



Respect • Intégrité • Excellence • Leadership

Au service du
GOUVERNEMENT,
au service des
CANADIENS.

Rapport final

2012-603 Évaluation des programmes du Bureau de la traduction Volume 2 : Programme de traduction et autres services linguistiques

Bureau de la vérification et de l'évaluation
Le 21 janvier 2014



Table des matières

POINTS SAILLANTS	i
INTRODUCTION	1
PROFIL	1
Contexte	1
Autorité	2
Rôles et responsabilités.....	2
Ressources	3
Modèle logique	3
ACTIVITÉS ET EXTRANTS DANS LE CADRE DU PROGRAMME.....	5
OBJECTIF DE L'ÉVALUATION.....	5
Approche et méthodologie.....	5
CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS	7
PERTINENCE.....	7
Besoin continu	7
Harmonisation avec les priorités du gouvernement.....	10
Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral	11
Conclusions : PERTINENCE	12
RENDEMENT.....	13
Atteinte des résultats	13
Conclusions : atteinte des résultats	16
Conception et exécution.....	16
Conclusions : conception et exécution.....	19
Efficience et économie.....	19
Efficience	19
Économie	21
Conclusions : efficience et économie	24
Autres formes de prestation	24
Conclusions : autres formes de prestation	28
Conclusions : RENDEMENT	29
RÉPONSE DE LA GESTION.....	30
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION.....	30
À PROPOS DE L'ÉVALUATION	32

POINTS SAILLANTS

Qu'avons-nous examiné?

- i. La présente évaluation a permis de déterminer la pertinence et le rendement continu du Programme de traduction et autres services linguistiques du Bureau de la traduction (organisme de service spécial au sein de TPSGC) entre le 1^{er} avril 2008 et le 31 mars 2013. Le Programme fait partie du sous-programme 1.6.3 de l'Architecture d'alignement de programmes 2012-2013 du Ministère.
- ii. Le Programme de traduction et autres services linguistiques fournit divers services de traduction et services linguistiques connexes, comme la révision et la correction d'épreuves, aux ministères et organismes du gouvernement fédéral, ainsi qu'aux tribunaux. Le Programme a initialement été mis en œuvre en vertu de la *Loi sur le Bureau de la traduction* en 1934 en tant que service obligatoire. En 1995, il a été établi comme un service optionnel fonctionnant selon un modèle de recouvrement intégral des coûts dans un fonds renouvelable. Les revenus de traduction en 2012-2013 représentaient un montant de 131,5 M\$.

Pourquoi est-ce important?

- iii. L'accès à des services de traduction et à des services connexes abordables est essentiel à la capacité des ministères et organismes fédéraux à mener efficacement leurs activités dans les deux langues officielles du Canada (ainsi que dans d'autres langues au besoin) et à respecter leurs obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Cela est également essentiel à la capacité des Canadiens et des Canadiennes à communiquer avec le gouvernement fédéral et à accéder aux services de celui-ci dans la langue officielle de leur choix. Le Programme de traduction et autres services linguistiques représentait environ 76 % du volume de traduction du gouvernement fédéral au cours de l'exercice 2011-2012¹. Pour ces raisons et pour respecter les obligations du Ministère dans le cadre de la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor, il est important d'évaluer périodiquement la pertinence continue du Programme et son rendement pour appuyer la prise de décisions.

Qu'avons-nous constaté?

- iv. L'évaluation a révélé qu'il existe un besoin démontrable pour des services de traduction qui découle de la *Loi sur les langues officielles*. De plus, le Programme de traduction et autres services linguistiques est tenu, en vertu de la Loi, de fournir des services aux ministères et organismes qui en font la demande. À l'heure actuelle, 150 organisations fédérales utilisent le Programme pour répondre à une partie ou à la totalité de leurs besoins en traduction.

¹ D'après les données des *Comptes publics du Canada*

- v. L'évaluation n'a pas permis de documenter la raison d'être de l'établissement du Programme en 1934; toutefois, trois objectifs fixés pour le Programme au moment où le Bureau de la traduction est devenu, en 1995, un organisme de service spécial offrant des services optionnels demeurent valables et appuient la raison d'être du Programme. Les trois objectifs visent à réduire les coûts globaux en rendant les ministères responsables de leurs dépenses en services de traduction, à améliorer l'efficacité du Bureau et à favoriser le développement du secteur privé en permettant aux ministères d'avoir recours au Bureau de la traduction ou au secteur privé pour répondre à leurs besoins en traduction.
- vi. L'évaluation a révélé que les fournisseurs du secteur privé au Canada qui oeuvrent dans le domaine de la traduction sont de plus en plus en mesure d'offrir la même gamme de services directement aux clients du gouvernement fédéral qu'ils ne l'étaient en 1995; toutefois, sa capacité ne correspond pas exactement en tout point à celle du secteur public. L'évaluation a révélé que le Programme s'harmonise avec les priorités fédérales liées aux langues officielles et à la centralisation des services administratifs. Le Programme s'harmonise également avec les priorités de TPSGC puisqu'il fournit un service nécessaire et aide à éliminer les obstacles qu'éprouvent les petites et moyennes entreprises œuvrant dans le secteur de la traduction à accéder aux marchés du gouvernement fédéral.
- vii. L'évaluation a révélé que le Programme constitue une responsabilité et un rôle appropriés pour le gouvernement fédéral et pour TPSGC. La décentralisation de la responsabilité à l'égard de la gestion et de la coordination des services de traduction est possible, et plusieurs ministères assument ces responsabilités depuis peu de temps. Toutefois, il serait impossible de décentraliser la responsabilité liée à la prestation des services de traduction aux différents ministères puisque le Bureau de la traduction est le seul employeur autorisé de traducteurs internes au gouvernement fédéral. La prestation de services de traduction pourrait être décentralisée vers le secteur privé; toutefois, cela entraînerait des coûts de transition. Il n'est pas approprié de transférer la responsabilité du Programme à d'autres ordres de gouvernement.
- viii. Les limites dans les données recueillies dans le cadre de l'évaluation n'ont pas permis d'isoler et de quantifier la contribution du Programme de traduction et autres services linguistiques à l'atteinte des résultats intermédiaires communs. Toutefois, dans la mesure où le Programme a atteint son résultat immédiat (la prestation de services de traduction de qualité au moment opportun aux tribunaux et aux ministères et organismes fédéraux), il contribue vraisemblablement à l'atteinte des deux résultats intermédiaires.
- ix. Comme le résultat final est également partagé avec d'autres programmes du Bureau de la traduction et que l'atteinte de celui-ci comprend la contribution de plusieurs ministères et organismes fédéraux qui font la promotion des langues officielles du Canada, l'évaluation n'a pas permis de déterminer dans quelle mesure il a été atteint.

- x. Le système de mesure du rendement du Programme fournit des renseignements exhaustifs sur le rendement opérationnel et financier interne, ce qui permet de surveiller le rendement et de respecter les exigences en matière de responsabilisation. Il existe certaines limites à la capacité du Programme d'optimiser les gains d'efficacité dans son modèle actuel de conception et d'exécution. De plus, le Programme diffère du secteur privé en ce qui a trait à sa facturation à l'heure plutôt qu'au mot, ce qui rend difficile la comparaison de coûts entre les deux.
- xi. L'efficacité des opérations du Programme de traduction et autres services linguistiques n'est pas optimale. La proportion du personnel de soutien administratif par rapport au nombre d'employés professionnels est plus élevée que dans des organisations fédérales comparables et le taux de productivité des traducteurs est inférieur aux normes du secteur privé.
- xii. Le Programme ne maximise pas assez son utilisation des ressources pour pouvoir recouvrer intégralement ses coûts. On pourrait remédier à cette situation en améliorant la productivité et l'utilisation des traducteurs et en recourant davantage au secteur privé.
- xiii. D'autres mécanismes de prestation existent mais nécessitent une analyse plus approfondie en raison des défis liés à la souplesse des ressources à court terme, aux préoccupations en matière de sécurité des clients et aux frais généraux potentiellement élevés pour les petits ministères et organismes lorsqu'ils établissent des services de coordination internes pour l'utilisation de services de traduction offerts par le secteur privé.

Réponse de la gestion

- xiv. Dans l'ensemble, la gestion du Bureau de la traduction est d'accord avec les constatations de l'évaluation et les recommandations qui y sont faites, et elle est ravie que l'équipe d'évaluation ait conclu qu'il existe un besoin pour des services de traduction et que celui-ci est harmonisé avec les politiques et priorités du Ministère et du gouvernement.

Recommandations et plan d'action de la gestion

Première recommandation : La présidente-directrice générale du Bureau de la traduction devrait, à court terme, accroître la productivité des traducteurs internes pour qu'elle se rapproche des normes du secteur privé.

Plan d'action de la gestion 1 : Le Bureau de la traduction établira un système de gestion du rendement quantitatif plus transparent et davantage axé sur les résultats pour ses traducteurs. Plus précisément :

- 1.1 il adoptera un nouveau système de productivité axé sur une production quantitative concrète;

- 1.2 il accroîtra le taux de production de 10 % d'ici septembre 2014 pour le rapprocher des normes du secteur privé.

Deuxième recommandation : La présidente-directrice générale du Bureau de la traduction devrait, à long terme, continuer à trouver des moyens de réduire les coûts d'exécution du Programme en prenant en considération d'autres modèles de prestation.

Plan d'action de la gestion 2 : Le Bureau de la traduction prendra des mesures concrètes pour réduire les coûts d'exécution du Programme à long terme. Plus précisément :

- 2.1 il reformera ses processus d'approvisionnement pour adopter une stratégie rationalisée à l'échelle de l'organisation;
- 2.2 il prendra toutes les mesures pour maximiser l'utilisation de ses ressources internes, réduire ses coûts fixes et accroître le recours au secteur privé lorsque cela est possible :
- 2.2.1 à court terme, le Bureau de la traduction poursuivra le gel de l'embauche et seuls les postes essentiels seront remplacés;
- 2.2.2 il mettra sur pied un comité directeur des ressources humaines et fournira des principes directeurs rigoureux en matière de dotation;
- 2.2.3 il centralisera ses fonctions principales, comme l'approvisionnement et d'autres tâches communes pour réaliser des économies;
- 2.2.4 il étendra le télétravail et regroupera ses locaux à bureaux.

Troisième recommandation : La présidente-directrice générale du Bureau de la traduction devrait prendre des mesures pour s'assurer que les pratiques de facturation du Bureau s'appuient sur les taux de productivité réels (mots réels à l'heure) plutôt que sur les taux normalisés.

Plan d'action de la gestion 3 : Le Bureau de la traduction modifiera ses pratiques de facturation pour adopter une approche plus transparente fondée sur le volume réel en passant à une facturation au mot. Plus précisément :

- 3.1 À court terme :
- 3.1.1 il établira un taux horaire par client pour reconnaître les besoins propres à chaque client en tenant compte de son profil de demande/volume, plutôt que deux taux pour les textes généraux et les textes spécialisés;

2012-603 Évaluation des programmes du Bureau de la traduction
Volume 2 : Programme de traduction et autres services linguistiques
Rapport final

- 3.1.1 il établira un taux majoré d'urgence de 35 % plutôt que deux taux (30 % et 50 %);
 - 3.1.2 il établira un taux unique pour le service de traducteurs sur place;
 - 3.1.3 il adoptera une politique d'escompte équitable et transparente pour assurer la fidélisation des clients, comme un moyen permettant d'accroître le volume d'activités.
- 3.2 À long terme, il passera à une facturation au mot pour s'harmoniser avec les normes de l'industrie et la demande des clients.

INTRODUCTION

1. Le présent rapport expose les résultats de l'évaluation du Programme de traduction et autres services linguistiques du Bureau de la traduction. Ce programme fait partie du sous-programme 1.6.3 de l'Architecture d'alignement de programmes 2012-2013. La sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), sous recommandation du Comité de vérification et d'évaluation a approuvé la réalisation de cette évaluation dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2012-2017. Ce rapport a été préparé dans le contexte de l'évaluation des programmes du Bureau de la traduction et conformément aux normes d'évaluation du gouvernement du Canada et du Bureau de la vérification et de l'évaluation de TPSGC. Deux autres rapports d'évaluation – Volume 1 : Programme de normalisation terminologique et Volume 3 : Programme d'interprétation des conférences – seront préparés et soumis séparément au Comité de vérification et d'évaluation, pour que celui-ci en recommande l'approbation par la sous-ministre.

