



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

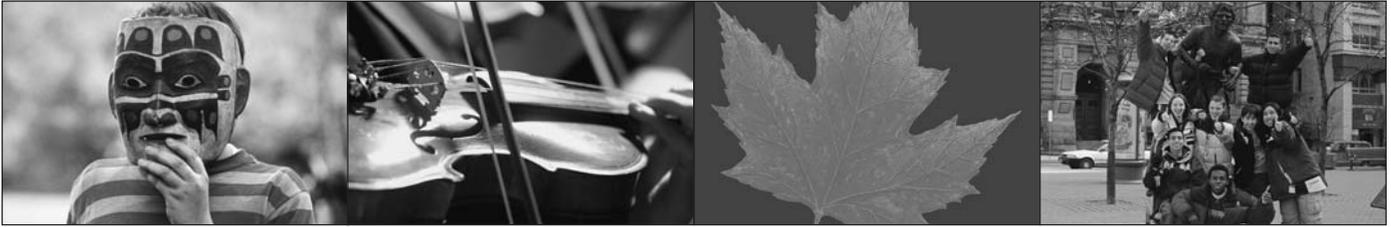


Patrimoine canadien

Le cadre du partenariat

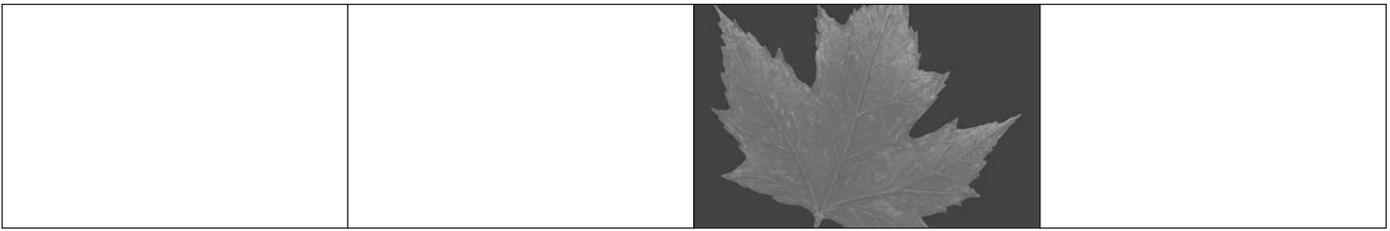
Direction générale des communications
janvier 2002

Canada 



Patrimoine canadien

Le cadre du partenariat



Pour obtenir des exemplaires supplémentaires, plus d'information, ou faire parvenir vos commentaires, veuillez communiquer avec :

Doug Davidge
Gestionnaire, Partenariat et ententes de collaboration
Direction générale des communications,
Communications stratégiques et ministérielles
Patrimoine canadien
25, rue Eddy, 10^{ème} étage
Hull (Québec) K1A 0M5
Tél. : (819) 994-9570
Télec. : (819) 994-9479
Courriel : doug_davidge@patrimoinecanadien.gc.ca

Ou consultez notre site Web : www.patrimoinecanadien.gc.ca

© Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 2002
No. de cat.: CH4-52/2002
ISBN : 0-662-66288-1

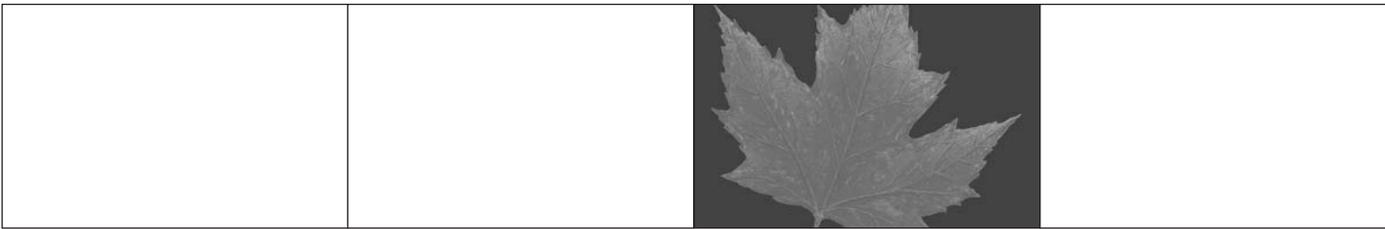


Table des matières

- I L'objectif1**
- II La place qu'occupe le partenariat au gouvernement fédéral2**
- III Les définitions4**
- IV La politique7**
 - Objet de la politique7
 - 1. Les objectifs de l'accord de collaboration et de parrainage8
 - 2. La collaboration9
 - 3. L'évaluation de l'appui accordé10
 - 4. La visibilité11
 - 5. Les choix des collaborateurs12
- V Les pratiques13**
 - 1. La gestion du risque13
 - 2. La coordination et les communications internes14
 - 3. Le suivi et l'évaluation15
- VI Les annexes.....16**
 - Annexe A - Compte à fin déterminées16
 - Annexe B - Mécanismes de financement.....18
 - Annexe C - Reconnaissance, visibilité du gouvernement du Canada.....19



--	--	--

I L'OBJECTIF

Fournir une orientation générale en matière de partenariat.

Proposer certaines pratiques privilégiées relatives à l'établissement et à la gestion des relations de partenariat.

Offrir un cadre de références propre aux différents programmes.



II LA PLACE QU'OCUPE LE PARTENARIAT AU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

Il y a déjà longtemps que les organismes gouvernementaux travaillent ensemble ainsi qu'avec d'autres paliers de gouvernement et des organismes non gouvernementaux en vue d'atteindre les objectifs de politique d'intérêt public.

Depuis une décennie, la demande pour des moyens qui permettent de créer et d'exploiter des programmes publics sans élargir l'infrastructure de l'État ne cesse de croître. Comme l'importance de limiter les budgets ne se dément pas, cette demande est énorme. Le partenariat et la collaboration sont devenus de véritables mots d'ordre au sein de la fonction publique canadienne. Le parrainage d'entreprise est désormais une caractéristique normale des missions commerciales de niveau supérieur et des réunions internationales, de même que des programmes culturels et sociaux. Par exemple, des partenariats publics-privés exécutent d'importants travaux publics, comme ceux de l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland.

Le partenariat, c'est d'abord et avant tout une question d'effet multiplicateur, tant sur les ressources que sur l'expertise. Il peut aider à bâtir la cohésion sociale et à raffermir la confiance entre les citoyens et le gouvernement, en donnant des occasions d'obtenir l'engagement des citoyens et d'encourager la participation. Collaborer avec des partenaires qui ont tout intérêt à ce qu'un objectif particulier soit atteint épargne du temps, de l'énergie et des ressources.

Pour « bien fonctionner », pour « gouverner » au lieu de « ramer », le gouvernement a adopté différents modes de prestation de services (DMPS). Il cherche d'autres façons de faire pour assurer la prestation de ses services dans l'intérêt public, y compris une collaboration accrue entre les secteur public et privé.

