



## Évaluation des activités de collaboration, partenariats et de participation (2017-2022)

---

La fonction d'évaluation  
Division de l'imputabilité, de la gouvernance et des affaires organisationnelles

Mai 2023



Bibliothèque et Archives  
Canada

Library and Archives  
Canada

Canada

N° de catalogue: SB4-71/2023F-PDF  
ISBN: 978-0-660-49302-2

Also available in English: Evaluation of Collaboration, Partnerships and Participation (2017–22)  
Catalogue No.: SB4-71/2023E-PDF  
ISBN: 978-0-660-49301-5

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire .....	4
1. Introduction.....	7
2. Portée et méthodologie .....	7
2.1 Portée et enjeux examinés.....	7
2.2. Méthodologie .....	7
3. Profil du programme .....	8
3.1 Description.....	8
3.2 La gestion des partenariats à BAC.....	9
3.3 Les résultats attendus .....	9
4. Ressources.....	10
5. Limites de cette évaluation .....	12
6. Principales constatations.....	12
6.1 Existence d'un cadre de gestion des partenariats.....	12
6.2 Pertinence des activités de partenariat .....	14
6.3 La GLEP et la coordination des activités de partenariat.....	16
6.4 Efficience des activités de partenariat.....	18
6.5 Partenariats, diversité et réconciliation.....	19
6.6 Leçons apprises.....	20
6.7 Les bonnes pratiques.....	21
7. Conclusions.....	21
8. Recommandations.....	22
Annexe A : Plan d'action de la Direction .....	23
Annexe B : Type d'ententes de partenariat.....	25
Annexe C : Méthodologie et questions d'évaluation.....	26
Annexe D: Stratégie de mesure du rendement.....	27
Annexe E : Modèle logique .....	28
Annexe F : Bibliographie.....	29

## SOMMAIRE

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation des activités de la composante collaboration, partenariats et participation (ci-après dénommée activités de partenariat) du Programme de sensibilisation et de soutien aux collectivités (PSSC) de Bibliothèque et Archives Canada (BAC). Ces activités comprennent les ententes de partenariats avec les institutions canadiennes et internationales, notamment les bibliothèques, les archives, les musées, des communautés autochtones et des communautés marginalisées. C'est la première fois que ces activités sont évaluées.

## PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE DE CETTE ÉVALUATION

L'évaluation couvre la période de cinq ans de 2017-2018 à 2021-2022 et a examiné :

- S'il existe des objectifs clairs pour les activités de partenariat et si ces objectifs sont compris des parties prenantes internes et des partenaires externes?
- Dans quelle mesure les activités de partenariat sont-elles pertinentes pour la réalisation du mandat de BAC?
- Quels critères guident la sélection des activités de partenariat?
- Dans quelle mesure les activités de partenariat ont contribué à l'atteinte des résultats attendus du programme à court et moyen termes, notamment :
  - Le partage de connaissance et de pratiques entre les institutions de mémoire?
  - Une relation et une collaboration actives soutenant les publications et les archives?
  - L'accès des usagers aux publications et aux archives?
- Quelles sont les leçons apprises et bonnes pratiques découlant des activités de partenariat?

## CONSTATATIONS

*L'évaluation a :*

- Confirmé que certaines ententes de partenariat contribuent à la réalisation du mandat de BAC, favorisent le développement de ses collections et contribuent à les rendre plus accessibles aux usagers grâce aux réseaux des partenaires;
- Permis de constater l'importance de signer des ententes de partenariat donnant lieu à de réelles opportunités de collaboration en appui à la réalisation du mandat de BAC;
- Révélé l'importance du rôle de l'ancienne division de la Gouvernance, liaison et partenariats (GLEP)<sup>1</sup>, mais aussi le besoin de faire évoluer ce rôle pour assurer une coordination stratégique, le suivi des résultats attendus et faire rapport à la haute gestion;

---

<sup>1</sup> La GLEP est la division qui assistait les secteurs de programmes pendant la période évaluée qui s'étale de 2017 à 2022. Cette division n'existe plus en ce moment mais est citée dans ce rapport car étant la structure de coordination des partenariats pour la période d'évaluation. Elle a été remplacée par l'unité des partenariats. Cependant, pour les fins de cette évaluation, nous parlerons de la GLEP.

- Permis de constater qu'il n'existe pas un processus formel d'évaluation de la satisfaction des partenaires externes. Les personnes interrogées ont suggéré une approche souple d'évaluation de la satisfaction des partenaires, un rôle qui incomberait à la GLEP;
- Révélé l'existence d'enjeux d'efficience relatifs au temps moyen pour signer les ententes et les coûts qui y sont associés;
- Permis de conclure que les partenariats peuvent permettre à BAC d'élargir ses collections en y incluant davantage de publications et archives des groupes diversifiés et des communautés autochtones. Ce faisant, BAC pourrait également contribuer aux efforts de réconciliation; et a
- Révélé le besoin de prendre en compte des leçons apprises et les bonnes pratiques observées lors de la mise en œuvre des activités de partenariat pour une plus grande efficacité et efficience.

L'évaluation n'a pas permis de confirmer l'existence d'un cadre d'orientation stratégique pour les partenariats à BAC ni d'un énoncé d'objectifs clairs et compris des parties prenantes internes et des partenaires externes ainsi que de critères de sélection.

#### RECOMMANDATIONS

Dans un esprit d'amélioration continue, la direction du programme, en collaboration avec les parties prenantes internes de BAC, devrait :

1. Établir, communiquer et promouvoir l'utilisation d'un document d'orientation stratégique souple et facile d'utilisation pour les partenariats :
  - 1.1 Incluant des objectifs clairs et des modalités flexibles d'établissement de partenariats;
  - 1.2 Clarifiant les rôles et responsabilités des parties prenantes internes afin d'assurer une démarche concertée;
  - 1.3 Renforçant le suivi des résultats attendus, l'évaluation de la satisfaction des partenaires, la formulation de recommandations lors du renouvellement des ententes et la production de rapports pour la haute gestion.

Ce document d'orientation stratégique devrait être révisé périodiquement pour en assurer la pertinence à long terme.

2. Promouvoir auprès des parties prenantes internes, la prise en compte des opportunités de partenariat pour l'atteinte des objectifs opérationnels, y compris une meilleure représentation des publications et archives des groupes diversifiés et des communautés autochtones dans les collections de BAC, en :
  - 2.1 Préparant une analyse de haut niveau des principaux domaines opérationnels dans lesquels BAC devrait rechercher activement des partenariats; et en
  - 2.2 Encourageant l'intégration des opportunités de partenariats et leur mise en œuvre dans les plans opérationnels.

## RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

La réponse de la direction aux recommandations, de même que le plan d'action mis de l'avant sont présentés à l'annexe A.

## 1. INTRODUCTION

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation des activités de la composante collaboration, partenariats et participation (ci-après dénommée activités de partenariat) du Programme de sensibilisation et de soutien aux collectivités (PSSC) de Bibliothèque et Archives Canada (BAC). Ces activités comprennent les ententes de partenariats avec des institutions canadiennes et internationales, notamment les archives nationales, les bibliothèques, les musées, les communautés autochtones<sup>2</sup> et les groupes communautaires marginalisés<sup>3</sup>.

Ce projet d'évaluation est inclus dans le Plan ministériel d'évaluation de programme (PMEP) 2022-2027 approuvé par le Comité ministériel de la mesure du rendement et de l'évaluation de programme (CMMREP). C'est la première fois que les activités de la composante sont évaluées.

## 2. PORTEE ET METHODOLOGIE

### 2.1 Portée et enjeux examinés

L'évaluation couvre la période de cinq ans de 2017-2018 à 2021-2022 et a examiné :

- L'existence d'objectifs clairs pour les activités de partenariat et si ces objectifs sont compris des parties prenantes internes et des partenaires externes?
- Dans quelle mesure les activités de partenariat sont-elles pertinentes pour la réalisation du mandat de BAC?
- Quels critères guident la sélection des activités de partenariat?
- Dans quelle mesure les activités de partenariat ont contribué à l'atteinte des résultats attendus du programme à court et moyen termes, notamment :
  - Le partage de connaissance et de pratiques entre les institutions de mémoire?
  - Une relation et une collaboration actives soutenant les publications et les archives?
  - L'accès des usagers aux publications et aux archives?
- Quelles sont les leçons apprises et bonnes pratiques des activités de partenariat?