PROFIL

Contexte

2. Établi en 1934 en tant que service obligatoire, le Bureau de la traduction est l'organisme fédéral qui fournit des services de traduction, d'interprétation et de terminologie aux tribunaux, au Parlement et aux ministères et organismes fédéraux. Il appuie le gouvernement du Canada dans ses efforts visant à fournir des services aux Canadiens et aux Canadiennes et à communiquer avec eux dans la langue officielle de leur choix.
3. Faisant partie intégrante du Bureau de la traduction, le Programme fournit des services de traduction et d'autres services linguistiques aux tribunaux et aux ministères et organismes fédéraux. Adoptée en 1969, la *Loi sur les langues officielles* établissait, pour les ministères fédéraux, de nouvelles exigences concernant la traduction des documents dans les deux langues officielles. Il en a résulté une augmentation considérable de la demande pour ces services dans l'ensemble du gouvernement fédéral. Au début des années 1970, le Programme a pris de l'importance et est rapidement devenu le plus grand fournisseur de services de traduction au gouvernement fédéral.
4. Auparavant, le Bureau de la traduction exerçait ses activités à titre d'organisme de services communs. En 1995, à la suite d'une décision du Conseil du Trésor, il est devenu un organisme de service spécial relevant de TPSGC. À ce moment-là, le Programme d'interprétation des conférences et le Programme de traduction et autres services linguistiques sont devenus des services optionnels offerts aux ministères et organismes fédéraux, s'appuyant sur les revenus gagnés plutôt que des crédits. Toutefois, les services de traduction et d'interprétation parlementaire ont continué à

être financés au moyen de crédits. Depuis, les organisations fédérales peuvent obtenir des services de traduction et d'autres services linguistiques offerts dans le cadre du Programme (selon le principe du recouvrement des coûts) ou directement du secteur privé.

5. À l'heure actuelle, le Programme fournit des services de traduction et de révision dans les deux langues officielles et dans plus de 100 langues autochtones et étrangères. Il fournit également d'autres services linguistiques, comme le service d'urgence après les heures, l'aide à la rédaction et les conseils linguistiques. Ces services sont offerts aux ministères et organismes fédéraux dans le cadre d'un modèle de recouvrement des coûts. Au cours de l'exercice 2011-2012, d'après les données des *Comptes publics du Canada*, le Programme a fourni environ 76 % des services de traduction au gouvernement du Canada.

Autorité

6. La *Loi sur le Bureau de la traduction*, mise à jour en 1985, énonce la mission du Bureau de la traduction.
7. Le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux est autorisé à offrir des services de traduction et des services connexes aux autres ministères fédéraux en vertu de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*:

« Les pouvoirs et fonctions du ministre s'étendent d'une façon générale à tous les domaines de compétence du Parlement non attribués de droit à d'autres ministères ou organismes fédéraux et liés à [...] i) la prestation de services de traduction et de services connexes aux ministères et organismes fédéraux. »
— article 6i).
8. Le Bureau de la traduction est dirigé en conformité avec les pouvoirs et autorisations donnés au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Celui-ci est chargé, par décret (1993-1459), de l'application de la *Loi sur le Bureau de la traduction* et du *Règlement sur le Bureau des traductions*.

Rôles et responsabilités

9. La personne qui dirige le Bureau de la traduction porte le titre de président-directeur général. Cette personne relève du sous-ministre de TPSGC et est responsable du rendement global du Bureau, dont l'établissement de son orientation stratégique. En tant que chef du Bureau de la traduction, le président-directeur général est responsable du Programme de traduction et autres services linguistiques.
10. Le *Règlement sur le Bureau des traductions* énonce les responsabilités du Bureau, dont celle qui consiste à « faire toutes les traductions demandées par les ministères » — article 3a).

Ressources

11. Les ressources financières du Programme sont gérées par le biais d'un fonds renouvelable et les services sont offerts dans le cadre d'un modèle de recouvrement intégral des coûts. Le Bureau de la traduction comptait 1 409 employés au cours de l'exercice 2012-2013 (excluant ses services au Parlement, qui sont financés au moyen de crédits), et ses revenus totaux étaient de 172,5 M\$. Au cours de ce même exercice, le Programme de traduction et autres services linguistiques, le plus important programme du Bureau de la traduction, comptait 1 116 employés; ses revenus étaient de 131,5 M\$, et ses coûts directs et indirects étaient de 141,6 M\$, entraînant une perte de 5,0 M\$².

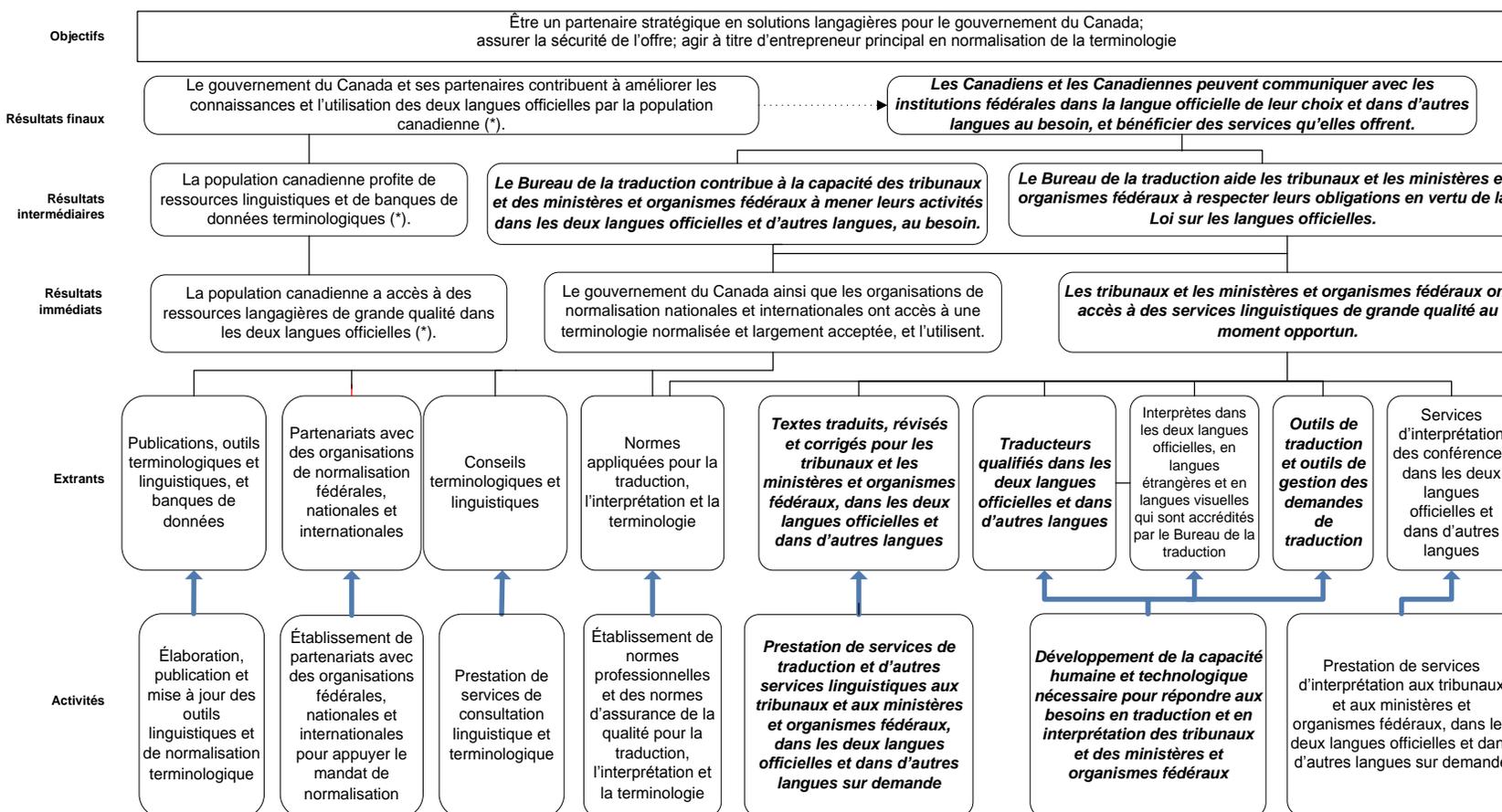
Modèle logique

12. Un modèle logique est une représentation visuelle qui relie les activités, les extrants et les résultats d'un programme. Cet outil visuel et systématique illustre la théorie d'un programme et démontre la façon dont celui-ci peut atteindre les objectifs prévus. Il fournit également le fondement nécessaire à l'élaboration des stratégies de mesure et d'évaluation du rendement, y compris la matrice d'évaluation.
13. Un modèle logique intégrant le Programme de traduction et autres services linguistiques, le Programme de normalisation terminologique et le Programme d'interprétation des conférences a été élaboré pour l'évaluation et est présenté à la figure 1. Les activités, les extrants et les résultats pour le Programme de traduction et autres services linguistiques apparaissent en gras et en italique.
14. Toutes les autres cases représentent les activités, les extrants et les résultats pour les deux autres programmes qui ont fait l'objet d'une évaluation simultanée (le Programme de normalisation terminologique et le Programme d'interprétation des conférences) ou qui font partie des initiatives de TPSGC financées dans le cadre de la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir*. Ces initiatives ont été évaluées par le Bureau de la vérification et de l'évaluation de TPSGC et le rapport a été approuvé par la sous-ministre en novembre 2012.

² Le montant exclut les coûts attribuables au versement unique des indemnités de départ de 5,2 M\$.

**2012-603 Évaluation des programmes du Bureau de la traduction
Volume 2 : Programme de traduction et autres services linguistiques
Rapport final**

Figure 1 - Modèle logique



(*) Ces résultats ont été abordés dans l'Évaluation des initiatives de TPSGC liées à la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 du BVE, qui a été approuvée par la sous-ministre en novembre 2012.

ACTIVITÉS ET EXTRANTS DANS LE CADRE DU PROGRAMME

15. Les principales activités du Programme de traduction et autres services linguistiques sont la prestation de services de traduction et d'autres services linguistiques aux tribunaux et aux ministères et organismes fédéraux. Ces services sont offerts dans les deux langues officielles et dans d'autres langues sur demande. Il s'agit, entre autres, des services de traduction, de révision et de corrections d'épreuves, du service d'urgence après les heures et des conseils linguistiques. Les principaux extrants de ces activités sont l'aide à la rédaction et les textes qui ont été traduits ou qui ont fait l'objet d'une révision dans les deux langues officielles ou dans d'autres langues.
16. Le Programme de traduction et autres services linguistiques comprend également des activités liées au développement de la capacité humaine et technologique pour répondre aux besoins en traduction des tribunaux et des ministères et organismes fédéraux, ce qui aide au perfectionnement des traducteurs grâce à l'investissement dans des programmes de mentorat et de formation postuniversitaire. Trois extrants résultent de cette activité : des traducteurs qualifiés dans les deux langues officielles et dans d'autres langues, des outils de traduction et des outils de gestion des demandes de traduction.

OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

17. Cette évaluation visait à déterminer la pertinence et le rendement du Programme quant à l'atteinte des résultats attendus conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor. Elle portait également sur la conception et l'exécution du Programme ainsi que sur d'autres formes de prestation de services. La période visée dans l'évaluation s'étendait du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2013. Les résultats de l'évaluation sont présentés dans ce rapport par question d'évaluation.
18. Une matrice d'évaluation portant notamment sur les enjeux, les questions, les indicateurs et les sources de données pour les trois programmes étant évalués simultanément, a été élaborée pour les programmes du Bureau de la traduction durant la phase de planification et a été utilisée pour orienter la réalisation du projet et la préparation du rapport. On trouve à la section « À propos de l'évaluation », à la fin du rapport, l'information concernant l'approche et les méthodes utilisées, les limites observées pendant la planification et la tenue de l'évaluation ainsi que les mesures d'atténuation des risques prises par le Bureau de la vérification et de l'évaluation pour réaliser cette évaluation.

Approche et méthodologie

19. La recherche dans le cadre de cette évaluation a été effectuée conjointement avec celle visant les programmes connexes du Bureau de la traduction (Programme de normalisation terminologique et Programme d'interprétation des conférences). Une analyse a été menée pour déterminer le niveau de recherche approprié à consacrer à l'évaluation du Programme. Par rapport aux autres programmes du Bureau de la

traduction qui ont fait l'objet d'une évaluation, l'importance relative du Programme est assez élevée; celui-ci fait actuellement l'objet de transformation et de modernisation. Ainsi, le risque global associé au Programme est le plus élevé parmi les trois programmes qui ont été évalués simultanément. De plus, le Programme de traduction et autres services linguistiques représente 85,9 % des dépenses du Bureau de la traduction pour l'exercice 2011-2012 et 4,8 % des dépenses de programme directes pour TPSGC. En raison de ces facteurs, l'équipe d'évaluation a choisi de consacrer un niveau d'effort plus élevé à l'évaluation du Programme.

20. Diverses sources de données ont été utilisées pour évaluer le Programme³. Les voici:

- Examen des documents : L'examen des documents a permis d'obtenir de l'information sur les autorisations, le mandat, les activités et le rendement du Programme.
- Analyse financière : L'analyse financière a permis de recueillir des données sur les coûts directs et indirects du Programme de traduction et autres services linguistiques. De plus, l'équipe d'évaluation a calculé les taux d'utilisation et de productivité et s'en est servi pour faire des comparaisons avec d'autres options.
- Entrevues avec des intervenants du Programme : Des entrevues ont été menées auprès d'intervenants du Programme. Les personnes interrogées ont donné des renseignements sur les activités, les extrants, les résultats attendus, les intervenants, le contexte/l'environnement, la pertinence et le rendement du Programme.
- Sondages : Deux sondages en ligne ont été réalisés dans le cadre de cette évaluation :

Sondage auprès des clients du Bureau de la traduction – On a demandé aux clients du Bureau de la traduction de formuler des commentaires au sujet de leur expérience du Bureau et de ses produits pour pouvoir établir des comparaisons avec celle d'autres services (comme les services internes de coordination des demandes de traduction et les services obtenus directement du secteur privé).

