

# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

MISE À JOUR | NOVEMBRE 2021



BIBLIOTHÈQUE  
NATIONALE  
ARCHIVES  
NATIONALES  
GRANDE  
BIBLIOTHÈQUE



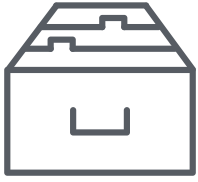




## SOMMAIRE

Message du président-directeur général et du président du conseil d'administration par intérim	5
BAnQ en bref	6
Notre mission, notre vision et nos valeurs	10
Au service des citoyens et de l'État québécois	12
Le bilan du Plan stratégique 2016-2019	15
Le contexte	20
Nos choix stratégiques	31
Enjeu 1 : L'expertise de BAnQ au service des Québécois	32
Enjeu 2 : L'agilité organisationnelle	36
Un plan qui nous mènera loin	38
Tableau synoptique	Annexe





## MESSAGE DU PDG ET DU PRÉSIDENT DU CA PAR INTÉRIM

### BAnQ 2019-2023 : enrichir la qualité des services et réussir la transformation numérique

Ce plan stratégique arrête pour les prochaines années les chantiers convergents des trois institutions que fédère Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) : les Archives nationales, la Bibliothèque nationale et la Grande Bibliothèque, qui sont au service de tous les Québécois sur la totalité du territoire national.

Ce plan traduit deux préoccupations majeures de BAnQ.

Premièrement, maintenir et enrichir la pertinence et la qualité des services offerts à toutes les catégories de nos usagers, les Québécoises et les Québécois, et en faciliter l'accès. Ces usagers effectuent chaque année près de 10 millions de visites dans nos lieux physiques et virtuels, et nous servons plus de 5000 partenaires institutionnels, dont tous les ministères du gouvernement du Québec.

Deuxièmement, réussir la transformation numérique de BAnQ. Qu'il s'agisse de l'accès aux trésors de nos Archives nationales qui couvrent plus de quatre siècles de notre histoire, à la collection de tous les documents publiés au Québec ou sur le Québec que rassemble notre Bibliothèque nationale ou à la Collection universelle de la Grande Bibliothèque, nous avons l'ambition d'être à la fine pointe de l'offre technologique. Des équipes s'y emploient déjà. En conséquence de notre plan, elles peuvent compter sur la participation de l'ensemble du personnel, sur le soutien de toutes les unités et sur des ressources additionnelles.

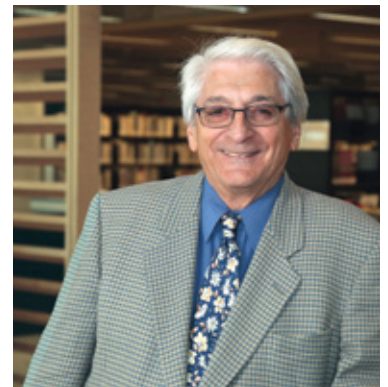
Résultat d'une formidable mise en commun des expériences et connaissances des membres du personnel hautement qualifiés de notre institution, notre plan est concis et exigeant. Il comporte 3 orientations et 7 objectifs. Sa mise en œuvre fera l'objet de vérifications trimestrielles et d'ajustements périodiques, si nécessaire.

Ce plan permettra à BAnQ de conforter son statut de première institution culturelle du Québec, levier majeur de développement de notre capital humain, lieu d'innovations sociales et culturelles et formidable réserve de savoirs pour les générations qui viennent.



*Jean-Louis Roy*

**Jean-Louis Roy**  
Président-directeur général



*Gaston Bellemare*

**Gaston Bellemare**  
Président du conseil  
d'administration par intérim

## BAnQ EN BREF

Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ), c'est à la fois une bibliothèque nationale, des archives nationales, une bibliothèque publique et une bibliothèque virtuelle accessible dans le monde entier.



BAnQ offre :

**2,9 millions**

de livres imprimés



Par année, BAnQ, c'est aussi :

**2,2 millions**

de visites dans ses édifices



**390 000**

livres numériques



**7,1 millions**

de visites virtuelles sur son portail



**67 kilomètres**

de documents d'archives  
textuels



**5,8 millions**

d'emprunts de documents



**16 millions**

de documents graphiques  
(affiches, photographies, etc.)



**18,4 millions**

de consultations de documents  
numériques



**17,6 millions**

de fichiers des collections  
patrimoniales numérisés  
en ligne



**273 000**

demandes de référence



**1900**

activités (visites, séances  
de formation, animations) et

**55 000**

participants à celles-ci



## La Bibliothèque nationale, des collections patrimoniales exceptionnelles

BAnQ préserve les collections patrimoniales, constituées de tous les documents publiés au Québec ainsi que de tous les documents publiés à l'extérieur du Québec dont l'auteur ou le sujet sont liés au Québec, de documents étrangers à valeur patrimoniale et, enfin, de collections qui présentent un intérêt culturel pour le Québec. Ce patrimoine exceptionnel est réparti entre la Grande Bibliothèque, notamment à la Collection nationale, et BAnQ Rosemont–La Petite-Patrie.

## Les Archives nationales, des fonds fascinants

Conformément à sa mission archivistique, BAnQ assure la conservation d'archives publiques et privées et en facilite l'accès partout au Québec. Elle encadre, soutient et conseille en outre les organismes publics dans la gestion de leurs documents.