Au cours des années 1990, la terminologie relative au partenariat a gagné en importance dans les discours du Trône. Les groupes de travail des sous-ministres de 1997 ont constaté que les partenariats entre le gouvernement et les autres secteurs se révélaient une question horizontale clé¹. En 1999, le Bureau du vérificateur général du Canada a insisté sur le fait que la collaboration devait être plus efficace et plus responsable². Le SCT a publié ses premières orientations sur le sujet en 1995³. Depuis lors, il a fait paraître une étude sur les obstacles au partenariat, et deux autres études sont actuellement en cours : questions et réponses sur le partenariat et une étude sur la capacité ministérielle de gérer la collaboration. Ces deux études serviront de base pour offrir une meilleure orientation aux ministères. De plus, deux nouveaux projets de politiques du Conseil du Trésor sur les communications et la prestation de rechange des services traitent considérablement de la collaboration.

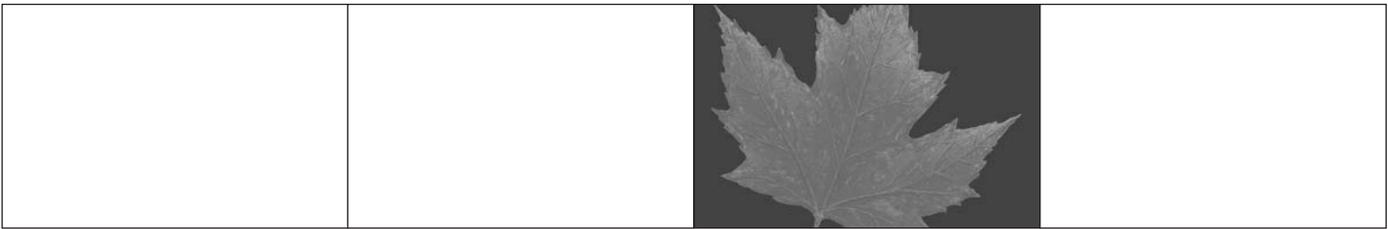
¹ Voir le résumé des groupes de travail des sous-ministres, qui se rapporte au greffier du Conseil privé sur la consolidation de la capacité des politiques, l'amélioration du service, les principes et les valeurs de la fonction publique, etc. David Holdsworth, l'actuel vice-président des partenariats internationaux au CCG, est l'auteur de ce résumé.

² Il importe de noter les chapitres 5 et 23 du Rapport du vérificateur générale du Canada de 1999 sur la responsabilité relative aux ententes de collaboration.

³ «Le gouvernement fédéral en tant que "Partenaire" : six étapes vers une collaboration réussie », dans la série, Faire plus avec l'argent des contribuables, SCT, octobre 1995.



Il est clair que la collaboration est devenue une stratégie de premier ordre pour réaliser les missions et les objectifs du gouvernement fédéral. Tant qu'il est possible de gérer les risques connexes, la collaboration offre aux différents ministères des moyens d'atteindre de nouveaux auditoires de manière non traditionnelle, de donner à d'autres la capacité de mener des initiatives et de mettre en oeuvre les programmes requis, et d'aller chercher ailleurs l'expertise, les relations et les ressources disponible.



III LES DÉFINITIONS

Contexte : Le ministère du Patrimoine canadien et ses organismes du portefeuille collaborent depuis toujours avec d'autres intervenants de l'extérieur du Ministère en vue d'atteindre les objectifs des programmes. Ces derniers sont notamment d'autres ministères et organismes fédéraux, des organismes des gouvernements provinciaux et territoriaux, et des administrations municipales, des organisations de bénévoles, des organismes sans but lucratif, des associations professionnelles, le secteur de l'éducation, etc. Le partenariat et le parrainage sont des formes d'alliance avec des intervenants de ce type ainsi qu'avec des entreprises privées et des associations industrielles.

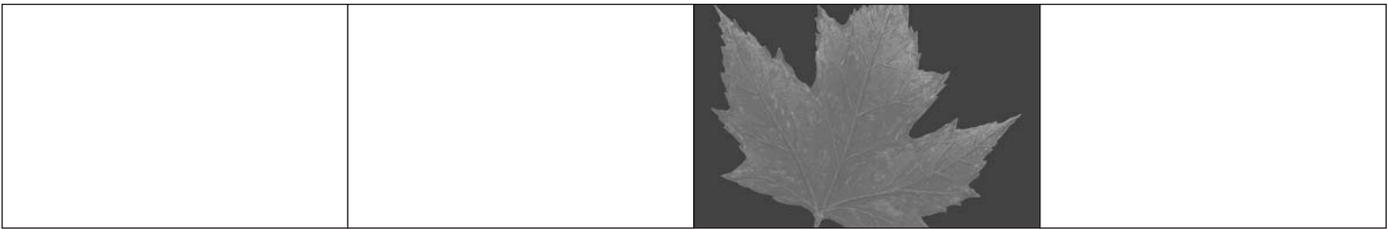
Les termes « partenariat » et « parrainage » prennent d'autres significations dans d'autres contextes. Dans ce cadre, les définitions suivantes s'appliquent :

Le **partenariat ou l'accord de collaboration** est une entente entre deux parties ou plus fondé sur un intérêt mutuel et une compréhension, une entente ou un contrat explicite qui établit les objectifs et les dispositions de l'accord. Le terme « accord de collaboration » est plus approprié que « partenariat » et n'a pas de connotation juridique puisque chaque partie agit dans le cadre de sa propre administration en ce qui a trait aux responsabilités. Il ne s'agit pas d'un partenariat strictement juridique où les partenaires sont mutuellement responsables de leurs actions.

Les parties engagées dans un accord de collaboration ont des objectifs communs ou compatibles; elles fournissent des ressources (financières ou autres), mettent en commun les avantages et s'accordent pour partager équitablement les risques à prendre.

Dans le cadre d'**accords de collaboration**, la Secrétariat du Conseil du Trésor a mis au point des définitions à partir des objectifs visés dans une situation particulière. Elles n'ont pas de fondements juridique, et sont simplement descriptives. Ces accords comprennent :

- les **accords consultatifs**, qui recherchent la participation des intervenants à l'élaboration de la conception et à la mise en oeuvre des politiques, stratégies et programmes;
- les **accords de contribution ou de partage du soutien**, pour l'augmentation ou l'orientation des ressources, ou le partage du fardeau des ressources entre plusieurs collaborateurs;
- les **accords opérationnels ou de partage des tâches**, en vue d'une prestation commune de services;



- les **accords de collaboration ou de prise de décision**, où sont partagés les pouvoirs, le travail, le coûts et les avantages.
(« Le gouvernement fédéral en tant que "Partenaire" : les six étapes d'une collaboration réussie », dans la série, *Faire plus avec l'argent des contribuables*, SCT, octobre 1995).

Voir Annexe B **Mécanismes de financement**.

Le **parrainage** est un genre d'accord de collaboration ou de prise de décision. Il s'agit d'une relation d'affaires dans le cadre de laquelle deux entités échangent des éléments de valeur. Cette valeur peut être financière, en nature, ou consiste en des avantages liés à la visibilité ou à l'exposition, à la publicité ou à l'accessibilité du marché. Il implique aussi une manifestation d'affiliation qui demeure toutefois distincte de l'endossement d'un produit.

Exemple 1 : Dans le parrainage d'entreprise, une entreprise fournit un appui financier ou en nature à une activité en échange de la possibilité d'exploiter commercialement cette activité (habituellement de la publicité et des avantages de commercialisation); et l'entreprise et le propriétaire de l'activité associent leur « nom ».