Sondage auprès des fournisseurs de services de traduction du secteur privé – Ce sondage visait à établir un profil de l'industrie des services de traduction et des services linguistiques ainsi qu'à évaluer la qualité, la rapidité d'exécution et le coût des services des programmes du Bureau de la traduction.

³ On trouve des détails sur certains documents examinés au cours de l'évaluation à la section « À propos de l'évaluation » à la fin du présent rapport.

- Examen des données sur le rendement du Programme : L'évaluation a permis d'examiner les données sur le rendement du Programme qui avaient été recueillies antérieurement dans le cadre de son régime de mesure du rendement.
- Analyse de l'environnement : Cette activité a permis d'obtenir des données sur les pratiques exemplaires de l'industrie ainsi que les données visant à orienter un examen d'autres formes de prestation de services.

CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

Les constatations et les conclusions ci-dessous sont fondées sur diverses sources de données recueillies dans le cadre de l'évaluation, lesquelles viennent appuyer les indicateurs élaborés pour évaluer les enjeux d'après les cinq questions fondamentales à prendre en compte dans l'évaluation (conformément à l'annexe A de la *Directive sur la fonction d'évaluation* du Conseil du Trésor) de même que deux autres questions. Ces questions sont présentées dans l'ordre suivant : Pertinence (besoin continu du Programme; harmonisation avec les priorités du gouvernement; harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral) et Rendement (atteinte des résultats; conception et exécution; efficacité et économie; autres formes de prestation de services).

PERTINENCE

21. La pertinence est la mesure dans laquelle un programme répond à un besoin continu, s'harmonise avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du Ministère, et constitue une responsabilité et un rôle appropriés pour le gouvernement fédéral.

Besoin continu

22. Le besoin continu évalue la mesure dans laquelle le Programme continue de répondre à un besoin démontrable et est réceptif aux besoins de ses clients. Le besoin continu a été évalué dans le cadre d'un examen du besoin actuel du gouvernement fédéral à l'égard des services de traduction, d'un examen de la pertinence continue de la raison d'être initiale du Programme et d'un examen de la capacité disponible pour répondre à la demande actuelle. D'après l'analyse de ces indicateurs, il existe un besoin continu de services de traduction de la part des ministères et organismes fédéraux et les objectifs fixés en 1995 demeurent valables et appuient la raison d'être du Programme.

Besoin de services de traduction

23. Les ministères et organismes fédéraux doivent pouvoir accéder à des services de traduction de qualité afin de respecter, en vertu de la *Loi sur les langues officielles*, leurs obligations touchant la communication avec le public et la langue de travail des représentants et des employés des institutions fédérales. La demande relative de

services du Programme par les institutions fédérales demeure stable depuis l'exercice 2006-2007. Selon les données des *Comptes publics du Canada*, 74 % (± 6 %) des dépenses totales du gouvernement fédéral consacrées aux services de traduction sont engagées avec le Bureau de la traduction. Toutefois, l'analyse des données des *Comptes publics du Canada* depuis l'exercice 2006-2007 a révélé que la valeur totale des services de traduction obtenus par le gouvernement fédéral a diminué au cours des dernières années; après avoir atteint un sommet de 248 M\$ à l'exercice 2009-2010, n'a atteint que 205 M\$ pendant celui de 2011-2012, représentant une baisse de 17 %⁴. Ces constatations laissent supposer que, même si la demande totale du gouvernement fédéral en matière de services de traduction diminue, les choix de fournisseurs de services de traduction par les ministères semblent relativement stables pour la période examinée.

Pertinence continue de la raison d'être du Programme

24. En 1995, le Bureau de la traduction est devenu un organisme de service spécial qui offre un service optionnel en fonction des trois objectifs suivants : réduire les coûts globaux en rendant les ministères responsables de leurs dépenses en services de traduction; améliorer l'efficacité du Bureau; favoriser le développement du secteur privé en permettant aux ministères d'avoir recours au Bureau de la traduction ou au secteur privé pour répondre à leurs besoins en traduction. Les objectifs fixés en 1995 demeurent valables et appuient la raison d'être du Programme.
25. Depuis 1995, les ministères contrôlent leurs budgets de traduction et un certain nombre d'entre eux ont choisi de répondre à une partie ou à la totalité de leurs besoins en traduction en recourant au secteur privé. Toutefois, dans le cadre de l'évaluation, on n'a pas examiné dans quelle mesure les coûts globaux du gouvernement du Canada peuvent avoir été réduits depuis que les ministères sont responsables de leurs propres dépenses en services de traduction.
26. Comme il est exposé en détail à la section « Efficacité et économie » du présent rapport, le Bureau de la traduction a investi récemment dans les technologies langagières dans le but d'améliorer son efficacité. Selon les personnes interrogées, la perte, au cours des dernières années, de plusieurs clients importants qui se sont tournés vers le secteur privé semble avoir fortement incité la réalisation de gains d'efficacité. Dans le cadre de l'évaluation, on n'a pas examiné dans quelle mesure le Bureau de la traduction peut avoir amélioré son efficacité depuis qu'il est devenu un organisme de service spécial.
27. Le développement du secteur privé (en permettant aux ministères d'avoir recours au Bureau de la traduction ou au secteur privé pour répondre à leurs besoins en

⁴ Les chiffres proviennent des données des *Comptes publics du Canada*, qui ont été rajustés pour éviter de comptabiliser en double le travail confié au Bureau de la traduction et ensuite donné à contrat au secteur privé.

traduction) a été atteint dans une certaine mesure. En 1991, les ministères fédéraux ont obtenu tous leurs services du Bureau de la traduction. En 2011-2012, les ministères fédéraux ont eu recours directement à l'impartition au secteur privé pour 24 % de leurs besoins en traduction. Même si la capacité du secteur privé a augmenté (comme l'indique sa prestation de services de traduction au gouvernement du Canada), elle a besoin d'être davantage développée. La section suivante du rapport porte sur la capacité du secteur privé.

Capacité disponible pour répondre à la demande existante

28. En 2012-2013, le Bureau de la traduction avait atteint environ 1 116 employés dans ses services de traduction. Au cours de la même période, l'industrie canadienne des services de traduction du secteur privé a également connu une croissance.
29. L'industrie canadienne des services de traduction du secteur privé est actuellement composée de petites et moyennes entreprises qui offrent une vaste gamme de services de traduction et d'autres services linguistiques, ainsi que de plusieurs microentreprises et de nombreux traducteurs pigistes⁵. Il existe peu de données sur l'évolution de l'industrie des services de traduction du secteur privé au Canada; toutefois, des études menées par des organisations de l'industrie à l'échelle nationale et internationale soulignent la capacité accrue du secteur privé à produire des traductions de qualité. Par exemple, le nombre d'entreprises dont les revenus dépassent 500 000 \$ par année est passé de 34 en 1997 à 74 en 2006.
30. Les entrevues avec les intervenants du Programme révèlent une capacité forte et croissante du secteur privé puisque des entreprises offrent une gamme complète de services de traduction. De plus, des représentants du secteur privé qui ont été interrogés dans le cadre de cette évaluation ont souligné la capacité des moyennes entreprises à confier des travaux en sous-traitance à des traducteurs pigistes pour gérer la charge de travail. Ainsi, l'évaluation a permis de constater que le besoin continu du Programme a diminué quelque peu, puisque le secteur privé est davantage en mesure de répondre à la demande de services de traduction du gouvernement fédéral qu'au moment où le Programme a été établi au sein du Bureau de la traduction. Toutefois, comme il est indiqué ci-dessous, la capacité du secteur privé ne correspond pas exactement en tout point à celle du secteur public. Il convient de mentionner que le Bureau de la traduction doit actuellement offrir le Programme en vertu d'une exigence législative; toutefois, l'utilisation de ces services ne constitue pas une obligation. Malgré l'utilisation optionnelle, les clients fédéraux comptent beaucoup sur le Programme pour obtenir des services de traduction, comme en témoigne le fait que le Programme a fourni environ 76 % des services de traduction utilisés par le gouvernement fédéral au cours de l'exercice 2011-2012.

⁵ Une petite entreprise compte moins de 50 employés. Une microentreprise compte moins de cinq employés.

31. Les intervenants du Programme qui ont été interrogés dans le cadre de cette évaluation ont confirmé que le secteur privé joue un rôle important dans l'exécution du Programme, mais ont indiqué que le secteur ne peut pas actuellement répondre à tous leurs besoins. Les personnes interrogées ont indiqué que la plupart des traductions ont nécessité, à tout le moins, un contrôle de la qualité avant d'être livrées au client. Le Bureau de la traduction et les entreprises de traduction de taille moyenne peuvent fournir ce genre de service. Toutefois, les plus petites entreprises de traduction du secteur privé (les microentreprises) et les traducteurs pigistes n'offrent pas ce même niveau de service. De plus, pour certaines organisations fédérales, les préoccupations en matière de sécurité revêtent une grande importance. Le sondage qui a été mené auprès des fournisseurs de services de traduction du secteur privé dans le cadre de cette évaluation a révélé que les microentreprises et les traducteurs pigistes n'offraient pas une vaste gamme de services de traduction : 81 % des répondants n'avaient aucune attestation de sécurité d'installation, 70 % avaient seulement une attestation de sécurité de base ou aucune attestation de sécurité personnelle et 32 % avaient un processus d'assurance de la qualité indépendant.

Harmonisation avec les priorités du gouvernement

32. On détermine le degré d'harmonisation du Programme en évaluant les liens de celui-ci avec les priorités du gouvernement fédéral et avec les résultats stratégiques du Ministère. L'harmonisation du Programme avec les priorités du gouvernement fédéral et avec les résultats stratégiques du Ministère a été déterminée par l'évaluation des éléments suivants : les priorités du gouvernement fédéral liées aux résultats et à la conception du Programme, et les priorités et résultats stratégiques du Ministère liés aux résultats et extraits du Programme. L'évaluation a révélé que le Programme de traduction et autres services linguistiques s'harmonise avec les priorités du gouvernement et du Ministère.
33. Le Programme de traduction et autres services linguistiques appuie les priorités du gouvernement du Canada qui sont liées aux langues officielles. Comme le Bureau de la traduction est le plus important fournisseur de services de traduction aux organisations fédérales, il joue un rôle de soutien car il aide celles-ci à respecter les exigences de la *Loi sur les langues officielles*.
34. De plus, le Programme s'harmonise avec la priorité du gouvernement fédéral qui vise la centralisation des services administratifs. L'*Examen des services administratifs*, qui a été lancé dans le cadre du *Budget de 2010*, met l'accent sur l'adoption d'une approche pangouvernementale à l'égard des fonctions administratives. En tant que fournisseur de services centralisés, qui coordonne les marchés passés avec les entreprises de traduction et les traducteurs pigistes du secteur privé et qui offre des services à plus de 150 organisations fédérales, le modèle du Programme correspond étroitement à cette approche. Dans le cadre des entrevues, les intervenants du Programme ont souligné les avantages de ce modèle centralisé, qui pourrait permettre d'éviter les chevauchements et de réaliser des

économies, des éléments qui sont habituellement associés à une approche centralisée en matière de prestation de services et de passation de marchés.

35. Le Programme de traduction et autres services linguistiques s'harmonise avec les priorités du Ministère de deux façons. Premièrement, il fournit un service nécessaire aux ministères et organismes fédéraux; ce qui est conforme au résultat stratégique du Ministère qui consiste à répondre aux besoins en matière de programmes des institutions fédérales. Deuxièmement, en facilitant la passation de marchés avec le secteur privé, le Programme respecte l'engagement de TPSGC qui vise à éliminer les obstacles liés à la capacité de faire affaire avec le gouvernement fédéral dans ce secteur. De plus, le Programme joue un rôle positif dans la passation de marchés avec les petites et moyennes entreprises du secteur privé, ce qui a été souligné par les intervenants du secteur privé interrogés dans le cadre de cette évaluation.

Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

36. Pour déterminer si le Programme constitue une responsabilité et un rôle appropriés pour le gouvernement fédéral, trois options ont été examinées : la possibilité de décentralisation vers d'autres ministères et organismes fédéraux; la possibilité de transfert de la responsabilité du Programme à un autre ordre de gouvernement; la possibilité de transfert au secteur privé. À la suite de l'examen de ces options, l'évaluation a montré que le Programme de traduction et autres services linguistiques constitue actuellement une responsabilité et un rôle appropriés pour le gouvernement fédéral. La décentralisation du rôle de gestion et de coordination des services de traduction du Bureau de la traduction vers d'autres ministères est possible; toutefois, la décentralisation de la prestation des services de traduction aux ministères n'est pas possible. Un transfert au secteur privé est possible mais entraînerait des coûts de transition. Le transfert des rôles et des responsabilités du Programme à d'autres ordres de gouvernement ne serait pas approprié.