BAnQ assume cette mission grâce à 10 centres répartis sur le territoire du Québec et ouverts à tous les citoyens. Il s'agit d'un maillage régional bien établi qui encourage la conservation des archives dans leur milieu d'origine afin qu'elles soient mieux connues et mieux utilisées. BAnQ Gaspé, BAnQ Gatineau, BAnQ Québec, BAnQ Rimouski, BAnQ Rouyn-Noranda, BAnQ Saguenay, BAnQ Sept-Îles, BAnQ Sherbrooke, BAnQ Trois-Rivières et BAnQ Vieux-Montréal accueillent ainsi chaque année des dizaines de milliers de chercheurs dans leurs salles de consultation.





## De riches collections numériques et des services à distance, partout et en tout temps

BANQ, qui a le mandat de servir la population québécoise et de faire rayonner l'héritage documentaire québécois partout dans le monde, offre à distance une partie de ses services et de ses collections. Le portail Internet de BANQ ([banq.qc.ca](http://banq.qc.ca)) ouvre ainsi une fenêtre sur des millions de documents en ligne.

Parmi les services accessibles à distance pour l'ensemble du public, soulignons l'offre par les bibliothécaires et les archivistes de BANQ d'un service de référence et d'aide à la recherche par téléphone et par courriel. Quant aux personnes atteintes d'une déficience perceptuelle, elles peuvent profiter d'un service gratuit de livraison à domicile de livres en braille et de livres sonores.

## La Grande Bibliothèque, un lieu d'exploration et de découverte pour tous

À la Grande Bibliothèque, BANQ propose à tous les Québécois une grande diversité de documents à emprunter ou à consulter, soit des livres, des revues, des journaux, des films, de la musique, des cartes géographiques, etc. De plus, la Grande Bibliothèque constitue la bibliothèque centrale des Montréalais et des Bibliothèques de Montréal.





---

## Une programmation culturelle inspirante

BAnQ présente chaque année à la Grande Bibliothèque et ailleurs au Québec de très nombreuses manifestations culturelles à l'intention des adultes et des jeunes. Expositions, conférences, ateliers, séances de jeu, causeries, heures du conte en français et en d'autres langues, spectacles... le choix est grand !



# NOTRE MISSION, NOTRE VISION ET NOS VALEURS

## Notre mission

BAnQ rassemble, traite, conserve et met en valeur le patrimoine documentaire québécois et une vaste collection universelle au bénéfice des générations présentes et futures. Elle fournit également les services d'une bibliothèque publique d'envergure à toute la population du Québec. Grâce au professionnalisme de son personnel, à ses collections, à ses activités, à ses lieux physiques répartis sur l'ensemble du territoire québécois et à sa présence dans l'univers virtuel, cette institution de mémoire et de savoir offre aux citoyens un accès démocratique à la culture et à la connaissance.

## Notre vision

BAnQ a pour ambition d'être reconnue comme une institution d'avant-garde et de référence vouée à l'enrichissement du savoir et de la culture de tous les Québécois. Elle vise à contribuer à leur épanouissement culturel, social et économique et à être un lieu de vie citoyen incontournable où se conjuguent de façon dynamique les espaces physiques et virtuels.

## Nos valeurs

Les valeurs institutionnelles que nous privilégierons au cours des prochaines années et qui orienteront nos actions et notre conduite au quotidien sont :

**L'innovation** : Nous sommes un carrefour dynamique d'échanges et de rencontres qui favorise l'émulation et l'émergence d'idées novatrices. En proposant des initiatives et des manières de travailler inspirantes et en reconnaissant le caractère évolutif du processus créatif, nous devenons une institution qui invite à « penser autrement ».

**L'excellence** : Nous cherchons à améliorer en continu la qualité de nos services afin de jouer un rôle de premier plan dans le domaine culturel au Québec et d'être des leaders dans nos domaines d'expertise.

**L'ouverture** : Nous sommes animés par un esprit de dialogue et de partage avec nos usagers, avec nos collègues et avec nos partenaires. Catalyseur d'idées offrant un accès démocratique à la culture et au savoir, notre institution est à l'écoute des besoins de tous et est ouverte au changement.

**La fierté** : Nous sommes heureux de travailler pour une institution culturelle d'envergure et de contribuer à l'essor d'une société de mémoire et de savoir. Nous croyons à l'importance de notre mission et nous mettons au service de la population notre dévouement à la protection et à la mise en valeur du patrimoine documentaire québécois ainsi que notre engagement à la promotion de la culture et de la lecture.

**L'agilité** : Nous cherchons à améliorer notre capacité et notre habileté à nous transformer, à apprendre, à innover, à nous redéfinir et à nous adapter rapidement et en continu, dans un environnement en perpétuel changement.





## AU SERVICE DES CITOYENS ET DE L'ÉTAT QUÉBÉCOIS

### Nos publics

L'offre générale de services de BAnQ s'adresse à tous les citoyens du Québec, et ce, sur l'ensemble du territoire. Cette offre territoriale est rendue possible grâce aux centres répartis dans différentes régions administratives du Québec ainsi qu'aux services fournis à distance. Elle découle aussi de l'amélioration et de la croissance constantes des ressources numériques et des services disponibles sur le portail Internet de l'institution et dans sa plateforme BAnQ numérique.

En conformité avec sa mission de fournir un accès démocratique à la culture et à la connaissance, certains services de BAnQ sont plus spécialisés et s'adressent à des publics ciblés, notamment les jeunes, les gens d'affaires, les nouveaux arrivants, les membres des communautés culturelles et les personnes atteintes de déficiences perceptuelles ou autres.

Par exemple, des services adaptés aux besoins des personnes en situation de handicap leur sont offerts gratuitement, dont le Service québécois du livre adapté. BAnQ a aussi conçu des moyens de formation en ligne destinés aux communautés autochtones afin de leur faciliter la consultation de son portail et de ses outils de recherche. Les nouveaux arrivants trouvent également à la Grande Bibliothèque et sur le portail de BAnQ un ensemble de ressources destinées à faciliter l'intégration à leur société d'accueil, notamment des collections développées à leur intention et un laboratoire de langues.