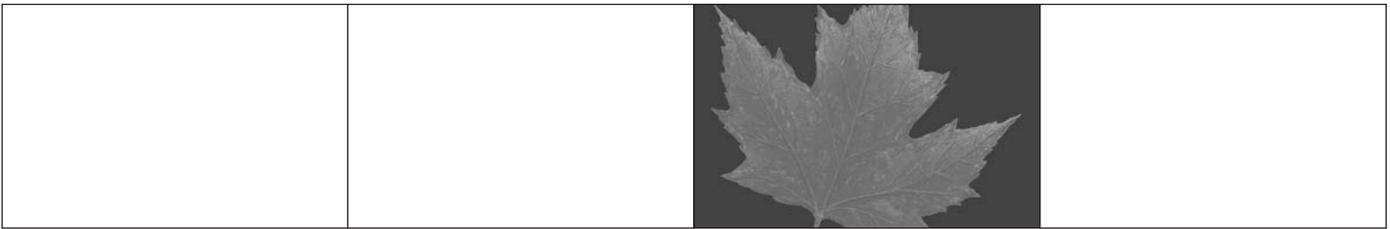
Exemple 2 : Quand le parrainage a lieu dans le contexte gouvernemental, un ministère (ou un organisme, etc.) parrain accorde un soutien financier ou en nature à une activité gérée par une autre entité gouvernementale en échange de la visibilité et de la possibilité d'augmenter son rendement dans le cadre d'une activité dont il n'a pas à assumer le coût total.

Dans le langage du parrainage, une **propriété** est une entité unique, exploitable commercialement. Il peut s'agir d'un événement, d'un produit d'une activité ou d'une campagne de marketing social. Cette propriété peut avoir des applications en ligne et hors ligne.

Exemples: la campagne du 21 mars pour l'élimination de la discrimination raciale; le Musée virtuel du Canada; le Défi de l'affiche de la Fête du Canada; le jeu *La grande aventure canadienne*.

Il importe de ne pas confondre le parrainage avec le don, où le bénéfice reçu en échange du soutien financier ou en nature n'est qu'une simple reconnaissance ou un reçu aux fins de l'impôt, mais ne comporte rien de nature substantielle.

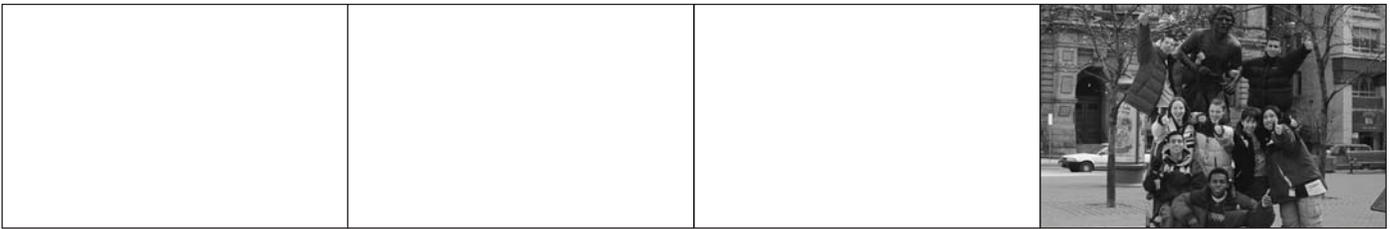
Il ne faudrait pas confondre le parrainage et la publicité. D'une part, la publicité est la promotion directe d'une entreprise par l'achat d'espace ou de temps d'antenne dans ce but précis. La publicité est un médium quantitatif, vendu ou évalué selon les coûts au mille. L'association se limite à l'achat de médias.



Le parrainage, d'autre part, est un médium qualitatif; il favorise une association avec une propriété (ex., le Défi de l'affiche de la Fête du Canada). Le parrainage vise à établir une relation à long terme entre le parrain et le propriétaire, qui se mesure de façon qualitative en tenant compte de facteurs comme le degré d'intérêt et l'imagerie empruntée (transférer l'émotion que procure une propriété à une marque qui la parraine).

Le compte à des fins déterminées (CFD) est un compte ouvert en vue de recevoir, contrôler et déboursier des fonds pour une activité précise réalisée par un intervenant qui n'est pas du gouvernement. Ce compte ne fait pas partie d'un crédit ministériel et n'est pas traité comme une part des recettes générales du Trésor. En vue de protéger le ministère et l'intervenant externe, une entente écrite établissant les objectifs du projet financé ainsi que les contributions des deux parties engagées est essentielle (*voir* Annexe A).

Selon le partenaire et la relation de partenariat, la documentation peut comprendre soit une entente formelle, un protocole d'entente ou un simple échange de lettres.

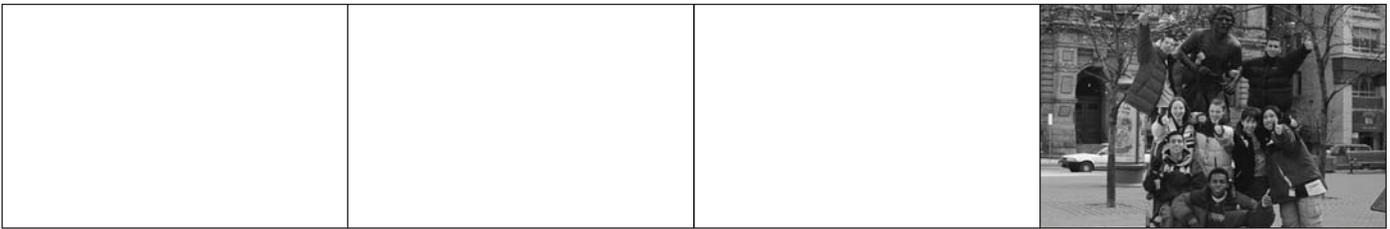


IV LA POLITIQUE

L'objet de la politique

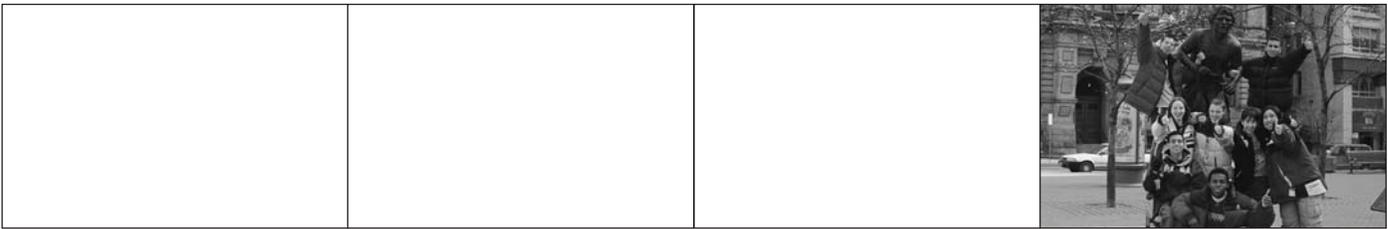
La politique du ministère du Patrimoine canadien vise à :

- améliorer et élargir la mise en œuvre de ses programmes avec le concours de parrains, d'alliés et de collaborateurs appropriés venant de l'extérieur du Ministère, et à innover dans ce domaine;
- établir des ententes de collaboration et de parrainage qui sont avantageuses à la fois pour Patrimoine canadien et ses collaborateurs;
- gérer les parrainages et les accords de collaboration comme des relations constructives à long terme qui contribuent, à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère, à l'atteinte de ses objectifs et à la réalisation de son mandat. Cela comprend une variété plus grande de collaborateurs qui sont engagés dans les mêmes objectifs sociaux que le Ministère;
- harmoniser sa collaboration avec des tiers, et cela pour l'ensemble du Ministère;
- gérer le parrainage en tant que relation de responsabilités mutuelles pour l'ensemble des résultats :
 - responsabilité parmi les partenaires (verticale);
 - responsabilité entre chaque partenaire et son propre corps administratif (interne);
 - responsabilité envers le public, y compris les communautés touchées (horizontale).
- assurer que le Ministère peut montrer :
 - dans quelle mesure il peut atteindre les objectifs et obtenir les résultats prévus par les accords de collaboration;
 - une évaluation raisonnable de la contribution du gouvernement fédéral à ces réalisations, à savoir dans quelle mesure elle a changé quelque chose;
 - les leçons à retenir de l'entente.