### 2.2. Méthodologie

L'évaluation a été menée conformément à la Politique<sup>4</sup> et à la Directive<sup>5</sup> sur les résultats du Conseil du Trésor de 2016<sup>6</sup>. La méthodologie s'est appuyée sur une approche mixte combinant des sources de données qualitatives et quantitatives, notamment une revue de la littérature et des documents internes, des entrevues avec des informateurs clés, l'analyse de l'information financière et de

---

<sup>2</sup> Premières nations, Inuit, nation Métis.

<sup>3</sup> À titre d'exemple, les participants aux entrevues ont mentionné les communautés suivantes : les communautés gais et lesbiennes, les communautés LGBTQ+, les communautés musulmanes.

<sup>4</sup> Politique sur les résultats : [www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300](http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300)

<sup>5</sup> Directive sur les résultats : [www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306](http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306)

<sup>6</sup> Le Conseil du trésor a entrepris récemment une révision de la politique et de la directive.

rendement. La méthodologie est présentée plus en détail à l'Annexe C. Les données<sup>7</sup> de rendement étant limitées, l'équipe de l'évaluation a atténué cette lacune en triangulant les données provenant des autres sources susmentionnées.

### 3. PROFIL DU PROGRAMME

#### 3.1 Description

La *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*<sup>8</sup> mentionne que la mission de BAC est de constituer, de préserver, de faire connaître et de rendre accessible le patrimoine documentaire du Canada aux Canadiens et à quiconque s'intéressant au Canada. La loi stipule aussi qu'une des attributions de la Bibliothèque et archiviste du Canada est de conclure des accords avec d'autres bibliothèques, archives ou institutions au Canada ou à l'étranger. C'est ainsi que, depuis des années, BAC conclut activement, des accords afin de mener diverses activités avec des institutions canadiennes et internationales avec la participation de différentes parties prenantes internes. Ces activités représentent un des moyens dont dispose BAC pour poursuivre sa mission et couvrent presque tous les aspects du continuum de ses activités.

C'est après 2014 que les activités de partenariat ont pris un certain essor grâce aux efforts de BAC pour promouvoir la valeur de ses collections auprès du public et réaliser son mandat. Cette démarche a été appuyée par quatre engagements<sup>9</sup> identifiés dans le Plan triennal 2016-2019, dont l'engagement d'être proactif et d'inscrire BAC dans les réseaux nationaux et internationaux grâce à des partenariats novateurs et une collaboration active. Cet engagement a été réitéré dans le Plan triennal 2019-2022 qui indique que BAC « continuera de s'engager avec ses clients et ses partenaires afin d'élargir le patrimoine documentaire du Canada et d'accroître l'accès à ses collections, même dans les régions les plus éloignées du pays ».

Ce présent rapport présente les constatations découlant de l'évaluation de ces ententes<sup>10</sup> de partenariat ainsi que les recommandations pour une amélioration continue du programme.

---

<sup>7</sup> En ce qui concerne les indicateurs mentionnés dans la stratégie de la mesure du rendement du Programme.

<sup>8</sup> <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/l-7.7/TexteCompleet.html>

<sup>9</sup> Les quatre engagements sont : (1) Être résolument au service de tous nos clients, (2) être à l'avant-garde de l'archivistique, de la bibliothéconomie et des nouvelles technologies, (3) être proactif et inscrire BAC dans les réseaux nationaux et internationaux et (4) se doter d'un profil public plus affirmé.

<sup>10</sup> BAC a signé différentes ententes de partenariats dont 8 avec des industries diverses; 71 partenariats domestiques; 6 partenariats avec des partenaires extérieurs et 5 partenariats divers. Dans la prochaine année (2021-2022), les priorités de la Division seront de renouveler ou de conclure 28 ententes de partenariats et 10 autres au-delà de la prochaine année. Portail de collaboration. Bibliothèque et Archives Canada.



### 3.2 La gestion des partenariats à BAC

La Division de la gouvernance, liaison et des partenariats (GLEP) a joué un rôle central en assistant les secteurs de BAC lors de la négociation et de la signature des ententes de partenariat et de la mise en œuvre d'autres activités de la composante. Plus précisément, la GLEP :

- Fournit aux parties prenantes internes des conseils stratégiques pour la création et le maintien de relations de collaboration efficaces avec des partenaires externes à BAC;
- Fournit des orientations et coordonne l'élaboration d'instruments de collaboration à l'appui des projets, y compris :
  - Élaborer, rédiger, réviser, analyser et finaliser des accords ou des lettres.
  - Consulter les services de communication et les services corporatifs.
  - Consulter les services juridiques si nécessaire.
  - Consulter Affaires mondiales Canada pour les accords avec les organisations internationales du secteur public.
  - Maintenir un répertoire central des instruments de collaboration.
  - Contrôler la mise en œuvre des accords et en rendre compte.
- Assure la cohérence entre les décisions internes de BAC et ses relations externes (intervenants et partenaires stratégiques);
- Soutient l'intégration et la coordination d'initiatives horizontales en élaborant les instruments de collaboration (ententes de partenariats, lettres d'intention, lettres d'appui, etc.) avec l'appui des services internes (communications, finances, IT, politiques et recherches stratégiques, etc.) et des partenaires externes, notamment Affaires mondiales Canada, pour la négociation d'accords avec les organisations internationales;
- Supervise l'élaboration d'accords avec des organisations et des partenaires à l'appui d'activités stratégiques de partenariat, y compris le suivi et l'établissement de rapports à l'intention de la haute direction.

### 3.3 Les résultats attendus

Selon le modèle logique, les activités de partenariat visent, comme extrants, la signature d'accords de participation à des forums nationaux et internationaux. Par exemple, BAC a signé, au niveau national, des ententes avec des universités canadiennes, des organismes du milieu culturel et des institutions du savoir et, à l'international, avec des institutions nationales telles que la Bibliothèque nationale d'Allemagne et la Bibliothèque nationale de l'Afrique du Sud (NLSA).

En ce qui concerne les résultats à court terme, ils visent le partage des connaissances et des pratiques entre les institutions de mémoire. À titre d'exemple on peut mentionner la « Déclaration d'Ottawa » qui avait pour but de réunir les membres de la communauté des bibliothèques, des archives et des musées pour s'engager à trouver de nouvelles manières de collaborer pour accroître la visibilité et l'impact des institutions de mémoire canadienne.

Enfin, concernant le résultat à moyen terme qui vise une relation et une collaboration active soutenant le patrimoine documentaire du Canada, plusieurs ententes de partenariat signées par BAC avec divers organismes visent justement à promouvoir le patrimoine documentaire auprès de nouvelles clientèles pour BAC, notamment les jeunes et certaines communautés marginalisées du Canada. En signant ces ententes, BAC accède par la même occasion à la clientèle de ses partenaires et élargie ainsi son audience et assure une plus grande visibilité pour ses collections.

#### 4. RESSOURCES

Le tableau 1 présente les ressources<sup>11</sup> allouées au « Programme de sensibilisation et de soutien aux collectivités de BAC » incluant les activités de partenariat pour la période 2017-2018 à 2021-2022.

Tableau 1 : Ressources financières et humaines du Programme de sensibilisation et de soutien aux collectivités, incluant les activités de collaboration, de partenariats et de participation

Financement des activités de collaboration, de partenariats et participation (en dollars canadiens)

Exercices financiers	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022 <sup>12</sup>
Dépenses réelles*	1 141 153\$	1 103 893\$	1 177 006\$	1 183 213\$	774 974\$
Dépenses réelles totales de BAC	127 416 749\$	124 630 164\$	134 354 195\$	130 379 206\$	131 803 272\$
Pourcentage des dépenses par rapport aux dépenses totales de BAC	0,90%	0,89%	0,88%	0,91%	0,59%

\* Les dépenses réelles comprennent les salaires et d'autres frais de fonctionnement.