Par ailleurs, la Grande Bibliothèque offre un guichet Services Québec. Grâce à ce guichet multiservices, les citoyens ont un accès simplifié aux renseignements sur les programmes et les services du gouvernement du Québec. Le Carrefour Affaires offre pour sa part de nombreuses ressources et un service de référence spécialisée apte à guider l'utilisateur dans sa recherche d'information concernant le domaine des affaires.

Enfin, BAnQ joue un rôle de service-conseil auprès des ministères et des organismes publics pour une saine gestion de leurs documents depuis leur création jusqu'à leur destruction ou leur conservation permanente. Elle offre aussi des services spécialisés en soutien aux milieux de l'éducation et de la recherche, ainsi qu'aux milieux documentaires.



### Nos partenaires

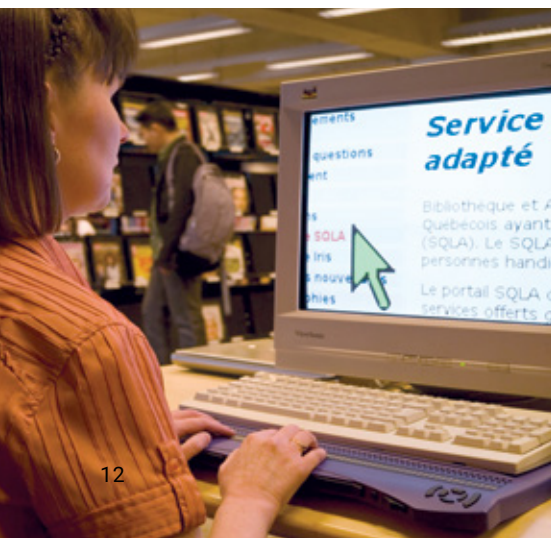
Pour accomplir sa mission, BAnQ peut compter sur l'apport de deux alliés de premier plan : les Amis de BAnQ et la Fondation de BAnQ.

L'association sans but lucratif Les Amis de BAnQ appuie les activités de l'institution et contribue à son rayonnement. Elle peut compter sur une équipe dévouée et qualifiée de bénévoles pour gérer ses activités ainsi que pour répondre aux besoins de BAnQ et à ceux de la Fondation de BAnQ.

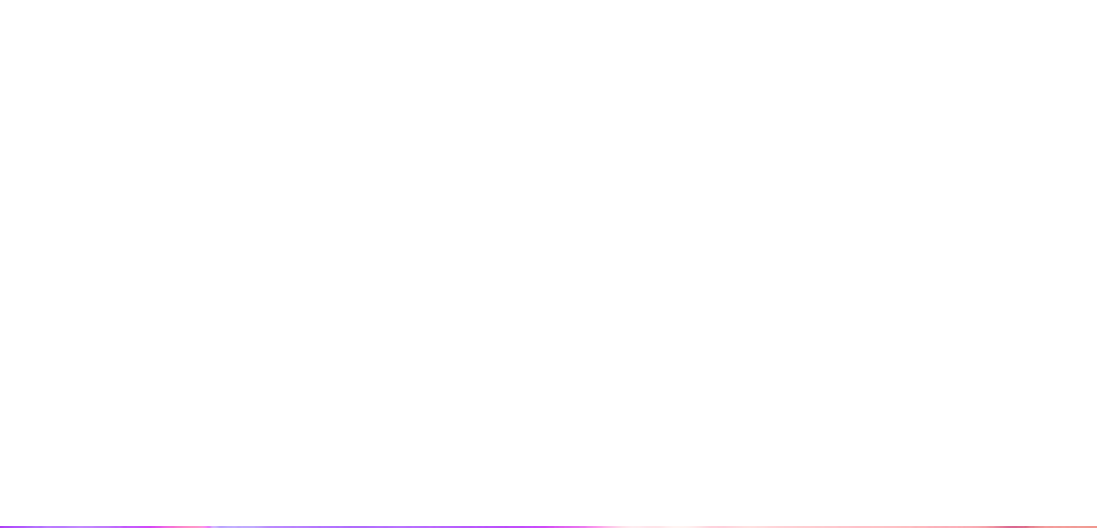
La Fondation de BAnQ soutient le développement et le rayonnement de BAnQ en recueillant des fonds consacrés à la réalisation de ses missions. La Fondation s'investit également dans la création de programmes favorisant l'accès à la culture et à la connaissance pour tous.

BAnQ s'appuie aussi sur un vaste réseau de partenaires de divers horizons : institutions et associations des milieux documentaires au Québec, au Canada et à l'étranger, ministères et organismes publics, organismes culturels, universités, entreprises, etc.

Par ailleurs, en vertu d'une entente entre le gouvernement du Québec, la Ville de Montréal et BAnQ, la Grande Bibliothèque constitue la bibliothèque centrale des Montréalais et des bibliothèques montréalaises. Grâce à ce partenariat, diverses actions sont menées afin de maintenir l'offre riche et diversifiée de la Grande Bibliothèque.







## LE BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2019

Les objectifs du plan stratégique couvrant la période 2016-2019<sup>1</sup> correspondaient à trois enjeux : la démocratisation de la culture et du savoir, le rôle de BAnQ dans la société et l'amélioration continue de la performance de l'organisation.

