



# **VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES**

**Octobre 2011**



# VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

## Table des matières

SOMMAIRE .....	3
Contexte .....	3
Observations et recommandations .....	3
Conclusion de la vérification .....	4
Énoncé d'assurance.....	5
INTRODUCTION .....	6
Autorisation de mener le projet.....	6
Contexte .....	6
Objectif et critères.....	7
Étendue.....	8
Méthodologie .....	8
OBSERVATIONS .....	9
Gouvernance .....	9
Processus.....	12
Gestion des risques .....	16
ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....	19
ANNEXE B – CLASSEMENT DES RECOMMANDATIONS EN FONCTION DU RISQUE .....	21

Numéro de catalogue : SB4-17/2011F-PDF  
ISBN : 978-1-100-98095-9

---

Bibliothèque et Archives Canada  
Rapport de vérification sur l'aliénation des collections privées

# VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

## SOMMAIRE

### Contexte

À la demande de l'Administrateur général et Bibliothécaire et archiviste du Canada, la vérification sur l'aliénation des collections privées a été ajoutée au Plan de vérification axé sur les risques de 2011-2014. Le travail sur place a été effectué de janvier à août 2011. La vérification visait à déterminer si les procédures de contrôle interne et le processus de gouvernance relatifs à l'aliénation des collections privées sont adéquats, efficaces et conformes aux modalités convenues au moment de l'acquisition.

L'aliénation est un processus qui consiste à disposer d'une collection privée ou d'une partie de celle-ci lorsque l'on décide, à la suite de l'évaluation, de ne pas acquérir la collection. Le personnel de la Direction générale Société et Expression culturelle (DGSEC) prend la décision, et les employés de la Direction générale de la préservation analogue (DGPA) l'appliquent.

Bibliothèque et Archives Canada (BAC) mène actuellement un exercice de modernisation d'envergure, et plusieurs projets en cours auront des répercussions considérables sur les fonctions d'acquisition et d'aliénation. La vérification s'est déroulée dans ce contexte de changement; elle a permis de tirer des conclusions sur les mesures qui étaient en place au cours de la période d'essais de la vérification tout en tenant compte des projets récents et à venir.

### Observations et recommandations

*La Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* établit clairement le pouvoir de BAC d'acquérir des documents d'archives et d'en disposer. Bien que les responsabilités soient réparties entre deux directions générales, les rôles sont bien définis et compris.

La fonction d'aliénation est liée à la fonction d'acquisition et elle est considérée comme un élément de ce processus. Par conséquent, plusieurs éléments d'une structure de gouvernance efficace qui devraient normalement être en place n'existent pas dans le cadre des activités d'aliénation. Les gestionnaires indiquent cependant que l'aliénation découle des stratégies et des politiques relatives à l'acquisition. En outre, la direction considère que les risques liés à l'aliénation sont très faibles. Ceux-ci n'ont donc jamais été évalués, ce qui entraîne une conséquence significative : rien ne garantit que l'espace et les ressources servant à entreposer les collections privées sont utilisés de manière efficiente.

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

Les vérificateurs recommandent que la démarche d'évaluation et d'acquisition des collections privées intègre la fonction d'aliénation afin que des stratégies, des plans de travail et des facteurs de risque soient élaborés de façon à ce que les collections soient traitées selon les priorités et que les mesures d'aliénation qui en découlent soient prises de manière cohérente et en temps opportun. L'approbation des mesures d'aliénation est assujettie à des critères clairs et à un processus officiel. Les mesures vérifiées ont été prises dans le respect de la procédure établie et ont toutes été approuvées officiellement.

Le pouvoir de disposer des documents qui avait été conféré au directeur général, Société et Expression culturelle n'a pas été renouvelé le 1<sup>er</sup> avril 2011. Par conséquent, les mesures en matière d'aliénation sont limitées en ce moment. Cette question devrait être réexaminée pour s'assurer que des mesures d'aliénation efficaces sont prises.

Enfin, comme l'exige la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*, les mesures d'aliénation doivent être conformes aux modalités convenues avec le donateur au moment de l'acquisition. À l'heure actuelle, les modalités ne sont pas fixées de façon uniforme. Le processus d'établissement des modalités devrait être officialisé et documenté uniformément.

### **Conclusion de la vérification**

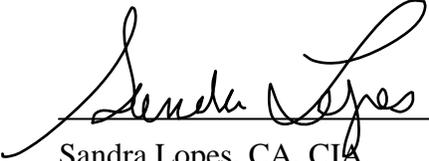
La vérification a permis de conclure que le processus d'aliénation des collections privées est assujetti à des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces. Cependant, un certain nombre d'éléments de gouvernance sont à améliorer. De plus, il faut officialiser les politiques et les procédures pour que la démarche en matière de disposition soit cohérente et conforme aux modalités convenues au moment de l'acquisition.

