



BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES CANADA
VÉRIFICATION INTERNE

RAPPORT
SUR
L'EXAMEN DES PROCESSUS
D'ACQUISITION DES COLLECTIONS

DÉCEMBRE 2010

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	3
Recommandations	5
Contexte	6
À propos de l'examen	
Objectif	7
Étendue.....	7
Méthodologie.....	7
Observations et recommandations	
Introduction	8
1. Cadre de gestion en matière d'acquisition	8
2. Orientations stratégiques pluriannuelles et plans stratégiques	9
3. Politiques et procédures en matière d'acquisition	11
4. Mesure du rendement et responsabilisation	13
5. Rôles et responsabilités des comités.....	15
6. Contrôles visant la gestion des acquisitions	17
Conclusion	20
Annexe A – Plan d'action de la direction	22
Annexe B – Abréviations.....	26
Annexe C – Critères de l'examen.....	27

SOMMAIRE

Bibliothèque et Archives Canada (BAC) a pour mandat de préserver et de rendre accessible le patrimoine documentaire du Canada et d'être la mémoire permanente de l'administration fédérale et de ses institutions.

Le volume sans précédent d'information a nourri de nouveaux espoirs parmi les utilisateurs, qui souhaitent accéder davantage à l'information et la partager avec le gouvernement et la société. Tout en tenant compte des ressources disponibles de BAC, de nouvelles perspectives et approches étaient nécessaires afin d'acquérir le patrimoine documentaire du Canada, de le conserver et de le rendre accessible. L'acquisition consiste principalement à trouver le patrimoine documentaire le plus important dans un monde qui comprend de plus en plus d'informations. L'examen des pratiques de gestion par la vérification interne visait à déterminer si la structure de gouvernance, la gestion des risques et les mesures de contrôle en place pour les différents processus d'acquisition de la collection de BAC étaient efficaces et en lien avec les orientations stratégiques de l'organisation.

Dans le cadre de son initiative de modernisation, BAC a commencé à mettre au point un nouveau cadre de gestion en matière d'acquisition fondé sur trois piliers du patrimoine documentaire : l'acquisition, la préservation et l'exploration des ressources. Ce cadre repose sur quatre principes directeurs conçus pour déterminer la valeur des acquisitions : l'importance, la suffisance, la viabilité et la société. L'acquisition vise essentiellement à repérer les documents les plus importants dans un monde de surabondance d'informations. Qui plus est, un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) est en cours d'élaboration, et on y considère le développement de la collection comme une des activités faisant l'objet d'un suivi quant au rendement.

Toutefois, au moment de notre examen, un cadre de gestion, fondé sur trois documents créés en 2005-2006, fournissait tout de même des lignes directrices claires et précises aux directions responsables du développement de la collection, tout en assurant un encadrement adéquat pour l'élaboration des stratégies d'acquisition, en fonction des orientations clés et des priorités de BAC. Par contre, le cadre ne prend pas en considération les limites de capacités pour ce qui est des ressources financières et humaines.

Outre le cadre de gestion, BAC dispose d'une Politique de développement des collections numériques détaillée et exhaustive. Elle comporte un cadre stratégique, un énoncé de politique en matière d'acquisition et des lignes directrices relatives à la sélection et à l'acquisition de sites Web, en plus de déterminer les rôles et les responsabilités à l'égard de la mise en œuvre.

Toutefois, une politique englobant le développement de l'ensemble des collections permettrait de spécifier, entre autres, des exigences et des modalités d'application portant sur les sujets suivants :

- ✓ acquisition de documents concernant les communautés autochtones et multiculturelles, en lien avec les orientations clés du Cadre de travail du développement de la collection (CTDC);
- ✓ responsabilisation et mesure des résultats atteints en fonction du développement de la collection;
- ✓ encadrement des acquisitions importantes;
- ✓ intégration de la gestion des risques au processus d'acquisition.

Il reste beaucoup de travail à faire afin de mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles budgétaires et de produire des rapports d'activités qui contiennent également des résultats financiers. BAC doit concevoir et fournir des outils et des mécanismes de collecte de données et de responsabilisation.

BAC a élaboré un profil initial de risque et a relevé les principaux facteurs de risque et les incertitudes qui pourraient influencer la planification et l'environnement opérationnels. Un des risques importants liés à la réalisation du mandat et des engagements de BAC est le manque de ressources financières, humaines et technologiques adéquates ou l'absence de partenariats fiables pour assurer la préservation du patrimoine documentaire numérique et analogique. Toutefois, un cadre de gestion des risques spécifique aux acquisitions et au développement de la collection, accompagné de mesures d'atténuation, reste à élaborer. L'absence de cadre de gestion des risques ne permet pas d'effectuer une planification budgétaire des acquisitions en fonction des risques.

Le Comité de développement de la collection (CDC) et le Comité des acquisitions importantes (CAI) jouent un rôle important dans le processus décisionnel encadrant le développement stratégique de la collection et l'approbation des acquisitions importantes. Les mandats doivent être plus précis en ce qui concerne le partage des rôles et des responsabilités entre les gestionnaires, les professionnels et les membres du CDC, et en ce qui concerne les critères décisionnels sur lesquels le CAI doit se fonder pour justifier ses décisions.

Le document *Orientation pour le changement* préconise l'utilisation d'outils comme la méthodologie du coût global de possession afin d'assurer une intendance efficace du patrimoine en gérant les risques. Nous encourageons BAC à adopter le coût global de possession lors de l'acquisition.

En raison des observations importantes notées dans le présent rapport, nous ne pouvons conclure que la structure de gouvernance, la gestion des risques et les mesures de contrôle en place pour les différents processus d'acquisition de la collection de BAC étaient efficaces pour la période examinée (de 2006-2007 à 2008-2009), ni qu'ils étaient et en lien avec les orientations stratégiques de l'organisation.

RECOMMANDATIONS

BAC devrait :

- clarifier ses orientations dans son cadre de gestion de développement de la collection, en fonction des limites de capacités en matière d'acquisition;
- développer concevoir des plans opérationnels précisant les objectifs, les stratégies et les mesures permettant d'assurer la mise en œuvre des orientations clés;
- concevoir une politique précisant la nécessité d'acquérir des documents en lien avec les orientations stratégiques, le mécanisme de responsabilisation, l'intégration de la gestion des risques ainsi que les rôles et responsabilités relatifs au processus d'acquisition;
- concevoir des procédures en matière d'acquisition qui définissent les différentes étapes du processus d'acquisition et qui clarifient les critères de sélection éclairant la prise de décision;
- concevoir des lignes directrices relatives à l'établissement de partenariats;
- concevoir des indicateurs de rendement pour l'ensemble de ses processus d'acquisition. Ceux-ci devraient tenir compte des résultats à atteindre ainsi que des cibles budgétaires;
- concevoir les outils et les mécanismes de collecte de données et de responsabilisation, selon un gabarit commun, afin de mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles budgétaires et de produire des rapports d'activités qui contiennent des résultats financiers;
- préciser dans les mandats des comités :
 1. le partage des rôles et des responsabilités entre les gestionnaires et les professionnels concernés et les membres du CDC;
 2. les critères décisionnels sur lesquels le CAI doit se fonder pour justifier ses décisions;
 3. le fait que les décisions prises par les comités doivent être bien documentées;
- concevoir un cadre de gestion des risques propre aux processus d'acquisition et au développement de la collection, accompagné de mesures d'atténuation;
- concevoir des lignes directrices sur :
 1. les mécanismes de contrôle qui assureront un suivi adéquat du processus d'acquisition;
 2. les méthodes de surveillance active et continue devant être exercées par la gestion dans le processus d'acquisition;
 3. l'utilisation de la méthodologie du coût global de possession;
 4. la nécessité de bien documenter l'évaluation des critères de sélection pertinents à la prise de décision dans les dossiers.