### Offrir aux citoyens des espaces de type « troisième lieu »

Animée par la volonté d'améliorer l'expérience de ses usagers, BAnQ a multiplié les actions afin d'offrir des espaces publics plus attrayants et mieux adaptés aux besoins. À la Grande Bibliothèque, la transformation du rez-de-chaussée en un troisième lieu accueillant, l'ouverture du bistro et du café Le Parva, l'installation d'écrans d'information ainsi que l'adaptation du mobilier et des espaces sont autant d'enrichissements invitant les usagers à se rencontrer, à se réunir et à échanger. Ces améliorations renforcent le lien social et, ce faisant, prédisposent aux expériences culturelles et aux apprentissages.

Parallèlement, BAnQ a poursuivi ses efforts pour adapter ses aires publiques en fonction des besoins spécifiques de certains groupes. C'est dans cet esprit qu'une programmation destinée au public adolescent a été mise sur pied au Square

Banque Nationale, ouvert depuis octobre 2016 à la Grande Bibliothèque. Dans cette démarche de diversification des aires publiques, soulignons également l'ouverture à l'automne 2018 de la Hutte, un laboratoire de création pour les 13 ans et moins, et de la Serre, un lieu d'apprentissage voué notamment au développement des compétences numériques.

Après des réductions successives des heures d'ouverture de la Grande Bibliothèque ayant occasionné une baisse de la fréquentation depuis 2010, le renouvellement en août 2016 de l'entente<sup>2</sup> de BAnQ avec la Ville de Montréal et le ministère de la Culture et des Communications a permis le prolongement des heures les vendredis soir.

Tout compte fait, la hausse de la fréquentation des aires publiques observée de 2016 à 2018 et la satisfaction exprimée par les usagers confirment la justesse des actions privilégiées. Dans le cadre d'une enquête menée par la firme de sondage Léger au début de 2017<sup>3</sup>, **92 % des usagers se sont dits satisfaits ou très satisfaits de BAnQ. Ils lui ont attribué une note moyenne de 8,6 sur 10. Six répondants sur 10 lui ont même octroyé une note parfaite ou quasi parfaite.**

Ces résultats démontrent clairement la pertinence de BAnQ et l'intérêt que la population québécoise lui porte.

Néanmoins, l'année 2018-2019 se conclura vraisemblablement par une baisse de la fréquentation des aires publiques. Cela s'explique en partie par le fait qu'en 2017-2018, dans un contexte de compressions budgétaires, l'institution a été contrainte de réduire significativement ses acquisitions de ressources documentaires. Les effets de cette réduction de l'offre se font sentir chez les usagers ; l'achalandage de la Grande Bibliothèque, le prêt de documents et l'abonnement aux services sont en diminution. Quoique dans une moindre mesure, le problème d'insectes qui a touché la Grande Bibliothèque à l'été 2018 aura probablement aussi contribué à cette baisse du nombre de visites.



1. Avec l'accord du ministère de la Culture et des Communications, le Plan stratégique 2016-2018 a été prolongé jusqu'au 31 mars 2019. Pour cette prolongation, BAnQ a reconduit les objectifs et les indicateurs, en définissant de nouvelles cibles. Au moment d'écrire ces lignes, les résultats de l'année 2018-2019 sont toutefois encore partiels.

2. En vertu de cette entente, la Grande Bibliothèque agit comme bibliothèque centrale pour les Montréalais et les bibliothèques montréalaises.

3. Sondage mené auprès d'un échantillon représentatif de 3501 Québécois âgés de 18 ans ou plus.

# LE BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2019 (suite)

## Accélérer le virage numérique

Le Plan stratégique 2016-2019 prévoyait un effort soutenu pour rendre les collections de BAnQ plus accessibles aux usagers de toute la province grâce au numérique. Les efforts de l'institution ont été fructueux puisque le nombre de consultations et le nombre d'emprunts de documents numériques ont connu une hausse marquée et que les cibles visées ont été largement dépassées. BAnQ numérique, la plateforme regroupant l'offre en ligne de l'institution lancée en 2015, est certainement un moteur de ces succès.

Au 1<sup>er</sup> mars 2019, on trouvait **près de 1 700 000 titres dans BAnQ numérique : livres, revues, journaux, musique, films, trésors patrimoniaux, etc.** La présence de plus en plus marquée et appréciée de BAnQ dans l'univers virtuel est en grande partie rendue possible grâce à l'appui du Plan culturel numérique du Québec, dont l'institution est l'un des acteurs importants.

BAnQ a aussi travaillé à accroître la visibilité du patrimoine documentaire québécois au sein de la francophonie en assurant une présence accrue sur des sites Internet d'institutions à vocation internationale et à caractère universel, notamment



en alimentant la Bibliothèque francophone numérique et le site Internet de la Bibliothèque numérique mondiale ainsi qu'en participant à la production de contenus pour Wikimedia, Flickr, Historypin et le Fichier d'autorité international virtuel (VIAF). Les cibles fixées à cet effet ont été dépassées et de nouveaux partenariats ont été créés, ce qui a augmenté d'autant la contribution de BAnQ au rayonnement de la culture québécoise sur le Web.

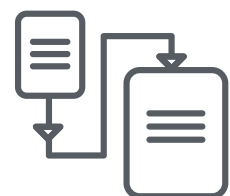




---

## Jouer un rôle d'influence en tant qu'institution documentaire de référence

Les efforts consentis par BAnQ pour affirmer son leadership auprès des milieux documentaires québécois ont porté fruit. Au cours des trois dernières années, elle a multiplié ses interventions afin de faire bénéficier les milieux bibliothéconomique et archivistique de son expertise. Des sondages menés auprès de ces derniers ont clairement démontré que les interventions de l'institution dans ces domaines sont hautement appréciées. Trois sondages effectués entre juin 2016 et mars 2018 ont révélé qu'**entre 96 % et 98 % des usagers sont satisfaits ou très satisfaits des services d'aide-conseil offerts**. Par contre, ces sondages révèlent aussi que l'offre de services de BAnQ devra être renforcée et consolidée afin de répondre aux besoins croissants des organismes, particulièrement au sein de l'appareil gouvernemental.