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

### Énoncé d'assurance

La mission de vérification a été planifiée et menée pour être en conformité avec les normes de vérification interne du gouvernement du Canada.

Selon mon jugement professionnel, en tant que dirigeante principale de la vérification, j'estime que les procédures de vérification qui ont été menées et les éléments de preuve qui ont été fournis sont suffisants et adéquats pour soutenir l'exactitude des conclusions fournies dans le présent rapport. Celles-ci sont fondées sur une comparaison des conditions présentes au moment de la vérification avec les critères de vérification.



---

Sandra Lopes, CA, CIA  
Dirigeante principale de la vérification  
Bibliothèque et Archives Canada

# VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

## INTRODUCTION

### Autorisation de mener le projet

La vérification sur l'aliénation des collections privées ne faisait pas partie du premier plan de vérification de 2010-2011. À la suite de discussions tenues lors d'une réunion du Comité ministériel de vérification de BAC le 15 décembre 2010, l'Administrateur général et Bibliothécaire et archiviste du Canada a recommandé d'effectuer cette vérification, qui a été ajoutée au Plan de vérification axé sur les risques de 2011-2014.

### Contexte

Bibliothèque et Archives Canada a été constitué en tant qu'organisme unique par la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* en 2004, avec le mandat de préserver le patrimoine documentaire du Canada pour les générations présentes et futures. Selon le *Rapport sur les plans et les priorités*, les trois principales responsabilités de BAC sont les suivantes :

- l'acquisition;
- la préservation;
- l'accès au patrimoine documentaire.

Les articles 8 et 9 de la *Loi* établissent le mandat et les pouvoirs du bibliothécaire et archiviste ainsi que ses droits relatifs à l'acquisition et à la disposition de documents d'archives privés et publics.

Trois mécanismes principaux permettent d'acquérir les documents archivés : le dépôt légal, dans la réglementation existante, qui exige que des exemplaires de documents publiés soient fournis à BAC; le transfert de documents du gouvernement du Canada ayant une valeur durable; le don ou l'achat de collections privées. La présente vérification porte sur l'aliénation des collections privées. Dans le *Guide sur le contrôle* de BAC, qui fait partie des Règles pour la description des documents d'archives établies en 2006, l'aliénation est définie comme le transfert de documents dans le but de retirer ces derniers de la garde légale et physique de BAC. L'aliénation peut prendre trois formes : la destruction de la collection, le retour au donateur ou le transfert à une autre institution de mémoire. La méthode d'aliénation des documents doit respecter les modalités convenues avec le donateur au moment de l'acquisition et durant l'étape de négociation. Le rapport annuel sur l'aliénation des dossiers signale que 82 cas ont été traités en 2009-2010.

La fonction d'aliénation est partagée entre deux directions générales de l'organisation : la DGSEC, qui fait partie du Secteur des acquisitions, est responsable de la prise de

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

décisions sur l'aliénation des collections privées, tandis que la DGPA, qui fait partie du Secteur de la gestion des ressources documentaires, applique les décisions.

Une collection peut comprendre un seul article ou plusieurs articles de natures et de valeurs variées. Elle est considérée comme telle parce qu'elle provient d'une même source ou d'un même créateur. Selon la liste des collections enregistrées dans le système de gestion des collections MIKAN, BAC possède actuellement 14 521 collections privées, et 2 330 d'entre elles comprennent un seul article. En 2009-2010, BAC a reçu 381 collections privées qui ont été enregistrées dans le système MIKAN. Durant cette période, 175 collections privées ont été acquises officiellement. La grande majorité d'entre elles sont conservées dans trois des principaux établissements de BAC, d'une superficie approximative de 17 000 m<sup>2</sup> chacun : le Centre de préservation de BAC, le Centre d'archives de Renfrew et le 395, rue Wellington à Ottawa.

Pour conserver sa pertinence dans l'environnement de l'information, qui évolue rapidement, BAC revoit sa façon de faire. Pour relever le défi qui se dresse devant lui, l'organisme a lancé un exercice de modernisation destiné à élaborer une stratégie globale axée sur les politiques et fondée sur les éléments probants. Douze initiatives de modernisation et d'innovation (IMI) orientent cet exercice. Deux de ces initiatives auront des répercussions considérables sur les processus d'acquisition et d'aliénation : la deuxième IMI, Modèle pansociétal d'évaluation et d'acquisition du patrimoine documentaire, et la quatrième IMI, Révision de la pertinence des collections de BAC. La vérification s'est déroulée dans ce contexte de changement; elle a permis de tirer des conclusions sur les mesures qui étaient en place au cours de la période d'essais de la vérification tout en tenant compte des projets récents et à venir.

### Objectif et critères

La vérification visait à déterminer si le processus de gouvernance et les procédures de contrôle interne relatifs à l'aliénation des collections privées sont adéquats, efficaces et conformes aux modalités convenues au moment de l'acquisition.