Décentralisation vers d'autres organisations fédérales

37. En ce qui a trait aux rôles et responsabilités des ministères fédéraux concernant la traduction, deux aspects doivent être examinés : premièrement, le rôle et la responsabilité de s'assurer que les ministères ont accès à ces services; deuxièmement, le rôle et la responsabilité de fournir le service. L'évaluation a montré que la responsabilité d'assurer l'accès aux services de traduction est déjà décentralisée, mais que la décentralisation permettant aux organisations fédérales de fournir elles-mêmes ces services nécessiterait des modifications législatives et entraînerait des coûts de transition.
38. La *Loi sur les langues officielles* décrit les exigences que doivent respecter les organisations fédérales pour communiquer dans les deux langues officielles. La responsabilité de respecter les exigences de la Loi incombe à l'organisation fédérale visée. Le dirigeant de chaque organisation doit s'assurer que le personnel au sein des programmes ministériels a accès aux services de traduction nécessaires afin de

respecter les exigences relatives aux langues officielles. Pour répondre à leurs besoins ministériels en matière de services de traduction, les ministères ou organismes font appel au Bureau de la traduction, se tournent directement vers le secteur privé ou utilisent un service interne de coordination des demandes de traduction (qui passe des marchés avec le Bureau de la traduction ou le secteur privé). De plus, quelques ministères traduisent certains documents à l'interne en les confiant à des employés du groupe professionnel IS ou AS.

39. La décentralisation, vers des ministères et organismes, de la responsabilité liée à la gestion et à la coordination des services de traduction fournis par le secteur privé au moyen de la passation de marchés est possible; plusieurs ministères ont récemment choisi d'assumer cette responsabilité. Toutefois, les ministères et organismes ne peuvent assumer la responsabilité de fournir eux-mêmes des services de traduction internes étant donné le statut d'employeur unique du Programme pour les traducteurs (le groupe professionnel TR) au sein du gouvernement fédéral.

Transfert à d'autres ordres de gouvernement

40. Il ne serait pas approprié de transférer ces responsabilités à d'autres ordres de gouvernement. La *Loi sur les langues officielles* est une loi fédérale. Ainsi, d'autres ordres de gouvernement n'ont pas le mandat d'assumer les responsabilités et les rôles fédéraux qui sont décrits dans la *Loi sur les langues officielles*. L'évaluation n'a pas permis de déterminer la capacité d'autres ordres de gouvernement à fournir des services semblables à ceux du Programme.

Transfert au secteur privé

41. En vertu de la *Loi sur le Bureau de la traduction* et du *Règlement sur le Bureau des traductions*, le Bureau de la traduction doit fournir des services de traduction aux autres ministères qui en font la demande. Tel que mentionné ci-dessus, le secteur privé joue déjà un rôle important dans la prestation des services du Programme. Bien que le transfert du Programme en tant qu'entité chargée de s'assurer que les organisations fédérales ont accès aux services de traduction ne soit pas possible, le transfert de la responsabilité liée à la prestation des services par le secteur privé par la passation de marchés est possible. Toutefois, le transfert entraînerait des coûts de transition. On trouve, à la section « Autres formes de prestation » du présent rapport, un examen plus approfondi sur le rôle du secteur privé dans l'exécution du Programme et sur les occasions et enjeux s'y rattachant.

Conclusions : PERTINENCE

42. L'évaluation a révélé qu'il existe, à l'égard des ministères et organismes fédéraux, un besoin démontrable pour des services de traduction qui découle de la *Loi sur les langues officielles*. De plus, le Programme de traduction et autres services linguistiques est tenu, en vertu de la Loi, de fournir des services aux ministères et organismes qui en font la demande. À l'heure actuelle, 150 organisations fédérales

utilisent le Programme pour répondre à une partie ou à la totalité de leurs besoins en traduction.

43. L'évaluation n'a pas permis de documenter la raison d'être de l'établissement du Programme en 1934; toutefois, des objectifs ont été fixés pour le Programme au moment où le Bureau de la traduction est devenu, en 1995, un organisme de service spécial offrant des services optionnels. L'évaluation n'a pas établi la mesure dans laquelle ces objectifs ont été atteints; toutefois, ceux-ci demeurent valables et appuient la raison d'être du Programme.
44. L'évaluation a révélé que les fournisseurs du secteur privé au Canada qui œuvrent dans le domaine de la traduction sont davantage en mesure d'offrir la même gamme de services directement aux clients du gouvernement fédéral qu'en 1995; toutefois, sa capacité ne correspond pas exactement en tout point à celle du secteur public.
45. L'évaluation a révélé que le Programme s'harmonise avec les priorités du gouvernement fédéral liées aux langues officielles et la centralisation des services administratifs. Le Programme s'harmonise également avec les priorités de TPSGC puisqu'il fournit un service nécessaire et aide à éliminer les obstacles qu'éprouvent les petites et moyennes entreprises œuvrant dans le secteur de la traduction.
46. L'évaluation a révélé que la responsabilité d'assurer l'accès aux services de traduction est déjà décentralisée (c'est-à-dire la responsabilité des ministères). Une plus grande décentralisation des rôles et responsabilités vers les ministères, comme ceux visant la gestion et la coordination des services de traduction fournis par le secteur privé au moyen de la passation de marchés, est possible, et plusieurs ministères assument cette responsabilité. La décentralisation de la responsabilité liée à la prestation de services de traduction internes vers des ministères et des organismes n'est pas possible en raison du statut d'employeur unique du Programme pour les traducteurs (le groupe professionnel TR) au sein du gouvernement fédéral. Il n'est pas approprié de transférer le rôle et la responsabilité du Programme à d'autres ordres de gouvernement. Le transfert de la responsabilité liée à la prestation des services au secteur privé est possible mais entraînerait des coûts de transition.

RENDEMENT

47. Le rendement s'évalue par la capacité d'un programme à atteindre ses objectifs et la mesure dans laquelle il le fait de manière efficiente et économique. D'autres options en matière de prestation représentent des solutions de rechange possibles permettant d'atteindre les résultats du Programme et de réduire les coûts de celui-ci.

Atteinte des résultats

48. Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné la mesure dans laquelle le Programme a atteint ses résultats immédiats, intermédiaires et finaux. Les résultats attendus du

Programme sont indiqués en italique ci-dessous et sont suivis d'une évaluation de la mesure dans laquelle ces résultats ont été atteints.

Résultat immédiat : Les tribunaux et les ministères et organismes fédéraux ont accès à des services linguistiques de grande qualité au moment opportun.

49. On a évalué dans quelle mesure le Programme a atteint son résultat immédiat en tenant compte des indicateurs suivants : la satisfaction de la clientèle à l'égard de la qualité et de la rapidité d'exécution des services reçus; et l'atteinte des cibles prévues. Les sondages auprès des clients, menés par l'équipe du Programme et celle de l'évaluation, ont permis de mesurer ces indicateurs. En se fondant sur ces indicateurs, l'équipe d'évaluation a révélé que le Programme atteint ce résultat.
50. Les clients sont satisfaits de la qualité des traductions obtenues du Bureau de la traduction. Le sondage auprès de la clientèle pour l'exercice 2011-2012 mené par le Bureau de la traduction a montré que 67 % des répondants étaient satisfaits ou très satisfaits de la qualité des traductions et 13 % avaient une opinion neutre. Le sondage mené dans le cadre de l'évaluation a montré des résultats un peu plus positifs puisque 77 % des répondants étaient satisfaits ou très satisfaits de la qualité des traductions et 11 % avaient une opinion neutre. De plus, 37 % des répondants ont indiqué qu'ils n'avaient « jamais » ou « rarement » besoin de réviser les produits du Bureau de la traduction. Le sondage n'a pas permis de connaître les raisons pour lesquelles ou la mesure dans laquelle les autres clients (63 % des répondants) révisaient les documents traduits, ou de connaître les raisons précises de la satisfaction ou de l'insatisfaction à l'égard des transactions avec le Bureau de la traduction.
51. Les clients sont relativement satisfaits de la rapidité d'exécution des traductions provenant du Bureau de la traduction. Les données sur le rendement du Programme pour l'exercice 2011-2012 montrent que le Programme respecte les délais négociés avec les clients dans 95 % des cas. De plus, le sondage auprès de la clientèle pour l'exercice 2011-2012 mené par le Bureau de la traduction indique que 85 % des clients étaient satisfaits ou très satisfaits de la rapidité d'exécution de leurs traductions. Le sondage auprès de la clientèle mené dans le cadre de cette évaluation confirme la satisfaction de la clientèle puisque 92 % des répondants ont indiqué qu'ils étaient satisfaits ou très satisfaits de la capacité du Programme à respecter ses délais.
52. Si l'on tient compte de la satisfaction globale des clients à l'égard des services de traduction, le Programme respecte ses cibles prévues. Le Bureau de la traduction s'est fixé comme cible d'atteindre un taux de satisfaction de la clientèle de 85 % à l'égard de l'ensemble de ses services. Le sondage mené par le Bureau de la traduction a révélé que 81 % des répondants étaient satisfaits ou très satisfaits de l'ensemble des services de traduction du Bureau de la traduction. Même si le sondage mené par le Bureau de la vérification et de l'évaluation n'a pas permis de mesurer la satisfaction globale de la clientèle, d'autres facteurs pouvant y contribuer (comme la facilité d'accéder au service) ont obtenu une cote élevée.

Résultats intermédiaires : 1) Le Bureau de la traduction contribue à la capacité des tribunaux et des ministères et organismes fédéraux à mener leurs activités dans les deux langues officielles et dans d'autres langues au besoin. 2) Le Bureau de la traduction aide les tribunaux et les ministères et organismes fédéraux à respecter leurs obligations en vertu de la Loi sur les langues officielles.

53. On a évalué dans quelle mesure le Programme a atteint ses résultats intermédiaires en tenant compte des indicateurs suivants : le volume de transactions liées à la traduction qui sont gérées par le Bureau de la traduction et une analyse de l'atteinte des résultats immédiats. Plusieurs sources de données ont été utilisées pour mesurer ces indicateurs. En se fondant sur ces indicateurs, l'équipe d'évaluation a révélé que le Programme contribue vraisemblablement à l'atteinte de ses résultats intermédiaires, mais que cette contribution ne peut être quantifiée.
54. Le Bureau de la traduction est le fournisseur le plus important de services de traductions aux organisations du gouvernement fédéral : depuis 2006-2007, le Programme a géré en moyenne 74 % des dépenses de traduction totales du gouvernement fédéral⁶.
55. Dans la mesure où le Programme fournit des services de traduction de qualité au moment opportun, comme en témoigne la section portant sur les résultats immédiats, à si grande échelle (puisque'il est le plus important fournisseur au gouvernement du Canada), il contribue vraisemblablement à la capacité des tribunaux et des ministères et organismes fédéraux à mener leurs activités dans les deux langues officielles (et dans d'autres langues au besoin) ainsi qu'à la capacité d'autres opérations gouvernementales à respecter leurs obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Toutefois la portée de cette contribution n'a pas été quantifiée dans le cadre de l'évaluation.

Résultat final : Les Canadiens et les Canadiennes peuvent communiquer avec les institutions fédérales dans la langue officielle de leur choix et dans d'autres langues au besoin, et bénéficier des services qu'elles offrent.

56. Comme le résultat final est également partagé avec d'autres programmes du Bureau de la traduction et comme l'atteinte du résultat final comprend la contribution de plusieurs ministères et organismes fédéraux qui font la promotion des langues officielles du Canada, l'évaluation n'a pas permis d'établir dans quelle mesure ce résultat a été atteint.

⁶ Au cours de l'exercice 2011-2012, 34 % du travail géré par l'entremise du Bureau de la traduction a été donné à contrat au secteur privé.

Conclusions : atteinte des résultats

57. Le Programme de traduction et autres services linguistiques offre des services de traduction de qualité au moment opportun aux tribunaux et aux ministères et organismes fédéraux.
58. Le Programme de traduction et autres services linguistiques est actuellement un important fournisseur de services de traduction et, dans la mesure où les clients se disent satisfaits de la qualité et de la rapidité d'exécution des produits obtenus, il aide vraisemblablement les tribunaux et les ministères et organismes fédéraux à mener efficacement leurs activités dans les deux langues officielles et à respecter leurs obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Toutefois, l'évaluation n'a pas permis de quantifier la contribution du Programme à l'atteinte de ce résultat.
59. En raison de la contribution indirecte du Programme au résultat final et du fait que l'atteinte de celui-ci dépend de plusieurs programmes du Bureau de la traduction ainsi que d'autres ministères et organismes fédéraux qui font la promotion des deux langues officielles du Canada, l'évaluation n'a pas permis de mesurer l'atteinte du résultat final.