CONTEXTE

Bibliothèque et Archives Canada a pour mandat de préserver et de rendre accessible le patrimoine documentaire du Canada et d'être la mémoire permanente de l'administration fédérale et de ses institutions. Une initiative importante du projet de modernisation de BAC comprend la mise au point d'un nouveau cadre de gestion en matière d'acquisition fondé sur trois piliers du patrimoine documentaire : l'acquisition, la préservation et l'exploration des ressources. Ce cadre repose sur quatre principes directeurs conçus pour déterminer la valeur des acquisitions : l'importance, la suffisance, la viabilité et la société.

L'acquisition vise essentiellement à repérer les documents les plus importants dans un monde de surabondance d'informations. Les directions, divisions et sections de BAC impliquées dans les processus d'acquisition des collections sont les suivantes :

Secteurs d'activités de BAC liés aux processus d'acquisition des collections			
Secteur de la collection du patrimoine documentaire			Secteur des programmes et services
Direction des documents gouvernementaux	Direction des archives canadiennes et collections spéciales	Direction du patrimoine de l'édition	Musée du portrait du Canada
Division de l'économie, de la société et des bibliothèques fédérales Gestion du legs documentaire	Division du patrimoine politique et social Archives sur l'économie et la gestion publique	Bureau numérique Unité de dépôt légal - numérique	Acquisitions et recherche
Section démocratie, économie, science, société et culture	Archives politiques Archives sociales Projet des archives de Jean Chrétien	Description des ressources Sections du catalogage: - monographies - publications gouvernementales et en série	
Division de l'infrastructure, des autochtones et des ressources naturelles Bureau numérique Section gouvernement, autochtones, Nord, ress. naturelles et transport	Division du patrimoine culturel Arts littéraires Films/télédiffusion Section de la musique	Division des acquisitions Section des acquisitions Section du dépôt légal	
Division des opérations gouvernementales Section sécurité, militaire, international et justice	Division du patrimoine visuel Arts et photographie Cartographie, architecture et géomatiques Collections philatéliques	Gestion de la base de données et produits	
Centres de services régionaux	Service du contrôle intellectuel	Thèses Canada	

Toujours en lien avec le projet de modernisation, le processus de développement des collections fait présentement l'objet d'un examen en profondeur afin d'améliorer la prise de décision en matière d'achats et la justification des acquisitions. Les initiatives suivantes étaient en cours de réalisation en 2009 :

- établissement par le CDC d'une stratégie d'acquisition basée sur un cadre de modernisation de développement des collections et couvrant les thèmes suivants : suffisance, importance, viabilité, intervention et gouvernance;
- justification du renouvellement des abonnements aux périodiques;
- élaboration d'un plan de communication;
- mise en place d'un processus d'acquisitions prioritaires nécessitant l'autorisation du Conseil de gestion.

Les documents de la collection canadienne proviennent essentiellement de trois sources. Les éditeurs sont tenus, en vertu d'une obligation légale, de fournir à BAC des exemplaires de toutes les œuvres publiées au Canada (dépôt légal). Les ministères et organismes du gouvernement canadien transfèrent à BAC leurs documents ayant une valeur opérationnelle et archivistique. Plusieurs documents sont offerts sous forme de dons; BAC en achète aussi un certain nombre et en recueille en grande quantité directement sur Internet.

À PROPOS DE L'EXAMEN

OBJECTIF

L'examen visait à déterminer si la structure de gouvernance, la gestion des risques et les mesures de contrôle en place pour les différents processus d'acquisition de la collection de BAC étaient efficaces et en lien avec les orientations stratégiques de l'organisation.

ÉTENDUE

L'ensemble des processus relatifs aux acquisitions discrétionnaires, incluant les dons privés et les achats, a été considéré lors de ce mandat. L'examen a couvert les acquisitions effectuées par la Direction des archives canadiennes et des collections spéciales (DACCS), la Direction du patrimoine de l'édition (DPE) et le Programme du Musée du portrait du Canada (PMPC). Les acquisitions provenant du dépôt légal ainsi que de la Direction des documents gouvernementaux ont été exclues du présent mandat.

Les travaux sur place ont été effectués d'août à novembre 2009, couvrant la période 2006-2007 à 2008-2009.

MÉTHODOLOGIE

Aux fins de la présente étude, nous avons examiné les documents stratégiques pour l'ensemble de BAC, soit ceux publiés par la DACCS, la DPE et le PMPC, et procédé à leur analyse selon les critères retenus (voir l'Annexe C). Neuf cas ont d'abord été choisis, à raison de trois acquisitions réalisées entre 2003 et 2008 pour chacun des trois types de documentation suivants (sous la responsabilité de la DACCS) : livres rares, musique et cartographie. Trois cas ont ensuite été choisis pour la DPE, et trois autres pour le PMPC. Étant donné que ces quinze cas ne représentent pas un échantillon représentatif, le résultat de l'examen ne peut être extrapolé à l'ensemble des dossiers d'acquisitions des deux directions et du Musée, mais il permet tout de même de cerner les mesures de contrôle en place et les risques inhérents.

L'examen des pratiques de gestion est conçu avant tout pour éclairer et améliorer la gestion. Les constatations tirées d'un examen peuvent servir à cerner des forces particulières et les domaines nécessitant une amélioration, mais elles ne peuvent être extrapolées de façon fiable avec le haut degré de certitude qu'une vérification peut offrir. Dans ce contexte, l'examen n'a pas évalué l'efficacité des systèmes de contrôle internes.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

INTRODUCTION

Le Conseil de direction de BAC a approuvé, en mars 2005, un Cadre de développement de la collection qui marque une nouvelle orientation de la politique sur la collection pour la nouvelle institution. On y prévoit également un cadre pour les activités de développement de la collection fondé sur les priorités et les orientations stratégiques de BAC. Le Cadre donne un aperçu des principes fondamentaux devant servir à orienter les activités de développement de la collection ainsi que des orientations importantes pour les années à venir, soit de 2005 à 2010. Il est assorti de mesures recommandées dans cinq domaines stratégiques.