Les critères de vérification sont fondés sur les contrôles de gestion de base et sur l'évaluation des risques effectuée durant l'étape de la planification de la vérification :

- une structure de gouvernance efficace est établie relativement à l'aliénation des collections privées et la fonction est liée aux stratégies d'acquisition et de préservation;
- l'organisme adopte une démarche officielle et rigoureuse pour gérer l'aliénation des collections privées;

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

- la démarche de gestion des risques posés par l'aliénation des collections privées est efficace, bien expliquée et comprise par la direction.

### Étendue

Le travail sur place a été effectué de janvier à août 2011. La vérification était axée sur les documents d'archives faisant partie de collections privées qui ont été aliénées pendant la période allant du 1<sup>er</sup> novembre 2009 au 30 novembre 2010. Elle englobait les procédures permettant de prendre, d'approuver et d'exécuter des décisions quant à l'aliénation, ainsi qu'un examen de haut niveau des pratiques d'acquisition et de préservation dans ce domaine.

### Méthodologie

Le travail de vérification sur place a été effectué en conformité avec la Politique sur la vérification interne du Bureau du contrôleur général et la politique et les lignes directrices du Conseil du Trésor, selon lesquelles les normes de l'Institut des vérificateurs internes s'appliquent dans la fonction publique. Ces normes prévoient que la vérification doit être planifiée et réalisée de façon à pouvoir fournir l'assurance raisonnable que l'objectif est atteint.

La vérification comprenait diverses procédures jugées nécessaires pour fournir une telle assurance. Ces procédures incluaient, sans s'y limiter, les suivantes :

- l'examen de documents comme les politiques, les processus et les plans de travail relatifs à l'aliénation des collections privées;
- l'examen et la schématisation des processus opérationnels et des contrôles internes connexes;
- des entrevues avec des responsables de processus clés et des employés sous leur direction pour connaître en profondeur les forces et les faiblesses des activités relatives au processus d'aliénation;
- une comparaison avec d'autres institutions de mémoire pour connaître les pratiques exemplaires en matière d'aliénation;
- le test de 24 cas d'aliénations choisis de façon discrétionnaire pour la période du 1<sup>er</sup> novembre 2009 au 30 novembre 2010, ce qui comprend un examen des documents à l'appui et la confirmation de leur validité. Ainsi, 42 % des 57 cas d'aliénation qui avaient été traités au moment de la vérification ont été examinés.
  - Le choix était fondé sur un rapport produit par le directeur général, Société et Expression culturelle, dans lequel l'ensemble des opérations d'aliénation réalisées pendant la période couverte étaient abordées.

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

### OBSERVATIONS

#### Gouvernance

*Critère : Une structure de gouvernance efficace est en place pour l'aliénation des collections privées, et la fonction est liée aux stratégies d'acquisition et de préservation.*

**Plusieurs éléments de la structure de gouvernance doivent être améliorés pour être conformes au Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil du Trésor.**

Nous avons évalué la structure de gouvernance et nous nous attendions à ce que les éléments suivants soient en place :

- des rôles et des responsabilités clairement définis et bien compris;
- une orientation stratégique harmonisée avec les priorités de l'organisme;
- des objectifs énoncés clairement et des plans de travail appuyant l'orientation stratégique;
- une surveillance et des rapports périodiques sur les résultats des mesures d'aliénation;
- un lien manifeste entre l'acquisition et l'aliénation.

L'article 9 de la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* confère le pouvoir de disposer des collections privées. Il stipule que: « L'Administrateur général peut aliéner ou éliminer les publications ou documents dont il a la responsabilité s'il estime que leur conservation n'est plus nécessaire. L'aliénation ou l'élimination ne peuvent se faire que sous réserve des modalités afférentes à l'acquisition ou à l'obtention de ces publications ou documents. » À l'heure actuelle, la responsabilité de l'aliénation est partagée entre deux directions générales. Après avoir évalué une collection, les archivistes de la DGSEC décident s'il faut aliéner l'ensemble ou une partie de la collection. Leur décision est ensuite transmise aux employés de la DGPA, qui sont chargés de l'appliquer. À la lumière des entrevues menées avec des employés des deux directions, nous croyons que les rôles et les responsabilités sont bien définis et compris et qu'un climat de collaboration règne entre elles.

Aucune démarche stratégique claire n'appuie le mandat concernant l'aliénation. Des entrevues avec des gestionnaires de programmes ont confirmé qu'aucune orientation stratégique globale n'établit une démarche cohérente et structurée en ce qui a trait à la fonction d'aliénation et aux activités connexes. L'aliénation n'est pas considérée comme un programme en soi, mais plutôt comme un élément du processus d'acquisition. Les gestionnaires ont confirmé que le processus d'acquisition est guidé par un document que le Conseil de direction a approuvé en 2005 : le Cadre de travail du développement de la collection. Ce document fournit l'orientation stratégique et le

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

cadre qui guident le développement des collections de 2005 à 2010. Il est lui-même appuyé par un autre document intitulé Orientation sur l'acquisition (2006-2010). Aucun de ces documents ne fait mention de la démarche et des exigences relatives à la disposition des collections privées.

