

Évaluation sommative :

Initiative de services de bibliothèque équitables

Projet de rapport final

Fonction d'évaluation

Direction de la vérification et de l'évaluation

26 FÉVRIER 2013



Library and Archives
Canada

Bibliothèque et Archives
Canada

Canada

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	3
PERTINENCE.....	4
EFFICACITÉ	4
RÉPONSE DE LA DIRECTION.....	4
1. INTRODUCTION.....	6
VUE D'ENSEMBLE DU RAPPORT	6
DESCRIPTION DE L'ISBE.....	6
<i>Contexte.....</i>	6
<i>Historique.....</i>	7
<i>Objectifs et résultats prévus</i>	8
<i>Ressources financières</i>	9
<i>Principaux intervenants</i>	9
2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	10
CONTEXTE, PORTÉE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION	10
<i>Pertinence.....</i>	10
<i>Efficacité.....</i>	10
<i>Leçons retenues</i>	11
MÉTHODE D'ÉVALUATION	11
<i>Analyse de documents et de dossiers.....</i>	11
<i>Entrevues auprès des intervenants clés</i>	11
<i>Limites</i>	11
3. OBSERVATIONS DE L'ÉVALUATION.....	12
PERTINENCE.....	12
<i>Harmonie avec les priorités de BAC</i>	12
<i>Harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada</i>	13
<i>Harmonie avec les besoins de la population cible</i>	13
EFFICACITÉ	14
4. LEÇONS RETENUES.....	17
PERTINENCE.....	17
EFFICACITÉ	17
ANNEXE A : GUIDE DE DISCUSSION.....	19
GUIDE DE DISCUSSION.....	19
ANNEXE B : RÉFÉRENCES CHOISIES.....	20

N° de cat. : SB4-11/2012E-PDF

ISBN : 978-1-100-20695-0

Résumé

L'Initiative de services de bibliothèque équitables (ISBE) a été annoncée en 2007 comme une initiative exploratoire d'une durée limitée financée par un budget de trois millions de dollars sur trois ans. Elle a été conçue dans le but d'établir des conditions de services de bibliothèque équitables et durables pour les Canadiens incapables de lire les imprimés. L'initiative s'articule autour de cinq volets de travail qui correspondent à des problèmes énoncés dans le rapport de 2005, *Ouvrir le livre*. À la fin de la troisième année, Bibliothèque et Archives Canada (BAC) devait faire rapport au ministère du Patrimoine canadien et présenter une stratégie nationale et l'établissement des coûts s'y rattachant, ainsi que d'autres recommandations aux fins d'examen. Au début de 2009-2010, une évaluation des progrès réalisés a été menée et a révélé que l'initiative n'était pas en voie d'atteindre ses objectifs dans les délais et le budget impartis. Dès lors, les efforts se sont centrés sur le cinquième volet visant à élaborer une stratégie nationale et une analyse de rentabilisation. Par la suite, lorsqu'il est devenu évident qu'il n'y aurait pas de consensus, la décision de mettre un terme à l'initiative a été prise et 1,5 million de dollars ont été remis au Trésor.

Le point central de l'évaluation était la pertinence de l'initiative, son efficacité et les leçons retenues. Fondée sur deux sources de données, une analyse de documents et de dossiers et la réalisation d'entrevues avec les principaux intervenants.

- Les motifs originaux de l'ISBE correspondaient aux priorités du gouvernement du Canada et aux besoins des Canadiens incapables de lire les imprimés et étaient généralement conformes aux priorités de BAC; toutefois, avec le temps, sa pertinence a diminué en raison de changements apportés à l'environnement externe.
- Aucun autre type de concept ou de stratégie de mise en œuvre n'a été envisagé lors de l'élaboration de l'initiative, ce qui a donné lieu à des objectifs trop ambitieux et à des attentes élevées des intervenants.
- Une plus étroite supervision de la gestion aurait été avantageuse lors des premières phases de l'initiative.

Plusieurs leçons importantes ont été retenues de la participation de BAC à l'ISBE.

Pertinence

1. À l'avenir, BAC devrait examiner attentivement son engagement dans de nouvelles initiatives afin qu'elles soient mieux intégrées à ses activités de base.