Plus particulièrement, le Cadre fait valoir les priorités générales liées au concept selon lequel BAC n'aurait qu'une seule collection intégrée et les priorités générales liées à l'élaboration d'une stratégie en matière d'acquisitions, dans un contexte de collaboration avec des partenaires et d'autres institutions au Canada. Les priorités générales liées à la collection et à la conservation de documents numériques y sont également présentées.

1. Cadre de gestion en matière d'acquisition

Le cadre de gestion de BAC en matière de développement de la collection est composé des trois documents suivants : le *Cadre de travail du développement de la collection* (CTDC) couvrant la période de 2005 à 2010, le document *Orientations pour le changement* publié en juin 2006, et le document *Choix stratégiques pour réaliser la vision de BAC* (2006-2011).

Ce cadre fournit des lignes directrices claires et précises concernant le développement de la collection. Celles-ci assurent un encadrement adéquat aux directions chargées d'élaborer des stratégies d'acquisition, en fonction des orientations clés et des priorités de BAC. De plus, le CTDC intègre les orientations en matière de développement de la collection qui sont énoncées dans les documents *Orientations pour le changement* et *Choix stratégiques pour réaliser la vision de BAC*. Dix mesures sont requises afin d'appuyer les six orientations clés.

Cependant, certaines des orientations énumérées dans les *Orientations pour le changement* sont axées sur une vision passéiste qui pourrait encourager le maintien du *statu quo* concernant l'acquisition des documents analogiques et les domaines traditionnellement forts de la collection. Par conséquent, ces orientations pourraient transmettre un message ambigu aux gestionnaires responsables du développement des collections et être considérées en contradiction avec celles associées à la nouvelle vision de BAC en matière d'acquisition, particulièrement en ce qui concerne la représentativité de la collection, le patrimoine documentaire numérique et les documents concernant les communautés autochtones ou multiculturelles.

Le cadre de gestion ne traite pas des limites de capacités de BAC en matière d'acquisition, c'est-à-dire du fait que BAC ne peut pas tout acquérir compte tenu de l'expansion continue des supports documentaires à préserver, de ses limites au chapitre des ressources humaines et financières ainsi que des espaces d'entreposage.

À la suite de la reconnaissance de ces lacunes et avec la volonté de poursuivre son projet de modernisation, BAC a commencé, en cours de l'examen, à mettre au point un nouveau cadre de gestion en matière d'acquisition fondé sur trois piliers du patrimoine documentaire : l'acquisition, la préservation et l'exploration des ressources. Ce cadre

repose sur quatre principes directeurs conçus pour déterminer la valeur des acquisitions : l'importance, la suffisance, la viabilité et la société. De plus, des rôles ont été définis pour assurer la mise en œuvre de stratégies. Les plans annuels et les outils de gestion doivent tenir compte de ce nouveau cadre de gestion.

Recommandation 1

BAC devrait clarifier ses orientations dans son cadre de gestion de développement de la collection, en fonction des limites de capacités en matière d'acquisition.

Réponse de la direction

À la suite des consultations menées auprès des partenaires, des parties intéressées et des employés, BAC a lancé plusieurs initiatives ciblées de modernisation et d'innovation qui traitent notamment du processus d'acquisition des collections.

Dans le cadre de la seconde initiative de modernisation et d'innovation, BAC clarifiera les concepts clés en matière d'acquisition et concevra un cadre de travail sur l'évaluation et l'acquisition.

2. Orientations stratégiques pluriannuelles et plans stratégiques

2.1 Direction des archives canadiennes et des collections spéciales (DACCS)

La DACCS a publié en avril 2007 une *Orientation sur l'acquisition (2006-2010)*. Le document reflète la situation à l'égard du développement des secteurs de la collection, ciblant en détail les types de documents pouvant faire l'objet d'acquisitions. Dans certains cas, des manques dans la collection sont précisés ou une certaine limite est indiquée quant au besoin d'acquérir des documents dans des secteurs précis en raison du fait que la collection de BAC est déjà importante.

Le document ne tient pas compte des orientations clés et des lignes directrices définies dans le cadre de gestion du développement de la collection. Il ne contient pas de stratégies formelles afin d'assurer la réalisation du CTDC, en particulier les orientations clés portant sur la représentativité de la collection, les partenariats en matière d'acquisition ainsi que les documents numériques, autochtones et multiculturels.

Les Stratégies d'acquisition pluriannuelles n'ont pas été conçues en fonction des orientations clés définies dans le cadre de gestion du développement de la collection et, par conséquent, ne contiennent pas de stratégies, d'engagements ni d'échéanciers afin de mettre en œuvre les orientations clés du CTDC.

La DACCS a diffusé pour 2008-2009 et 2009-2010 un document intitulé *Branch Priorities*, qui est harmonisé avec l'architecture des activités de programmes de BAC et qui cible les actions prioritaires à réaliser en matière de développement de la collection. La priorité en matière de développement de la collection pour 2009-2010 requiert de mettre à jour les stratégies d'acquisition par programme et de cibler les écarts et les chevauchements précis pour le mois de juillet 2009. Cette mesure figurait aussi dans les priorités de 2008-2009 publiées par la DACCS.

Toute révision du cadre stratégique doit inclure les sujets suivants, en raison de leur importance stratégique en matière de développement de la collection :

- ✓ forces et faiblesses de la collection sous la responsabilité de la DACCS afin d'établir des stratégies, des objectifs et des priorités visant à combler les lacunes de la collection en tenant compte des orientations clés prévues au CTDC;
- ✓ limites de capacités de BAC au chapitre des ressources financières et humaines consacrées aux acquisitions, ainsi qu'au chapitre des ressources d'entreposage, afin de mieux établir les priorités en matière d'acquisition;
- ✓ informations financières et non financières quant à l'utilisation des ressources prévues pour les acquisitions de la collection;
- ✓ responsabilisation en matière d'acquisition et mesure du rendement lié à l'atteinte des résultats attendus par rapport aux orientations clés;
- ✓ gestion des risques associés aux acquisitions et détermination des mesures d'atténuation correspondantes.

2.2 Direction du patrimoine de l'édition (DPE)

La DPE a publié deux documents stratégiques : une *Orientation en matière d'acquisition pour la DPE (2008-2010)* ainsi qu'un *Plan stratégique 2008-2009 à 2010-2011* tenant lieu de plan opérationnel.

Ces deux documents stratégiques tiennent compte des orientations clés du CTDC en ce qui concerne les documents numériques et contiennent des stratégies adéquates dans ce domaine. Cependant, on n'y retrouve pas de stratégies, d'objectifs ni de mesures permettant d'assurer la mise en œuvre des orientations clés en matière de représentativité de la collection ainsi que des documents autochtones et multiculturels.

L'*Orientation en matière d'acquisition* fait état des forces et des faiblesses de la collection sous sa responsabilité et aborde de manière précise les limites de capacités de la DPE en matière d'acquisition. Une stratégie en matière de partenariat y est proposée, mais les objectifs et les mesures présentés afin de réaliser cette stratégie ne permettent pas de mettre en œuvre les orientations clés en matière de collection nationale et de partenariats concernant les acquisitions.