Traditionnellement, la principale mission des institutions d'archives consiste à acquérir et à préserver des documents ayant une valeur patrimoniale. L'absence d'une orientation stratégique pour guider les activités d'aliénation s'explique par la réticence à disposer des documents d'archives qui découle de ce rôle. Une recherche sur les pratiques nationales et internationales en matière d'aliénation des collections archivistiques, conduite par la Direction générale de la recherche stratégique, révèle que la plupart des institutions dans ce secteur sont dans la même situation que BAC. La majorité des institutions nationales d'archives sont autorisées à disposer des documents d'archives en vertu des lois auxquelles elles sont assujetties, mais les paramètres à appliquer dans le cadre de ce processus sont sujets à interprétation et la plupart des institutions n'ont pas jugé bon d'élaborer des stratégies ou des politiques pour soutenir ce mandat conféré par la loi. Le contexte de modernisation actuel à BAC constitue peut-être une occasion exceptionnelle de devenir le chef de file dans le domaine des politiques et de l'orientation en matière d'aliénation.

En l'absence d'une stratégie d'aliénation, l'espace et les ressources servant à entreposer les collections privées risquent de ne pas être utilisés de façon optimale.

Il n'y a pas d'objectifs ou de plans de travail précis concernant la fonction d'aliénation. Les plans de travail en place portent surtout sur l'évaluation et l'acquisition de collections. Toutefois, le plan de travail 2011-2012 de la DGSEC est axé sur les IMI et sur les projets pertinents dont la Direction générale est responsable. En plus du plan de travail de la Direction générale, des objectifs et des plans de travail sont élaborés pour chaque archiviste et superviseur. Des rapports trimestriels sont préparés pour rendre compte des progrès réalisés dans le contexte des projets permanents et spéciaux. Dans la section des archives politiques, un des grands projets en cours consiste à réduire le surplus de stocks en se défaisant d'une grande partie des collections privées qui n'ont pas été traitées et qui s'accumulent dans le registre. L'IMI 4 entraînera une hausse considérable des activités d'aliénation jusqu'à son parachèvement. Un rapport d'étape distinct a été préparé sur les résultats du projet jusqu'ici.

En raison de l'absence d'objectifs précis et de plans de travail relatifs à la fonction d'aliénation, rien ne garantit que les collections soient traitées de façon optimale, selon les priorités établies.

Cette lacune a une incidence sur la capacité de produire des rapports sur les activités et de surveiller celles-ci. La reddition de comptes concernant l'aliénation se limite pour

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

l'instant à un rapport annuel transmis à l'Administrateur général qui indique le motif de l'aliénation, les moyens utilisés et la date à laquelle la décision a été prise. En outre, les gestionnaires ont mentionné que la mesure du rendement est restreinte et n'est pas toujours prise en considération dans le cadre du processus décisionnel de la fonction d'aliénation. Les indicateurs de rendement de haut niveau élaborés aux fins de la nouvelle architecture d'activités de programmes (AAP) de l'organisme, au début de 2011, constituent un bon point de départ pour améliorer les indicateurs dans chaque secteur d'activité et amorcer la saisie de données valides et fiables. Puisque les initiatives d'innovation sont en cours, le moment est peut-être idéal pour fixer un seuil de référence qui permettra d'évaluer le rendement. Les renseignements limités sur les programmes et les résultats des activités clés affectent la capacité des gestionnaires à prendre des décisions éclairées.

La fonction d'aliénation est étroitement liée à celles de l'acquisition et de la préservation, et la direction a déjà cerné, dans le contexte des défis de la modernisation, quelques-unes des lacunes dans le domaine de la gouvernance mentionnées ci-dessus. Dans le contexte de l'IMI 2, Modèle pansociétale d'évaluation et d'acquisition du patrimoine documentaire, on réexaminera la nécessité et la pertinence d'une évaluation globale et systématique des documents d'archives. Cette initiative devrait fournir une orientation stratégique en matière d'acquisition qui s'inscrirait dans une approche sociétale. L'IMI 4, Révision de la pertinence des collections de BAC, comprend la réévaluation de la collection actuelle pour veiller à ce que celle-ci soit pertinente compte tenu du mandat et des conditions actuelles. Ces initiatives devraient avoir une incidence directe sur les activités d'aliénation puisque les critères régissant l'acquisition et la disposition du surplus de stocks seront plus rigoureux. Nous croyons donc qu'il y a un lien direct entre l'acquisition et l'aliénation.

### **Recommandations :**

1. BAC devrait intégrer la fonction d'aliénation dans la démarche qui sera élaborée dans le contexte de l'évaluation et de l'acquisition du patrimoine documentaire et de l'examen continu de la pertinence des collections, y compris :
  - une orientation stratégique générale;
  - des politiques et des procédures documentées;
  - des objectifs précis, des plans de travail et une structure de rapport;
  - des facteurs de risque pour guider l'établissement des priorités concernant le traitement des collections;
  - des indicateurs de rendement.