Source : Direction générale, Services financiers et approvisionnements, Bibliothèque et Archives Canada.

<sup>11</sup> Les ressources financières obtenues pour les partenariats sont incluses dans le « Programme de sensibilisation et de soutien aux collectivités de BAC ». Nous avons extrait les données à notre meilleur connaissances en excluant par exemple les montants « subventions et contributions » qui ne sont liés d'aucune façon aux ententes de partenariats. Nous avons aussi exclu des ressources financières les montants « Autres opérations ».

<sup>12</sup> Les chiffres de 2021-2022 tiennent compte de la réorganisation menée à BAC cette année-là. Donc la baisse des ressources financières observée en 2021-2022 est essentiellement due à la réorganisation ayant entraîné le transfert du personnel dans différents secteurs et non à une réduction des ressources allouées aux partenariats.

Ressources humaines (en équivalents temps plein – ETP)

Exercices financiers	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022 <sup>13</sup>
Nombre réel d'ETP <sup>14</sup>	13	13	14	13	8
Nombre réel d'ÉTP de BAC	941	955	1041	959	853
Pourcentage des ETP par rapport aux ETP totales de BAC	1,4%	1,3%	1,4%	1,3%	1,0%

Source : Direction générale, Services financiers et approvisionnements, Bibliothèque et Archives Canada.

L'analyse des données financières et de ressources humaines indique que les ressources de la GLEP sont restées relativement stables au cours de la période allant de 2017-2018 à 2020-2021<sup>15</sup>. En comparaison avec les données organisationnelles, on constate que les ressources attribuées à la division ont suivi une tendance similaire à celle de BAC pour la même période. Quant à la diminution des ressources observées en 2021-2022<sup>16</sup>, année de la réorganisation de BAC, elle est due au transfert du personnel des partenariats au sein du nouveau secteur de l'expérience usager et mobilisation, et du reste de l'effectif, notamment les employés en charge de la gouvernance, dans le secteurs des services organisationnels et de la Dirigeante principale des finances.

Pour approfondir l'analyse, l'évolution des ressources octroyées aux activités de partenariats a été comparée au nombre d'ententes signées par année au cours de la période d'évaluation. Cette comparaison a permis de constater qu'entre 2017-2018 et 2021-2022 le nombre de nouvelles ententes signées était globalement à la hausse, mais fluctuait beaucoup sur une base annuelle. Cette tendance fluctuante confirme le besoin d'une meilleure planification des activités de partenariats ce qui est difficile en l'absence d'objectifs clairs et surtout parce que BAC acceptait la plupart des sollicitations de potentiels partenaires.

<sup>13</sup> Les chiffres de 2021-2022 tiennent compte de la réorganisation menée à BAC cette année-là. Ainsi, la GLEP, qui étaient sous le « Secrétariat Général » de BAC de 2017-2018 à 2020-2021, incluait le personnel en charge des partenariats, du programme de contribution en appui aux collectivités du patrimoine et l'équipe de la gouvernance de BAC. Avec la réorganisation les employés ont été répartis entre différents secteurs. Ainsi les employés en charge des partenariats et du programme de contribution ont été transférés au secteur de l'expérience usager et mobilisation tandis que les autres, notamment ceux en charge de la gouvernance, ont été transférés au sein du secteur des services organisationnels et de la Dirigeante principale des finances. Donc la baisse des ressources humaines observée en 2021-2022 est essentiellement due à la réorganisation ayant entraîné le transfert du personnel dans différents secteurs et non à une réduction des ressources allouées aux partenariats.

<sup>14</sup> Pour les ressources humaines (ETP), il s'agit du nombre global pour le « Programme de sensibilisation et de soutien aux collectivités de BAC » incluant les partenariats.

<sup>15</sup> La division de la Gouvernance, Liaison et Partenariats était sous le secteur du secrétariat général.

<sup>16</sup> Les opérations de la division ont été transférées sous le nouveau secteur de l'expérience usager et mobilisation.

Tableau 2 : Nombre de nouvelles ententes de partenariats signées de 2017-2018 à 2021-2022<sup>17</sup>

Année fiscale	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Nombre d'ententes signées	14	10	27	19	27
Variation du nombre d'ententes signées (%)	-	-29%/-4	+170%/+17	-30%/-8	+42%/+8

Source : GLEP

Il faut noter que les ententes sont signées pour plusieurs années et en plus des nouvelles ententes, il faut aussi gérer celles déjà en vigueur, ce qui en 2022 équivalait à 160<sup>18</sup> ententes de partenariat.

## 5. LIMITES DE CETTE EVALUATION

L'équipe de l'évaluation a validé le modèle logique, les indicateurs et les données de rendement associées et dans quelle mesure ceux-ci permettent de comprendre la chaîne de résultats et rendent compte des progrès réalisés. Les données de rendement disponibles étant limitées, l'équipe d'évaluation a atténué cette situation en utilisant les sources d'informations disponibles, dont les entrevues.

## 6. PRINCIPALES CONSTATATIONS

### 6.1 Existence d'un cadre de gestion des partenariats

**Constatation 1 : L'évaluation n'a pas permis de confirmer l'existence d'un Cadre d'orientation stratégique pour les partenariats à BAC ni d'un énoncé d'objectifs clairs et compris des parties prenantes internes et des partenaires externes.**

L'équipe d'évaluation a cherché à valider l'existence d'un document d'orientation stratégique encadrant la mise en place des partenariats à BAC. La grande majorité des personnes interrogées ont indiqué ne pas être au courant de l'existence d'un tel document. Cependant, la recherche documentaire a permis la découverte d'un document datant de 2010 et intitulé *Cadre de gestion des partenariats à BAC*. Le document en question comprend une suite d'éléments de politiques relatifs à la gestion des partenariats qui pourraient être fort utiles pour BAC, notamment une politique, une directive et une structure de gouvernance des partenariats. Le document inclut également un arbre décisionnel pour faciliter les choix en matière d'opportunités de partenariat.

Parmi les personnes que nous avons informées de l'existence de ce document, seulement quelques-unes ont indiqué être au courant de son existence. Ces dernières ont mentionné que, quoique bien

<sup>17</sup> Ce tableau n'inclut pas les ententes déjà en vigueur,

<sup>18</sup> Sur 269 ententes, 24 ont été annulées, 85 étaient terminées et ont pris fin, 100 ententes étaient signées, 60 ententes étaient en développement entre 2017-2018 et 2021-2022.

élaboré, le document s'était avéré difficile à mettre en œuvre en pratique. Ceci pourrait expliquer le peu de succès du document.

En l'absence d'un document d'orientation stratégique, l'évaluation a tenté de valider l'existence d'objectifs clairs et compris en matière de partenariat à BAC. Ainsi, l'équipe d'évaluation a demandé aux personnes interrogées :

- Quels étaient les objectifs des partenariats ?
- Dans quelles mesures ces objectifs étaient connus et compris des parties prenantes internes et des partenaires externes ?
- Dans quelles mesures ces objectifs étaient pris en compte pour identifier, proposer et sélectionner les projets de partenariats ?

La majorité des personnes interrogées ont indiqué ne pas être au courant de l'existence d'objectifs clairs au niveau organisationnel. Ils ont aussi mentionné qu'il est arrivé, à quelques reprises, que dans le cadre de démarches menées pour établir un partenariat, qu'ils soient en concurrence avec d'autres secteurs de BAC négociant aussi, avec le même partenaire sans qu'il y ait eu, au préalable, des consultations à l'interne pour une démarche concertée vers le partenaire externe.

L'évaluation n'a donc pas permis de valider l'utilisation d'un document d'orientation stratégique pour encadrer les partenariats entre BAC et d'autres institutions, ni d'objectifs clairs et compris des parties prenantes internes et des partenaires externes.