C'est dans le *Plan stratégique* de la DPE que l'on retrouve les sujets tels que le suivi, la responsabilisation et la mesure du rendement en matière d'acquisition. De plus, ce plan est en lien avec l'*Orientation en matière d'acquisition* de la DPE et cible clairement les enjeux et les axes d'intervention concernant l'acquisition de documents numériques.

2.3 Programme du Musée du portrait du Canada (PMPC)

Aucun document d'orientation stratégique ni de plan stratégique en matière d'acquisition de portraits depuis l'entrée en vigueur du CTDC, en 2005, ne nous a été fourni. L'absence de documents stratégiques met à risque la mise en œuvre des orientations clés de BAC définies dans le CTDC.

À l'exception du PMPC, les directions responsables du développement de la collection ont conçu un cadre de gestion à cet égard. Cependant, elles n'ont pas toujours précisé les orientations stratégiques dans leurs plans de travail annuels ni conçu d'outils de gestion visant à assurer la coordination, l'encadrement et la représentativité des acquisitions.

Recommandation 2

BAC devrait concevoir des plans opérationnels précisant les objectifs, les stratégies et les mesures permettant d'assurer la mise en œuvre des orientations clés.

Réponse de la direction

Dans le cadre du processus de planification intégrée de BAC, le Secteur des acquisitions concevra des plans opérationnels détaillés qui comporteront un volet sur la gestion du risque.

3. Politiques et procédures en matière d'acquisition

3.1 Politiques

BAC ne dispose pas d'une politique d'acquisition présentant un énoncé de politique et des lignes directrices en matière d'acquisition des documents, tant analogiques que numériques. Une telle politique permettrait de spécifier, en autres, des exigences et des modalités d'application portant sur les sujets suivants :

- ✓ acquisition de documents concernant les communautés autochtones et multiculturelles, en lien avec les orientations clés du CTDC;
- ✓ responsabilisation et mesure des résultats atteints en fonction du développement de la collection;
- ✓ encadrement des acquisitions importantes;
- ✓ intégration de la gestion des risques au processus d'acquisition.

Toutefois, le PMPC a mis en place une Politique d'acquisitions et de commandes qui encadre le processus décisionnel d'acquisition de portraits. Cette politique définit adéquatement le mandat général du PMPC et comporte un énoncé de politique et des principes directeurs détaillés en matière d'acquisition de portraits.

De plus, il existe une Politique de développement des collections numériques, détaillée et exhaustive. Elle comporte un cadre stratégique, un énoncé de politique en matière d'acquisition et des lignes directrices relatives à la sélection et à l'acquisition de sites Web, et elle détermine les rôles et les responsabilités à l'égard de la mise en œuvre.

Recommandation 3.1

BAC devrait concevoir une politique précisant la nécessité d'acquérir des documents en lien avec les orientations stratégiques, le mécanisme de responsabilisation, l'intégration de la gestion du risque ainsi que les rôles et responsabilités relatifs au processus d'acquisition.

Réponse de la direction

Dans le cadre de la seconde initiative de modernisation et d'innovation, BAC concevra un cadre de gestion sur l'évaluation et l'acquisition, qui fera le lien avec les orientations stratégiques en matière d'acquisition. Par ailleurs, le cadre de gestion en matière de gouvernance de la seconde initiative traitera de la gestion du risque et du mécanisme de responsabilisation.

3.2 Procédures

BAC a conçu des procédures internes détaillées qui traitent des différentes étapes de la gestion des acquisitions, notamment celles de l'évaluation, de la sélection et de l'acquisition. La DACCS s'est dotée d'une procédure déterminant des critères de sélection clairs et précis en matière d'acquisition. La DPE et le PMPC ont aussi publié leurs propres lignes directrices comportant des critères de sélection précis concernant les acquisitions dans leurs secteurs d'activités respectifs. De plus, les mandats des comités présidant respectivement au développement de la collection (CDC) et à l'approbation des acquisitions importantes (CAI) sont clairement définis à partir de cadres de référence dûment documentés. Toutefois, ces procédures et ces critères ne sont pas en lien avec les orientations clés du CTDC.

Recommandation 3.2

BAC devrait concevoir des procédures en matière d'acquisition qui définissent les différentes étapes du processus d'acquisition et qui clarifient les critères de sélection éclairant la prise de décision.

Réponse de la direction

Dans le cadre de la seconde initiative de modernisation et d'innovation, BAC concevra un cadre de travail sur l'évaluation et l'acquisition qui contiendra des procédures en matière d'acquisition.

3.3 Partenariats

À l'exception d'une procédure interne, aucune politique ou procédure concernant les partenariats n'a été publiée, malgré l'importance accordée à ce sujet dans le cadre de gestion pour le développement de la collection et l'engagement ferme à cet égard indiqué dans le CTDC.

L'absence de politique ne permet pas de préciser les lignes directrices et les exigences concernant, par exemple, l'établissement de partenariats en matière d'acquisition (ou la limitation des partenariats en vue de favoriser exclusivement l'accès aux collections de BAC) et, dans l'affirmative, le développement de partenariats en matière d'acquisition limités aux documents numériques à cause des capacités limitées de préservation des partenaires éventuels en ce qui concerne les documents analogiques.

Une politique sur les partenariats (*Partnering Policy Suite*) est en cours d'élaboration. Cette version préliminaire, datée d'octobre 2009, ne contient actuellement aucune ligne directrice ni exigence en matière de partenariat concernant les acquisitions.

En l'absence de politiques et de procédures internes, les directions responsables du développement de la collection ne peuvent assurer une coordination et un encadrement adéquats des processus d'acquisition, ni minimiser les risques d'acquisitions arbitraires.

Recommandation 3.3

BAC devrait concevoir des lignes directrices relatives à l'établissement de partenariats.

Réponse de la direction

Dans le cadre de la première initiative de modernisation et d'innovation, BAC mettra en œuvre une stratégie sur l'engagement avec les partenaires. De plus, dans le cadre de la seconde initiative de modernisation et d'innovation, BAC développera un réseau avec les parties intéressées, de même qu'un modèle de gouvernance pan-canadien sur le patrimoine documentaire.

4. Mesure du rendement et responsabilisation

4.1 Mesure du rendement

Un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) est en cours d'élaboration et démontre que le développement de la collection fait l'objet d'un suivi quant au rendement.

DACCS. Dans le cadre de cet exercice, la DACCS a établi créé ses propres mesures de rendement qui regroupent 12 indicateurs basés sur le nombre de transactions, sur le type d'acquisition (incluant les documents numériques ainsi que les documents contenant du matériel autochtone ou multiculturel en conformité avec des orientations clés) et sur le type de mesures communes (telles que le nombre de mètres linéaires et le nombre de mégaoctets). Ces informations sont présentées dans le document *DACCS – Indicateurs du CGRR*.