# LE BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2019

(suite)

## Améliorer la performance de l'organisation

Dans un souci constant de bonifier ses services, BAnQ s'était engagée à améliorer sa performance organisationnelle. Afin d'offrir un accès plus rapide à certains de ses documents, l'institution a réalisé d'importants gains d'efficacité dans le traitement des livres sonores adaptés et dans la remise en rayons des films et de la musique à la Grande Bibliothèque. Dans la sphère numérique, BAnQ a instauré des mesures pour garantir une grande disponibilité de ses principaux systèmes informatiques assurant l'accès à ses services et à ses ressources documentaires.

Afin de reconnaître l'expertise des membres du personnel, davantage d'activités de reconnaissance ont été tenues, au-delà des cibles fixées. Pour jouer son rôle d'institution de référence, BAnQ a la responsabilité d'offrir un espace professionnel favorisant l'innovation. C'est pourquoi le Plan stratégique 2016-2019 a donné lieu à une bonification des compétences du personnel par des activités de formation. Un programme de formation continue a d'ailleurs été mis sur pied pour les gestionnaires afin de mieux outiller

ceux-ci face aux enjeux et aux défis de l'institution. Toutefois, en 2017-2018, des compressions budgétaires ont perturbé le cours normal des activités et ont eu pour conséquence d'affaiblir le chantier de mobilisation du personnel. BAnQ a par ailleurs dû composer avec un contexte exceptionnel quant à la gouvernance de l'institution, marquée par un long processus de recrutement au poste de président-directeur général, puis au poste de secrétaire général.

Enfin, BAnQ n'a pu atteindre les cibles fixées en lien avec ses revenus autonomes. Le développement des affaires implique souvent des actions de longue haleine. Plusieurs projets ayant vu le jour en 2018-2019, leurs véritables retombées ne pourront être évaluées que dans les années à venir. C'est le cas notamment pour l'entente de location d'une partie du stationnement intérieur de la Grande Bibliothèque et pour la Boutique de BAnQ. Ouverte depuis octobre 2018, cette dernière propose à prix abordables une foule d'objets de mémoire inspirés des collections patrimoniales de BAnQ. Elle enrichit l'expérience de l'utilisateur, dans la foulée du réaménagement des espaces du rez-de-chaussée ainsi que de l'ajout du café et du bistro Le Parva.

## Apprendre pour mieux avancer

Un regard critique sur le plan dont la période s'achève permet de tirer des leçons pour mieux faire face à l'avenir.

L'état des lieux réalisé à l'automne 2018 a permis de constater que la plupart des enjeux et objectifs choisis en 2015 sont encore d'actualité. **Le nouveau plan stratégique s'inscrit donc dans la continuité, notamment en plaçant le numérique au cœur du développement de BAnQ et en visant encore une amélioration de sa performance.**

Toutefois, force est de reconnaître que certains indicateurs n'ont pas été efficaces pour mesurer l'atteinte des objectifs. Ce constat oblige BAnQ, dans le cadre du présent exercice, à porter une attention particulière à cet élément et à préconiser des indicateurs qui mesurent les conséquences de ses actions sur la collectivité.





## LE CONTEXTE

### Un état des lieux rigoureux

Dans le cadre de l'élaboration de ce plan stratégique, BAnQ a procédé à un rigoureux exercice d'analyse de l'environnement dans lequel elle évolue. Plus de 80 documents<sup>4</sup> transmis par l'ensemble des unités administratives ont été étudiés. De plus, les membres du personnel, les administrateurs, la Fondation de BAnQ et les Amis de BAnQ, soit l'ensemble de la communauté de BAnQ, ont été invités en octobre 2018 à répondre à un sondage.

Celui-ci a permis de faire ressortir leur appréciation de l'atteinte des objectifs du Plan stratégique 2016-2019 et leur perception de la performance et des valeurs organisationnelles. Au total, près de 350 personnes ont participé à ce sondage, pour un taux de réponse de 50 %. Cette masse considérable d'information a permis de déterminer les facteurs susceptibles d'influencer les activités à venir de l'institution. À la suite de quatre séances de travail des gestionnaires et d'une rencontre des administrateurs, BAnQ a pu dresser un portrait de l'institution en déterminant, d'une part, ses forces et ses faiblesses et, d'autre part, les occasions à saisir et les menaces à considérer pour progresser.

4. Les documents analysés comprennent notamment des rapports sur la gestion des ressources humaines, financières et informationnelles de BAnQ; des données statistiques et démographiques; des résultats d'enquêtes; etc.

## LES ENJEUX EXTERNES

### Une culture plus accessible grâce au numérique

BAnQ évolue dans un environnement informationnel en pleine mutation et de plus en plus complexe en raison des constantes innovations technologiques qui ont un effet direct et majeur sur ses rapports avec ses usagers et sur ses pratiques professionnelles.