### **Constatation 2 : L'évaluation n'a pas permis de confirmer l'existence de critères pour la sélection des partenariats.**

Les personnes interrogées ont indiqué que BAC acceptait tous les partenariats proposés et que les cas de refus étaient rares. Il faut noter que certains partenariats reposent tout de même sur un besoin ou une nécessité pour BAC, comme celui avec l'Université Laval dans un domaine où l'expertise n'était pas disponible à l'interne.

Les personnes interrogées ont indiqué qu'il n'y avait pas non plus de critères pour la sélection des partenaires et que, de ce fait, les partenaires actuels n'ont pas été sélectionnés sur la base de critères précis. Aussi, les ententes ne comportent pas d'objectifs ni de résultats attendus, bien que certaines ententes puissent donner certains livrables.

Elles ont également indiqué que certains aspects devraient être pris en compte, notamment le besoin d'identifier des objectifs pour chacune des ententes et s'assurer que le partenariat potentiel contribuera à la réalisation du mandat de BAC. Une autre considération mentionnée est d'évaluer la capacité du partenaire à contribuer par des ressources humaines et financières ou si ce dernier pouvait effectuer une partie du travail à faire. Aussi, il faudrait valider si le partenariat permettait à

BAC de rendre accessible ses collections à davantage d'usagers, notamment ceux ne faisant pas partie de sa clientèle habituelle afin d'accroître la visibilité de ses collections.

Certaines personnes interrogées ont cependant questionné la pertinence d'appliquer de façon uniforme des critères pour toutes les opportunités de partenariats. Elles ont suggéré d'éviter une trop grande bureaucratisation qui pourrait nuire à la mise en place de partenariats et au rôle de BAC en appui au milieu des archives et des bibliothèques.

## 6.2 Pertinence des activités de partenariat

**Constatation 3 : Certaines ententes de partenariat contribuent à la réalisation du mandat de BAC, favorisent le développement de ses collections et contribuent à les rendre plus accessibles aux usagers grâce aux réseaux des partenaires.**

Comme mentionné précédemment, **La Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada** stipule qu'une des attributions de la Bibliothécaire et archiviste du Canada est de conclure des accords avec d'autres bibliothèques, archives et institutions semblables au Canada et à l'étranger.

Au fil des années, BAC a signé différents types d'ententes de partenariat pour collaborer avec les institutions de mémoire et le milieu culturel, notamment les bibliothèques, les archives nationales, les musées et certaines universités canadiennes, dont l'Université Laval avec qui BAC a signé une entente pertinente pour le développement de ses collections. Celles-ci incluent les ententes de haut niveau dites « générales », signées entre les cadres de BAC et ceux des partenaires. Elles sont généralement l'expression de la volonté de collaborer. Les ententes dites « générales » requièrent l'implication de la GLEP qui assiste les secteurs de programmes en fournissant des conseils stratégiques et des orientations. La GLEP coordonne l'élaboration d'instruments de collaboration à l'appui des projets, consulte les services de communication, les services organisationnels et les services juridiques lorsque nécessaire, et au besoin Affaires Mondiales Canada pour les ententes avec les organisations internationales.

Selon les personnes interrogées, les ententes « générales » serviraient de cartes de visite qui permettent d'établir les contacts et d'ouvrir des portes. Elles permettraient aussi d'identifier des opportunités, de mener des négociations et d'établir des sous-ententes avec les partenaires externes en vue de mener des projets plus spécifiques. On peut citer en exemple les expositions organisées en partenariat avec les musées des Beaux-arts et d'Histoire du Canada.

Il existe aussi des ententes moins formelles signées par BAC au niveau opérationnel. Ces dernières nécessitent peu d'efforts administratifs et, en général, très peu d'implication de la GLEP. Ces ententes de type collaboration permettent d'explorer de nouvelles avenues et des façons de faire plus flexibles avec des partenaires au niveau opérationnel tout en évitant des processus de négociation longs et complexes. Les personnes interrogées ont suggéré le maintien de ces approches

formelles et informelles pour plus d'efficacité et d'efficience, ce qui suppose la mise en œuvre d'un mécanisme pour décider quand adopter une approche formelle ou informelle.

Selon les personnes interrogées, certaines activités de partenariat avec des institutions canadiennes et internationales permettent à BAC d'accroître la visibilité de ses collections, mais surtout de les rendre plus accessibles aux usagers des réseaux des partenaires au moyen de prêts d'items ou par la mise en place de lien vers le site des partenaires. La quasi-majorité des personnes interrogées ont également indiqué que les ententes de partenariats signées par BAC sont aussi utiles, car permettant à BAC d'accéder à des ressources et à de l'expertise non disponibles à l'interne. L'exemple le plus cité est celui du partenariat avec l'Université Laval pour la création de vedettes matières en français pour la description des publications.

Concernant l'accès à ses collections pour les personnes vivant en dehors de la région de la capitale nationale, en particulier dans les communautés de langues officielles minoritaires, les personnes interrogées ont indiqué que les ententes de partenariat avec les organismes du milieu permettent de donner accès aux collections de BAC. Ainsi, ces ententes jouent un rôle essentiel pour l'accès des usagers en régions à leurs publications et archives.

**Constatation 4 : L'existence d'opportunités réelles et pertinentes de collaboration en appui à la réalisation du mandat de BAC devrait conditionner la signature de toute entente de partenariat. La signature d'ententes qui ne donneraient lieu à aucune opportunité de collaboration contribuant à la réalisation du mandat de BAC devrait être évitée.**

Bien que l'importance du rôle que BAC doit jouer dans les milieux des organisations de mémoire au Canada et dans le monde, au moyen de la diplomatie culturelle, ait été souligné, les personnes interrogées ont questionné la pertinence de signer des ententes sans que ne soit identifié, au préalable, de réelles opportunités de collaboration en appui à la réalisation du mandat de BAC. Elles ont exprimé le besoin d'évaluer au préalable les opportunités réelles de collaboration, de s'assurer qu'elles sont pertinentes pour la réalisation du mandat et mutuellement bénéfiques pour BAC et ses partenaires avant toute signature. En appui à cet argument, elles ont mentionné l'existence de nombreuses ententes signées n'ayant jamais donné lieu à de quelconques activités et qui s'apparentait plus à des exercices de relations publiques plutôt qu'une réelle volonté de collaboration. Cette situation a été confirmée par la revue documentaire qui a permis de constater l'existence d'ententes n'ayant jamais donné lieu à une collaboration.

**Constatation 5 : BAC devrait considérer utiliser les partenariats afin de s'assurer que ses collections reflètent davantage la diversité de la population. Les partenariats constituent un moyen efficace pour atteindre cet objectif.**

Plusieurs personnes interrogées ont indiqué qu'il reste du travail à faire pour que les collections de BAC reflètent la diversité de la population vivant au Canada, notamment les personnes issues de l'immigration et celles appartenant aux communautés LGBTQ, qui y sont peu présentées

actuellement. Il est d'ailleurs suggéré que BAC mettent en place des ententes de partenariat afin d'aider ces communautés à préserver leurs collections et y donner accès via son site web sans que ce ne soit nécessaire pour BAC d'acquiescer et de préserver ces collections dans ses propres installations.

Les personnes interrogées ont indiqué que la négociation de telles ententes peut être difficile et prendre beaucoup de temps, compte tenu de raisons historiques, mais, qu'en retour, elles permettront à BAC d'élargir ses collections de façon efficiente, suggérant le besoin d'explorer de nouvelles avenues pour élargir les collections de BAC aux groupes susmentionnés.