Des indicateurs de rendement et des cibles ont été fixés et documentés dans le Cadre de mesure du rendement 2009-2010, en fonction des orientations clés; ils sont en lien avec l'architecture des activités de programmes de BAC. Ces indicateurs sont axés principalement sur la mesure des activités opérationnelles plutôt que sur les résultats à atteindre.

BAC a conçu un Cadre de mesure du rendement 2009-2010, qui détermine pour la DACCS des cibles annuelles de 5 % concernant le nombre de documents acquis pour le matériel numérique, et de 4 % concernant les acquisitions de documents sur les communautés autochtones et multiculturelles.

Cependant, ce type de mesure du rendement n'est pas suffisamment précis pour mesurer la réalisation des orientations clés. Par exemple, en ce qui concerne l'orientation stratégique reliée aux documents numériques, les cibles établies en fonction du nombre d'acquisitions accordent une valeur équivalente aux documents déjà disponibles sur support numérique qui sont acquis dans le cours normal des activités de BAC (principalement par l'entremise du dépôt légal) et aux documents analogiques convertis vers un support numérique afin d'améliorer l'accès aux usagers. Or, cette dernière catégorie, qui représente une valeur ajoutée réelle en vue de réaliser l'orientation clé concernant les documents numériques, ne fait l'objet d'aucune mesure précise.

Les indicateurs de rendement ne sont mesurés que sur une base annuelle et n'ont pas encore été intégrés aux rapports d'activités des sections de la DACCS.

DPE. La DPE s'est dotée en janvier 2008 d'un Cadre de mesure du rendement propre au développement de la collection de publications, en lien avec l'Architecture des activités de programme de BAC et le cadre de mesure du rendement conçu pour l'ensemble de l'organisation. Ce cadre donne la définition des indicateurs de rendement et précise la méthodologie de cueillette ainsi que la source des données de chaque indicateur, tandis que le cadre de mesure de BAC présente les cibles d'acquisition propres à chaque indicateur de rendement.

Pour l'exercice 2009-2010, les cibles annuelles d'acquisition sont fixées à 15 % pour les publications au contenu numérique, à 1,5 % pour les publications au contenu autochtone et à 2,5 % pour les publications au contenu multiculturel. Un suivi est crucial pour s'assurer que ces cibles seront suffisantes pour mettre en œuvre les orientations clés du CTDC.

PMPC. Le PMPC n'a pas conçu de cadre de mesure du rendement propre à ses activités et déterminant des indicateurs de rendement et des cibles en lien avec les orientations clés du CTDC et avec l'architecture des activités de programmes de BAC. Le taux de participation et le niveau de satisfaction des clients du PMPC sont les seules mesures ayant été conçues.

Recommandation 4.1

BAC devrait concevoir des indicateurs de rendement pour l'ensemble de ses processus d'acquisition. Ceux-ci devraient tenir compte des résultats à atteindre ainsi que des cibles budgétaires.

Réponse de la direction

Dans le cadre de la seconde initiative de modernisation et d'innovation, BAC concevra un cadre de travail sur l'évaluation et l'acquisition qui contiendra des indicateurs de rendement sur le processus d'acquisition.

4.2 Responsabilisation

En matière de responsabilisation, la DACCS rapporte trimestriellement ses activités sans tenir compte des orientations clés du CTDC ni de ses propres indicateurs de rendement. La DPE rapporte trimestriellement les résultats quantitatifs basés sur ses activités, en fonction des objectifs des orientations clés du CTDC et des indicateurs de rendement ciblés dans son Cadre de mesure du rendement. Quant au PMPC, il a récemment produit un rapport d'activités couvrant les trois derniers exercices financiers (de 2006-2007 à 2008-2009).

La mise en œuvre de la responsabilisation telle qu'elle est effectuée par les trois directions responsables du développement de la collection ne permet pas de communiquer les résultats atteints en fonction des objectifs stratégiques et des orientations clés définies au CTDC. De plus, les rapports d'activités soumis ne contiennent pas de résultats financiers permettant de mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles budgétaires, et les résultats ne sont pas présentés selon un gabarit commun.

Quant aux orientations clés portant sur la représentativité de la collection et la collection nationale, aucun suivi concernant les progrès réalisés n'est rapporté par les directions responsables des acquisitions.

Les mécanismes et les outils servant à assurer une responsabilisation adéquate et complète à l'égard des acquisitions effectuées ne sont pas tous en place. Ils doivent être achevés pour l'ensemble des processus d'acquisition, afin de permettre à la direction de prendre des décisions éclairées sur les orientations et les actions requises pour atteindre les résultats visés par BAC.

Recommandation 4.2

BAC devrait concevoir, selon un gabarit commun, les outils et les mécanismes de collecte de données et de responsabilisation afin de mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles budgétaires et de produire des rapports d'activités qui comportent des résultats financiers.

Réponse de la direction

Dans le cadre de la seconde initiative de modernisation et d'innovation, BAC concevra un modèle de gouvernance des acquisitions qui comportera des outils standardisés pour mesurer les progrès.

5. Rôles et responsabilités des comités

5.1 Mandats du Comité de développement de la collection (CDC) et du Comité des acquisitions importantes (CAI)

Le mandat du CDC et celui du CAI ainsi que le partage des rôles et des responsabilités entre eux sont clairement définis : le CDC est responsable du développement stratégique de la collection et participe à sa mise en œuvre, tandis que le CAI est responsable des décisions d'acquisition et participe au contrôle budgétaire.

Le mandat du CAI comporte une description claire et détaillée du partage des rôles et des responsabilités entre les conservateurs, les archivistes, les spécialistes et les membres du Comité. Celui du CAI ne précise cependant pas les critères décisionnels sur lesquels se base le Comité pour justifier ses décisions. Par conséquent, il n'est pas possible de statuer si les décisions du CAI tiennent compte des orientations clés définies dans le CTDC.

Le mandat du CDC ne comporte aucune description du partage des rôles et des responsabilités entre les gestionnaires et les professionnels concernés et les membres du Comité.

L'examen des procès-verbaux du CDC révèle que ce comité discute des questions se rapportant aux stratégies en matière de développement de la collection de BAC, incluant le processus de modernisation et les partenariats, tant à l'interne qu'à l'externe. Les procès-verbaux consultés font mention de stratégies à mettre en place ou de mesures en cours d'élaboration afin d'améliorer la représentativité de la collection. Quant au CAI, l'examen des procès-verbaux révèle que ce comité approuve formellement les acquisitions importantes, telles qu'elles sont définies dans son mandat, sans toutefois préciser les justifications ou les critères de sélection ayant mené à la prise de décision.

Recommandation 5.1

BAC devrait s'assurer que les mandats du CDC et du CAI précisent :

- le partage des rôles et des responsabilités entre les gestionnaires et les professionnels concernés et les membres du CDC;
- les critères décisionnels sur lesquels le CAI doit se fonder pour justifier ses décisions;
- le fait que les décisions prises par les comités doivent être bien documentées.