Conception et exécution

60. L'évaluation a permis d'examiner la conception et l'exécution du Programme. On y a déterminé dans quelle mesure le Programme réunit les données sur le rendement nécessaires pour orienter son amélioration et pour appuyer sa responsabilisation. L'évaluation a également pris en considération le modèle du Programme et la mesure dans laquelle celui-ci facilite ou entrave la prestation de services de qualité à un coût raisonnable. L'évaluation a révélé que les données sur le rendement aident aux activités de reddition de comptes, de responsabilisation et d'amélioration à l'égard du Programme; toutefois, les caractéristiques uniques de la conception du Programme limitent sa souplesse lui permettant de respecter son mandat et d'optimiser ses ressources.
61. Le Bureau de la traduction (qui administre le Programme) réunit l'information pour surveiller le rendement des services et pour répartir le travail entre les bureaux et les traducteurs, entre les traducteurs internes et entre les traducteurs internes et à contrat. Les données recueillies portent, entre autres, sur le pourcentage des délais de traduction respectés, les taux d'utilisation des traducteurs internes (mesurés en heures facturables) et les taux de productivité du personnel interne. De plus, le Bureau de la traduction recueille des données sur le volume et la rentabilité du travail facturé à différents taux (p. ex., général, spécialisé, ultra-spécialisé, urgent), la rentabilité par client et la rentabilité des traductions effectuées à l'interne par rapport aux traductions imparties. Par ailleurs, le Bureau de la traduction mène d'autres études, comme les sondages sur la satisfaction de la clientèle, pour évaluer l'atteinte de ses résultats. Les données sur le volume, les revenus et les coûts permettent de surveiller, de manière continue, la situation financière du Bureau de la traduction pour mettre à jour les

prévisions budgétaires, apporter des rajustements aux dépenses et appuyer la planification stratégique. Les plans opérationnels pluriannuels du Bureau de la traduction établissent des cibles et des mesures du rendement rigoureuses ainsi qu'une planification adaptée aux besoins qui comble les lacunes cernées par ces mesures. En dernier lieu, les mesures du rendement sont présentées de façon régulière par divers moyens, incluant un tableau de bord du Bureau de la traduction et des rapports et plans annuels. Ainsi, l'évaluation a permis de prouver que des rajustements ont été apportés de manière continue aux aspects de l'exécution du Programme en fonction de ces mesures, et que le Programme a fait état de ces mesures dans le cadre de ses exigences en matière de reddition de comptes et de responsabilisation.

62. Le Programme de traduction et autres services linguistiques fournit des services de traduction d'après un modèle qui comprend les éléments suivants : un système de gestion et de facturation des demandes, la production de traductions (à l'interne ou dans le cadre de marchés) et une fonction d'assurance de la qualité. Selon les entreprises du secteur privé interrogées dans le cadre de l'évaluation et un examen des données de l'industrie, il s'agit d'un modèle traditionnel pour la prestation des services de traduction. Un modèle traditionnel comprend des traducteurs et du personnel d'assurance de la qualité à l'interne et met à profit des ressources supplémentaires (des traducteurs du secteur privé à contrat) pour répondre à l'augmentation de la charge de travail du Programme ou aux besoins de travaux spécialisés. Un certain niveau d'assurance de la qualité est fourni par le Programme avant que le produit soit livré au client, peu importe que le travail ait été effectué par des traducteurs internes ou à contrat.
63. L'évaluation a permis d'identifier quatre éléments propres à la conception et à l'exécution du Programme. Le premier élément est que le Programme est tenu, en vertu du *Règlement sur le Bureau des traductions*, de répondre à toutes les demandes de traduction faites par les organisations fédérales. Par conséquent, le Programme a doté les postes pour s'assurer de satisfaire à cette exigence. C'est un facteur qui a permis au Programme de devenir le plus grand employeur de traducteurs au pays. Le deuxième élément est la taille du Programme. Les intervenants du Programme ont indiqué que la taille de celui-ci a une incidence sur son exécution, car cela a permis l'investissement, le développement et l'intégration des technologies langagières pour produire plus rapidement des traductions de qualité. Bien que l'évaluation ait permis de trouver des preuves de ces investissements, elle n'a pas déterminé la mesure dans laquelle des gains d'efficience ont été réalisés.
64. Le troisième élément du Programme est son processus rigoureux de sélection des entrepreneurs, conforme aux principes d'éthique du gouvernement fédéral qui ont trait à la saine intendance et aux pratiques d'approvisionnement équitables, ouvertes et concurrentielles. Même si le Programme peut justifier le recours répété à des entrepreneurs performants, il doit suivre des pratiques d'approvisionnement qui assurent l'équité du processus d'appel d'offres et qui veillent à ce les entrepreneurs

qualifiés aient un accès équitable aux marchés du gouvernement. Le Bureau de la traduction doit établir un équilibre entre le besoin de répondre rapidement aux demandes de traduction et le besoin d'assurer l'équité et la transparence et de faire preuve de responsabilisation dans les processus de passation de marchés. Cela a une incidence sur la capacité du Programme à recourir rapidement à l'impartition des travaux urgents et à y recourir de manière économique pour les petites traductions.

65. Le quatrième élément du Programme est la facturation à l'heure alors que la norme au secteur privé consiste à facturer au mot. À l'étape de la réception, le coût de la traduction d'un document est déterminé d'après un taux de productivité présumé de 209 mots à l'heure en 2012-2013. Toutefois, les données provenant du système de rapport du temps utilisé par les traducteurs internes indiquent un taux de productivité réel de 249 mots à l'heure en 2012-2013. Le taux nominal de 209 mots à l'heure sous-estime vraisemblablement la productivité des entrepreneurs externes auxquels le Programme a également recours, puisque le taux de productivité au secteur privé se situe au moins entre 250 et 300 mots à l'heure.
66. L'évaluation a révélé que trois répercussions découlent du quatrième élément de conception. Premièrement, il en résulte vraisemblablement que les données produites par le Bureau de la traduction en ce qui a trait au volume total de mots traduits par année et au coût moyen du mot contiennent une marge d'erreur. Deuxièmement, l'utilisation d'un système de facturation fondé sur une tarification horaire et un taux de productivité nominal rend difficile l'établissement de comparaisons entre les coûts du Bureau de la traduction et les coûts du secteur privé où la pratique courante consiste à facturer au mot. Finalement, l'utilisation de ce système de facturation horaire réduit la transparence de la facturation aux clients, comme l'indique une récente étude sur l'établissement des prix et des coûts commandée par le Bureau de la traduction.
67. Ces éléments de conception entraînent plusieurs défis importants pour le Bureau de la traduction. Premièrement, l'obligation de répondre à toutes les demandes, à laquelle s'ajoute le grand nombre d'employés nommés pour une période indéterminée, limite la souplesse de l'organisation lorsqu'elle fait face aux fluctuations de la demande. Une entreprise du secteur privé peut simplement refuser du travail lorsqu'elle manque de ressources. Toutefois, le Bureau de la traduction doit s'assurer, de façon efficace, qu'il dispose toujours de ressources suffisantes. Comme il a un grand nombre d'employés nommés pour une période indéterminée et qu'il a recours à des entrepreneurs du secteur privé, il s'assure de pouvoir respecter ses obligations en matière de services; toutefois, cette approche limite sa capacité à réduire rapidement ses ressources et ses coûts lorsque la demande de services baisse.
68. Deuxièmement, les coûts salariaux plus élevés pour les employés du secteur public et des taux de productivité plus faibles que dans le secteur privé entraînent des coûts de services de traduction offerts par le Bureau de la traduction plus élevés que les coûts de services offerts par le secteur privé.

69. Troisièmement, le besoin pour le Bureau de la traduction de respecter les principes d'équité, de transparence et de responsabilisation du gouvernement fédéral en recourant à l'impartition pour la traduction de documents entraîne une augmentation du temps requis et des coûts liés à la passation de marchés par rapport aux entreprises du secteur privé qui confient en sous-traitance des travaux à d'autres entreprises ou des traducteurs pigistes afin de pouvoir répondre aux exigences des clients.
70. Finalement, le Bureau de la traduction, en tant qu'organisation du gouvernement fédéral, doit respecter une vaste gamme d'exigences en matière de politiques, de responsabilisation et d'établissement de rapports dans des domaines comme les ressources humaines, l'équité en matière d'emploi, la gestion financière, la planification et la gestion des activités, l'établissement de rapports ministériels sur le rendement, les langues officielles, le développement durable et d'autres domaines. Le respect de ces exigences entraîne également des coûts plus élevés pour les services offerts par le Bureau de la traduction par rapport à ceux offerts par le secteur privé.

Conclusions : conception et exécution

71. Les données sur le rendement produites et réunies à l'appui du Programme de traduction autres services linguistiques sont très exhaustives. Les données continues sur le rendement sont suffisamment exhaustives pour appuyer la surveillance interne des activités et la planification opérationnelle, tandis que les données volumétriques et financières sont suffisantes pour appuyer la gestion continue des dépenses ainsi que la transformation opérationnelle et la planification stratégique à long terme.
72. Le Programme fonctionne à l'intérieur d'un modèle traditionnel pour la prestation des services de traduction. Comme il est très vaste et qu'il fonctionne dans un contexte gouvernemental, sa capacité à optimiser ses gains d'efficience est limitée. Le Programme diffère du secteur privé en ce qui a trait à sa facturation à l'heure plutôt qu'au mot, ce qui rend difficile la comparaison des coûts.

Efficience et économie

73. La démonstration de l'efficience et de l'économie se définit comme étant l'évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et des résultats. Un programme fait preuve d'une économie et d'une efficience démontrables élevées lorsque les ressources optimisent les extrants à moindre coût et que la corrélation entre le minimum de ressources et les résultats obtenus est élevée.

Efficience

74. L'efficience renvoie à la capacité à utiliser les ressources de manière à produire un plus grand niveau d'extrants avec le même niveau d'intrants, ou le même niveau d'extrants avec un plus faible niveau d'intrants. L'évaluation a permis d'analyser

l'efficacité opérationnelle du Programme; on y a examiné comment les intrants sont utilisés et transformés en extrants pour appuyer l'atteinte des résultats attendus. L'efficacité opérationnelle a été déterminée à l'aide d'un examen des éléments suivants : les coûts indirects en pourcentage des coûts totaux; la proportion du personnel de direction et de soutien administratif par rapport au nombre d'employés professionnels, et l'analyse des taux d'utilisation et de productivité. D'après ces indicateurs, l'évaluation a révélé que, même si les taux d'utilisation se rapprochent du niveau optimal, des améliorations peuvent être apportées à l'efficacité opérationnelle du Programme de traduction et autres services linguistiques par le biais d'une hausse des taux de productivité et d'utilisation globaux.

75. D'après l'information financière fournie par les responsables du Programme, les coûts indirects représentaient 14,6 % des coûts totaux du Programme de traduction et autres services linguistiques pour l'exercice 2011-2012 et représentaient 14,7 % pour celui de 2012-2013. Une évaluation antérieure d'un programme ayant un modèle de prestation de services semblable au gouvernement a démontré des coûts indirects similaires. Les coûts indirects du Programme comprennent les frais généraux du Bureau de la traduction (p. ex., le bureau de la présidente-directrice générale, la gestion des ressources et la planification stratégique) ainsi que les coûts exigés par TPSGC pour des services, comme les locaux, les ressources humaines, les services de gestion de l'information-technologie de l'information (GI-TI)⁷ et les services financiers fournis au Bureau de la traduction par TPSGC.⁸
76. Le personnel de direction représentait 6 % de l'ensemble du personnel.⁹ L'évaluation a révélé que cela correspond à peu près au pourcentage de personnel de direction dans l'ensemble du gouvernement fédéral, qui est de 6,9 %.
77. Au cours de l'exercice 2012-2013, le personnel de soutien administratif représentait 27 % de l'ensemble du personnel.¹⁰ Cela est supérieur au pourcentage de personnel de soutien administratif dans des organisations comparables de l'ensemble du gouvernement, qui est en moyenne de 22 %. D'après les discussions avec des

⁷ Le Bureau de la traduction a confirmé que les services de GI-TI à l'appui de ses programmes sont considérés comme des coûts indirects, comme c'est généralement le cas au gouvernement du Canada, puisqu'ils sont fournis par des ressources externes qui ne sont pas entièrement consacrées à des programmes individuels mais qui répondent plutôt aux besoins de l'ensemble de l'organisation.

⁸ Par contre, les coûts directs comprennent les salaires, les coûts de fonctionnement et d'entretien (F & E) et d'autres coûts qui sont engagés directement par le Programme dans le cadre de ses activités et qui sont imputés au centre de coûts du Programme.

⁹ Le personnel de direction comprend les employés de la catégorie EX ou de niveau EX moins 1 dont les responsabilités sont principalement en lien avec la gestion et qui travaillent directement au sein du Programme. Par conséquent, les coûts liés au personnel de direction sont inclus dans les coûts directs du Programme.

¹⁰ Le personnel de soutien administratif comprend les commis aux écritures et aux règlements (groupe CR) et les employés des services administratifs (groupe AS) qui travaillent directement au sein du Programme. Par conséquent, les coûts liés au personnel de soutien administratif sont inclus dans les coûts directs du Programme.

gestionnaires du Bureau de la traduction, la différence de 5 % reflète, en partie, des processus opérationnels inefficients et exigeants en main-d'œuvre qui font actuellement l'objet d'un examen. Toutefois, reconnaissant que ses coûts étaient plus élevés que ceux des organisations fédérales comparables, le Programme a dernièrement tenté de régler ce problème en regroupant certaines activités administratives et, ainsi, réduire ses coûts administratifs globaux. Dans le cadre de la présente évaluation, il est trop tôt pour déterminer dans quelle mesure cet effort de regroupement entraînera des économies de coûts.