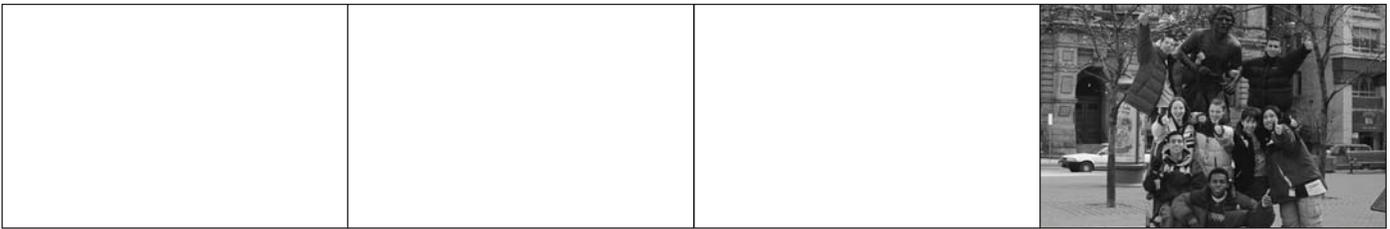
1. Les objectifs du partenariat et du parrainage

- a. Patrimoine canadien conclura des ententes de parrainage et de partenariat afin d'atteindre un ou plusieurs des objectifs suivants :
- obtenir des ressources financières supplémentaires pour une activité;
 - obtenir des ressources en nature pour une activité, en particulier du genre que le Ministère ne peut pas offrir ou acheter de façon économique;
- Exemple* : réseaux de distribution qui atteignent le public cible visé.
- apporter des améliorations à une activité;
- Exemple* : ajouter une composante Internet à une activité utilisant l'imprimé.
- soutenir une activité dans le cadre du mandat de Patrimoine canadien;
- Exemple* : activités liées au secteur de l'éducation.
- trouver des alliés de l'extérieur qui appuient la mission de Patrimoine canadien; cela consiste notamment à encourager la participation active des citoyens de la part de nouveaux joueurs tels que les sociétés;
- Exemple* : faire participer une association d'enseignants à une activité liée aux droits de la personne afin d'obtenir des résultats à plus long terme dans le secteur de l'éducation.
- b. Le ou les objectif(s) particuliers des ententes de collaboration ou de parrainage doivent être précisés dans des plans d'action du programme ou de l'activité en question.
- c. Les revenus du parrainage, reçus dans le cadre des activités d'un programme et gérés dans un compte à des fins déterminées, seront réservés à l'usage de ce même programme.



2. La collaboration

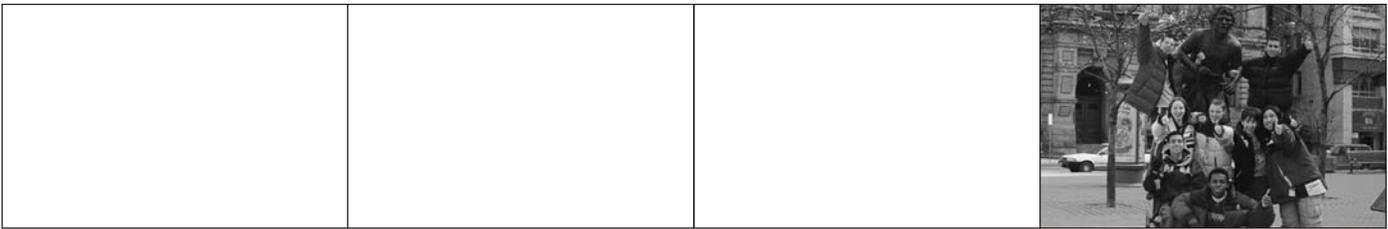
- a. La collaboration avec un parrain, un partenaire ou un autre allié comprend des caractéristiques essentielles.
- Jusqu'à quel point la collaboration doit être officialisée et la manière d'y arriver sont des questions de jugement qui dépendent d'une multitude de facteurs tels que le montant en cause et la complexité de l'entente.
 - L'étape à laquelle l'officialisation est nécessaire peut dépendre du mécanisme qui officialise la relation. Par exemple, Patrimoine canadien doit suivre un certains processus d'approbation de contrat ou d'entente de contribution.
 - Il est essentiel que les agents des programmes de Patrimoine canadien consultent et mettent à contribution les experts du Ministère, (par ex. communications, marchés de services, services financiers et services juridiques) le plus tôt possible dans le cadre du processus, même pour des projets pilotes, afin de profiter au maximum de leurs conseils et de s'assurer de leur appui, réduisant ainsi les délais d'approbation futurs et profitant des expériences antérieures dont les agents de programmes ne sont peut-être pas au courant.
- b. Dans toute activité de partenariat, les fonctionnaires tiendront compte des facteurs suivants et devraient être en mesure de s'y attaquer à tout moment :
- les objectifs en commun ou compatibles liés à un objectif de politique gouvernementale;
 - la pertinence et le bien-fondé de chaque parrain ou collaborateur proposé (*voir* 5. « Choix des collaborateurs »);
 - l'environnement public; tenir compte des vues, inquiétudes et préférences des citoyens et citoyennes et des intervenants;
 - la protection de l'intérêt public et le besoin d'assurer un service juste et équitable;
 - la confiance du public relativement à l'impartialité et l'intégrité de la fonction publique;
 - l'analyse des coûts, des risques et des avantages de la collaboration;
 - les résultats prévus et la façon de les mesurer (*voir* 8. « Le suivi et l'évaluation »);



- les rôles et responsabilités bien définis du Ministère, de ses représentants et des autres intervenants;
- les véhicules ou les mécanismes qui définissent la relation (par ex., l'accord officiel, le protocole d'entente, la lettre consignée etc.); (*voir* Annexe B)
- la nature du soutien que devrait fournir par le parrain ou le partenaire; (*voir* 3. « Évaluation de l'appui accordé »)
- la visibilité et la publicité de chaque intervenant; (*voir* 4. « La visibilité »)
- le respect des exigences et des lignes directrices du Conseil du Trésor en matière de la *Loi sur les langues officielles* et des directives relatives à l'accessibilité;
- l'approbation ou la vérification de tous les produits et de toutes les activités de communication;
- les dispositions relatives à la gestion de l'activité, y compris les communications entre les parties, les dispositions relatives au contrôle de la qualité et les échéanciers;
- les limites concernant les droits et les responsabilités et les clauses relatives à la résiliation de l'entente.
(Nota : les agents de programmes devraient demander de l'aide aux experts du Ministère en matière de droit et de contrats.)