Alors que la demande pour les contenus numériques s'accélère, les géants du Web et du numérique (Google, Facebook, Netflix, etc.), grâce à des moyens financiers colossaux, fragilisent les bases traditionnelles des institutions de mémoire et de savoir et obligent celles-ci à redéfinir leurs actions et la place qu'elles occupent au cœur de ce nouvel écosystème. La performance des grands moteurs de recherche, la popularité des médias sociaux, la profusion de contenus en ligne (films, musique, etc.) gratuits ou accessibles à peu de frais, jumelées à une prolifération des appareils mobiles, génèrent des attentes toujours plus élevées chez les usagers : tout doit être facilement et rapidement accessible, en tout lieu et en tout temps. Ce qui était autrefois l'apanage des bibliothèques et centres de documentation s'avère aujourd'hui, dans l'espace numérique, accessible en quelques clics.

À l'ère de ce qu'on appelle maintenant la « post-vérité », où l'émotion, l'impression et les croyances comptent souvent plus que les faits, l'apport des institutions documentaires est fondamental.

Les « faits alternatifs » témoignent d'une crise de confiance envers les médias et les institutions. Face à celle-ci, **les bibliothèques et les centres d'archives doivent jouer un rôle de médiateur entre les sources d'information et les citoyens et se positionner comme des chefs de file de l'information vérifiée et fiable.**

Dans cet environnement, BAnQ se démarque par la richesse et la qualité de ses ressources et services. Selon l'enquête réalisée par Léger en 2017, les Québécois perçoivent BAnQ comme une institution utile, crédible, sérieuse, enrichissante, cultivée et pertinente.

**Sur son portail Web, BAnQ offre aux citoyens québécois une fenêtre sur plus de 43 millions de documents<sup>5</sup>, à consulter ou à emprunter : livres, musique, films, journaux, revues, trésors patrimoniaux, etc. En 2018-2019, près de 7,1 millions de visites virtuelles y ont été enregistrées, pour une augmentation de près de 20 % depuis 2014-2015. Les consultations de documents numériques ont quant à elles augmenté de 40 %, passant de 13 millions en 2014-2015 à 18,4 millions en 2018-2019.** Néanmoins, l'examen des commentaires des usagers et une analyse plus approfondie des statistiques de consultation amènent BAnQ à faire le constat qu'elle doit procéder à des améliorations pour consolider sa présence virtuelle et assurer une navigation plus conviviale sur son portail.

5. Nombre de documents au 31 mars 2019.



## Un héritage numérique à préserver

En raison notamment de l'obsolescence des formats de données et de la dégradation rapide des supports physiques (CD, DVD, disques durs, etc.), la transformation numérique entraîne dans son sillage un défi d'envergure quant à la préservation à long terme de la mémoire collective. Devant la menace d'une perte irréversible de ce nouvel héritage, l'UNESCO a d'ailleurs souligné l'urgence d'agir en adoptant la Charte sur la conservation du patrimoine numérique<sup>6</sup>.

Certains documents ne sont désormais disponibles qu'en format numérique : pensons au quotidien *La Presse* qui a abandonné son édition papier en décembre 2017 ou encore aux archives de la Commission sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, versées à BAnQ uniquement en format numérique, parmi lesquelles des documents ont encore une valeur légale. Ce poids numérique s'accroît par ailleurs avec l'accélération de la numérisation du patrimoine documentaire québécois, dont BAnQ est un acteur clé dans le cadre du Plan culturel numérique du Québec. Des millions de documents

des collections patrimoniales dont la possibilité de conservation est incertaine ou qui ne peuvent être manipulés ni consultés sont ainsi rendus accessibles sur le Web.

La masse documentaire numérique croît par conséquent à un rythme exponentiel. **BAnQ estime qu'elle conserve aujourd'hui un volume de 2,5 pétaoctets et qu'elle pourrait devoir gérer des actifs numériques de l'ordre de 20 pétaoctets dans 10 ans.** Bien que d'importants progrès aient été réalisés par l'institution au cours des dernières années, la solution de sauvegarde actuelle ne satisfait qu'en partie aux exigences en matière de stockage, de sécurité et de curation des données tout au long de leur cycle de vie. Face à l'urgence d'agir pour préserver la mémoire collective du Québec, BAnQ doit prendre les mesures qui s'imposent pour réaliser sa mission de conservation et garantir l'accès au patrimoine numérique pour les générations actuelles et futures.



6. Adoptée en 2003 et confirmée en 2012 par la Déclaration de Vancouver sur la numérisation et la conservation.

## LES ENJEUX EXTERNES

(suite)

### Au service de l'État québécois

La *Loi sur les archives* confère à BANQ le rôle de gardienne des archives des ministères et des organismes publics. Elle lui attribue également un droit de regard important sur le cycle de vie des documents, de leur création jusqu'à leur destruction ou leur conservation permanente, et ce, sur l'ensemble du territoire du Québec. À cet égard, **BANQ joue un rôle d'aide-conseil auprès des 2500 organismes publics constituant les secteurs centralisés et décentralisés de l'État.**

Malgré la forte satisfaction dont témoignent les usagers à l'égard de la fonction de conseil en gestion des archives (en 2017-2018, 96 % ont répondu « satisfait » ou mieux), BANQ a réduit considérablement ses interventions auprès des organismes publics depuis 2006, en raison notamment de ses ressources limitées et de l'évolution rapide de l'environnement numérique et technologique qui la force à adapter ses pratiques de même que ses formations.

La volonté du gouvernement d'accélérer sa transformation numérique, en vue d'accroître la qualité des services aux citoyens et de bâtir un État sur le principe de transparence, incite BANQ à se positionner au cœur de cette transformation en réaffirmant son rôle d'institution de référence en gestion documentaire auprès des ministères et des organismes publics.