Réponse de la direction

Dans le cadre de la seconde initiative de modernisation et d'innovation, BAC concevra un modèle de gouvernance qui clarifiera les rôles et les responsabilités des participants aux processus, les critères décisionnels et la façon dont les décisions seront documentées et communiquées.

5.2 Gestion des risques

Le risque est défini comme étant l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Dans son Plan d'affaires 2008-2011, BAC a conçu un profil initial de risque et a relevé les principaux facteurs de risque et les incertitudes qui pourraient influencer la planification et l'environnement opérationnel. Un des risques importants liés à la réalisation du mandat et des engagements de BAC est le manque de ressources financières, humaines et technologiques adéquates ou l'absence de partenariats fiables pour assurer la préservation du patrimoine documentaire numérique et analogique.

Le profil de risque ministériel sert à faire connaître aux gestionnaires et aux employés les risques et les seuils de tolérance, afin qu'ils comprennent dans quelles limites ils sont censés gérer le risque.

Les cadres intermédiaires (et les spécialistes) sont responsables :

- d'intégrer la gestion du risque dans leur prise de décision;
- de prendre constamment les mesures nécessaires sur les plans opérationnel et organisationnel pour la planification, la formation, le contrôle, le suivi et la documentation en matière de gestion du risque;
- de veiller à ce que la politique ainsi que les conseils, les directives et l'aide offerte correspondent aux politiques des organismes centraux et du ministère sur la gestion du risque et aux objectifs de la haute direction;
- de recenser et d'évaluer les risques ainsi que l'efficacité, l'efficience et l'économie découlant des mesures actuelles pour gérer le risque;

- de concevoir et de mettre en œuvre des outils pour une meilleure gestion du risque.¹

Nous nous attendions à ce que les directions et les divisions responsables du développement de la collection aient conçu des cadres visant la détermination des limites claires quant à la tolérance au risque et des mesures d'atténuation liées à leur secteur d'acquisition, afin d'assurer une saine gestion de la collection en fonction des priorités et des stratégies liées aux acquisitions de BAC.

Aucun cadre de gestion du risque propre aux acquisitions et accompagné de mesures d'atténuation n'a été porté à notre connaissance, même si les *Orientations pour le changement* misent sur un cadre de gestion du risque afin d'assurer une intendance efficace du patrimoine à toutes les étapes du cycle de vie de l'information. La gestion du risque n'est pas évoquée dans les orientations stratégiques formulées par la DACCS, ni dans les plans stratégiques établis par les sections relevant de la DACCS. Aucun cadre de gestion des risques propres aux acquisitions faites par la DPE et le PMPC n'a été porté à notre connaissance.

Par conséquent, aucune mesure d'atténuation du risque n'a été formellement ciblée en ce qui concerne les acquisitions et le développement de la collection. Le fait qu'aucun risque propre aux acquisitions ne soit ciblé ne permet pas d'effectuer, entre autres, une planification budgétaire des acquisitions en fonction des risques et rend précaire la saine gestion de la collection en fonction des priorités et des stratégies d'acquisition telles qu'elles sont définies dans le cadre de gestion.

Recommandation 5.2

BAC devrait concevoir un cadre de gestion du risque propre aux processus d'acquisitions et au développement de la collection, accompagné de mesures d'atténuation.

Réponse de la direction

Dans le cadre de la seconde initiative de modernisation et d'innovation, BAC concevra un cadre de gestion sur l'évaluation et les acquisitions qui comportera un volet sur la gestion du risque.

6. Contrôles visant la gestion des acquisitions

6.1 Acquisitions importantes

Les acquisitions importantes sont revues et approuvées par le CAI, tel qu'il est stipulé dans son mandat. Cependant, le processus de décision et les mécanismes de contrôle encadrant les acquisitions importantes (incluant la description formelle des critères décisionnels sur lesquels se base le CAI pour justifier ses décisions) ne sont pas documentés dans une politique d'acquisition.

¹ Sources : Cadre de gestion intégré du risque, Secrétariat du Conseil du Trésor, avril 2001, et [Rapport d'avril 2003 – Chapitre 1](#) (Rapport de la vérificatrice générale du Canada).

De plus, nous avons observé qu'en 2008-2009, le CAI n'avait approuvé que 3 des 68 documents achetés par la DACCS, même si la valeur de ces trois documents représentait 61 % de la valeur totale des achats de la DACCS. Cette situation est similaire à celle de l'année précédente, alors que le CAI n'avait approuvé que 7 des 129 achats de la DACCS, leur valeur représentant 44 % de la valeur totale des achats.

Par conséquent, nous ne pouvons dire si le processus encadrant les acquisitions importantes tient compte formellement des orientations clés définies au CTDC, compte tenu des faits suivants :

- Les procès-verbaux des réunions du CAI tenues entre le 29 mai 2008 et le 27 novembre 2008 n'indiquent pas sur quels critères de sélection le Comité s'est basé pour approuver les acquisitions importantes soumises à son attention, même si une Proposition d'acquisition (PA) est publiée à chaque soumission, qu'elle est signée par l'archiviste concerné et son gestionnaire, et qu'elle contient une section permettant de justifier l'acquisition en fonction des critères d'évaluation.
- L'examen de sept PA (exigeant l'approbation du CAI) a révélé que ces documents ne prennent pas en considération l'évaluation de l'ensemble des critères de sélection pertinents à la prise de décision, tels qu'ils sont ciblés dans le document *Développement de la collection – Procédures : Critères d'évaluation pour les documents d'archives*. Dans certains cas, l'information fournie dans ces propositions d'acquisition s'avère minimale aux fins de prises de décision et d'approbation par le Comité en fonction de la conformité à la mission, au mandat et aux orientations de BAC.

6.2 Coûts connexes

Un exercice de comptabilité par activité a été réalisé en 2005-2006, mais n'a pas été actualisé depuis. Toutefois, cet exercice n'a couvert que les coûts de main-d'œuvre de BAC sans inclure les frais opérationnels qui auraient permis d'établir le coût global de possession par type de collection.

Cette situation n'est pas conforme au document *Orientation pour le changement*, qui préconise l'utilisation d'outils comme la méthodologie du coût global de possession afin d'assurer une intendance efficace du patrimoine en gérant les risques.

La DACCS n'a pas établi de méthodologie pour prendre en considération les coûts connexes dans le processus décisionnel des acquisitions. Par conséquent, les gestionnaires responsables du développement de la collection ne rapportent pas d'informations financières concernant les coûts connexes liés aux acquisitions.

Cette situation existe malgré le fait qu'une grande partie des acquisitions provient de dons faits à BAC, même si les coûts connexes constituent un des critères d'évaluation prévus dans le document *Développement de la collection – Procédures : Critères d'évaluation pour les documents d'archives*. Ces coûts connexes concernent les activités telles que la planification, la négociation, la collecte, la restauration, la diffusion, la protection, la conservation et l'évaluation des documents d'archives acquis par BAC.