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

### Réponse de la direction :

Le Secteur des acquisitions de BAC accepte cette recommandation. La méthodologie sociétale en cours d'élaboration fournira le cadre d'intégration de cette démarche. La fonction d'aliénation peut être intégrée dans le groupe de la fonction d'acquisition, ce qui fournira un cadre approprié pour établir une orientation et mènera à l'élaboration de politiques, de procédures et d'objectifs ainsi qu'à la détermination des risques.

Soulignons que BAC a l'intention d'intervenir en amont du processus auprès des créateurs, c'est-à-dire que l'organisme souhaite connaître et évaluer le mieux possible les collections éventuelles avant leur arrivée dans les locaux de BAC. Cette démarche diminuera le pourcentage de documents aliénés au moment de l'acquisition. Autrement dit, les documents indésirables seront repérés avant leur réception. Ce commentaire ne s'applique pas à l'examen rétroactif des collections existantes (IMI 4).

Rappelons également que l'IMI 4 vise à créer une approche stratégique globale en matière de réévaluation et d'aliénation. Grâce à cette initiative de modernisation, une telle approche sera conçue et mise en œuvre à BAC d'ici le 1<sup>er</sup> avril 2014.

### Processus

*Critère : L'organisme dispose d'une démarche officielle et rigoureuse pour gérer l'aliénation des collections privées.*

**Bien que les politiques et les procédures documentées soient limitées, les activités d'aliénation sont régies par une série de critères et par un processus d'approbation officiel.**

Nous avons évalué le caractère adéquat du processus d'aliénation et nous nous attendions à ce que les éléments suivants soient en place :

- des politiques et des procédures en matière d'aliénation qui sont en place, bien documentées et efficaces;
- des critères clairs appuyant les décisions prises au sujet des mesures d'aliénation;
- des pouvoirs de délégation pour garantir un processus d'approbation rigoureux.

Le processus d'aliénation fait partie intégrante du processus d'acquisition; pour comprendre l'un, il faut comprendre l'autre. L'acquisition se divise en deux étapes :

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

### - Enregistrement

Après que le directeur général, Société et Expression culturelle a approuvé une proposition d'acquisition, la collection est acquise physiquement et transportée dans les locaux de BAC. Par la suite, l'agent de contrôle des documents entre la collection dans le registre MIKAN et les boîtes sont identifiées à l'aide d'un code à barres pour permettre de faire un suivi et de retrouver facilement les documents d'archives. À ce moment, le contenu et la valeur de la collection ne sont pas parfaitement connus.

### - Acquisition

Cette étape est celle de l'évaluation et de la négociation. Après le transfert dans les locaux de BAC, l'archiviste examine physiquement la collection et l'évalue pour déterminer si elle répond aux critères de BAC relatifs à l'acquisition et à la préservation. Si la collection ou une partie de celle-ci ne satisfait pas aux critères, elle est aliénée. La mesure proposée, que ce soit la destruction, le retour au donateur ou le transfert, est fondée sur les modalités convenues avec le donateur durant les négociations.

Un acte de donation peut être signé en tout temps pendant ces deux étapes. Il s'agit d'un contrat obligatoire au sens de la loi, qui lie la Couronne et le donateur et officialise l'acquisition de la collection par BAC. En général, une annexe décrivant la collection en détail est jointe au document. Après l'acquisition ou les mesures d'aliénation, la dernière étape consiste à mettre à jour la description de la collection dans la base de données MIKAN, en conformité avec les Règles pour la description des documents d'archives.

Le *Guide d'exploitation de la gestion des archives de BAC*, qui a été mis à jour pour la dernière fois en 2008, établit des critères de sélection liés à l'acquisition de documents d'archives. Les décideurs doivent tenir compte de critères comme le créateur (un particulier ou une entreprise), le support, la rareté ou l'originalité du contenu, la valeur pour les chercheurs, la valeur artistique ou esthétique, etc. En plus de ces lignes directrices, les normes archivistiques recommandées par l'Association canadienne des archivistes et le jugement professionnel des archivistes guident le processus décisionnel et documentaire. Jusqu'à tout récemment, BAC utilisait le modèle du portefeuille, selon lequel un ou plusieurs archivistes étaient responsables d'une collection et prenaient par conséquent les décisions relatives à l'acquisition et à l'aliénation. Ce modèle a créé des domaines d'expertise qu'on pouvait difficilement contester. Dans ce contexte, la direction a jugé qu'il n'était pas nécessaire de préparer une politique détaillée sur l'aliénation des collections privées.