Efficacité

2. Dans le cas d'une initiative exploratoire pour laquelle le financement à venir n'est pas encore garanti, BAC devrait s'assurer qu'un financement est disponible dès le départ et demander la pleine participation des éventuels partenaires dans les discussions portant sur la viabilité.
3. Une étroite supervision de la gestion est nécessaire pour toutes les initiatives, qu'elles soient temporaires ou permanentes, afin de vérifier que les objectifs demeurent atteignables.
4. S'il est établi qu'une initiative empiète sur les champs de compétence d'autres ministères fédéraux, des consultations devraient alors être entreprises pour déterminer comment mettre en œuvre une approche horizontale.
5. Il importe de prendre en considération l'évolution rapide des technologies et les possibles répercussions des innovations sur les questions abordées par un projet ou une initiative.

Réponse de la direction

La direction de BAC reconnaît que l'évaluation de l'ISBE est un point de référence important pour la bonne planification et les travaux d'exécution de l'institution, particulièrement en ce qui a trait à la durabilité des ressources, à la collaboration horizontale, à la gestion des pratiques exemplaires, à l'innovation technologique et à l'engagement envers les activités de base.

Les leçons retenues à la suite de l'ISBE aideront BAC à aller de l'avant. L'ISBE a permis de documenter l'approche de BAC pour des activités courantes, puisque l'initiative mettait au premier plan les services aux personnes incapables de lire les imprimés en tant que considérations centrales dans les services offerts au quotidien. Sur place, BAC continu d'offrir des stations de travail pour les clients atteints d'une déficience visuelle, y compris des agrandisseurs d'écran, des claviers braille et des logiciels d'accessibilité. En ligne, BAC maintient le

Catalogue collectif national, qui comprend des ressources documentaires en formats substitués de bibliothèques canadiennes, incluant quelque 210 000 titres en braille, plus de 200 000 enregistrements sonores, plus de 600 000 titres en gros caractères et plus de 1 million de textes électroniques, dont la majorité sont accessibles directement en ligne.

BAC reconnaît que l'environnement numérique offre le potentiel le plus intéressant de fournir aux Canadiens le meilleur accès possible à leur patrimoine documentaire. Afin de bénéficier de ce potentiel, BAC continue de faire évoluer son modèle de service vers les canaux en ligne et numériques et examinera la manière de tirer profit des technologies nouvelles et numériques pour répondre aux besoins des Canadiens incapables de lire les imprimés. Avec l'émergence de solutions technologiques inexistantes au cours du mandat de l'ISBE, BAC cherchera à améliorer la facilité de l'accès pour tous les Canadiens. L'évaluation de l'ISBE fournira des renseignements supplémentaires sur l'évolution de ces services.

1. Introduction

Vue d'ensemble du rapport

L'évaluation de l'Initiative de services de bibliothèque équitables (ISBE) a été réalisée par la fonction d'évaluation de la Direction de la vérification et de l'évaluation de Bibliothèque et Archives Canada (BAC) avec l'aide de la société-conseil T.K. Gussman Associates Inc. L'évaluation a porté sur les aspects suivants :

- la pertinence;
- l'efficacité;
- les leçons retenues.

Le rapport offre une description de l'ISBE, y compris des événements ayant mené à sa création, ainsi qu'un aperçu des objectifs et un résumé des ressources financières prévues et dépensées pour l'ISBE. La méthodologie de l'évaluation est décrite à la section 2 du document et les observations pour chaque aspect de l'évaluation sont présentées à la section 3. La section 4 traite des leçons retenues des constatations formulées dans les sections précédentes.

Description de l'ISBE

Contexte

L'incapacité de lire les imprimés est attribuable à des problèmes de vision ou de perception ou à un handicap physique qui empêchent les personnes qui en souffrent de participer pleinement à leur milieu de travail et à la vie de leur communauté, et à saisir toutes les occasions d'apprentissage. En 2006, plus de trois millions de Canadiens souffraient d'une forme d'incapacité de lire les imprimés. Les Canadiens incapables de lire les imprimés ont besoin de publications dans des formats substitués, comme le braille, l'audio et le texte électroniques, et les technologies électroniques adaptées. Toutefois, seulement cinq pour cent des documents publiés étaient offerts sur médias substitués en 2006.¹

¹ [Site Web de l'ISBE de BAC](#)

Historique

Dès 1976, le groupe de travail sur les services de bibliothèque pour les personnes handicapées de l'ancienne Bibliothèque nationale du Canada reconnaissait que ces services étaient inadéquats. En 2000, le Groupe de travail sur l'accès à l'information pour les Canadiens incapables de lire les imprimés, mis sur pied conjointement par la Bibliothèque nationale du Canada et l'Institut national canadien pour les aveugles (INCA), a publié un rapport (*Une promesse à respecter*²), proposant 24 recommandations pour l'amélioration de ces services. Pour donner suite à ces recommandations, l'administrateur général de la Bibliothèque nationale du Canada a créé, en 2001, le Conseil sur l'accès à l'information pour les Canadiens incapables de lire les imprimés (le Conseil), dont le mandat consiste à fournir des avis sur des questions touchant l'accès à des services de bibliothèque équitables.