### 6.3 La GLEP et la coordination des activités de partenariat

**Constatation 6 : L'évaluation a révélé l'importance du rôle de la GLEP en appui aux parties prenantes internes et le besoin de faire évoluer ce rôle pour assurer une coordination stratégique des activités de partenariat, le suivi des résultats attendus, la formulation de recommandations lors du renouvellement des ententes et la production de rapports pour la haute gestion.**

La GLEP appuie les parties prenantes internes lors de la négociation, rédaction et signature d'ententes de partenariat. La majorité des personnes interrogées reconnaissent l'expertise et apprécient l'appui de la GLEP, notamment en matière de conseils, de choix d'outils, de définition des termes de référence, d'appui lors de la rédaction et de la signature d'ententes de partenariat. Elles ont également indiqué avoir apprécié la qualité des formulaires développés par la GLEP et la pertinence des clauses incluses dans les ententes. La GLEP est donc appréciée des parties prenantes internes. Celles-ci estiment qu'elle joue un rôle important, mais aussi qu'elle peut en faire davantage.

Par ailleurs, la GLEP a créé un dépôt central où sont maintenues les ententes de partenariat signées par BAC. Elle tient également un registre pour connaître combien d'ententes sont à négocier, combien arrivent à terme, combien doivent être renouvelées. Elle est aussi responsable de colliger les données et de les sauvegarder. Le tableau ci-après présente le nombre d'ententes de partenariat par catégories selon les données détenues par la GLEP.

Ententes générales	Sous ententes spécifiques <sup>19</sup>	Autres ententes <sup>20</sup>	Total
76	155	38	269

Selon la documentation fournie par la GLEP, BAC a 269 ententes de partenariat dont 160 sont signées ou sont en développement. Les autres sont annulées, ont pris fin ou n'ont pas été renouvelées. Ces ententes couvrent un vaste éventail de possibilités. Les détails de ces ententes sont présentés à l'Annexe B.

<sup>19</sup> Les sous-ententes spécifiques (123) incluent les sous-ententes (32).

<sup>20</sup> Pour les autres ententes, il s'agit des : Addendum (16), accord de licence commercial (1), lettres d'intention (4), lettres de support (12), lettres de transfert (3), ententes de services (2).



Bien que l'expertise et l'utilité de la GLEP soient reconnues pour la négociation d'ententes de partenariats, les personnes interrogées ont mentionné des cas où des ententes ont été mises en place par la GLEP sans que les parties prenantes internes ne soient associées aux négociations. Elles ont indiqué que la GLEP ne devrait pas se substituer aux parties prenantes internes lors de la négociation des ententes ni initier ou négocier unilatéralement de nouvelles ententes sans les avoir préalablement consultés. Ainsi, en participant aux discussions, les parties prenantes internes pourront valider l'opportunité de signer cette entente et la disponibilité des ressources pour assurer une mise en œuvre réussie. Il a été aussi mentionné le besoin d'une approche souple et efficace pour ne pas alourdir le processus de négociation afin de faciliter la mise en œuvre des ententes.

Des défis ont été mentionnés concernant les ententes de partenariats, notamment en matière de planification. Comme susmentionné, il arrive qu'un secteur discute avec un partenaire potentiel et qu'un autre, au même moment, tente d'entrer en contact avec le même partenaire, mais sans être au courant des négociations déjà en cours. Il est mentionné que de telles situations pourraient nuire à la crédibilité de BAC et qu'une clarification du rôle de la GLEP et des parties prenantes internes est requise afin d'éviter de telles situations dans le futur. Les personnes interrogées ont d'ailleurs mentionné le besoin de renforcer le rôle de la GLEP pour une meilleure coordination et communication des négociations d'ententes en cours pour éviter les situations de double négociation.

Ces suggestions sont conformes à la volonté exprimée dans le Plan triennal 2019-2022 qui indique que BAC s'engage à accroître et à améliorer les possibilités d'interactions qui permettront de mieux faire connaître ses collections et à avoir une stratégie pour saisir les opportunités que l'installation partagée pourrait offrir dans les années à venir.

Il a aussi été souligné la nécessité de faire une évaluation des résultats obtenus afin d'évaluer la pertinence de renouveler les ententes arrivant à échéance. À cette fin, il a été suggéré de s'assurer que les rapports soumis par la GLEP aux comités de gouvernance stratégiques mettent en exergue les résultats atteints par les partenariats existants et la pertinence ou non de les renouveler. Il a été aussi suggéré de prévoir un mécanisme de révision et d'annulation des partenariats si les résultats attendus ne se sont pas matérialisés.

**Constatation 7 : Il n'existe pas un processus formel d'évaluation de la satisfaction des partenaires externes. Les personnes interrogées ont suggéré une approche souple d'évaluation de la satisfaction des partenaires, un rôle qui incomberait à la GLEP.**

L'évaluation a révélé l'absence de mécanismes de collecte et d'analyse de données relatives à la satisfaction des partenaires externes. Les personnes interrogées ont mentionné l'existence d'initiatives individuelles et que ceux-ci sont plutôt informelles et anecdotiques.

Bien que pour certaines personnes interrogées le taux de satisfaction devrait être bas, pour d'autres, le fait que jamais un partenaire n'ait demandé de mettre fin à une entente avant la fin de la durée de

validité, indique que ceux-ci sont assez satisfaits. Un autre élément mentionné est la reconduction automatique des ententes à leur date de fin ce qui indiquerait que les partenaires sont satisfaits de leurs collaborations avec BAC.

Certaines personnes interrogées ont indiqué que la satisfaction des partenaires externes est évaluée tout au long de la mise en œuvre d'une entente, notamment lors de réunions permettant de régler les problèmes. Plusieurs réunions étant organisées au cours de la durée d'une entente, il est possible de connaître le niveau de satisfaction du partenaire.

Cependant, pour une grande partie des personnes interrogées, il n'apparaît pas important de formaliser l'évaluation de la satisfaction des partenaires, mais de toujours s'assurer, qu'à la fin de chaque entente de partenariat, formelle ou informelle, qu'une analyse se fasse en termes d'atteinte des résultats attendus, un rôle que la GLEP pourrait bien jouer. Ainsi, si une entente n'a pas permis d'atteindre les résultats attendus, elle ne devrait pas être renouvelée.

## 6.4 Efficience des activités de partenariat

### **Constatation 8 : L'évaluation a révélé des enjeux d'efficience relatifs au temps moyen pour signer les ententes et les coûts qui y sont associés.**

Pour évaluer l'enjeu de l'efficience<sup>21</sup> l'équipe d'évaluation a examiné quelle portion des coûts était assumée par BAC, quel était le temps moyen pour signer une entente.

L'évaluation a tenté de valider quelle portion des coûts des partenariats était assumée par BAC. Les personnes interrogées ont indiqué ne pas être au courant et ont précisé que souvent, il n'y avait pas de dépenses monétaires mais des contributions sous la forme de temps consacré par les employés de BAC aux partenariats. BAC permet à ses archivistes de donner du temps pour appuyer les partenaires dans le domaine de la préservation où l'expertise de BAC est un atout indéniable.

Cependant, selon les données du programme, BAC a contribué monétairement à certaines activités de partenariat au cours de la période d'évaluation pour un montant total d'engagement de 216 843\$ et a reçu, en retour, des contributions des partenaires s'élevant à environ 209 823\$, ce qui est quasiment égal aux contributions faites par BAC à ses partenaires. Il faut dire que les montants en jeu sont relativement minimes ce qui tend à corroborer le point de vue des personnes interrogées.

Concernant le temps moyen pour négocier et signer une entente, les personnes interrogées ont indiqué que cela varie grandement en fonction de la complexité de l'entente. Elles ont précisé que la négociation et la signature d'une entente peuvent durer de quelques semaines à quelques mois et, dans certains cas, jusqu'à deux ans dans le cas d'une entente générale. Il y a donc des ententes

---

<sup>21</sup> Selon la Politique sur les résultats, l'efficacité réfère aux impacts d'un programme ou politique et à la mesure dans laquelle ceux-ci produisent les résultats attendus alors que l'efficience réfère à la mesure dans laquelle les ressources ont été utilisées pour produire les résultats attendus.

simples qui peuvent être mises en place très rapidement et aussi des ententes beaucoup plus complexes qui nécessitent de consulter différentes parties prenantes internes à BAC et dans certains cas, des partenaires externes comme Affaires mondiales ou Patrimoine Canada.