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

Malgré l'absence de politique officielle, des contrôles sont en place pour veiller à ce que les mesures d'aliénation soient prises efficacement et en temps opportun. Le processus a été resserré durant la dernière année pour fournir un meilleur contrôle. Des systèmes de suivi ont été mis en place pour garantir la surveillance et le traitement opportun des opérations. De plus, des améliorations ont été apportées au formulaire Recommandation pour la disposition de documents, qui comprend maintenant une annexe décrivant plus en détail la collection dont il faut disposer, et des documents sont nécessaires pour établir la preuve définitive de l'aliénation. Enfin, les deux directions générales participant au processus ont élaboré des procédures sommaires et des normes de service qui ont été adoptées.

Le nombre restreint de politiques et les procédures officieuses pourraient entraîner une application inégale des mesures d'aliénation et accroître les risques d'erreur.

Après l'étape de l'évaluation, les archivistes formulent des recommandations quant à l'aliénation d'articles faisant partie de collections privées. Trois formulaires peuvent servir à lancer une telle opération. Le premier est celui qui est utilisé le plus fréquemment quand un document d'archives répond à un des critères suivants en matière d'aliénation :

- le document ne satisfait pas aux critères d'acquisition<sup>1</sup>;
- le document est un exemplaire supplémentaire superflu;
- le retour au donateur est une condition acceptée au moment de l'acquisition;
- le support est désuet ou non sécuritaire.

Si un ou plusieurs de ces critères sont remplis, l'archiviste remplit le formulaire Recommandation pour la disposition de documents, qui est ensuite approuvé par le directeur général, Société et Expression culturelle.

Le deuxième formulaire, qui doit être approuvé par l'Administrateur général et Bibliothécaire et archiviste du Canada, est utilisé pour les cas d'aliénation qui ne remplissent aucun des critères du premier formulaire. Le transfert de documents d'archives à une autre institution de mémoire est un exemple d'une telle opération. Le troisième formulaire, qui est approuvé par le superviseur de l'archiviste qui fait la recommandation, est utilisé pour les collections qui sont enregistrées, mais qui ne sont pas encore traitées.

L'agent des normes de la DGSEC veille à ce que les formulaires soient utilisés de façon appropriée, comme en témoigne le cas où un agent a remarqué que le mauvais formulaire était utilisé et a demandé à l'archiviste d'employer le bon. Toutes les

---

<sup>1</sup> Selon le *Guide d'exploitation de la gestion des archives*.

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

demandes sont par la suite transmises à la Section du contrôle de l'inventaire et du logement, au sein de la DGPA, aux fins de traitement.

Les tests ont démontré que le processus d'aliénation qui était en place au moment de la vérification était toujours suivi et que l'autorisation nécessaire était obtenue. À notre avis, le processus d'aliénation est régi par des critères clairs.

Le pouvoir qu'avait le directeur général de la DGSEC d'autoriser la disposition de documents en fonction des critères indiqués ci-dessus est venu à échéance le 31 mars 2011, ce qui a entraîné des retards. Au moment de produire le rapport sur la vérification, seulement neuf cas d'aliénation avaient été traités depuis le 1<sup>er</sup> avril 2011. Ils avaient tous été autorisés par l'Administrateur général et Bibliothécaire et archiviste du Canada ou par le superviseur responsable.

Il est bien connu qu'un arriéré considérable de collections privées s'accumule dans les entrepôts de BAC depuis plusieurs années. Selon le registre MIKAN, 5 330 dossiers d'archives reçus par BAC depuis 1998, c'est-à-dire 99 427 boîtes, ne sont toujours pas traités, ce qui a notamment pour conséquence une utilisation inefficace de l'espace et des ressources. Des raisons valables justifient peut-être certains retards, mais cette situation révèle l'absence d'une démarche stratégique et systématique de traitement des collections privées aux fins d'acquisition et d'aliénation.

La direction est consciente du problème, et l'IMI 4 comprend un projet visant à éliminer l'arriéré en fonction des priorités. Il est nécessaire d'élaborer une politique officielle qui établira les critères permettant de fixer les priorités concernant le traitement des collections privées et de créer des procédures d'aliénation comprenant des échéances. De plus, une structure de délégation de pouvoir convenable devrait être en place pour que les activités d'aliénation soient menées efficacement et en temps opportun.

### **Recommandations :**

2. Examiner l'efficacité du processus de délégation des pouvoirs concernant les mesures d'aliénation.

### **Réponse de la direction :**

Le Secteur des acquisitions de BAC accepte cette recommandation. Dans un contexte où l'on met plus que jamais l'accent sur l'examen des ressources documentaires existantes, la délégation des pouvoirs sera examinée en collaboration avec le Secteur de la gestion des ressources documentaires pour garantir la cohérence de la délégation

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

ainsi qu'une vue d'ensemble pertinente, pendant que ce processus relativement nouveau se développe et que les leçons apprises sont intégrées dans l'instrument de délégation.