## LES ENJEUX EXTERNES

(suite)



### Une vie pour apprendre

Alors que l'univers numérique se déploie, malgré l'abondance d'information qui en émerge, la population québécoise affiche un niveau inquiétant de compétences en littératie, en numératie ainsi qu'en résolution de problèmes dans des environnements technologiques. Selon le Rapport québécois du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA)<sup>7</sup>, environ un Québécois sur cinq présentait en 2011-2012 un faible niveau de compétence dans ces domaines et avait donc des capacités très limitées à traiter l'information. Le score moyen en littératie de la population québécoise (de 16 à 65 ans) s'avérait même inférieur à celui du Canada et des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Parmi les causes souvent pointées pour expliquer les niveaux de littératie et de numératie limités, on trouve des conditions de vie précaires, l'échec et le décrochage scolaires, l'absence de livres à la maison et le manque de stimulation quant à l'importance de la lecture<sup>8</sup>.

En réponse à cette réalité, la Politique de la réussite éducative (2017) du gouvernement du Québec a notamment pour orientation de développer les compétences en littératie et en numératie dès la petite enfance et tout au long de la vie,

7. DESROSIERS, Hélène (dir.), *Les compétences en littératie, en numératie et en résolution de problèmes dans des environnements technologiques : des clés pour relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle – Rapport québécois du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA)*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 2015, 249 p.



de sorte qu'un individu dispose « de l'autonomie requise pour faire des choix éclairés dans sa vie personnelle, professionnelle et citoyenne<sup>9</sup> ». L'objectif est d'augmenter de cinq points de pourcentage la part de la population adulte du Québec qui démontre des compétences élevées en littératie, selon les résultats du PEICA en 2022. La Politique vise par ailleurs la maîtrise du numérique chez les jeunes comme chez les adultes, pour accroître leur pouvoir d'agir.

**En offrant un accès démocratique et universel à la culture et au savoir, par ses collections, services, espaces, équipements et activités, BANQ est engagée dans la réussite et l'épanouissement de tous les citoyens québécois.**

Pour BANQ, l'apprentissage tout au long de la vie prend de multiples formes et visages :

- l'éveil à la lecture avec l'Heure du conte à l'Espace Jeunes ;
- pour les adolescents, l'apprentissage d'un savoir-faire en création numérique au Square et sur sa plateforme numérique collaborative (square.banq.qc.ca) : création audio et vidéo, animation, infographie, robotique, etc. ;
- l'accueil de groupes scolaires, du préscolaire au collégial : visites guidées des lieux et expositions, découverte des collections et ressources de BANQ, ateliers de

découverte des collections et ressources de BANQ, ateliers de formation à la recherche documentaire, activités d'animation, ateliers de création, etc. ;

- le développement des compétences numériques à la Serre, sur place mais aussi à distance grâce à un système de classe virtuelle : apprivoiser l'ordinateur et Internet, utiliser une tablette, découvrir les ressources numériques de BANQ, etc. ;
- la littératie informationnelle et médiatique : démasquer les fausses nouvelles, vérifier les sources d'information, etc. ;
- la littératie financière, par une série de conférences sur les finances personnelles ;
- pour les nouveaux arrivants, l'apprentissage du français au Laboratoire de langues ou en ligne et des ateliers de conversation française offerts par les Amis de BANQ ;

... et bien plus, sur place et en ligne.

En outre, les collections de BANQ constituent des sources précieuses pour offrir au milieu de l'enseignement des outils éducatifs et pédagogiques de qualité. BANQ a conçu des trousseaux permettant par exemple aux enseignants et éducateurs de tenir un camp de jour axé sur la littérature ou encore d'animer différentes activités ponctuelles autour de la lecture et de l'écriture. Compte tenu des besoins exprimés par les milieux éducatifs et de la priorité accordée par le gouvernement à l'éducation, il s'agit là d'un potentiel à exploiter, en s'appuyant notamment sur les possibilités offertes par le numérique.

8. FONDATION POUR L'ALPHABÉTISATION, *Analphabetisme au Québec : les causes*, [www.fondationalphabetisation.org/analphabetisme-les-causes/les-causes/](http://www.fondationalphabetisation.org/analphabetisme-les-causes/les-causes/) (consulté le 16 février 2019).

9. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, *Politique de la réussite éducative : le plaisir d'apprendre, la chance de réussir*, Québec, 2017, p. 14.



## LES ENJEUX EXTERNES (suite)

### Pour l'épanouissement de tous les Québécois

Plus de 35 millions de visites ont été enregistrées dans les édifices de BAnQ depuis mai 2005, moment de l'ouverture de la Grande Bibliothèque. Ce chiffre impressionnant témoigne de l'appropriation de l'institution par les citoyens. Tous s'y retrouvent, sans frontières sociales, pour explorer, découvrir, apprendre. Inclusive, BAnQ constitue un moteur de changement social et un vecteur d'intégration à la communauté.

Par ses collections, services, lieux et activités, BAnQ répond aux besoins de divers publics : les jeunes de 13 ans et moins, les gens d'affaires, les nouveaux arrivants, les membres des communautés culturelles, les personnes atteintes de déficiences perceptuelles ou vivant avec un handicap, etc.

À la lumière des changements démographiques qui s'opèrent, notamment avec le vieillissement de la population et l'immigration (voir ci-contre), l'institution doit être attentive aux publics en croissance comme aux populations vulnérables, et adapter son offre pour s'assurer de répondre aux besoins de tous les Québécois.



### Les aînés

- La proportion de Canadiens de 65 ans et plus croît et devrait atteindre environ 25 % en 2063. Cet accroissement sera plus rapide d'ici 2030, période durant laquelle les plus jeunes baby-boomers atteindront l'âge de 65 ans<sup>10</sup>.
- Au Québec, le nombre de personnes de 65 ans et plus surpassera celui des jeunes de moins de 20 ans en 2023<sup>11</sup>.