3. L'évaluation de l'appui accordé

- a. La valeur établie pour les intrants non monétaires dans les ententes de parrainage et de partenariat doit correspondre à des valeurs marchandes justes. Les programmes devront faire preuve de diligence afin d'éviter :
 - de compenser excessivement un appui en nature;
 - de sous-estimer les avantages offerts aux collaborateurs et aux parrains.
- b. Patrimoine canadien s'efforcera de déterminer la valeur des appuis de façon équitable.
(Nota : Tout comme la valeur d'une maison peut varier en fonction du prix de vente d'autres maisons dans le voisinage, la valeur du parrainage et du partenariat est fonction du marché. Chaque programme a la responsabilité, face aux autres programmes, au reste du Ministère et au reste du gouvernement fédéral, de protéger la « valeur marchande » de possibilités liées au gouvernement.)

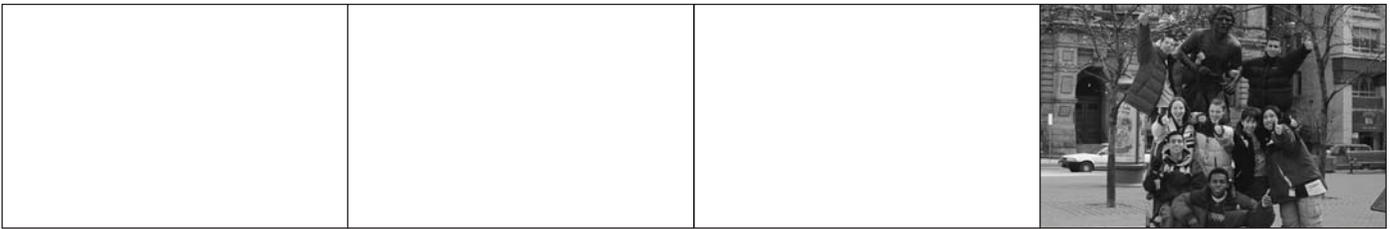


- c. Les frais de parrainage demandées par Patrimoine canadien pour une activité ou un événement précis devraient se baser sur la valeur que nous pouvons offrir au parrain et non sur nos coûts.
(Nota : Établir la valeur exige une expertise en la matière. Les agents de programmes, à leur gré, devraient demander de l'aide aux spécialistes du partenariat à la Direction générale des communications.)

4. La visibilité

- a. Dans toute entente entre le gouvernement du Canada et ses partenaires, il importe pour le gouvernement canadien de définir son rôle face au public canadien de façon claire et concise (par le biais de la conception, des identificateurs, etc.).⁴ En ce sens, la publicité relative aux ententes de parrainage et de partenariat accordera une visibilité appropriée au gouvernement du Canada ou au Ministère, comme le stipulent les politiques du Programme de coordination de l'image de marque et des organismes centraux s'y rapportant et, le cas échéant, les lignes directrices des programmes, des directions générales et du Ministère. Le tout sera inscrit dans l'entente de parrainage (*voir* Annexe C).
- b. La visibilité fournie aux autres intervenants dans le cadre des ententes de parrainage et de partenariat respectera les lignes directrices du Programme de coordination de l'image de marque et des organismes centraux s'y rapportant, et elle sera proportionnelle aux contributions de ces intervenants.
(Nota : Dans certains cas, la visibilité est une motivation importante pour un parrain. Il faut s'efforcer d'éviter de prendre des engagements en matière de publicité qui iraient à l'encontre de la politique gouvernementale.)
- c. Le Ministère ne doit pas donner l'impression d'endosser un produit ou un service commercial. Il importe d'éviter de compromettre l'impartialité du gouvernement du Canada.
(Nota : Les agents de programmes devraient demander de l'aide aux experts ministériels en matière de droit et de communications.)

⁴ *Politique de communication du gouvernement du Canada*, Secrétariat du Conseil du Trésor (Ébauche octobre 2001), p. 23.



5. Les choix des collaborateurs

- a. Patrimoine canadien ne recherchera pas comme parrain ou collaborateur une société ou autre entité dont la mission, les politiques ou les pratiques seraient susceptibles d'embarrasser le Ministère ou le Ministre. On reconnaît qu'il s'agit là d'un risque calculé.
- Les agents des programmes utiliseront des techniques et des services appropriés tels que EthicScan afin de mener des enquêtes sur l'éthique des parrains ou des partenaires éventuels.
(Nota : EthicScan est un bureau central de consultants et d'éthique du monde des affaires qui surveille le rendement social et environnemental de quelque 1500 compagnies au Canada.)
 - Les agents des programmes devraient tenir un registre des méthodes utilisées pour enquêter sur les parrains ou les collaborateurs éventuels, et de la date d'obtention de leur information.
- b. Patrimoine canadien doit éviter le conflit d'intérêts et il doit éviter d'avantager (de façon réelle ou apparente) un collaborateur au moment du choix.
- c. Il n'existe pas d'« obligation de marché équitable » en matière de parrainage. C'est-à-dire que l'on n'est pas obligé de contacter toutes les compagnies de céréales, toutes les banques et ainsi de suite. Politiquement, toutefois, on peut s'attendre à des questions de la part des entreprises commerciales ou autres qui estimerait que des possibilités ne leur ont pas été offertes. Pour cette raison, un ministère voudra peut-être recourir à une demande d'expression d'intérêt ou passer par l'intermédiaire d'une tierce partie neutre, comme une association industrielle, surtout lorsque l'événement à parrainer revêt un caractère exceptionnel ou particulièrement attrayant.



V LES PRATIQUES

1. La gestion du risque

- a. Les risques liés au partenariat et au parrainage sont mieux gérés si les ententes entre les parties sont clairement définies, si les choix des intervenants est judicieux, s'il y a une compréhension claire des rôles et responsabilités de chacun et si les relations sont entretenues avec attention. Les employés ayant des responsabilités en matière de partenariat ou le parrainage doivent :
- posséder les compétences et les outils pour vérifier que tous les alliés éventuels, et en particulier les parrains ou collaborateurs, répondent aux critères établis par les politiques gouvernementales;
 - comprendre leur responsabilité en matière de respect de l'intérêt public et, en particulier, les points importants à considérer dans le cadre de toute entente de collaboration;
 - bien utiliser l'information que renferme le **Registre de la commandite privée** et remettre des données pertinentes;
 - se préparer au moyen de stage de formation et d'expériences acquises peu à peu, et trouver le temps et les ressources (y compris les budgets de voyage au besoin) afin de mettre sur pied et de gérer efficacement les projets de partenariat et de parrainage.
- b. Les pouvoirs des agents et des gestionnaires qui rencontrent les parrains et les collaborateurs éventuels devrait être précisés, afin de maximiser leur capacité de prendre des engagements au nom du Ministère. Cela exige un engagement à tous les niveaux à l'égard de la délégation réelle du pouvoir et des échéanciers d'approbation.
- c. Gérer un niveau de risque acceptable : le choix de la formule juridique ou financière (par ex., l'accord officiel, le protocole d'entente, la lettre cosignée) et les dispositions détaillées de la formule retenue devraient refléter une appréciation raisonnable de ce qui pourrait se produire dans le cadre de cette relation au lieu de prévoir le pire. Autrement dit, les dispositions relatives à la gestion du risque devraient refléter les exigences d'une activité conjointe, les dossiers connus de la partie concernée et les antécédents de Patrimoine canadien avec elle.