78. Selon la norme de classification pour les traducteurs du gouvernement, ceux-ci devraient consacrer en moyenne entre 70 % et 80 %¹¹ de leur temps à des traductions ou à des activités connexes facturables. Cela ne tient pas compte des dispositions visant les jours fériés ou les congés. Les taux d'utilisation sont supérieurs dans le secteur privé (généralement 80-85 %). D'après les données du Bureau de la traduction, le taux d'utilisation facturable moyen réel des traducteurs internes au Programme de traduction et autres services linguistiques était de 69 % (1 255/1 820 heures) pour l'exercice 2012-2013, ce qui est inférieur aux attentes selon la convention collective¹².
79. L'efficacité opérationnelle du Programme peut également être mesurée en fonction de la productivité des traducteurs, mesurée selon le nombre moyen de mots traduits à l'heure. Pour l'exercice 2012-2013, les traducteurs internes au Bureau de la traduction ont traduit en moyenne 249 mots à l'heure. Ce taux est inférieur aux taux de productivité du secteur privé, qui représentent de 250 à 300 mots ou même plus dans certains cas. Le Bureau de la traduction indique qu'il prévoit régler cette question par l'utilisation de technologies de traduction.

Économie

80. L'économie correspond à la réduction au minimum des ressources utilisées. On réalise des économies lorsque le coût des ressources utilisées correspond au nombre minimal de ressources nécessaires pour atteindre les résultats attendus. L'évaluation a permis d'analyser l'économie du Programme d'après le modèle d'exécution actuel (on trouve à la section « Autres formes de prestation » des renseignements sur la capacité d'autres modèles à atteindre les mêmes résultats que le Programme). L'économie a été déterminée à l'aide d'un examen des éléments suivants : l'état du recouvrement des coûts du Programme et une analyse de la nature délicate des options de répartition du travail à l'interne et à l'externe pour le modèle d'exécution actuel. D'après ces indicateurs, l'évaluation a révélé que, même si le Programme peut améliorer son économie, il y a des limites relativement à ce que le Programme de

¹¹ Les taux d'utilisation rates varient par niveau.

¹² En 2012-2013, les traducteurs ont consacré 6 % de leur temps à la correction d'épreuves et à la révision de traductions, ce qui n'a pas été facturé aux clients.

traduction et autres services linguistiques peut faire de façon réaliste pour réduire ses coûts dans le cadre du modèle d'exécution existant.

81. À l'heure actuelle, le Programme de traduction et autres services linguistiques ne facture pas suffisamment de frais à ses clients pour pouvoir recouvrer tous ses coûts. Ces dernières années, les coûts engagés par le Programme de traduction et autres services linguistiques ont été considérablement plus élevés que les frais qu'il facture aux clients. Par conséquent, il a été incapable de recouvrer l'ensemble de ses coûts. Par exemple, dans le cadre de l'évaluation, on a calculé que, pour l'exercice 2012-2013, le Programme a facturé en moyenne à ses clients 85,15 \$ l'heure pour ses services, même si son coût moyen combiné pour le travail effectué à l'interne (par des traducteurs salariés) et à l'externe (par des entrepreneurs du secteur privé) était de 88,44 \$ l'heure. Ainsi, le Programme a enregistré un déficit de 5,0 M\$¹³ durant cet exercice. En tant que programme qui utilise un modèle de recouvrement intégral des coûts, un fonctionnement à perte n'est pas viable.
82. Dans le modèle d'exécution actuel, divers mécanismes, exposés en détail ci-dessous, peuvent être améliorés, ce qui aurait une incidence positive sur l'économie du Programme et permettrait à celui-ci de réduire son coût du mot. Le Programme pourrait ainsi recouvrer tous ses coûts, en supposant que les frais facturés aux clients demeurent constants.
83. À l'heure actuelle, le travail que le Programme imparti au secteur privé est rentable, tandis que le travail effectué à l'interne génère des pertes. Cela s'explique principalement par le coût du mot facturé par les entrepreneurs qui sont généralement des traducteurs pigistes travaillant directement avec le Bureau de la traduction et qui ont des coûts fixes ou des frais généraux plus faibles. Malheureusement, il n'est pas possible à court terme de réduire les coûts en augmentant la proportion de documents traduits par des entrepreneurs, étant donné que les niveaux de ressources internes sont relativement fixes et que le Programme a connu, au cours des dernières années, une réduction de son volume de traduction, comme il a été mentionné précédemment dans le présent rapport. Par conséquent, le Programme a dû transférer un pourcentage plus élevé de travail à ses traducteurs internes pour pouvoir maintenir leurs taux d'utilisation.
84. On pourrait augmenter les taux d'utilisation (heures facturables) des traducteurs internes au-delà du taux maximum actuel allant de 70 % à 80 %; toutefois, cela nécessiterait un changement à la norme de classification pour les traducteurs du gouvernement. On pourrait également augmenter les taux de productivité (c'est-à-dire les mots traduits à l'heure) au-delà de 300, qui est un indice de référence dans le secteur privé; toutefois, il s'agirait d'une augmentation importante par rapport aux niveaux de productivité actuels qui prendrait vraisemblablement un certain temps à atteindre. Compte tenu de ces défis, l'évaluation comportait une analyse de la nature

¹³ Le montant exclut les coûts attribuables au versement unique des indemnités de départ de 5,2 M\$.

2012-603 Évaluation des programmes du Bureau de la traduction
Volume 2 : Programme de traduction et autres services linguistiques
Rapport final

délicate des répercussions possibles des trois facteurs suivants sur le coût du mot au Bureau de la traduction : la répartition du travail entre les traducteurs internes et externes, respectivement; les améliorations des taux d'utilisation; les améliorations des taux de productivité. Les résultats sont décrits sommairement à la figure 2 ci-dessous.

Figure 2: Répercussions possibles des améliorations de l'efficacité sur le coût du mot

Coût du mot combiné : documents traduits à l'interne et à l'externe				
Répartition du travail à l'interne/à l'externe	Taux d'utilisation	Productivité (mots à l'heure)		
		249	275	300
70 %/30 %	69 %	0,42 \$	0,39 \$	0,37 \$
	75 %	0,40 \$	0,37 \$	0,35 \$
60 %/40 %	69 %	0,41 \$	0,39 \$	0,37 \$
	75 %	0,39 \$	0,37 \$	0,35 \$
50 %/50 %	69 %	0,40 \$	0,38 \$	0,36 \$
	75 %	0,38 \$	0,36 \$	0,35 \$
30 %/70 %	69 %	0,38 \$	0,37 \$	0,36 \$
	75 %	0,37 \$	0,36 \$	0,35 \$

85. Comme l'indique le texte en gras de la figure 2, en réalisant toutes les améliorations possibles en ce qui a trait aux taux d'utilisation (75 %) et de productivité (300 mots à l'heure) pour les documents traduits à l'interne, le Programme pourrait réduire son coût combiné (documents traduits à l'interne et à l'externe) à 0,35 \$ du mot. Ce coût du mot est composé de deux éléments qui n'apparaissent pas dans la figure 2 : le coût du mot pour le travail imparti, qui, selon l'évaluation, demeure stable à 0,36 \$ du mot dans tous ces scénarios; le coût du mot pour les documents traduits à l'interne qui, dans le meilleur des scénarios (taux d'utilisation de 75 % et 300 mots à l'heure), baisse à 0,34 \$ le mot. Ainsi, la réalisation du meilleur des scénarios dépendrait grandement des améliorations apportées aux taux d'utilisation et de productivité pour les traducteurs internes. Toutefois, comme il est indiqué dans le paragraphe précédent, la réalisation de ces améliorations aux taux d'utilisation et de productivité pour les traducteurs internes implique d'importants changements au Bureau de la traduction.

86. Le Bureau pourrait réaliser environ la même économie en transférant une plus grande partie de son travail au secteur privé, puisque le travail effectué par le secteur privé coûte actuellement au Programme 0,36 \$ le mot. Ce montant est composé de 0,19 \$ le mot pour les frais facturés par le secteur privé et de 0,17 \$ le mot pour les coûts administratifs et indirects du Bureau de la traduction. L'évaluation n'a pas permis de déterminer si d'autres réductions en dessous de ce coût du mot étaient possibles.

Conclusions : efficacité et économie

87. L'efficacité des activités du Programme de traduction et autres services linguistiques pourrait être améliorée. La proportion du personnel de soutien administratif par rapport au nombre d'employés professionnels est plus élevée que dans des organisations fédérales comparables, et le taux de productivité des traducteurs est inférieur à celui des traducteurs du secteur privé. Les taux d'utilisation sont inférieurs à ceux définis dans la norme de classification pour les traducteurs du gouvernement.
88. Le Programme ne maximise pas assez son utilisation des ressources pour pouvoir recouvrer intégralement ses coûts. Il pourrait régler ce problème en améliorant les taux de productivité et d'utilisation et en recourant davantage au secteur privé.

Autres formes de prestation

89. Les autres formes de prestation font référence à la possibilité pour d'autres modèles d'exécution d'atteindre les résultats attendus du Programme. Lors de l'examen d'autres modèles de prestation, trois options ont été prises en considération : le recours accru au secteur privé par le Bureau de la traduction; la prestation de services de traduction par le secteur privé avec les ministères gérant leurs propres fonctions de traduction; et un changement au modèle de financement du Programme permettant de passer d'un modèle à recouvrement intégral des coûts à un modèle à crédits nets. Lors de l'évaluation des options visant d'autres formes de prestation, les avantages ou désavantages possibles de chaque modèle ou de la transition ont été examinés. L'évaluation a révélé que, même si chaque option comporte des défis, l'examen d'autres modèles de prestation présente des avantages possibles pour le Programme.

A. Recours accru au secteur privé par le Bureau de la traduction

90. Une option du Programme consiste à recourir davantage au secteur privé pour fournir des services de traduction; ainsi, le Programme pourrait vraisemblablement recouvrer la totalité de ses coûts aux niveaux de frais actuels.
91. Cette option nécessiterait un changement important en ce qui a trait à la traduction car on passerait de traducteurs internes à des traducteurs à contrat provenant du secteur privé. Toutefois, ce changement comporte des défis, principalement en ce qui a trait aux coûts liés à une réduction considérable de l'effectif interne et au nombre d'années qu'il faudrait pour apporter ce changement. De plus, un tel changement n'est pas possible immédiatement en raison de la baisse récente du volume d'activités et des répercussions négatives que le transfert immédiat de davantage de travail aux traducteurs à contrat aurait sur les taux d'utilisation des traducteurs internes. De plus, certains ministères, pour des raisons de sécurité, exigent le recours à des fonctionnaires – souvent sur place – pour répondre à leurs besoins en traduction. Néanmoins, cette option pourrait vraisemblablement être mise en œuvre à moyen

terme (4 à 6 ans), au moyen de l'attrition et d'autres outils de réaménagement des effectifs.

92. De plus, cette option nécessiterait vraisemblablement des processus de passation de marchés plus rentables afin de pouvoir maximiser les économies potentielles. Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné les coûts liés à la passation de marchés visant des services de traduction pour un échantillon de ministères qui utilisaient d'autres options que le Programme pour répondre à leurs besoins en traduction. Un des ministères interrogés a indiqué que le coût direct lié à la gestion de ses services de traduction impartis représentait seulement 5 %, ou 0,01 \$ le mot. Ce faible coût résulte d'un marché unique avec une entreprise et de processus d'envoi du travail, de facturation et de paiement décentralisés et hautement informatisés. Par contre, le Programme de traduction et autres services linguistiques engage des coûts de gestion directs de 0,10 \$ le mot lorsqu'il passe des marchés. Ce coût plus élevé résulte de processus de passation de marchés qui sont considérablement plus complexes et qui nécessitent davantage de main-d'œuvre que l'exemple du ministère indiqué ci-dessus, puisqu'il faut assurer des processus concurrentiels équitables et ouverts à l'égard de la répartition du grand volume de travail qui est impartie, du contrôle de qualité rigoureux qui est effectué sur ce travail, et de la gestion d'une imposante base de données d'entrepreneurs.

*B. Prestation de services de traduction par le secteur privé - les ministères
gérant leurs propres fonctions de traduction*

93. Une autre option est que chaque ministère ou organisme fédéral recourt à l'impartition au secteur privé pour obtenir des services de traduction. L'évaluation a révélé que les frais exigés du secteur privé sont considérablement moins élevés que les frais exigés par le Programme. Certains ministères qui ont répondu au sondage nous ont fourni des données sur leurs coûts liés à la passation de marchés pour l'obtention de services de traduction auprès du secteur privé. Ces ministères payaient en moyenne des frais allant de 0,22 \$ à 0,26 \$ le mot pour des traductions. Cela est considérablement inférieur à la moyenne de 0,40 \$ le mot que demande le Programme¹⁴.
94. Les intervenants du Programme interrogés dans le cadre de l'évaluation se préoccupaient du fait que ces comparaisons ne tenaient pas compte des avantages à valeur ajoutée d'obtenir des services de traduction auprès du Bureau de la traduction par rapport à la passation de marchés avec le secteur privé. Le Programme offre, avant tout, une gamme complète de services. En voici des exemples : la facilité d'accès aux services de traduction; des services de traduction de textes urgents, spécialisés et ultra-spécialisés; le traitement des documents secrets; des processus de contrôle de la qualité pour assurer la qualité et l'uniformité des produits. De plus, les intervenants ont mentionné que les clients fédéraux qui obtenaient des services du

¹⁴ Le secteur privé facture au Bureau de la traduction entre 0,17 \$ et 0,23 \$ le mot.