## 6.5 Partenariats, diversité et réconciliation

**Constatation 9 : La mise en œuvre d’ententes de partenariats peut permettre à BAC d’élargir ses collections en y incluant davantage de publications et archives des groupes diversifiés et des communautés autochtones. Ce faisant, BAC pourrait également contribuer aux efforts de réconciliation.**

Considérer les enjeux de diversité et de réconciliation est d’une grande importance pour la mise en place d’ententes de partenariats inclusifs reflétant la diversité de la société canadienne et contribuant aux efforts de réconciliation. Pour ce faire, l’équipe d’évaluation a examiné dans quelle mesure les ententes de partenariat signées par BAC au cours de la période d’évaluation ont pris en compte les besoins des groupes diversifiés, des communautés autochtones et contribuant ainsi à la réconciliation.

Selon les personnes interrogées, il y a une volonté manifeste à BAC de s’intéresser et surtout de mieux servir les groupes diversifiés et les communautés autochtones. Il est mentionné que le but premier n’est pas d’acquérir leurs publications et archives, ni de refaire le passé, mais plutôt d’apporter la contribution de BAC en aidant ces milieux à préserver leurs collections ou en leur offrant son appui dans ses différents domaines d’expertise.

Ainsi, les collections de BAC peuvent être complémentaires avec les collections de ces communautés. Les personnes interrogées ont indiqué que BAC a commencé à modifier ses façons de faire et qu’il y a une volonté de description mieux adaptée et surtout plus respectueuse qui pourrait être appuyée par la mise en place de partenariats pertinents. Elles ont cependant suggéré que BAC se dote d’une stratégie d’intervention dans ces milieux, établisse des priorités d’intervention en tenant compte de ses ressources limitées.

Concernant la réconciliation, les personnes interrogées ont indiqué que BAC pourrait contribuer davantage à l’agenda de réconciliation du Gouvernement du Canada avec les communautés autochtones. Il y aurait un plan d’action à BAC concernant la réconciliation et ce dernier serait en lien avec celui du gouvernement du Canada. Ce plan aurait fait l’objet d’un large consensus à l’interne et comporte des livrables. Ce plan ferait l’objet d’une mise à jour régulière, mais ce n’est pas clair qui est responsable d’en faire le suivi et de s’assurer de la réalisation des livrables. Ce plan permettrait à BAC de contribuer de façon importante à la réconciliation. De plus BAC collabore avec différentes instances comme le « Crown Indigenous Relations », le « Residential Schools Commission » et Patrimoine canadien (PCH) sur différents dossiers autochtones.

Cependant, pour les personnes interrogées, il y a encore du travail à faire afin de rétablir la confiance, non seulement envers les communautés autochtones du Canada, mais également envers les groupes diversifiés. Les efforts de BAC dans ce sens ont été soulignés par les personnes interrogées qui s'accordent à reconnaître que cela prendra du temps. À titre d'exemple, il a été mentionné que dorénavant, avant de faire un prêt d'item ou pour une image concernant les communautés autochtones, l'organisme qui en fait la demande à BAC devra, au préalable, discuter avec la communauté autochtone afin d'obtenir leur autorisation.

Les personnes interrogées ont également mentionné que le rôle de BAC n'est plus seulement d'acquérir du matériel comme ça se faisait dans le passé, mais d'en apprendre davantage sur ces communautés dans le respect des différences culturelles. Ainsi, grâce aux partenariats, BAC peut jouer un rôle important dans la préservation à long terme des publications et archives des groupes diversifiés et des communautés autochtones. Si ces communautés sollicitaient l'aide de BAC pour la préservation de leurs publications et archives, ce serait un geste de réconciliation important de la part de BAC de les appuyer dans le respect de leurs besoins et priorités. L'appui de BAC à ces communautés pourrait ouvrir une nouvelle ère de réconciliation et de collaboration afin que leurs publications et archives, peu importe où elles se trouvent, puissent être accessible pour les usagers à partir du site web de BAC.

## 6.6 Leçons apprises

L'évaluation a permis d'identifier des leçons apprises qui pourraient contribuer à une plus grande flexibilité, efficacité et efficience des activités de partenariats.

Selon les personnes interrogées, la première leçon apprise des activités de partenariat est la nécessité de ne pas renouveler automatiquement les ententes, mais plutôt d'évaluer celles-ci pour déterminer si elles ont atteint leurs résultats attendus. Une autre leçon est de ne pas bureaucratiser le processus de signature des ententes. Pour certaines ententes formelles, les personnes interrogées sont d'accord que cela peut prendre du temps pour être mis en place. Cependant, elles ont souhaité que ce ne soit pas le cas pour toutes les ententes, suggérant même qu'il n'est pas toujours nécessaire de signer des ententes formelles pour établir un lien avec un partenaire.

Une autre leçon apprise est qu'une entente ne devrait pas être négociée sans consultation préalable des parties prenantes internes susceptibles d'être impliquées dans sa mise en œuvre. Certaines personnes interrogées ont indiqué qu'il était frustrant de découvrir être lié par une entente pour laquelle elles n'ont pas été impliquées dans les négociations afin d'en déterminer la faisabilité.

Il est suggéré que quand un secteur entre en négociation avec un partenaire potentiel, la GLEP soit informée afin de centraliser cette information pour la rendre disponible pour tout autre secteur désireux d'entrer en négociation avec le même partenaire.

Le besoin de faire évoluer le rôle de la GLEP a également été suggéré. Bien que toutes les personnes interrogées reconnaissent l'expertise de la GLEP, elles estiment qu'elle ne doit pas se substituer aux parties prenantes internes et que l'information doit être mieux organisée et diffusée. Au-delà des chiffres, on voudrait comprendre à quoi servent les partenariats et illustrer les succès. Les rôles de toutes les parties prenantes internes de BAC doivent être précisés.

Plusieurs personnes interrogées ont mentionné que BAC n'est pas obligé de tout faire tout seul. Bien au contraire, un bon partenaire peut être fort complémentaire et permettre à BAC d'atteindre ses objectifs.

## 6.7 Les bonnes pratiques

L'évaluation a aussi permis d'identifier quelques bonnes pratiques pouvant aider à améliorer la gestion des ententes de partenariat.

Une première bonne pratique identifiée est le besoin d'avoir une date de fin pour chacune des ententes de partenariats et de centraliser toutes les ententes de partenariats. Plusieurs partenariats sont très utiles à BAC. Ils permettent de combler un manque d'expertise dans certains domaines, de compenser un manque de ressources financières ou humaines ou de s'intéresser aux groupes diversifiés et communautés autochtones.

BAC ne peut refaire le passé, mais peut soutenir différents partenaires pour s'assurer que leurs publications et archives existantes soient bien préservées pour les générations futures. D'ailleurs certaines clauses ont déjà été ajoutées dans les ententes de partenariats afin de garantir davantage de transparence en termes de diversité et d'engagement auprès de différentes communautés autochtones, marginalisées ou encore concernant les nouvelles communautés issues de l'immigration.

## 7. CONCLUSIONS

L'évaluation des ententes de partenariats du PSSC permet de conclure :

- Que les ententes de partenariats avec des organismes canadiens ou internationaux sont pertinentes à condition qu'elles donnent lieu à de véritables opportunités de collaboration en appui à la réalisation du mandat de BAC ;
- Qu'il y a un besoin pour BAC d'encadrer la gestion des ententes de partenariats avec un document d'orientation stratégique pratique, facile d'utilisation qui inclurait des objectifs clairs. Ce document devrait être diffusé auprès des parties prenantes internes et des partenaires externes désireux d'entrer en partenariat avec BAC et devrait clarifier les situations pour lesquelles la signature d'une entente formelle est requise ;
- Que la signature et la mise en œuvre des ententes de partenariats peuvent contribuer à ce que les collections de BAC reflètent davantage la diversité de la population ;

- Que la GLEP joue un rôle important en appui aux secteurs de programmes lors de la négociation et de la signature des ententes de partenariats. Ce rôle devrait évoluer vers un meilleur suivi de l'atteinte des résultats attendus, l'évaluation de la satisfaction des partenaires externes et la production de rapport pour les fins de décisions lors du renouvellement des ententes ; et
- Que la prise en compte des leçons apprises et des bonnes pratiques découlant de la mise en œuvre des ententes pourrait aider à plus d'efficacité et d'efficience des activités de partenariat.