2. La coordination et les communications internes

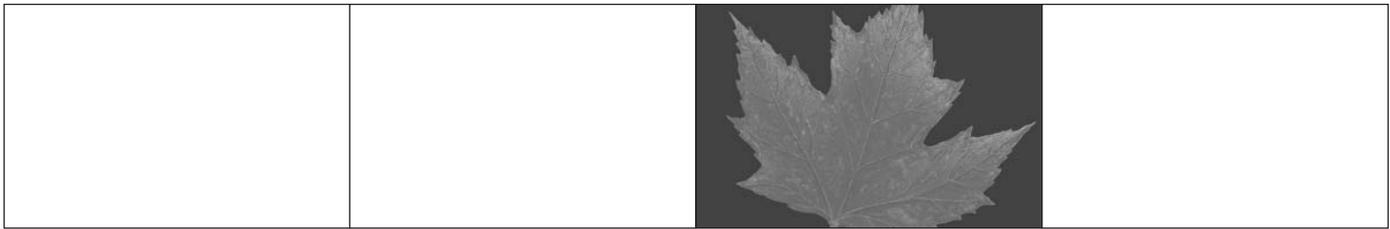
- a. Patrimoine canadien établira des directives d'autorisation et de délégation de pouvoir claires pour assurer des relations de collaboration officielles.
 - En outre, il faudra obtenir l'approbation des représentants des Services contractuels, des Services financiers, des Services juridiques et des Communications.
- b. Un **Registre de la commandite** sera établi à la Direction des communications de Patrimoine canadien afin de permettre aux programmes de vérifier les expériences antérieures avec certains parrains ou partenaires, et les approches à privilégier face à des parrains ou partenaires éventuels.
 - Les agents des programmes devraient consulter le Registre de la commandite privée afin d'être au courant des autres approches utilisées avec les mêmes partenaires ou parrains.
(Nota : Dans certains cas, il sera souhaitable d'éviter le double emploi. Dans d'autres cas, il sera opportun d'offrir plusieurs occasions au même partenaire ou parrain.)
 - Les entrepreneurs ou les tiers qui cherchent des parrains ou des partenaires pour des programmes de Patrimoine canadien n'auront pas directement accès au Registre de la commandite privée.
- c. À la Direction générale des communications, un bureau du « champion » du partenariat et du parrainage sera créé; au sein du Ministère, il aura le mandat de :
 - fournir une orientation et une approche uniforme pour les activités de partenariat et de parrainage à Patrimoine canadien;
 - fournir de l'aide et des conseils d'experts aux agents, aux gestionnaires et aux cadres au sujet de la conception et de la gestion des ententes de collaboration;
 - favoriser la formation et encourager le partage des expériences;
 - donner des conseils sur l'évaluation et assurer une uniformité en la matière dans l'ensemble du Ministère;
 - mettre en place le Registre de la commandite privée.



- d. Établir, dès le début, des objectifs et des plans clairs est essentiel pour assurer le succès du partenariat. Par conséquent, quand un responsable de programme planifie une activité conjointe, les représentants du programme et des services ministériels devraient se réunir afin d'examiner les plans et les mécanismes financiers et juridiques possibles.
(Nota : Ceci est particulièrement important quand les instruments du contrat doivent être utilisés dans un contexte de partenariat et de parrainage. Il se pourrait que la collaboration escomptée doive être adaptée aux normes qui régissent le commerce international et des règles de concurrence commerciale loyale.)

3. Le suivi et l'évaluation

- a. On s'attend à ce que les gestionnaires assurent le respect de cette politique dans l'intérêt public, ils doivent déterminer les avantages des partenariats et des parrainages réussis, et déceler et rectifier les comportements qui dénotent une insuffisance de la discipline et du professionnalisme voulus pour entretenir des relations positives avec les partenaires et les parrains.
- b. Les gestionnaires devraient consulter la Direction générale des examens ministériels tout en établissant une relation de collaboration relativement à des questions telles que le cadre d'évaluation, la mesure du rendement (y compris les indicateurs), le cadre du contrôle de la gestion et le cadre de reddition des comptes, ainsi que les systèmes de contrôle.
- c. Les leçons retenues de l'évaluation, de la vérification ou de l'examen des activités de collaboration/parrainage devraient être partagées par l'entremise du Registre de la commandite privée.



ANNEXE A. COMPTE À DES FINS DÉTERMINÉES (CFD)

Un compte à fins déterminées (CFD) est un compte créé afin de recevoir, contrôler et dépenser des fonds fournis au gouvernement fédéral par une tierce partie pour une activité précise. L'activité doit avoir un rapport avec le mandat de Patrimoine canadien. Ces comptes ne font pas partie des crédits ministériels, mais peuvent constituer un supplément de revenu appréciable pour les programmes d'un ministère.

Selon le partenaire et le type de relation, le document constitutif peut être une entente officielle de collaboration ou de parrainage, un protocole d'entente ou un simple échange de lettres. Le document doit décrire les modalités du projet, la relation entre les parties, les produits livrables et les flux de trésorerie se rapportant à l'accord, y compris les sommes à inscrire dans les CFD.

Il est important de comprendre la différence entre les fonds reçus à titre de revenus et ceux qui proviennent d'une autorisation de dépenser de nouveau dans le cadre d'un CFD. Les revenus doivent être portés au Trésor et ne peuvent être dépensés sans l'autorisation du Parlement (Conseil du Trésor). Parmi les revenus à porter au Trésor, signalons par exemple les recettes issues de la concession de licences relatives à la propriété intellectuelle ou à des logos. Quant aux recettes de CFD, ce seraient notamment les fonds reçus de commandites privées ou des dons.

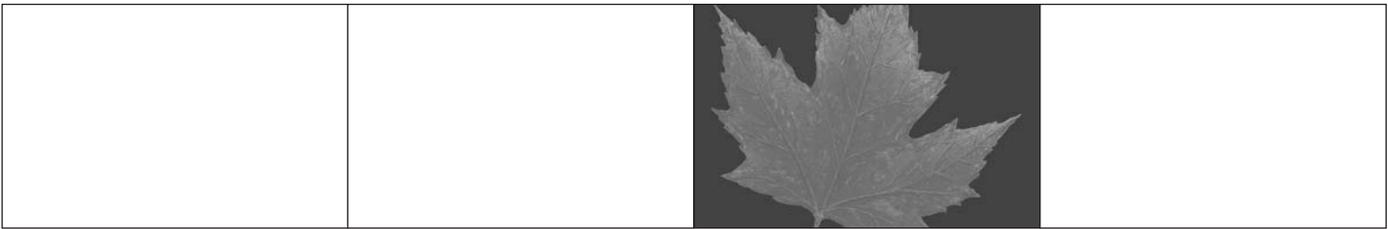
Qu'est-ce qui distingue les fonds reçus à titre de « revenus » et les fonds reçus pour une fin déterminées?

- Les fonds inscrits dans un CFD ne sont pas le résultat de la perception d'un droit ou du paiement d'un service ou d'un produit fourni par le Ministère;
- Les fonds inscrits dans un CFD sont fournis de façon volontaire par une tierce partie afin d'appuyer la prestation d'un projet conjoint mutuellement profitable et pour lequel les deux parties fournissent des ressources et exercent un contrôle.