La DPE et le PMPC ne rapportent pas d'information financière concernant les coûts connexes liés aux acquisitions de documents publiés et de portraits.

6.3 Dossiers d'acquisition

Neuf cas ont d'abord été choisis, à raison de trois acquisitions réalisées entre 2003 et 2008 pour chacun des trois types de documentation suivants sous la responsabilité de la DACCS : livres rares, musique et cartographie. Trois cas ont ensuite été choisis pour la DPE, et trois autres pour le PMPC. Étant donné que les quinze cas choisis ne sont pas considérés comme un échantillon représentatif, le résultat de leur examen ne peut être extrapolé à l'ensemble des dossiers d'acquisitions des deux directions et du PMPC, mais il permet tout de même de déterminer les mesures de contrôle en place et les risques inhérents.

a) Sections des livres rares, de la musique et de la cartographie de la DACCS

Les neuf cas d'acquisition examinés sont appuyés par des dossiers maintenus par les responsables à l'origine des acquisitions. Nous avons comparé l'information justifiant la sélection des acquisitions aux critères de sélection pertinents à la prise de décision, tels qu'ils sont identifiés dans le document *Développement de la collection – Procédures : Critères d'évaluation pour les documents d'archives*.

L'évaluation du prix de cinq des sept cas ayant fait l'objet d'un achat a été documentée à l'interne ou à l'externe afin de s'assurer que le prix payé par BAC reflétait la juste valeur marchande. Deux cas ne contenaient aucune justification écrite du prix payé.

À l'exception d'un cas, les cas examinés ne sont pas liés aux orientations clés exposées dans le CTDC. Les acquisitions de fonds d'archives examinées sont appuyées adéquatement par des contrats uniformes contenant des clauses portant sur l'accès ainsi que les droits d'auteur, de reproduction et d'exposition. Tous les cas examinés comportent une référence aux catalogues concernés (AMICUS ou MIKAN).

b) Dossiers d'acquisition de la DPE

Pour les trois cas examinés, les achats effectués par la section Acquisitions de la DPE sont documentés et inscrits au catalogue AMICUS. Cependant, les critères de sélection ayant justifié l'achat des publications ne sont pas documentés.

Deux des trois cas ne sont pas reliés aux orientations clés du CTDC.

c) Dossiers d'acquisition du PMPC

Pour les trois cas examinés, les acquisitions sont appuyées par des dossiers maintenus par les responsables à l'origine des acquisitions. Ces dossiers contiennent peu d'informations justifiant la sélection des acquisitions en fonction de l'évaluation des critères de sélection pertinents à la prise de décision, tels qu'ils sont identifiés à la *Politique d'acquisitions et de commandes du PMPC*.

L'évaluation du prix pour deux des trois cas a été documentée à l'externe afin de s'assurer que le prix de ces deux acquisitions reflétait la juste valeur marchande.

Les trois cas examinés ne sont pas liés aux orientations clés identifiées au CTDC. Lorsque cela est requis, les acquisitions effectuées par le PMPC sont appuyées adéquatement par des contrats uniformes contenant des clauses portant sur l'accès ainsi que les droits d'auteur, de reproduction et d'exposition. Les trois cas ont été enregistrés au catalogue MIKAN.

Tel qu'il est mentionné à la rubrique 3, BAC ne dispose pas d'une politique d'acquisition comportant un énoncé de politique et des lignes directrices en matière d'acquisition des documents, tant analogiques que numériques. De plus, des lignes directrices sur le processus de décision, les mécanismes de contrôle dans le cadre d'une surveillance active, les critères de sélection et une méthodologie du coût connexe pourraient en faire partie. Une surveillance active permettrait à la gestion de BAC de détecter et de faire connaître dès que possible les risques ou les défaillances de contrôle, et de prendre rapidement et de façon efficace des mesures préventives et correctives quand de tels problèmes ayant des répercussions importantes sont relevés.

Recommandation 6

BAC devrait concevoir des lignes directrices sur :

- les mécanismes de contrôle qui assureront un suivi adéquat du processus d'acquisition;
- les méthodes de surveillance active et continue à être exercées par la gestion dans le processus d'acquisition;
- l'utilisation de la méthodologie du coût global de possession;
- la nécessité de bien documenter l'évaluation des critères de sélection pertinents à la prise de décision dans les dossiers.

Réponse de la direction

Dans le cadre de la seconde initiative de modernisation et d'innovation, BAC concevra un modèle de gouvernance sur l'acquisition qui comportera des volets précis sur les mécanismes de contrôle, les méthodes de surveillance et les procédures de documentation.

CONCLUSION

BAC s'est doté d'un cadre de gestion en matière de développement de la collection. Ce cadre fournit des lignes directrices claires et précises aux directions chargées de formuler des stratégies d'acquisition, en fonction des orientations clés et des priorités de BAC. Certaines des orientations du cadre de gestion doivent être clarifiées en ce qui concerne la représentativité de la collection, le patrimoine documentaire numérique et les documents concernant les communautés autochtones ou multiculturelles.

Les rôles et les responsabilités en matière d'établissement d'orientations et de plans stratégiques concernant les acquisitions, de même que la mesure du rendement, la divulgation des résultats par objectif et la gestion du risque, restent à définir.

Des améliorations doivent être apportées aux plans stratégiques et opérationnels afin qu'ils soient harmonisés avec les orientations stratégiques de BAC. Qui plus est, les outils et les mécanismes de collecte de données sont nécessaires afin de rendre des comptes en fonction de ces orientations et de produire des rapports d'activités qui contiennent des résultats financiers.

Les décisions doivent être documentées en justifiant les acquisitions en fonction des orientations et des critères de sélection. BAC doit implanter des mécanismes de contrôle pour s'assurer de la prise de décisions adéquates se rapportant aux acquisitions.

BAC doit se doter d'une politique d'acquisition comportant un énoncé de politique et des lignes directrices en matière d'acquisition des documents, tant analogiques que numériques. De plus, des lignes directrices sur le processus de décision, des mécanismes de contrôle dans le cadre d'une surveillance active, des critères de sélection et une méthodologie du coût connexe doivent en faire partie.

En raison des observations importantes notées dans ce rapport, nous ne pouvons conclure que la structure de gouvernance, la gestion des risques et les mesures de contrôle en place pour les différents processus d'acquisition de la collection de BAC étaient efficaces pour la période examinée de 2006-2007 à 2008-2009, ni en lien avec les orientations stratégiques de l'organisation.