Programme ne nécessitaient pas d'autres fonctions de gestion de la traduction dans le ministère puisque le Programme incluait tous ces services dans ses frais.

95. Bien que ce soit vrai pour certains ministères, l'évaluation a révélé que d'autres ont établi des services internes de coordination des demandes de traduction au sein de leurs ministères, même lorsqu'ils confient au moins une partie de leurs besoins en traduction au Bureau de la traduction.
96. Les coûts directs que paient ces ministères pour gérer les traductions variaient de 0,01 \$ à 0,06 \$¹⁵ le mot. D'autres ministères, qui n'ont pas été capables de quantifier le montant, ont reconnu que le coût de gestion des demandes de traduction dans le ministère faisait considérablement augmenter le coût du mot par rapport aux frais exigés par les traducteurs du secteur privé. Un ministère examiné dans le cadre de l'évaluation, qui recourt uniquement à l'impartition au secteur privé, a calculé la totalité des coûts liés à l'établissement de son service interne de coordination des demandes de traduction¹⁶ et a découvert que, lorsqu'on tient compte de tous les coûts liés aux traductions, ses coûts correspondaient aux frais exigés par le Programme. Toutefois, ce ministère a également indiqué qu'il préférerait encore un service interne de coordination des demandes de traduction car il pouvait mieux contrôler les services de traduction qu'il recevait.
97. L'évaluation a également révélé que le niveau de service offert par les services internes de coordination des demandes de traduction variait. Le ministère qui avait les coûts directs les moins élevés fournissait des services de gestion qui se limitaient au paiement et à l'administration des marchés, tandis que le ministère qui avait les coûts directs les plus élevés fournissait une gamme de services, dont une fonction d'assurance de la qualité. Il est important d'indiquer que les répondants provenant des ministères qui ont recours au Bureau de la traduction et au secteur privé pour répondre à leurs besoins en traduction étaient satisfaits des services et des produits du Programme et de ceux du secteur privé, tout comme les clients qui ont répondu au sondage dans le cadre de l'évaluation.
98. L'équipe d'évaluation, par l'entremise de son sondage, a été en mesure d'évaluer la qualité perçue des services internes de coordination des demandes de traduction. L'évaluation a révélé que 89 % des clients des services internes de coordination des demandes de traduction étaient satisfaits ou très satisfaits des livrables. De plus, 20 % des clients des services internes de coordination des demandes de traduction ont déclaré qu'ils devaient réviser les documents traduits « souvent » ou « toujours ». Le taux de satisfaction à l'égard de la rapidité d'exécution était élevé; 90 % des répondants au sondage ont indiqué qu'ils étaient satisfaits de la rapidité d'exécution de ce fournisseur. Dans le cadre de l'évaluation, on n'a pas déterminé la

¹⁵ Les coûts directs de Statistique Canada représentent une valeur aberrante établie à 0,15 \$ le mot.

¹⁶ Les services internes de coordination des demandes de traduction passent des marchés avec le Bureau de la traduction ou le secteur privé, ou avec les deux.

comparabilité, sur le plan du volume ou de la nature des documents, des textes soumis à des services internes de coordination des demandes de traduction et de ceux soumis au Bureau de la traduction.

99. Ces résultats sont légèrement plus positifs que les résultats du sondage auprès des clients du Bureau de la traduction. Toutefois, les différences ne sont pas statistiquement significatives, ce qui indique que les différences à l'égard de la satisfaction sont vraisemblablement attribuables au hasard; il ne s'agit pas de différences réelles. Cela indique que les services internes de coordination des demandes de traduction peuvent vraisemblablement fournir des produits et des services qui sont au moins équivalents aux services de coordination que le Programme offre pour le compte d'un ministère client.
100. Malgré l'apparence de coûts moins élevés d'un modèle de fournisseur de services décentralisé du secteur privé et l'apparence d'équivalence à l'égard de la satisfaction de la clientèle, l'adoption de ce modèle comporte certains défis :
- Pour des raisons de sécurité, certains ministères préfèrent des traducteurs internes qui sont des fonctionnaires.
 - Certains ministères n'ont peut-être pas la masse critique nécessaire pour passer et gérer des marchés avec le secteur privé et préféreraient un service géré de manière centralisée au sein du gouvernement fédéral.
 - La capacité du secteur privé à fournir une gamme complète de services de traduction a augmenté; toutefois, en ce moment, l'industrie est encore quelque peu fragmentée puisqu'un grand nombre de traducteurs pigistes ont une capacité limitée d'offrir une gamme intégrée de services, en particulier des services d'assurance de la qualité. À long terme, le secteur privé pourrait s'adapter aux augmentations de la demande.
101. Pour ces raisons, cette option n'est vraisemblablement pas viable à court et à moyen terme, et elle n'est vraisemblablement pas viable pour les ministères qui n'ont pas un très gros volume de traductions en raison de l'absence d'économies d'échelle. De plus, cela irait à l'encontre de l'orientation actuelle du gouvernement en ce qui a trait à la centralisation des services. Il est possible qu'à long terme, cette option soit plus viable pour certains ministères, en particulier à mesure que l'industrie répond aux changements dans la demande en augmentant sa capacité à fournir des ressources et des installations ayant des attestations de sécurité plus élevées et si des instruments d'approvisionnement (comme des offres à commandes pangouvernementales) étaient disponibles afin de permettre l'approvisionnement dans le secteur privé à un coût administratif inférieur pour les plus petites organisations.

C. Passage d'un modèle à recouvrement intégral des coûts à un modèle à crédits nets

102. Une autre option est que le Programme passe d'un financement à l'aide d'un fonds renouvelable, qui nécessite le recouvrement intégral des coûts à l'échelle du gouvernement, à un financement par crédits nets. Dans le cadre de cette option, les coûts normalement payés par les organismes centraux pour le compte des ministères (c'est-à-dire les augmentations de salaire, les coûts des soins de santé et les locaux) seraient financés au moyen de crédits (crédits nets) et il ne serait pas nécessaire de les recouvrer dans les frais exigés puisqu'ils seraient inclus dans un fonds renouvelable. Les coûts du Programme continueraient à être recouverts auprès des clients par le biais de frais. Cela réduirait le coût du mot et permettrait de calculer les frais du Bureau de la traduction selon des facteurs de coûts comparables à ceux que les ministères paient lorsqu'ils traitent directement avec le secteur privé (c'est-à-dire les frais de traduction et les coûts directs seulement). Cette option était considérée viable par plusieurs intervenants du Bureau de la traduction qui ont été interrogés dans le cadre de l'évaluation.
103. L'avantage de cette option est que les coûts engagés par le Programme seraient vraisemblablement plus conformes aux coûts engagés par les ministères lorsque ceux-ci traitent directement avec le secteur privé. Selon les intervenants du Programme, cette option ferait vraisemblablement augmenter le volume de travail envoyé au Programme, permettant ainsi d'accroître les gains d'efficacité et les économies. Les économies d'échelle, si elles étaient réalisées, permettraient de réduire les frais puisque les économies seraient transmises au client. Toutefois, rien n'indique clairement que les économies prévues dans le cadre de ce modèle permettraient au Programme d'exiger des frais qui correspondent à ceux du secteur privé. De plus, même si les coûts du Bureau de la traduction étaient réduits, les coûts globaux pour le gouvernement demeureraient inchangés puisque les coûts seraient encore payés par le gouvernement – dans le cadre d'un mécanisme différent.
104. Dans le cadre de l'évaluation, on n'a pas exploré en profondeur les avantages et les désavantages liés à cette option relativement à la souplesse en matière de flux de trésorerie et de gestion financière des divers modèles de financement. L'examen de ce modèle nécessiterait de trouver un juste équilibre entre les avantages susmentionnés de ces facteurs et d'autres facteurs, comme le recours accru à des traducteurs du secteur privé par le Bureau de la traduction.

Conclusions : autres formes de prestation

105. Pour atteindre les résultats du Programme, il existe des options viables qui mériteraient un examen plus approfondi. La première option, le recours accru à un secteur privé, entraîne une réduction des coûts pour les ministères et organismes fédéraux. L'adoption immédiate de cette option comporte d'importants défis qui sont toutefois vraisemblablement gérables à court et à moyen terme. La deuxième option, la prestation de services de traduction par le secteur privé, semble également

entraîner une réduction des coûts pour les ministères et organismes fédéraux, mais pas dans la même mesure que la première option; toutefois, ce modèle est également confronté à des défis et ne peut être viable qu'à moyen ou à long terme puisque l'industrie doit continuer à accroître sa capacité. La troisième option, le passage à un modèle à crédits nets, peut rendre les comparaisons entre le service offert par le Programme et celui offert par le secteur privé plus équitables; toutefois, les avantages et les désavantages n'ont pas été examinés de façon approfondie.

Conclusions : RENDEMENT

106. L'évaluation a révélé que le Programme de traduction et autres services linguistiques fournit des services de qualité au moment opportun aux organisations fédérales. Dans l'ensemble, les clients sont satisfaits des produits et services du Programme. Les limites dans les méthodes d'évaluation n'ont pas permis d'isoler et de quantifier la contribution du Programme de traduction et autres services linguistiques à l'atteinte des résultats intermédiaires communs. Toutefois, dans la mesure où le Programme a atteint son résultat immédiat (la prestation de services de traduction de qualité au moment opportun aux tribunaux et aux ministères et organismes fédéraux), il aide vraisemblablement les ministères à mener efficacement leurs activités dans les deux langues officielles et à respecter leurs obligations en matière de langues officielles. Cependant, l'évaluation n'a pas permis de quantifier ou d'isoler la contribution du Programme à ces résultats intermédiaires. De plus, dans le cadre de l'évaluation, il n'a pas été possible de déterminer dans quelle mesure le résultat final a été atteint.
107. Le Programme de traduction et autres services linguistiques a mis en place un système de mesure du rendement qui permet d'appuyer divers aspects du rendement opérationnel et financier interne. Comme le Programme fonctionne selon un modèle de prestation de services traditionnel, qu'il est un grand fournisseur de services et qu'il fait partie du gouvernement fédéral, sa capacité à réaliser des gains d'efficience est limitée. Le Programme diffère du secteur privé en ce qui a trait à sa facturation à l'heure plutôt qu'au mot, ce qui rend difficile la comparaison des coûts.
108. L'efficience des opérations du Programme de traduction et autres services linguistiques pourrait être améliorée. La proportion du personnel de soutien administratif par rapport aux employés professionnels est élevée, et les taux de productivité et d'utilisation des traducteurs sont inférieurs aux normes du secteur privé. De plus, le Programme ne recouvre pas la totalité de ses coûts. Des améliorations peuvent être apportées pour régler ces enjeux.
109. Il n'est pas certain que des améliorations potentielles à l'efficience et à l'économie des opérations soient suffisantes, en elles-mêmes, pour permettre au Programme de réduire ses coûts au point de les rendre concurrentiels par rapport à ceux engagés par les ministères qui traitent directement avec le secteur privé.

110. En ce qui a trait aux autres formes de prestation, le recours accru au secteur privé par le Bureau de la traduction est l'option la plus viable à moyen terme, tandis qu'à long terme, d'autres options pourraient être prises en considération.

RÉPONSE DE LA GESTION

111. Dans l'ensemble, la gestion du Bureau de la traduction est d'accord avec les constatations de l'évaluation et les recommandations qui y sont faites, et elle est ravie que l'équipe d'évaluation ait conclu qu'il existe un besoin pour des services de traduction et qu'il est harmonisé avec les politiques et priorités du Ministère et du gouvernement.

RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION

Première recommandation : La présidente-directrice générale du Bureau de la traduction devrait, à court terme, accroître la productivité des traducteurs internes pour qu'elle se rapproche des normes du secteur privé.

Plan d'action de la gestion 1 : Le Bureau de la traduction établira un système de gestion du rendement quantitatif plus transparent et davantage axé sur les résultats pour ses traducteurs. Plus précisément :

- 1.1 il adoptera un nouveau système de productivité axé sur une production quantitative concrète;
- 1.2 il accroîtra le taux de production de 10 % d'ici septembre 2014 pour le rapprocher des normes du secteur privé.

Deuxième recommandation : La présidente-directrice générale du Bureau de la traduction devrait, à long terme, continuer à trouver des moyens de réduire les coûts d'exécution du Programme en prenant en considération d'autres modèles de prestation.

Plan d'action de la gestion 2 : Le Bureau de la traduction prendra des mesures concrètes pour réduire les coûts d'exécution du Programme à long terme. Plus précisément :

- 2.1 il réformera ses processus d'approvisionnement pour adopter une stratégie rationalisée à l'échelle de l'organisation;
- 2.2 il prendra toutes les mesures pour maximiser l'utilisation de ses ressources internes, réduire ses coûts fixes et accroître le recours au secteur privé lorsque cela est possible :
 - 2.2.1 à court terme, le Bureau de la traduction poursuivra le gel de l'embauche et seuls les postes essentiels seront remplacés;

- 2.2.2 il mettra sur pied un comité directeur des ressources humaines et fournira des principes directeurs rigoureux en matière de dotation;
- 2.2.3 il centralisera ses fonctions principales, comme l'approvisionnement et d'autres tâches communes pour réaliser des économies;
- 2.2.4 il étendra le télétravail et regroupera ses locaux à bureaux.