Points saillants à retenir à propos des CFD :

- Le Ministère conserve la gestion des fonds inscrits dans les comptes à fins déterminées; ceux-ci ne sont pas traités de la même façon que les recettes générales portées au Trésor et peuvent être dépensés par le Ministère conformément aux modalités de l'accord passé entre les parties.
- Le Ministère a déjà l'autorisation nécessaire pour créer des CFD. Le Conseil du Trésor n'a pas à donner d'autorisation supplémentaire et aucun changement ni aucune approbation n'est nécessaire aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- **La comptabilité de fin d'exercice n'a aucune incidence sur les fonds inscrits dans les CFD.** Les fonds inutilisés peuvent être reportés à l'exercice suivant si le document constitutif ou l'accord le permet.

Extrait de « Pêches et Océans Canada : Guides des accords de partenariat à l'usage des gestionnaires de programmes », novembre 2001.

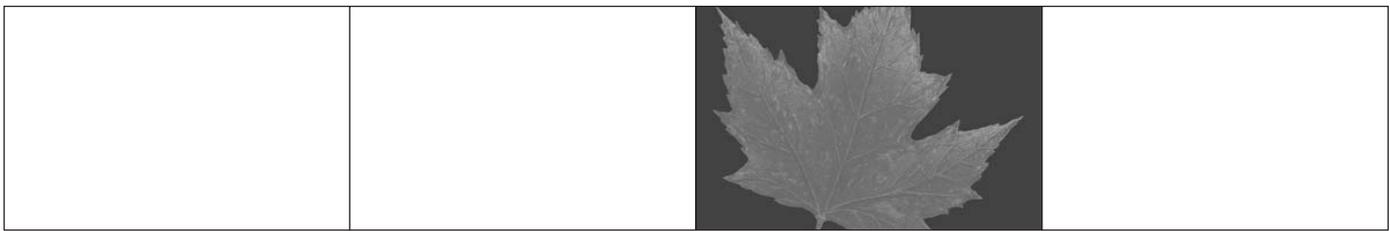


ANNEXE B. MÉCANISMES DE FINANCEMENT

Voici quelques-uns des divers mécanismes de financement utilisés dans le cadre d'accords de collaboration. Bon nombre d'entre eux sont conçus pour des activités particulières. Les définitions sont descriptives et n'ont aucune valeur juridique.

- Les **subventions de soutien** peuvent assurer la viabilité continue d'organisations dont les objectifs sont compatibles avec ceux du gouvernement ou leur sont essentiels (e.g. la Croix-Rouge).
- Les **subventions** sont quasi législatives et requièrent une autorisation parlementaire.
- Les **contributions** comportent des modalités qui précisent les résultats dont le bénéficiaire doit rendre compte.
- Les **prêts et garanties d'emprunt**.
- Les **ententes de partage des coûts** permettent au gouvernement fédéral de contribuer financièrement à des résultats déterminés sans participer d'aucune autre façon (e.g. le Régime d'assistance publique du Canada).
- Les **accords de coopération** prévoient un apport nonfinancier à des projets avantageux pour le gouvernement fédéral et un autre corps constitué, sans participation du gouvernement aux activités courantes.
- Un **accord de parrainage d'entreprise** couvre une activité précise : l'entreprise fournit des ressources (e.g. image de marque précise et véhicules publicitaires). Il s'agit là d'un échange et non pas d'un don philanthropique.
- Les **accords de projet conjoint** engagent le gouvernement fédéral à la fois à contribuer financièrement à des résultats précis et à participer d'autres façons à une activité, notamment en partageant des ressources non financières ou en recrutant du personnel.
- Un **contrat** définit les attentes d'une partie à l'égard d'une autre, ainsi que la « contrepartie » qui en résultera si l'on répond à ces attentes. Outre les contrats types pour la fourniture de biens et la prestation de services par des entreprises commerciales, les ministères fédéraux peuvent signer des contrats d'alliance et des contrats avec des sociétés commerciales et sans but lucratif.

(Voir « Le gouvernement fédéral en tant "Partenaire" : six étapes vers une collaboration réussie », dans la série, *Faire plus avec l'argent des contribuables*, SCT, octobre 1995.)



ANNEXE C. Reconnaissance, visibilité du gouvernement du Canada

Extraits de « Politique de communication du gouvernement du Canada », Accords de collaboration, section 24, l'ébauche, octobre 2001.

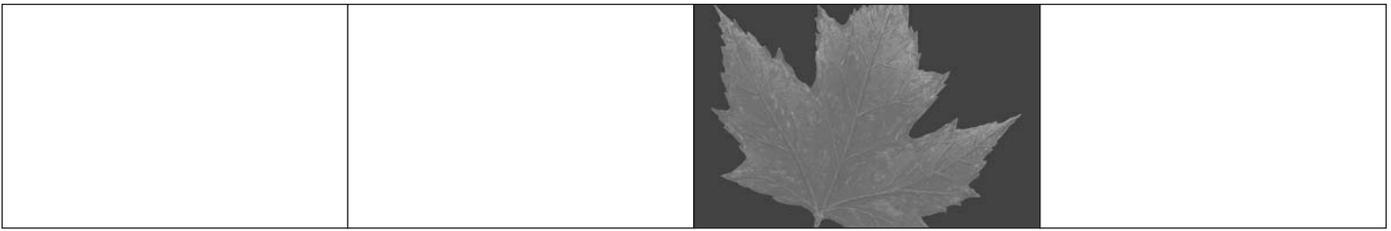
Points saillants :

1. Les activités ou les initiatives conjointes auxquelles participent un autre gouvernement, une entreprise, une organisation, un groupe ou un particulier doivent être communiquées de manière juste et équitable pour toutes les parties en cause.
2. Lorsque les institutions informent le public ou publient de l'information sur les activités de partenariat, les institutions doivent veiller à ce que les contributions de tous les participants soient équitablement reconnues et attribuées. Les dénominations sociales et les logos, sans réplique promotionnelle, constituent des identificateurs adéquats pour reconnaître la contribution des participants.
3. Lorsqu'il s'agit de garantir la reconnaissance équitable des participants, le fait d'afficher la dénomination sociale ou le logo dans les documents diffusés au public, quel que soit le support utilisé, ne constitue pas de la publicité.
4. De plus, elles doivent veiller à ce que toutes les parties en cause reconnaissent également la contribution du gouvernement du Canada dans leurs propres communications avec le public.
5. Dans ses communications avec le public, que ce soit sur ses sites Web ou dans l'une ou l'autre de ses publications, une institution du gouvernement du Canada doit s'abstenir d'annoncer les produits ou services commerciaux des participants du secteur privé. Les renseignements fournis par une institution à propos d'un accord de collaboration et des participants en cause doivent être objectifs et fondés sur des faits, et ne pas être à caractère promotionnel.