ANNEXE A – PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION

Vérification interne – Examen des processus d’acquisition des collections

Recommandation	Mesure à prendre	Personne responsable	Échéancier
1 - Cadre de gestion en matière d’acquisition			
1.1 - BAC devrait clarifier ses orientations dans son cadre de gestion de développement de la collection, en fonction des limites de capacités en matière d’acquisition.	Élaboration d’un cadre de gestion sur l’évaluation et l’acquisition	SMA, Secteur des acquisitions	Avril 2012
2 - Orientations stratégiques pluriannuelles et plans stratégiques			
2.1 - BAC devrait concevoir des plans opérationnels précisant les objectifs, les stratégies et les mesures permettant d’assurer la mise en œuvre des orientations clés.	Élaboration d’un modèle de gouvernance sur l’acquisition	SMA, Secteur des acquisitions	Septembre 2012
3 - Politiques et procédures en matière d’acquisition			
3.1 - BAC devrait développer une politique précisant la nécessité d’acquérir des documents en lien avec les orientations stratégiques, le mécanisme de responsabilisation, l’intégration de la gestion du risque ainsi que les rôles et les responsabilités relatifs au processus d’acquisition.	Élaboration d’un cadre de gestion sur l’évaluation et l’acquisition	SMA, Secteur des acquisitions	Avril 2012

<p>3.2 - BAC devrait concevoir des procédures en matière d'acquisition qui définissent les différentes étapes du processus d'acquisition et qui clarifient les critères de sélection éclairant la prise de décision.</p>	<p>Élaboration d'un modèle de gouvernance sur l'acquisition</p>	<p>SMA, Secteur des acquisitions</p>	<p>Septembre 2012</p>
<p>3.3 - BAC devrait formuler des lignes directrices relatives à l'établissement de partenariats.</p>	<p>Mise en place d'un réseau avec les parties intéressées et d'un modèle de gouvernance pan-canadien</p>	<p>SMA, Secteur des acquisitions</p>	<p>2012</p>
4 - Mesures du rendement et responsabilisation			
<p>4.1 - BAC devrait établir des indicateurs de rendement pour l'ensemble de ses processus d'acquisition. Ceux-ci devraient tenir compte des résultats à atteindre ainsi que des cibles budgétaires.</p>	<p>Élaboration d'un modèle de gouvernance sur l'acquisition</p>	<p>SMA, Secteur des acquisitions</p>	<p>Septembre 2012</p>
<p>4.2 - BAC devrait concevoir, selon un gabarit commun, les outils et les mécanismes de collecte de données et de responsabilisation nécessaires pour mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles budgétaires et pour produire des rapports d'activités qui comportent des résultats financiers.</p>	<p>Élaboration d'un modèle de gouvernance sur l'acquisition</p>	<p>SMA, Secteur des acquisitions</p>	<p>Septembre 2012</p>

5 - Rôles et responsabilités des comités			
<p>5.1 - BAC devrait s'assurer que les mandats du CDC et du CAI précisent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le partage des rôles et des responsabilités entre les gestionnaires et les professionnels concernés et les membres du CDC; - les critères décisionnels sur lesquels le CAI doit se fonder pour justifier ses décisions; - le fait que les décisions prises par les comités doivent être bien documentées. 	<p>Élaboration d'un modèle de gouvernance sur l'acquisition</p>	<p>SMA, Secteur des acquisitions</p>	<p>Septembre 2012</p>
<p>5.2 - BAC devrait concevoir un cadre de gestion du risque propre aux processus d'acquisitions et au développement de la collection, accompagné de mesures d'atténuation.</p>	<p>Élaboration d'un cadre de gestion sur l'évaluation et l'acquisition</p>	<p>SMA, Secteur des acquisitions</p>	<p>Avril 2012</p>

6 - Contrôles visant la gestion des acquisitions			
<p>6.1 - BAC devrait concevoir des lignes directrices sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les mécanismes de contrôle qui assureront un suivi adéquat du processus d'acquisition; - les méthodes de surveillance active et continue à être exercées par la gestion dans le processus d'acquisition; - l'utilisation de la méthodologie du coût global de possession; - la nécessité de bien documenter l'évaluation des critères de sélection pertinents à la prise de décision dans les dossiers. 	Élaboration d'un modèle de gouvernance sur l'acquisition	SMA, Secteur des acquisitions	Septembre 2012

ANNEXE B – ABRÉVIATIONS

BAC	Bibliothèque et Archives Canada
CAI	Comité des acquisitions importantes
CDC	Comité de développement des collections
CTDC	Cadre de travail du développement de la collection
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
DACCS	Direction des archives canadiennes et des collections spéciales
DPE	Direction du patrimoine de l'édition
PA	Proposition d'acquisition
PMPC	Programme du Musée du portrait du Canada
SMA	Sous-ministre adjoint

ANNEXE C – CRITÈRES DE L'EXAMEN

1. GOUVERNANCE

- 1.1 Les directions responsables du développement de la collection ont un cadre de gestion pour le développement de la collection, des orientations stratégiques, des plans de travail annuels et des outils de gestion visant à assurer la coordination, l'encadrement et la représentativité des acquisitions.
- 1.2 Les directions responsables du développement de la collection ont des politiques et des procédures internes qui permettent d'assurer une coordination et un encadrement adéquats des processus d'acquisitions et de minimiser les risques d'acquisitions arbitraires.
- 1.3 Des mécanismes ont été mis en place afin d'assurer une responsabilisation adéquate à l'égard des acquisitions effectuées et de permettre une prise de décision éclairée quant aux orientations et aux actions pour atteindre les résultats visés par BAC.
- 1.4 Les divisions responsables des secteurs d'intérêt composant la collection de BAC ont des critères établis pour les acquisitions, assurant un encadrement adéquat et uniforme des acquisitions en lien avec les priorités de BAC et minimisant le risque d'acquisitions arbitraires.
- 1.5 Le processus décisionnel encadrant le développement stratégique de la collection et l'approbation des acquisitions importantes est appuyé par des comités formels détenant un mandat précis et des responsabilités bien définies, appuyés par une divulgation des résultats appropriée.
- 1.6 Le rôle et les responsabilités des gestionnaires et des autres intervenants dans les processus de développement de la collection sont clairement définis, communiqués et compris.

2. GESTION DES RISQUES

- 2.1 Les directions et les divisions responsables du développement de la collection ont conçu des cadres visant la détermination des risques et des mesures d'atténuation liées à leur secteur d'acquisition afin d'assurer une saine gestion de la collection en fonction des priorités et des stratégies liées aux acquisitions de BAC.
- 2.2 La planification et l'allocation des ressources en matière d'acquisition prennent en considération l'analyse du risque.

3. CONTRÔLES VISANT LA GESTION DES ACQUISITIONS

- 3.1 Des mécanismes de contrôle sont en place pour s'assurer que les acquisitions sont effectuées selon les orientations, les plans et les processus établis par les directions de la collection et permettent de minimiser les risques de chevauchement et d'acquisitions arbitraires.
- 3.2 Les acquisitions font l'objet d'une évaluation formelle préalable à l'acquisition, d'un contrat incluant des clauses uniformisées et complètes, d'une documentation formelle et d'une saisie dans les banques de données et les catalogues appropriés, afin de minimiser les risques de chevauchement et d'acquisitions arbitraires et d'assurer la représentativité, la gestion et le suivi efficaces des acquisitions, en conformité avec les priorités en matière d'acquisition.