Le Conseil, sous l'égide de l'Association canadienne des bibliothèques (ACB), a créé un groupe de travail national pour déterminer la portée d'un éventuel réseau national de services de bibliothèque équitables pour les Canadiens incapables de lire les imprimés présidé par BAC. En 2005, ce groupe de travail a attiré l'attention sur cette question dans son rapport intitulé *Ouvrir le livre*, qui proposait une vision pour la création d'un réseau national de services de bibliothèque, d'un bureau national de coordination au sein du gouvernement fédéral et de divers centres de production de ressources offertes sur support de substitution. Avec la publication du rapport *Ouvrir le livre*, l'ACB a également reçu une aide financière de la part du gouvernement fédéral par l'entremise de Développement social Canada (DSC) pour le projet pilote Centre d'échange de documentation électronique pour la production de médias substituts. Ce projet coopératif utilisait l'infrastructure de BAC pour tester des méthodes visant à faciliter la production de matériel sur médias substituts en rendant les dossiers électroniques des éditeurs accessibles aux producteurs.

Le budget de 2005 prévoyait une aide financière pour les Canadiens incapables de lire les imprimés. Cette aide consistait en une subvention unique de six millions de dollars à l'INCA pour la numérisation de ses collections et un million supplémentaire en financement permanent pour étendre les services de la bibliothèque à tous les Canadiens³.

En 2006, l'INCA a reçu une subvention fédérale de six millions de dollars, tandis que le financement de BAC a attendu jusqu'en 2007. Le gouvernement a plutôt

² [Rapport présenté à l'administrateur général de la BNC et à l'INCA. Une promesse à respecter. Janvier 2000.](#)

³ [Plan budgétaire de 2005, page 112.](#)

approuvé un financement temporaire de trois millions de dollars pour une initiative nationale visant à améliorer l'accès à l'information présentée sur divers formats substituts et l'élaboration d'une stratégie qui appuie les services de bibliothèque équitables pour les Canadiens incapables de lire les imprimés, à raison d'un million de dollars par année pendant trois exercices financiers (2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010). L'ISBE a été officiellement annoncée en octobre 2007⁴.

Objectifs et résultats prévus

Le mandat de l'ISBE était de mettre en place les conditions pour offrir des services de bibliothèque équitables et durables pour les Canadiens incapables de lire les imprimés.

L'ISBE s'articulait autour des cinq volets de travail suivants qui répondaient aux questions soulevées dans le rapport de 2005, *Ouvrir le livre* :

1. Adopter de nouvelles normes de service en appui à des services de bibliothèque équitables;
2. Concevoir et mettre en ligne un portail Web pour les documents sur médias substituts (DMS);
3. S'assurer de la participation des éditeurs et des producteurs de DMS aux efforts de renforcement de l'accès équitable;
4. Créer un centre d'échange électronique mettant en relation les éditeurs et les producteurs de DMS;
5. Élaborer une stratégie nationale pour fournir des services de bibliothèque équitables aux Canadiens incapables de lire les imprimés.

Selon la documentation du programme, les activités liées au cinquième volet de travail devaient être entreprises au cours des 18 premiers mois de l'ISBE, et le reste du temps devait être consacré à la consultation d'intervenants et à l'établissement d'un consensus. Les activités en lien avec les autres volets de travail devaient contribuer à l'élaboration de la stratégie nationale et se poursuivre tout au long de la durée du mandat de l'ISBE, c'est-à-dire durant trois ans. À la fin de l'exercice 2009-2010, BAC devait présenter une stratégie nationale et des options de coûts s'y rattachant, ainsi que d'autres recommandations.