## 8. RECOMMANDATIONS

Dans un esprit d'amélioration continue, la direction du programme, en collaboration avec les parties prenantes internes de BAC, devrait :

1. Établir, communiquer et promouvoir l'utilisation d'un document d'orientation stratégique souple et facile d'utilisation pour les partenariats :
  - 1.1 Incluant des objectifs clairs et des modalités flexibles d'établissement de partenariats,
  - 1.2 Clarifiant les rôles et responsabilités des parties prenantes internes afin d'assurer une démarche concertée; et
  - 1.3 Renforçant le suivi des résultats attendus, l'évaluation de la satisfaction des partenaires, la formulation de recommandations lors du renouvellement des ententes et la production de rapports pour la haute gestion.

Ce document d'orientation stratégique devrait être révisé périodiquement pour en assurer la pertinence à long terme.

2. Promouvoir auprès des parties prenantes internes, la prise en compte des opportunités de partenariat pour l'atteinte des objectifs opérationnels, y compris une meilleure représentation des publications et archives des groupes diversifiés et des communautés autochtones dans les collections de BAC, en :
  - 2.1 Préparant une analyse de haut niveau des principaux domaines opérationnels dans lesquels BAC devrait rechercher activement des partenariats, et en
  - 2.2 Encourageant l'intégration des opportunités de partenariats et leur mise en œuvre dans les plans opérationnels.

## ANNEXE A : PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la Direction	Mesures à prendre	Date prévue d'achèvement	Responsabilité
<p>1. Établir, communiquer et promouvoir l'utilisation d'un document d'orientation stratégique souple et facile d'utilisation pour les partenariats :</p> <p>1.1 Incluant des objectifs clairs et des modalités flexibles d'établissement de partenariats;</p> <p>1.2 Clarifiant les rôles et responsabilités des parties prenantes internes afin d'assurer une démarche concertée; et</p> <p>1.3 Renforçant le suivi des résultats attendus, l'évaluation de la satisfaction des partenaires, la formulation de recommandations lors du renouvellement des ententes et la production de rapports pour la haute gestion.</p>	Acceptée	<p>1.1 Établir une stratégie de partenariat globale pour BAC avec des objectifs liés au mandat et à Vision 2030.</p> <p>1.2 La stratégie de partenariat définira les rôles, les responsabilités et le processus d'approbation.</p> <p>1.3 L'unité de partenariat fournira un rapport annuel à l'équipe de gestion afin d'analyser les résultats des partenariats actifs (réussites, identification des problèmes, etc.).</p>	<p>1. T4 2023-2024</p> <p>1.1 T4 2023-2024</p> <p>1.2 T4 2023-2024</p> <p>1.3 T4 2023-2024</p>	DG, Diffusion et engagement

Recommandations	Réponse de la Direction	Mesures à prendre	Date prévue d'achèvement	Responsabilité
<p>2. Promouvoir auprès des parties prenantes internes, la prise en compte des opportunités de partenariat pour l'atteinte des objectifs opérationnels, y compris une meilleure représentation des publications et archives des groupes diversifiés et des communautés autochtones dans les collections de BAC, en :</p> <p>2.1 Préparant une analyse de haut niveau des principaux domaines opérationnels dans lesquels BAC devrait rechercher activement des partenariats, et en</p> <p>2.2 Encourageant l'intégration des opportunités de partenariats et leur mise en œuvre dans les plans opérationnels.</p>	Acceptée	<p>2. La stratégie globale de partenariat soutiendra les activités de planification intégrée:</p> <p>2.1 De veiller à ce que tout plan d'action opérationnel de BAC tienne compte de l'option des partenariats dans sa mise en œuvre.</p> <p>2.2 Le secteur des partenariats préparera une analyse de haut niveau des principaux secteurs opérationnels dans lesquels BAC devrait chercher activement à établir des partenariats.</p>	<p>2. Automne 2024</p> <p>2.1 Automne 2024</p> <p>2.2 Automne 2024</p>	DG, Diffusion et engagement et toutes les DG opérationnelles



## ANNEXE B : TYPE D'ENTENTES DE PARTENARIAT

- Des ententes protocolaires signées lors de rencontres avec des personnalités ou dignitaires étrangers ou de rencontres internationales, notamment le « National Library of Israël », le « National Library of Mexico » et le « Rwanda Archives » ;
- Des ententes visant à combler le manque d'expertise à BAC dans certains domaines, notamment l'entente avec l'Université Laval pour les vedettes matières en français pour la description des publications ;
- Des ententes visant à partager des ressources financières ou humaines, par exemple dans le domaine de la numérisation de documents analogique ;
- Des ententes signées avec des partenaires privés, notamment avec la Banque TD pour le Club de lecture d'été, Air-Canada et le Globe and Mail ;
- Des ententes avec des ministères fédéraux, notamment Anciens Combattants Canada et Parcs Canada ;
- Des ententes avec des communautés Métis et autochtones ;
- Des ententes avec le milieu des institutions du savoir telles que les bibliothèques, les universités, la Bibliothèque nationale du Québec, Patrimoine Canada et l'Université d'Ottawa avec le projet STEM et autres ;
- Des ententes visant le prêt d'items pour des expositions et événements organisés par les partenaires tels que le Musée des beaux-arts et le musée d'histoire du Canada ; et
- Des ententes signées avec des institutions, organismes ou groupes au Canada ou à l'international afin d'entreprendre et de poursuivre des discussions dans de nouveaux champs d'expertises ou d'activités.

## ANNEXE C : METHODOLOGIE ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

Différentes méthodes de collecte de données, tant qualitatives que quantitatives, ont été utilisées pour mener l'évaluation. Les indicateurs de la mesure du rendement ainsi que les sources de données potentielles sont présentés ci-dessous. Une matrice d'évaluation a été préparée afin de guider le processus d'évaluation.

Méthodologie	Description
Revue de la documentation	Un examen des documents administratifs et financiers de la Direction générale des Communications et de la Direction générale des services au public ont été entrepris. Des statistiques sur le rendement et d'autres documents internes ont aussi été consultés.
Entrevues	De juillet à octobre 2022, quatorze entrevues ont été menées avec les gestionnaires et des employés du programme et des parties prenantes internes.
Données de rendement	Les données de rendement du Profil d'information sur le rendement ont été collectées, analysées et utilisées dans le rapport d'évaluation, dans la mesure où des données étaient disponibles.

L'utilisation des multiples méthodes de collecte et la triangulation des données ont aidé à corroborer les constatations. Cette méthodologie respecte la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor (2016).

### Matrice d'évaluation

Le tableau suivant présente les différentes sources de données utilisées par l'équipe chargée de l'évaluation pour répondre aux questions d'évaluation.