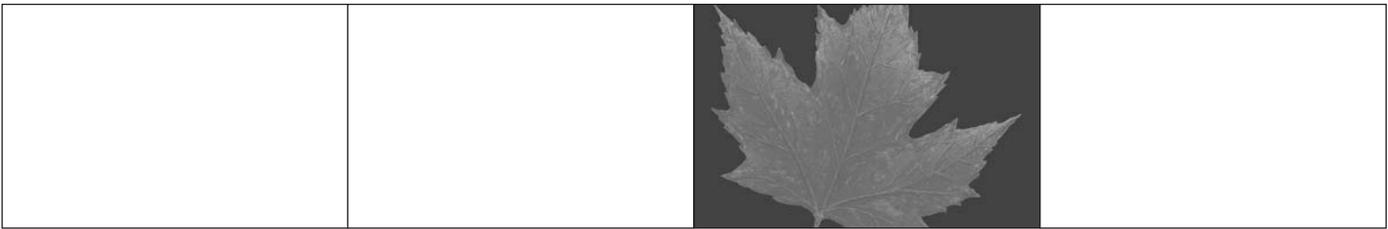
Mention et reconnaissance dans les accords de collaboration

Le gouvernement du Canada (GC) recevra une mention plus ou moins importante selon le type de partenariat dont il est question. Dans tous les cas, il faut avant tout tenir compte du point de vue du grand public. Les Canadiens voient-ils l'apport du GC lorsqu'ils utilisent un produit de communication donné, ou, et c'est là une question encore plus importante, doivent-ils le voir?

Si, aux yeux des Canadiens, le GC est principalement responsable de la qualité de l'information, ou s'il joue un rôle de premier plan dans la communication de cette information, son concours du GC doit être reconnu d'une manière très visible. Si, au contraire, le GC n'est qu'un partenaire d'importance secondaire, on peut le mentionner d'une manière plus discrète, sans pour autant omettre complètement de le faire.



Afin de déterminer quelles sont les exigences en matière de reconnaissance d'un accord de collaboration, il importe d'abord de définir la nature du partenariat en question. Il faut examiner la contribution et l'apport respectif du GC et des autres intervenants en ce qui a trait au financement, au contenu, à la gouvernance, à la responsabilité, à la coordination, à l'expertise et aux ressources en nature. Ainsi, le GC peut être un des principaux partenaires financiers, et il est peut-être en majeure partie responsable du projet, mais si d'autres intervenants sont chargés du contenu, et que certains domaines font l'objet d'une collaboration entre divers partenaires, il est nécessaire de reconnaître aussi ces autres contributions importantes et d'en tenir compte. Les accords de collaboration établissent les rôles et les responsabilités en matière de communication des parties concernées (voir les exemples à la page suivante).



Reconnaissance des subventions et des contributions

La reconnaissance de l'appui du ministère du Patrimoine canadien accordé sous forme de subventions, de contributions et de commandites devrait ressembler aux exemples ci-dessous. Pour en savoir plus long sur les lignes directrices et les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor, veuillez consulter le document « *Matrice d'accords de collaboration* ».

Publications

Nous reconnaissons l'appui financier du gouvernement du Canada par le biais (nom du programme), un programme de Patrimoine canadien.

Canada

We acknowledge the financial support of the Government of Canada through the *(name of program)*, a part of the Department of Canadian Heritage.

Canada

Sites Web

Ce site Web a été produit avec l'appui financier du ministère du Patrimoine canadien.

Canada

This website was produced with financial assistance provided by the Department of Canadian Heritage.

Canada

Si possible, le syntagme « le ministère du Patrimoine canadien » devrait mener par hyperlien au site Web du Ministère et le mot-symbole « Canada », au Site du Canada.

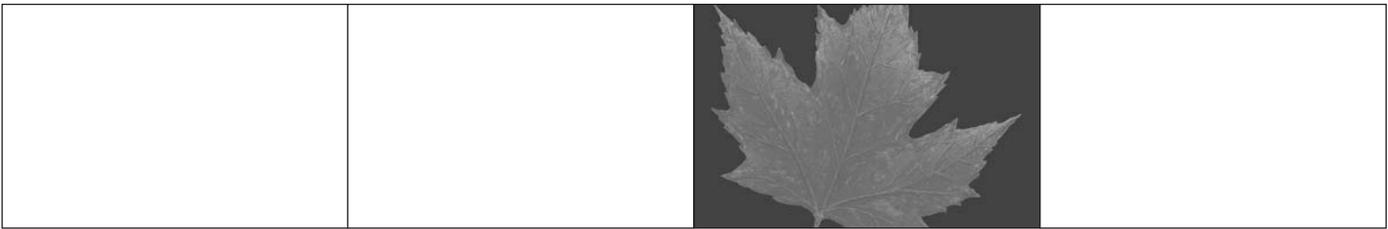
Panneaux et bannières utilisés dans le cadre de conférences et d'activités publiques mises en œuvre par l'organisateur de l'activité

Avec la participation de :

 **Patrimoine canadien** **Canadian Heritage**

With the participation of:

 **Canadian Heritage** **Patrimoine canadien**



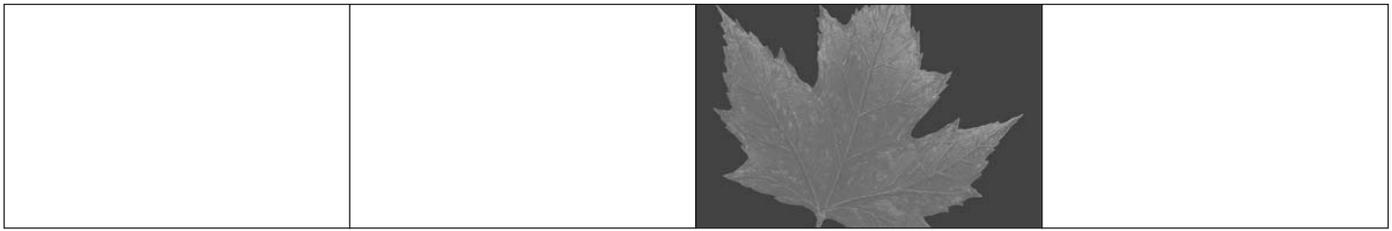
Affiches ou bannières

Dans ce cas, le mot-symbole « Canada » doit être utilisé. Cependant, il est important de s'assurer que le mot-symbole « Canada » n'apparaisse pas comme faisant la promotion de l'item en tant qu'un produit du gouvernement du Canada ou en tant qu'endossement d'une compagnie privée. Autant que possible, le mot-symbole « Canada » doit apparaître avec une formule de reconnaissance.



Produits audiovisuels (e.g. film, vidéo, etc.)

Le mot-symbole « Canada » doit apparaître dans le générique, normalement à la fin de la production. Le mot-symbole « Canada » doit apparaître à l'écran pour une durée d'au moins 2,5 secondes si le gouvernement du Canada est la seule organisation qui a contribué au projet. Dans le cas où il y a d'autres organisations, le mot-symbole « Canada » doit figurer avec prééminence parmi la liste des partenaires dans le générique.



Commandite privée d'une « propriété » du Patrimoine canadien

Comme dans le cas de la reconnaissance des subventions et des contributions, la commandite privée d'une « propriété » du Patrimoine canadien devrait ressembler à l'exemple qui suit. Pour en savoir plus long sur les lignes directrices et les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor, veuillez consulter le document « *Matrice d'accords de collaboration* ».

Il importe de distinguer entre le gouvernement du Canada et ses commanditaires. À cette fin, la technique la plus courante consiste à placer la signature du Ministère et le mot-symbole « Canada » au bas du texte, sous une ligne. En aucun cas, il ne devrait y avoir de texte, de logo ou d'image entre la signature et le mot-symbole.