⁴ [Communiqué de presse de BAC, en date du 2 octobre 2007.](#)

Ressources financières

Comme le financement n'a été reçu qu'en partie au cours de l'exercice 2007-2008, seulement 302 190 \$ ont été utilisés. Les travaux ont continué en 2008-2009 conformément aux volets de travail qui avaient été approuvés. Au début de l'exercice 2009-2010, un examen minutieux de l'initiative a été entrepris. Cet examen a révélé que l'ISBE n'était pas sur la voie d'atteindre ses objectifs prévus, selon les délais et le budget impartis. Pour cette raison, l'ISBE a reçu la directive de la haute direction de BAC de concentrer les efforts pour obtenir un consensus autour du cinquième volet de travail; l'élaboration d'une stratégie nationale et d'une analyse de rentabilisation. Parallèlement, le travail sur d'autres volets de travail a été interrompu. Lors de l'exercice 2010-2011, il n'y avait pas de consensus sur la manière d'aller de l'avant, la décision de mettre un terme à l'initiative a été prise et la partie non dépensée du financement de 1,5 million de dollars a été retournée au Trésor.

Le tableau 1 résume les dépenses réelles.

Tableau 1 : Dépenses engagées pour l'ISBE (\$)

Coûts pour le gouvernement fédéral	2007–2008	2008–2009	2009–2010	Total	Retour au Trésor
Salaires	176 331	334 091	45 998	556 420	
Avantages pour l'employé	35 266	66 818	9 200	111 284	
Fonctionnement et entretien (F et E)	67 670	450 602	238 610	756 882	
Locaux de TPSGC	22 923	43 432	5 980	72 335	
Total des coûts	302 190	894 943	299 788	1 496 921	1 503 079

Source : données administratives de BAC

Principaux intervenants

L'ISBE comprenait l'étude de questions ainsi que des consultations avec diverses autorités, notamment avec des gouvernements et des organismes de l'étranger et des ordres fédéral, provincial et territorial et avec des administrations municipales. Des organisations internationales sont chargées de divers domaines et questions

qui auraient eu un lien avec les activités et les résultats de l'ISBE, par exemple les droits de la personne (UNESCO), le droit d'auteur (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle – OMPI) et les normes (Daisy Consortium). Parmi les principaux intervenants au sein du gouvernement du Canada figuraient, outre BAC, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), Industrie Canada (IC), Patrimoine canadien (PCH), et d'autres. Les gouvernements provinciaux et territoriaux et les administrations municipales sont responsables des services de bibliothèque et de l'éducation sur leur territoire. Le dialogue avec les intervenants provinciaux et territoriaux s'est établi par l'entremise du Conseil provincial et territorial des bibliothèques publiques (CPTBP). Parmi les intervenants non gouvernementaux figurent un grand nombre de bibliothèques et d'associations de bibliothèques (p. ex. l'ACB), d'organismes de bienfaisance (p. ex. INCA), d'associations du milieu de l'éducation, de producteurs d'appareils fonctionnels, d'éditeurs et de personnes incapables de lire les imprimés ainsi que divers organismes représentant leurs droits.

2. Méthodologie de l'évaluation

Contexte, portée et limites de l'évaluation

Une évaluation sommative des activités de l'ISBE devait être réalisée à la fin de l'initiative dans le cadre des processus d'évaluation courants de BAC. Puisque l'ISBE était une initiative exploratoire à durée limitée assortie d'un financement temporaire unique, le recours à un cadre de mesure du rendement a été jugé prématuré et un tel cadre n'a par conséquent pas été établi au début de cette initiative.

Comme l'initiative a été interrompue avant d'être terminée, il a été décidé que l'évaluation porterait sur les points suivants :

Pertinence

- L'ISBE était-elle en phase avec les priorités de BAC et du gouvernement du Canada?
- L'ISBE abordait-elle les véritables besoins de la population cible?

Efficacité

- D'autres types de concept et de stratégie de mise en œuvre ont-ils été envisagés et examinés?

- Qu'est-ce qui pourrait être différent?
- Existait-il des solutions plus pratiques et réalistes?

Leçons retenues

- Quelles sont les leçons retenues de l'ISBE qui pourraient influencer sur les stratégies futures de BAC?

Méthode d'évaluation

Les résultats et les conclusions de l'évaluation se fondent sur deux sources de données : une analyse de documents et de dossiers et la réalisation d'entrevues avec les principaux intervenants.

Analyse de documents et de dossiers

Davantage de documents et de dossiers de projet ont été analysés. Parmi ces documents et dossiers figuraient, sans s'y limiter :

- des documents d'information;
- des notes de service;
- des procès-verbaux de réunions;
- divers documents de programme;
- des rapports sur l'ISBE;
- le site Web de BAC et de RHDCC et de plusieurs autres organisations, comme l'INCA, l'Association canadienne des bibliothèques et l'Association nationale des étudiant(e)s handicapé(e)s au niveau postsecondaire.