### Gestion des risques

*Critère : La démarche de gestion des risques liés à l'aliénation des collections privées est bien expliquée et comprise par la direction.*

**À l'heure actuelle, aucun cadre de gestion des risques posés par les activités d'aliénation n'est en place.**

Nous avons évalué si la démarche de gestion des risques était adéquate et nous nous attendions à ce que les éléments suivants soient en place :

- une démarche documentée et bien comprise de gestion des risques liés à la fonction d'aliénation;
- la détermination des risques relatifs au processus d'aliénation et l'élaboration de mesures d'atténuation;
- des stratégies d'atténuation mises en œuvre, bien comprises et expliquées.

La DGPA a élaboré un cadre de gestion des risques destiné aux collections dont elle a la garde. Le cadre établit les divers agents de détérioration, le niveau de risque de chacun d'eux et les mesures d'atténuation qui sont en place. La Direction générale a aussi décrit les enjeux en matière de préservation des collections analogiques. Cependant, ces documents portent sur la préservation des collections analogiques dont la Direction générale a la garde. Leur incidence sur les activités d'acquisition de la DGSEC est limitée, quoique les archivistes peuvent consulter les gestionnaires de collections responsables avant l'acquisition d'une collection dans les cas où la capacité de la préserver est incertaine.

Les gestionnaires de la DGSEC ont mentionné qu'actuellement, aucun cadre de gestion des risques ne permet de gérer la fonction d'acquisition ou les activités d'aliénation qui en découlent. Selon l'opinion courante, l'aliénation pose de très faibles risques. Le risque le plus important, c'est-à-dire la destruction d'une collection qui aurait dû être conservée, est presque inexistant. Compte tenu de la culture du milieu des archives, s'il y a le moindre doute sur la destruction d'une collection, celle-ci sera conservée. De plus, le processus d'approbation des mesures d'aliénation décrit dans la section précédente comprend des mesures d'atténuation efficaces.

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

Toutefois, la direction est consciente qu'il est nécessaire de mieux cerner les risques liés à l'acquisition et à l'aliénation, comme le démontre la charte de projet de l'IMI 4, dans laquelle les risques les plus pertinents ont été recensés.

**Il faut officialiser le processus d'aliénation pour veiller à ce qu'il soit appliqué en conformité avec les modalités convenues avec le donateur, comme l'exige la *Loi*.**

La *Loi* stipule que « l'aliénation ou l'élimination ne peuvent se faire que sous réserve des modalités afférentes à l'acquisition ou à l'obtention de ces publications ou documents ». Après l'étape de l'évaluation de la collection et de la négociation, l'archiviste et le donateur s'entendent sur les conditions de l'acquisition, de la disposition ou du transfert de la collection ou d'une partie de celle-ci. À ce jour, ces conditions ne font pas partie de l'acte de donation conclu entre BAC et le donateur. La façon dont on prend note des modalités n'est pas du tout uniforme. Dans de nombreux cas, ces modalités étaient inscrites dans des lettres envoyées au donateur ou dans des ententes conclues entre celui-ci et BAC. En outre, on se contentait parfois d'ententes verbales. Le personnel de la DGSEC est conscient des lacunes de ce procédé et précise qu'il communique avec le donateur pour obtenir son accord avec les procédures de disposition proposées chaque fois qu'une collection est aliénée.

Cette situation n'a encore jamais causé de graves problèmes, mais les projets proposés dans l'IMI 4 augmenteront le risque de disposer d'une collection sans connaître les modalités exactes convenues avec le donateur. La portée de l'IMI 4 comprend « toutes les mesures nécessaires pour soutenir la conception et la mise en œuvre du programme de réévaluation, à partir de la définition d'orientations stratégiques et de l'élaboration de nouveaux protocoles pour la disposition de documents, jusqu'aux retours aux donateurs et créateurs et aux prêts à long terme. La présente IMI englobe tous les fonds non traités et les fonds "permanents" de BAC<sup>2</sup>. »

Il pourrait être difficile de déterminer avec précision les modalités qui ont été convenues au moment des acquisitions survenues il y a plusieurs années. Par conséquent, la réévaluation de la collection permanente et les mesures d'aliénation qui en découlent ne sont peut-être pas toujours conformes aux modalités, ce qui contrevient à la *Loi*.

Le projet de réduction du surplus de stocks a contribué à cristalliser cet enjeu, et la section responsable des archives politiques à la DGSEC a pris quelques mesures d'atténuation. Pour prouver que des efforts raisonnables ont été déployés dans le but de communiquer avec le donateur, les membres du personnel des archives politiques ont élaboré un certain nombre d'instruments, par exemple une liste de vérification, des

---

<sup>2</sup> Charte de projet de l'Initiative de modernisation et d'innovation n° 4

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

procédures détaillées et des lettres types, pour s'assurer que le donateur ou sa succession a accordé sa permission avant que des mesures de disposition des documents soient prises.