Troisième recommandation : La présidente-directrice générale du Bureau de la traduction devrait prendre des mesures pour s'assurer que les pratiques de facturation du Bureau s'appuient sur des taux de productivité réels (mots réels à l'heure) plutôt que sur des taux normalisés.

Plan d'action de la gestion 3 : Le Bureau de la traduction modifiera ses pratiques de facturation pour adopter une approche plus transparente fondée sur le volume réel, en passant à une facturation au mot. Plus précisément :

- 3.1 À court terme :
 - 3.1.1 il établira un taux horaire par client pour reconnaître les besoins propres à chaque client, en tenant compte de son profil de demande/volume, plutôt que deux taux pour les textes généraux et les textes spécialisés;
 - 3.1.1 il établira un taux majoré d'urgence de 35 % plutôt que deux taux (30 % et 50 %);
 - 3.1.2 il établira un taux unique pour le service de traducteurs sur place;
 - 3.1.3 il adoptera une politique d'escompte équitable et transparente pour assurer la fidélisation des clients, comme un moyen permettant d'accroître le volume d'activités.
- 3.2 À long terme, il passera à un tarif au mot pour s'harmoniser avec les normes de l'industrie et la demande des clients.

À PROPOS DE L'ÉVALUATION

Autorité

La sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a approuvé la présente évaluation, à la suite de la recommandation du Comité de vérification et d'évaluation, dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2012-2017.

Objectifs de l'évaluation

L'évaluation portait sur le Programme de traduction et autres services linguistiques offert par le Bureau de la traduction de TPSGC. Cette évaluation avait deux objectifs :

- Déterminer la pertinence du Programme : le besoin continu du Programme, son harmonisation avec les priorités du gouvernement et les résultats du Ministère, et son harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.
- Déterminer le rendement du Programme : l'atteinte de ses résultats attendus et une démonstration de l'efficacité et de l'économie du Programme.

Approche

L'évaluation a été réalisée conformément aux *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada*. L'évaluation du Programme a été effectuée conjointement avec l'évaluation de programmes connexes du Bureau de la traduction : le Programme de normalisation terminologique et le Programme d'interprétation des conférences, qui feront l'objet de rapports distincts. Les activités de planification et de recherche ont eu lieu entre mai 2012 et mars 2013. Pour aborder les questions d'évaluation, nous avons utilisé les sources de données suivantes :

Examen des documents : Un examen initial des documents a permis de comprendre le Programme et son contexte afin de faciliter la phase de planification et de fournir des données historiques du Programme. Nous avons examiné entre autres les documents fournis par les responsables du Programme (incluant des examens de processus effectués par des experts-conseils : un examen de l'efficacité en 2011, une analyse comparative en 2012 et une étude de l'approche et de la méthodologie d'établissement des prix du Programme en 2012), et les documents rédigés au sujet de celui-ci. Il s'agit entre autres de documents législatifs et de politique, d'analyses de rentabilité, de plans annuels et pluriannuels et de documents ministériels comme les *Rapports sur les plans et les priorités* et les *Rapports ministériels sur le rendement* qui sont déposés chaque année. De plus, nous avons examiné des documents secondaires qui fournissaient des données sur le contexte du Programme.

Analyse financière : L'équipe d'évaluation a examiné les données financières du Programme et les données comparatives s'y rattachant ainsi que d'autres renseignements fournis par les responsables du Programme. L'information avait trait au coût des salaires et des avantages sociaux pour les employés professionnels, le personnel de soutien administratif et le personnel de direction. Une analyse approfondie des coûts directs et indirects ainsi qu'un examen des données sur la productivité et l'utilisation ont été menés. L'information ainsi recueillie a contribué à l'analyse de l'efficacité et de l'économie du Programme. Aux fins d'analyse des tendances, l'analyse de certaines données financières a été étendue jusqu'à l'exercice 2006-2007.

Entrevues : entrevues avec les intervenants du Programme : Des entrevues ont été menées auprès de gestionnaires et de cadres supérieurs du Bureau de la traduction (14), de représentants de services de coordination des demandes de traduction d'organisations fédérales (6) et de fournisseurs de services de traduction et de services linguistiques du secteur privé (4). Les personnes interrogées ont donné des renseignements sur les activités, les extrants, les résultats attendus, les intervenants, le contexte/l'environnement, la pertinence et le rendement du Programme. L'analyse qualitative des entrevues a permis d'obtenir de l'information sur les activités, les extrants, les résultats attendus, les intervenants, la pertinence et le rendement du Programme du point de vue des gestionnaires du Programme, des ministères clients et d'autres intervenants. Des guides d'entrevue ont été utilisés.

Sondage : Deux sondages en ligne ont été réalisés dans le cadre de l'évaluation.

- Sondage auprès des clients du Bureau de la traduction : On a demandé aux auteurs de textes envoyés au Bureau aux fins de traduction de formuler leurs commentaires au sujet de leur expérience du Bureau et de ses produits pour pouvoir établir des comparaisons avec celle d'autres services (comme les services internes de coordination des demandes de traduction et les services directs avec le secteur privé). Au total, 1 000 personnes ont été invitées à répondre au sondage. De ce nombre, 291 personnes ont répondu au sondage, ce qui représente un taux de réponse de 29,1 %. La population totale est estimée à 6 390 personnes.
- Sondage auprès des fournisseurs de services de traduction du secteur privé : Les fournisseurs du secteur privé qui figurent dans la base de données des entrepreneurs du Bureau de la traduction ont été invités à participer à un sondage. Celui-ci visait à dresser un profil de l'industrie des services de traduction et des services linguistiques ainsi qu'à évaluer la qualité, la rapidité d'exécution et le coût des services offerts par le Bureau de la traduction. Au total, 500 personnes ont été invitées à répondre au sondage. De ce nombre, 187 personnes ont répondu au sondage, ce qui représente un taux de réponse de 37,2 %. La population totale est estimée à 2 219 personnes.

Examen des données sur le rendement du Programme : Le Bureau de la traduction produit des données sur le rendement, qui ont été examinées dans le cadre de cette évaluation. Les données portaient sur les activités, les extraits et les résultats du Programme. Des exemples contenaient des données provenant de *Termium Plus*[®], de sondages sur la satisfaction de la clientèle ainsi que de rapports et d'études effectués par des parties externes.

Analyse de l'environnement : Les administrations examinées lors de l'analyse de l'environnement ont été sélectionnées d'après la disponibilité des données et leur comparabilité avec le contexte du gouvernement fédéral ou le contexte canadien. Au total, huit administrations ont été examinées. L'équipe d'évaluation a analysé l'information disponible en ligne pour évaluer le modèle et obtenir des données de référence et comparables, lorsqu'elles étaient disponibles. Par la suite, l'équipe a communiqué avec les responsables de ces administrations afin de solliciter des entrevues. Cinq administrations ont pris part à une entrevue ou ont soumis leurs réponses par voie électronique, tandis que les trois autres ont donné de l'information sans toutefois remplir le questionnaire d'entrevue.

Limites de l'évaluation du Programme de traduction et autres services linguistiques

Cette évaluation faisait partie d'un processus plus large dans le cadre duquel on a mis à l'essai une approche «groupé » pour les programmes du Bureau de la traduction qui n'avaient pas encore fait l'objet d'une évaluation : le Programme de normalisation terminologique, le Programme de traduction et autres services linguistiques et le Programme d'interprétation des conférences. Un modèle logique illustrant les résultats communs aux trois programmes a été préparé par le Bureau de la traduction. Les méthodes de collecte des données utilisées dans le cadre de cette approche groupée ne permettaient pas d'isoler et de quantifier les contributions particulières d'un programme à l'atteinte des résultats intermédiaires et des résultats finaux du Bureau de la traduction. Ces limites sont mentionnées dans le rapport.

On a adopté une approche groupée axée sur les risques pour déterminer la portée et le niveau d'effort et accorder une plus grande priorité à l'évaluation du Programme de traduction et autres services linguistiques, compte tenu de sa plus grande importance relative (en ce qui a trait aux équivalents temps plein et aux dépenses), de sa nature plus délicate et des initiatives de transformation et de modernisation qui sont en cours dans le Programme. Ainsi, le risque global associé au Programme est le plus élevé parmi les trois programmes qui ont été évalués simultanément. De plus, le Programme de traduction et autres services linguistiques représente 85,9 % des dépenses du Bureau de la traduction pour l'exercice 2011-2012 et 4,8 % des dépenses de programme directes pour TPSGC. En raison de ces facteurs, l'équipe d'évaluation a choisi de consacrer un niveau d'effort plus élevé à l'évaluation de ce Programme et a adopté une approche traditionnelle à l'égard de l'établissement de rapports.

On a éprouvé quelques difficultés dans la conception, la collecte de données et l'analyse du Programme de traduction et autres services linguistiques. Ces difficultés ainsi que les limites s'y rattachant et les stratégies utilisées pour atténuer leur incidence sont présentées ci-dessous.

Il a été difficile de comparer le Programme à l'échelle internationale puisque la nature du profil linguistique du Canada est unique. Comme le Programme de traduction et autres services linguistiques est le plus grand fournisseur de services de traduction au Canada, les comparaisons avec d'autres fournisseurs de services ont été difficiles à faire. L'évaluation a permis d'établir des comparaisons avec des entreprises canadiennes qui sont les autres principaux fournisseurs de services de traduction aux clients fédéraux. Il existe peu de données disponibles sur l'industrie des services de traduction au Canada. L'évaluation a permis d'obtenir des données de l'industrie qui étaient légèrement désuètes mais qui, néanmoins, ont fourni de l'information sur les tendances dans l'industrie. Ces renseignements ont été corroborés dans le cadre d'entrevues avec d'importants fournisseurs de services du secteur privé et dans le cadre d'un sondage auprès des fournisseurs du secteur privé qui étaient principalement des pigistes.

Le Programme offre un service optionnel à plus de 150 ministères et organismes clients. De plus, certaines organisations fédérales n'utilisent pas du tout les services du Programme. L'évaluation a permis d'obtenir les commentaires des clients au sujet du Programme, à partir d'une sélection de ces clients. Pour atténuer les effets d'un échantillon de petite taille, on a utilisé les données des *Comptes publics du Canada* pour classer les organisations fédérales en différents groupes : 1 – les organisations qui ont utilisé exclusivement les services du Programme (petites et grandes organisations); 2 – les organisations qui ont utilisé les services du Programme et les services du secteur privé; 3 – les organisations qui ont utilisé presque exclusivement les services du secteur privé. TPSGC a pu obtenir des entrevues avec des représentants de ces différents groupes. Malgré cela, il est important d'indiquer qu'en raison de la petite taille de l'échantillon, ces commentaires reflètent l'expérience de ces ministères et ne peuvent pas nécessairement être généralisés.

L'évaluation du Programme de traduction et autres services linguistiques portait essentiellement sur l'utilisation des données existantes pour contribuer à l'établissement de rapports. Des efforts ont été faits pour obtenir de l'information sur la contribution du Programme à l'atteinte des résultats communs du Bureau de la traduction à partir des données existantes; toutefois, cela n'a pas été possible. De plus, une certaine source de données à l'appui de l'évaluation de l'atteinte du résultat intermédiaire n'a pas permis de recueillir de l'information utile à l'évaluation. L'équipe d'évaluation a passé en revue les notes dans les bulletins de rendement du Commissariat aux langues officielles d'un certain nombre de clients du Bureau de la traduction pour évaluer les liens entre l'utilisation des services du Programme et les résultats des notes positives. Malheureusement, l'évaluation n'a pas permis d'attribuer une note aux activités du Programme dans les bulletins de rendement.

En dernier lieu, des efforts ont été faits pour établir des liens entre les extraits et les résultats du Programme; toutefois, des limites à l'égard des données existantes ont eu une incidence sur notre capacité à évaluer l'efficacité globale du Programme. Pour atténuer ce problème, TPSGC s'est concentré sur l'évaluation de l'efficacité opérationnelle plutôt que sur l'efficacité de la répartition des ressources. Cela a permis de tirer quelques conclusions au sujet de l'efficacité, même la portée était plus restreinte.

Établissement de rapports

Les constatations ont été consignées dans l'ébauche du rapport du directeur, qui a été examinée par la fonction d'examen de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation. Cette ébauche a été transmise à la présidente-directrice générale du Bureau de la traduction, à qui on a demandé de valider les faits et de commenter le contenu. Une ébauche du rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation a été préparée puis transmise à la présidente-directrice générale du Bureau de la traduction, pour acceptation à titre de bureau de première responsabilité. Ce dernier devait répondre par un plan d'action de la gestion afin de donner suite aux recommandations figurant dans l'évaluation. L'ébauche du rapport final, incluant le plan d'action de la gestion, a été présentée au Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC pour être approuvée par la sous-ministre en novembre 2013. Le rapport final sera soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor et affiché sur le site Web de TPSGC.

Équipe de projet

L'évaluation a été réalisée par des employés du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de l'évaluation et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation. L'évaluation a été passée en revue par la fonction d'examen de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.