Entrevues auprès des intervenants clés

Ces entrevues ont été tenues avec des fonctionnaires chargés de la gestion de l'ISBE au sein de BAC. La majorité des membres de l'équipe de gestion initiale avait quitté BAC au moment d'effectuer les entrevues. Toutefois, les personnes qui ont été interviewées étaient des cadres supérieurs possédant une vaste connaissance de l'ISBE. Ces entrevues ont été réalisées durant les mois de janvier et de février 2012.

Le guide de discussion utilisé pour ces entrevues figure à l'annexe A.

Limites

L'examen des deux premières années des activités de l'ISBE était limité puisque la plupart des principaux agents mis à contribution dans les débuts de l'initiative

avaient quitté BAC. Le point de vue des principaux intervenants concernant cette période ne concordait pas toujours avec la documentation.

Les questions relatives à l'efficacité n'ont pas été prises en compte puisque l'initiative n'a pas été terminée.

3. Observations de l'évaluation

Pertinence

La conception initiale de l'ISBE était harmonisée aux priorités du gouvernement du Canada et aux besoins des Canadiens incapables de lire les imprimés et était, dans l'ensemble, compatible avec les priorités de BAC; toutefois, avec le temps, sa pertinence a diminué en raison de changements apportés à l'environnement externe.

Harmonie avec les priorités de BAC

Bien que l'ISBE ait pris racine dans les efforts, entre autres, de l'ancienne Bibliothèque nationale pour défendre les personnes incapables de lire les imprimés, quand la Bibliothèque nationale et les Archives nationales se sont fusionnées pour former Bibliothèque et Archives Canada en 2004, l'accent mis sur la prestation de services aux Canadiens afin de leur offrir un accès au patrimoine documentaire a été maintenu, comme le stipule l'alinéa 7b) de la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* : « de faire connaître ce patrimoine aux Canadiens et à quiconque s'intéresse au Canada, et de le rendre accessible ». De plus, BAC a pour objectif, comme indiqué à l'alinéa 7f) de la *Loi*, « d'appuyer les milieux des archives et des bibliothèques ».

Dans le cadre de son mandat, BAC est une source de savoir permanent, accessible à tous, contribuant ainsi à l'épanouissement culturel, social et économique du Canada et facilite, au Canada, la concertation des divers milieux intéressés à l'acquisition, la préservation et la diffusion du savoir. De plus, le document sur la vision de BAC « Orientations pour le changement » énonçait plusieurs thèmes, dont « Viser l'accès en tout », « Se concentrer véritablement sur le client » et « Généraliser le numérique », qui étaient compatibles avec l'ISBE.

Finalement, l'initiative était liée à trois des cinq priorités ministérielles de BAC, comme indiqué dans le rapport sur les plans et les priorités de 2007–2008.

Néanmoins, de nombreux intervenants principaux croyaient que le mandat de l'ISBE était peu compatible avec le mandat et les activités de base de BAC (c.-à-d. l'acquisition, la préservation et l'accès au patrimoine documentaire).

Harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada

À la suite de la décision stratégique reflétée dans le budget de 2005, une initiative temporaire de trois ans a été approuvée en 2007. De nombreux intervenants clés ont réitéré leur opinion selon laquelle l'ISBE s'harmonisait avec les priorités générales du gouvernement à l'égard de l'accessibilité des services pour tous les Canadiens, avec ou sans incapacité.

Harmonie avec les besoins de la population cible

L'évaluation a révélé que le programme s'harmonisait avec les besoins en services de bibliothèque des personnes incapables de lire les imprimés qui sont décrits dans de nombreux rapports dont certains remontent aux années 1970. Certains intervenants clés ont déclaré que la conception du programme était solide, tout en convenant que celui-ci était trop ambitieux. L'évaluation a révélé des données considérables indiquant que les changements apportés à l'environnement externe avaient mené à une amélioration de la quantité et de la qualité du contenu numérique et du contenu en formats substitués. De plus, cette augmentation de la pénétration des marchés est survenue en même temps que l'apparition d'applications fonctionnelles (p. ex. le logiciel de reconnaissance vocale Dragon). Tous les Canadiens, y compris ceux qui sont incapables de lire les imprimés, peuvent profiter de ces améliorations rendues possibles grâce aux progrès réalisés dans le domaine du matériel et des logiciels de technologies de l'information⁵.