L'acte de donation actuel mentionne que BAC possèdera et conservera les documents de la collection, et ne comprend aucune clause sur la disposition des documents. Cette lacune a été décelée, et la DGSEC élabore actuellement un nouvel acte de donation énonçant clairement les conditions de l'entente entre BAC et le donateur, notamment en ce qui concerne les conditions de disposition. Aucune date n'est prévue pour la mise en œuvre de ce nouveau contrat.

Nous sommes d'avis qu'il est nécessaire de rendre le processus d'aliénation plus rigoureux en indiquant clairement dans quelles circonstances il sera mené et quelles seront les procédures à suivre, surtout si les documents ont été acquis il y a longtemps.

### **Recommandations :**

3. Veiller à ce que les documents d'archives soient aliénés en conformité avec les modalités convenues ou renégociées avec le donateur et à ce que les modalités soient documentées de façon uniforme à l'avenir.

### **Réponse de la direction :**

Le Secteur des acquisitions de BAC accepte cette recommandation et souhaite que les négociations avec les donateurs donnent des résultats plus clairs. Soulignons que l'acte de donation actuel concerne plus particulièrement les documents conservés par BAC. Au besoin, un avis juridique sera demandé au sujet des conditions régissant le retour ou la disposition des documents.

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

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

Recommandation	Mesure	Responsabilité	Date limite
<p>1. BAC devrait intégrer la fonction d'aliénation dans la démarche qui sera élaborée dans le contexte de l'évaluation et de l'acquisition du patrimoine documentaire et de l'examen continu de la pertinence des collections, y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une orientation stratégique générale</li> <li>• Des politiques et des procédures documentées</li> <li>• Des objectifs précis, des plans de travail et une structure de rapport</li> <li>• Des facteurs de risque pour guider l'établissement des priorités concernant le traitement des collections</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration dans une démarche sociétale liée à l'intention documentaire de BAC</li> <li>• Intégration dans des directives liées à la démarche sociétale</li> <li>• Élaboration en fonction de la démarche sociétale</li> <li>• Recensement et classification relatifs à la démarche sociétale</li> </ul>	<p>DG, Société et Expression culturelle</p> <p>Dir., Patrimoine culturel</p> <p>Dir., Ressources numériques</p> <p>Dir., Sélection des ressources documentaires</p>	<p>15 déc. 2011</p> <p>31 mars 2012</p> <p>30 sept. 2012</p> <p>15 déc. 2011</p>

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

Recommandation	Mesure	Responsabilité	Date limite
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des indicateurs de rendement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration d'indicateurs de rendement de façon à ce qu'ils soient harmonisés avec les indicateurs de l'organisation</li> </ul>	DG, Société et Expression culturelle	30 sept. 2012
	L'IMI 4 permettra d'élaborer et de mettre en œuvre une démarche pour l'examen en cours des collections de BAC et l'aliénation de celles qui ne sont plus pertinentes.	DG, Préservation analogue	1 <sup>er</sup> avril 2014
2. Examiner l'efficacité du processus de délégation des pouvoirs concernant l'aliénation.	Examen en collaboration avec la DGPA et formulation de recommandations	DG, Société et Expression culturelle	15 déc. 2012
3. Veiller à ce que les documents d'archives soient aliénés en conformité avec les modalités convenues ou renégociées avec le donateur, et à ce que les modalités soient documentées de façon uniforme à l'avenir.	Examen des normes de l'acte de donation standard à la lumière de la nouvelle Politique d'accès (en cours d'élaboration)	Dir., Patrimoine politique et social	31 mars 2012

## VÉRIFICATION SUR L'ALIÉNATION DES COLLECTIONS PRIVÉES

### ANNEXE B – CLASSEMENT DES RECOMMANDATIONS EN FONCTION DU RISQUE

Le tableau suivant présente les recommandations et leur attribue un niveau de risque élevé, moyen ou faible. Les niveaux de risque ont été déterminés en fonction de l'importance relative de chacune des recommandations et de la mesure dans laquelle celles-ci témoignent d'une non-conformité à la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* et aux politiques du Conseil du Trésor.

<b>Recommandations</b>	<b>Degré de priorité</b>
1. BAC devrait intégrer la fonction d'aliénation dans la démarche qui sera élaborée dans le contexte de l'évaluation et de l'acquisition du patrimoine documentaire et de l'examen continu de la pertinence des collections, y compris : <ul style="list-style-type: none"><li>• une orientation stratégique générale;</li><li>• des politiques et des procédures documentées;</li><li>• des objectifs précis, des plans de travail et une structure de rapport;</li><li>• des facteurs de risque pour guider l'établissement des priorités concernant le traitement des collections;</li><li>• des indicateurs de rendement.</li></ul>	Moyen
2. Examiner l'efficacité du processus actuel de délégation des pouvoirs concernant l'aliénation.	Moyen
3. Veiller à ce que les documents d'archives soient aliénés en conformité avec les modalités convenues ou renégociées avec le donateur et à ce que les modalités soient documentées de façon uniforme à l'avenir.	Élevé