Questions d'évaluation	Sources de données		
	Revue de la littérature et des documents internes	Entrevues auprès des gestionnaires et des employés	Données de rendement
Quels sont les objectifs des activités de partenariat, de collaboration et de participation de BAC?	x	x	--
Dans quelle mesure ces activités sont-elles pertinentes pour la réalisation du mandat de BAC?	x	x	--
Quels critères guident la sélection des activités de partenariat, collaboration et participation à BAC?	x	x	--
Existe-t-il de bonnes pratiques qui pourraient aider à améliorer l'approche de BAC en matière de programmation publique?	x	x	--
Dans quelle mesure les activités de partenariat, de collaboration et de participation ont-elles contribué à l'atteinte des résultats?	x	--	x
Quelles ont été les leçons apprises des activités de partenariat, collaboration et de participation de BAC?	--	x	--

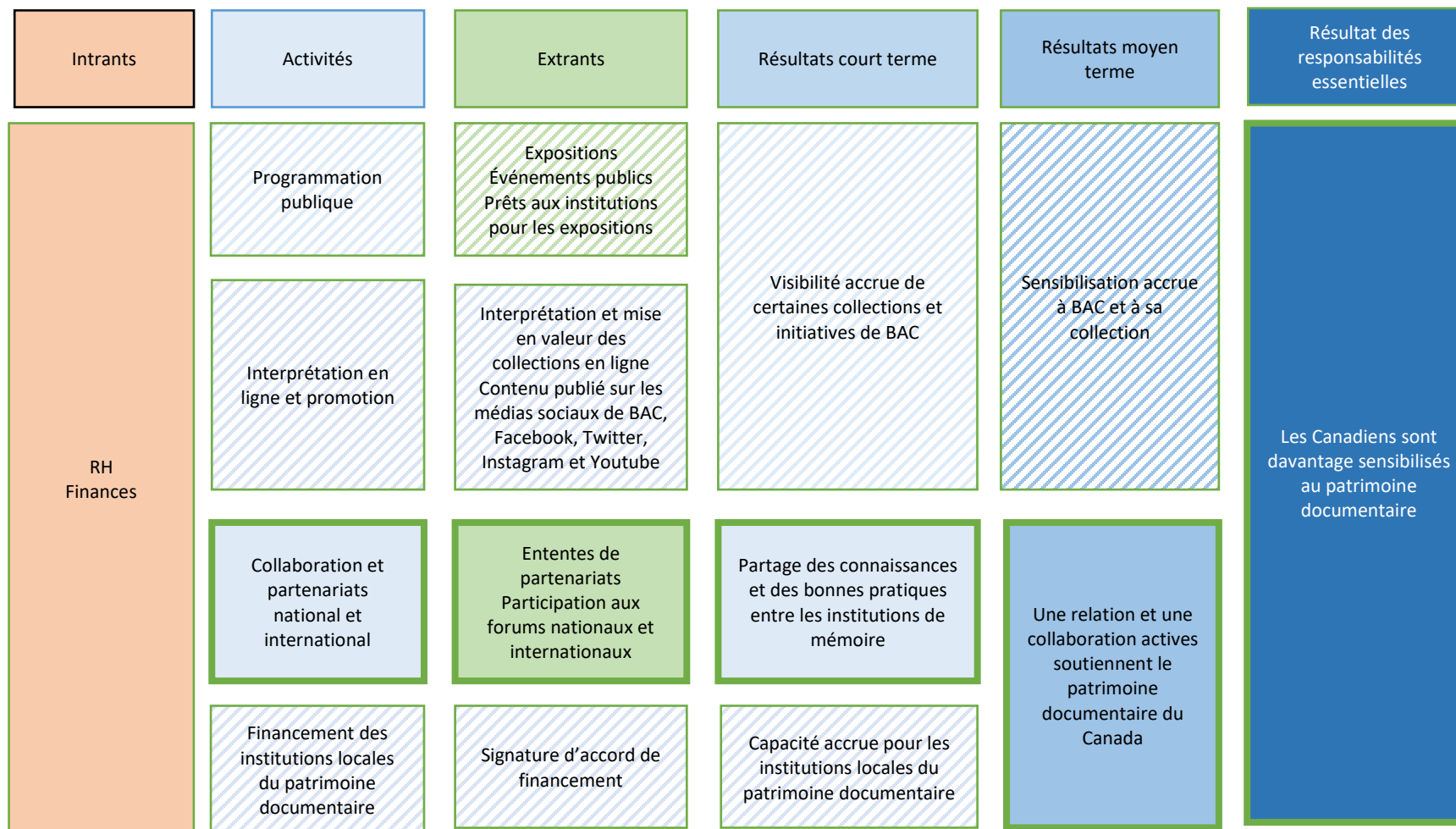
## ANNEXE D: STRATEGIE DE MESURE DU RENDEMENT

L'évaluation a pris en compte les données recueillies lors de la période visée pour les indicateurs ciblés provenant du Profil d'information sur le rendement (PIR). Les données ont été examinées lorsqu'elles étaient disponibles.

Élément du modèle logique	Indicateurs	Définition/Source	Fréquence de la collecte des données	Responsable de la collecte des données
<b>Extrants</b>				
Ententes	Nombre d'ententes signées	Liste des accords de partenariat actifs de BAC	Annuelle	Directeur, Sensibilisation et soutien aux collectivités
Participation à des forums nationaux et internationaux	Nombre de forums nationaux et internationaux dans lesquels BAC s'est engagé (la définition inclut la participation et les activités d'accueil)	Participation aux conférences et forums des partenaires, les réunions du « NPTAC » et du « SCCA », les comptes rendus de décision	Annuelle	Directeur, Relations avec les partenaires et affaires internationales
<b>Résultats à court terme</b>				
Les connaissances et les bonnes pratiques sont partagées entre les institutions de mémoire	Nombre d'activités de collaboration réalisées	Liste des accords de partenariat actifs de BAC avec suivi des projets et événements connexes	Annuelle	Directeur, Sensibilisation et soutien aux collectivités
<b>Résultats à moyen terme</b>				
Des relations et des collaborations actives entretiennent le patrimoine documentaire canadien	Nombre de représentants de BAC dans les comités internationaux du patrimoine documentaire	À développer	Annuelle	Directeur, Sensibilisation et soutien aux collectivités
Des relations et des collaborations actives entretiennent le patrimoine documentaire canadien	Nombre d'articles préservés, numérisés et rendus accessibles aux Canadiens	Outil d'évaluation du projet « DHCP »	Annuelle	Directeur, Sensibilisation et soutien aux collectivités
<b>Résultats des responsabilités essentielles (Résultats ultimes)</b>				
Les Canadiens ont de plus en plus accès au patrimoine documentaire du Canada	Nombre de participants ayant assisté à des expositions et des événements organisés par BAC ou en collaboration avec d'autres organismes	Pour les événements publics : 2500 par an (sur la base de 25 événements)	Trimestrielle	Directeur, Sensibilisation et soutien aux collectivités

## ANNEXE E : MODELE LOGIQUE

Modèle logique de l'activité programmation publique<sup>22</sup>, 2016-2017 à 2020-2021  
(Les éléments hachurés ne sont pas examinés dans le cadre de cette évaluation)



<sup>22</sup> L'équipe d'évaluation a utilisé le modèle logique du Programme d'acquisition et de traitement du patrimoine publié, établi pour le Profil d'information sur le rendement (PIR). Toutefois, elle a aussi utilisé les activités clés, extrants et indicateurs qu'on retrouve dans l'architecture d'alignement des programmes, sous « Documentation de la société canadienne » (2.1), et qui étaient en place dans la période précédant avril 2018. Le détail des indicateurs se trouve à l'annexe C.

## ANNEXE F : BIBLIOGRAPHIE

Cadre de gestion des politiques. Bibliothèque et Archives Canada, 2017.

[Cadre de gestion des activités de partenariats](#). Bibliothèque et Archives Canada, 2010.

[Directive sur les résultats](#). Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1<sup>er</sup> juillet 2016.

Documents de planification, 2016-2017, 2017-2018. Bibliothèque et Archives Canada.

LAC Functional Transition: Functional Strategy Report. Library and Archives Canada. (En Anglais).

LAC Operational Transition: Functional Strategy Report. Library and Archives Canada. (En Anglais).

[Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada](#). Justice Canada, 2004.

[Plans ministériels : 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021](#). Bibliothèque et Archives Canada.

[Politique sur les résultats](#). Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1<sup>er</sup> juillet 2016.

Présentation priorités 2018-2019 et 2019-2020. Bibliothèque et Archives Canada.

Programmation publique à Bibliothèque et Archives Canada. Présentation au Forum de la haute gestion, 27 octobre 2016.

Public Programming WG Report – Final. Library and Archives Canada. (En Anglais).

[Rapports sur les résultats ministériels \(RRM\) : 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020](#). Bibliothèque et Archives Canada.

[Rapports sur les plans et priorités : 2016-2017](#). Bibliothèque et Archives Canada.