Ces améliorations ont entraîné de nouveaux défis, surtout en ce qui concerne les questions de droit d'auteur et d'accès numérique. Notamment, les données

⁵ BlackBerry a été lancé en 1999 et comptait 70 millions d'abonnés dans le monde en octobre 2011. iPhone a été lancé en janvier 2007 et a été mis en marché au printemps de la même année; à la fin de l'exercice 2010, on en comptait 73,5 millions en fonction. iPad a été lancé le 27 janvier 2010 et 55,28 millions d'exemplaires avaient été vendus le 31 décembre 2011. Ces chiffres sont un indicateur de la croissance technologique rapide de la dernière décennie et il n'y a aucune raison d'anticiper un déclin du taux de croissance.

provenant des entrevues menées lors de l'évaluation ont mis en évidence des inquiétudes des producteurs et des éditeurs en ce qui a trait à l'accès aux formats numériques pour les personnes ayant une incapacité à lire les imprimés qui se ferait par auto-identification, ce qui ne serait pas suffisant pour s'assurer que les personnes soient admissibles à une exemption en vertu de la *Loi sur le droit d'auteur*.

Efficacité

Aucun autre type de concept et de stratégie de mise en œuvre n'a considéré lors de l'élaboration de l'initiative, ce qui a donné lieu à des objectifs trop ambitieux et à des attentes élevées des intervenants.

Selon l'évaluation, aucune autre stratégie n'a été envisagée lors de l'étape de l'élaboration de l'ISBE. La documentation du programme indiquait qu'une série d'éléments concrets du projet étaient en lien direct avec le rapport de 2005, *Ouvrir le livre*. Même si le financement était passé de permanent à temporaire, les travaux ont commencé dans les quatre volets de travail ainsi que pour l'élaboration des options et des coûts s'y rapportant pour une stratégie nationale (cinquième volet de travail).

Les principaux intervenants ont indiqué que le concept et les communications entourant l'initiative suscitaient de grandes attentes parmi les collectivités des divers intervenants de l'ISBE et laissaient à penser que le travail de l'initiative s'étendrait bien au-delà du délai de trois ans et de l'investissement initial de trois millions de dollars. De plus, les principaux intervenants croyaient que les efforts initiaux n'avaient pas porté suffisamment sur les options viables à long terme et sur les incidences financières.

De plus, des partenaires et des intervenants potentiels en sont venus à croire que le gouvernement fédéral (BAC) serait non seulement responsable de la stratégie nationale, mais serait également la principale source de financement. Toutefois, la vision de BAC était plutôt celle d'un partenariat égalitaire, dont les décisions concernant les sources de financement seraient prises ultérieurement.

À la suite de la nomination à BAC d'une nouvelle haute direction au cours de l'exercice 2009-2010 et de l'examen des progrès réalisés, il a été décidé d'axer les efforts sur l'élaboration d'une stratégie nationale et sur l'obtention d'un consensus avec les provinces et territoires sur les options d'un modèle de gouvernance parmi les différents champs de compétence. À ce moment, l'investissement avait été gelé dans les quatre autres volets de travail de l'ISBE parce que ces activités n'étaient pas sur la voie de livrer les résultats anticipés.

À la fin de 2009, BAC a tenu des rencontres avec le Conseil et le CPTBP. Selon l'évaluation, les participants ont reconnu la nature intergouvernementale de la prestation de services de bibliothèques aux personnes incapables de lire les imprimés, les possibles avantages d'un partage des coûts et l'utilité pour BAC d'examiner d'autres modes de prestation de services qui permettraient à tous les ordres de gouvernement de contribuer à une solution nationale. Les deux types d'éléments probants démontrent que les membres du Conseil et du CPTBP ont accepté d'aller de l'avant et d'examiner différentes possibilités pour le partage des coûts.

Les principaux intervenants ont toutefois indiqué que d'autres facteurs avaient rendu difficile l'élaboration par BAC d'une stratégie nationale à frais partagés avec un appui général des intervenants de l'ISBE. Au début de 2010, l'INCA a annoncé son intention de fermer sa bibliothèque le 31 mars 2012. Cette campagne (« Le droit de lire ») accentuait la pression sur tous les ordres de gouvernement, l'INCA demandant un financement temporaire pour soutenir le maintien des programmes et des services de bibliothèque pendant une période de transition de deux ans. Les réactions à cette demande de financement ont varié parmi les provinces et territoires, et de nombreux intervenants se sont tournés vers le gouvernement fédéral pour obtenir des directives. Selon les principaux intervenants, c'est l'un des facteurs qui a mené aux décisions prises par plusieurs provinces de faire valoir que le gouvernement fédéral devrait être l'unique source de financement et le seul coordonnateur pour le réseau. Tous les dialogues constructifs avec les intervenants ont alors été interrompus, car aucun consensus n'avait été obtenu relativement à un partage possible des coûts.

Une étroite supervision de la gestion aurait été avantageuse lors des premières phases de l'initiative.

Des données provenant des entrevues menées lors de l'évaluation suggèrent que même si BAC a pour mandat de faciliter un large accès et a dans son

fonctionnement des activités s’y rapportant, l’ISBE demeurait une initiative distincte dont la direction était confiée au Bureau de la stratégie. À ce titre, l’ISBE fonctionnait comme un projet spécial à part des activités et ne recevait pas le niveau de supervision requis. De plus, les principaux intervenants suggèrent que l’ISBE a été lancée sans que l’on tienne réellement compte de la capacité de BAC ou de son pouvoir de négocier avec des provinces et des territoires sur des enjeux de cette nature, ou encore de l’orientation appropriée pour les questions ne relevant pas de l’organisme (p. ex. l’administration de la *Loi sur le droit d’auteur*, le tarif des livres de bibliothèque de Postes Canada). Les principaux intervenants ont également suggéré que RHDCC, par l’entremise de son Bureau de la condition des personnes handicapées (BCPH)⁶, aurait été mieux placé pour mener l’ISBE pour le compte du gouvernement fédéral, étant donné qu’il a le mandat, l’infrastructure, l’expertise et la capacité de travailler avec les intervenants des provinces et des territoires ainsi que des ONG.

L’évaluation a permis d’établir que les progrès de l’initiative ont été soigneusement examinés à la suite d’un changement à la haute direction de BAC au début de 2009. Les deux types d’éléments probants démontrent que l’ISBE avait alors été examinée avec soin. À la suite d’un examen approfondi des progrès réalisés par rapport à chacun des cinq volets de travail, les documents du programme indiquent que des efforts ont plutôt été mis sur l’élaboration d’une stratégie nationale et l’établissement des coûts.

Comme l’ont rapporté les principaux intervenants, il est devenu évident en 2010 qu’un consensus sur une stratégie à long terme ne pourrait être atteint avec les intervenants. Il a été admis que les principaux objectifs de l’initiative ne pourraient être atteints et on a décidé de mettre un terme à celle-ci et de retourner les fonds qui n’avaient pas été utilisés au Trésor. Il n’y a pas eu de stratégie nationale comprenant des options et les coûts s’y rapportant pour l’examen du ministre.

En 2011, la décision de mettre un terme à l’ISBE a été communiquée aux représentants de plusieurs intervenants de bibliothèques en mai. Par la suite, BAC a mis tous les outils et la documentation de l’ISBE à la disposition de ces intervenants et s’est engagé à améliorer l’accessibilité de ses ressources.

⁶ [Mandat RHDCC](#)

4. Leçons retenues

Pertinence

À l'avenir, BAC devrait examiner attentivement ses engagements dans de nouvelles initiatives afin qu'elles soient mieux intégrées à ses activités de base. Dans le cas de l'ISBE, de nombreux intervenants principaux croyaient que l'initiative n'était pas bien harmonisée avec le mandat de BAC.

Efficacité

Pour les cas où l'initiative est exploratoire et le financement pas encore garanti, BAC devrait établir clairement quelles sont les sources de financement disponibles dès le départ et demander la pleine participation des éventuels partenaires dans les discussions portant sur la viabilité. En ce qui concerne l'ISBE, les intervenants en sont venus à penser que des activités de grande envergure seraient entreprises. Toutefois, il n'existait aucune source de financement pour payer les travaux. Les intervenants ont été déçus lorsqu'il est devenu manifeste que leurs attentes ne se concrétiseraient pas. Pour s'assurer que les attentes demeurent réalistes, tous les partenaires et intervenants doivent, dès le départ, bien saisir leurs rôles et leurs responsabilités.

Une supervision étroite de la gestion est requise dans toutes les initiatives, qu'elle soit temporaire ou permanente, pour s'assurer que les objectifs demeurent atteignables.

S'il est établi qu'une initiative empiète sur les champs de compétence d'autres ministères fédéraux, des consultations devraient rapidement être entreprises pour déterminer si une approche horizontale pourrait être avantageuse. Si les partenaires du fédéral sont d'accord sur ce qui peut être effectué, des partenaires externes provenant d'autres instances pourraient être approchés plus facilement.

Finalement, il importe de prendre en considération l'évolution rapide des technologies et les possibles répercussions des innovations sur les questions abordées par un projet ou une initiative. Au fur et à mesure que l'offre de contenu numérique et sur support de substitution gagne en importance sur le marché, les occasions d'amélioration notable de l'accès aux collections à un coût très

abordable deviennent plus nombreuses. BAC devrait réévaluer les projets en cours sur une base régulière pour s'assurer que les innovations technologiques rentables soient utilisées.

Annexe A : Guide de discussion

Guide de discussion

Comme vous le savez, l'ISBE a pris fin en 2010, et les fonds non dépensés ont été remis au Trésor. Une évaluation est requise pour classer ce dossier et pour assurer la conformité de BAC avec les exigences du SCT. La société-conseil T.K. Gussman Associates a été choisie pour réaliser cette évaluation. L'évaluation de l'ISBE est axée sur les leçons retenues et sur des questions relatives à la conception du programme.

Voici les éléments de discussion pour l'entrevue :

- (1) Veuillez fournir un aperçu de votre participation à l'ISBE.
- (2) Jusqu'à quel point l'ISBE était-elle en phase avec les priorités de BAC et du gouvernement du Canada?
- (3) Jusqu'à quel point l'ISBE avait-elle été élaborée pour aider à répondre aux véritables besoins en matière de services de bibliothèque équitables des Canadiens incapables de lire les imprimés?
- (4) Des leçons ont-elles été retenues de l'expérience de BAC dans le cadre de l'ISBE? Dans l'affirmative, veuillez en préciser la nature et expliquer comment ces leçons pourraient influencer sur les stratégies futures de BAC.
- (5) D'autres types de concept et de stratégie de mise en œuvre ont-ils été envisagés et examinés? Dans l'affirmative, veuillez expliquer pourquoi ces autres possibilités n'ont pas été retenues. Selon vous, qu'est-ce qui aurait pu être fait autrement et plus efficacement? Ces approches auraient-elles été plus ou moins pratiques que celles qui ont été adoptées?
- (6) Selon vous, quelles sont les réalisations attribuables à la participation de BAC à l'ISBE?
- (7) Jusqu'à quel point l'élaboration et l'établissement des coûts d'une stratégie nationale ont-ils été effectués?
- (8) Pouvez-vous identifier des intervenants qui, d'après vous, pourraient offrir des points de vue aux fins de l'évaluation? **[Pour les premières entrevues uniquement.]**

Merci d'avoir participé à cette évaluation.

Annexe B : Références choisies

[Campbell Consulting Ltd. Report to the Book and Periodical Council on Options for Making Published Materials More Accessible to the Visually Impaired: Final Report. 18 février 1998. Accessible, en anglais seulement.](#)

Association canadienne des bibliothèques. *Ouvrir le livre : une stratégie pour un réseau national de services de bibliothèque équitables pour les Canadiennes et les Canadiens incapables de lire les imprimés.* Septembre 2005.

BAC. *Changement, choix, espoir : rapport d'étape sur l'Initiative de services de bibliothèque équitables.* Février 2009.

[Groupe de travail sur l'accès à l'information pour les Canadiennes et les Canadiens incapables de lire les imprimés. Une promesse à respecter : rapport du Groupe de travail sur l'accès à l'information pour les Canadiennes et les Canadiens incapables de lire les imprimés. Présenté à M. Roch Carrier, l'administrateur général de la Bibliothèque nationale du Canada \(BNC\), et à M. Euclid Herie, le président et chef de la direction de l'Institut national canadien pour les aveugles \(INCA\). Ottawa, Canada. 31 octobre 2000.](#)

[Groupe de travail sur l'accès à l'information pour les Canadiennes et les Canadiens incapables de lire les imprimés. Une promesse à respecter : rapport du Groupe de travail sur l'accès à l'information pour les Canadiennes et les Canadiens incapables de lire les imprimés. Ottawa, Canada. Janvier 2008.](#)