### Les personnes à faible revenu

- Au Québec, le nombre de personnes à faible revenu était estimé entre 693 000 et 1,1 million en 2014, soit entre 8,5 % et 13,5 % de la population<sup>12</sup>.

### Les nouveaux arrivants

- On estime qu'en 2036 les immigrants représenteront entre 24,5 % et 30 % de la population canadienne, par rapport à 20,7 % en 2011. Ensemble, les immigrants de première et de deuxième génération pourraient représenter près d'une personne sur deux au pays (entre 44,2 % et 49,7 %), en hausse marquée par rapport à 2011 (38,2%)<sup>13</sup>.

10. STATISTIQUE CANADA, *Projections démographiques pour le Canada (2013 à 2063), les provinces et les territoires (2013 à 2038)*, 2015, [https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/91-520-x/91-520-x2014001-fra.pdf?st=jQ\\_vbFHT](https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/91-520-x/91-520-x2014001-fra.pdf?st=jQ_vbFHT) (consulté le 24 août 2018).

11. INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2011-2061*, 2014, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2011-2061.pdf> (consulté le 24 août 2018).

12. STATISTIQUE CANADA, *Immigration et diversité : projections de la population du Canada et de ses régions, 2011 à 2036*, 2017, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/91-551-x/91-551-x2017001-fra.pdf?st=qBEPr2s> (consulté le 5 février 2019).

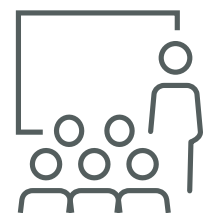
13. MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS, *La pauvreté au Québec, une réalité encore présente, Études économiques*, 8 mars 2017, <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/per0317f.pdf> (consulté le 5 février 2019).

## LES ENJEUX INTERNES

### Réussir la transversalité

BAnQ est une jeune organisation, née en 2006 de la fusion de trois institutions d'envergure dont deux, les Archives nationales et la Bibliothèque nationale, ont une longue histoire. Dans un tel contexte, le travail en vase clos peut être un réflexe. Cette situation nuit à la performance de l'institution et à l'efficacité de ses processus. Bien que des actions aient été réalisées au cours des dernières années pour s'y attaquer, le sondage mené auprès des membres du personnel à l'automne 2018 révèle qu'il faut continuer d'œuvrer en ce sens. En effet, plusieurs d'entre eux ont exprimé des préoccupations relativement à la collaboration entre les unités administratives et à l'efficacité des processus.

Dans le cadre du Plan stratégique 2016-2019, BAnQ a amélioré l'efficacité de ses processus en lien avec la prestation de services aux usagers. Les efforts doivent maintenant être concentrés sur les processus administratifs institutionnels, transversaux à plusieurs unités administratives. Les ressources tant financières qu'humaines étant limitées, ces gains de productivité sont nécessaires afin de mieux servir les citoyens du Québec.



# COVID-19 : MISE À JOUR DU CONTEXTE

Octobre 2020



## BAnQ, toujours au service des citoyens et de l'État québécois

Le 15 mars 2020, en respect des directives gouvernementales afin de freiner la propagation de la COVID-19, BAnQ fermait les portes de ses 12 édifices sur tout le territoire québécois<sup>14</sup>. Cette fermeture ne signifiait toutefois pas un arrêt des activités pour BAnQ. Les équipes ont tout mis en œuvre pour enrichir la vie des Québécois pendant le confinement et par la suite, grâce aux abondantes collections numériques de l'institution et à une programmation d'activités en ligne diversifiée.

Par l'entremise de [banq.qc.ca](http://banq.qc.ca), tous, petits et grands, ont accès gratuitement à des milliers de livres, revues et journaux, films, titres musicaux et plus encore. Maintenant, ils peuvent en plus s'initier au numérique, à des instruments de musique, aux enquêtes généalogiques et à la rédaction de CV, regarder des conférences et des tables rondes ainsi que participer à des causeries littéraires et à bien d'autres activités ludiques ou culturelles. De plus, BAnQ a facilité la poursuite des apprentissages scolaires grâce aux activités et ressources offertes par BAnQ Éducation, entre autres. Et les citoyens sont au rendez-vous, comme en témoigne le portrait statistique qui suit.

14. Les portes de la Grande Bibliothèque se sont ouvertes à nouveau le 2 juillet 2020, avec un nombre limité de services et selon certaines conditions afin d'offrir un lieu sécuritaire. À la Collection nationale (Grande Bibliothèque), à BAnQ Rosemont-La Petite-Patrie et dans les centres d'archives, les usagers ont pu visiter les salles de consultation sur rendez-vous à compter du 20 juillet. Puis, la seconde vague en octobre a obligé BAnQ à restreindre à nouveau à l'accès certains édifices.

La pandémie aura donc accéléré la transition numérique de BAnQ, déjà bien entreprise au cours des dernières années. Ce nouveau contexte accentue l'importance de plusieurs opportunités et défis sélectionnés en 2018-2019, exposés précédemment, et confirme la pertinence des choix stratégiques privilégiés par BAnQ :

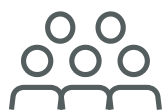
- offrir une riche expérience aux visiteurs de [banq.qc.ca](http://banq.qc.ca), le numérique devenant de plus en plus une voie d'accès privilégiée à la culture et à la connaissance ;
- contribuer au développement des compétences en littératie numérique et informationnelle pour que chacun puisse trouver sa place dans cette société plus que jamais numérique ;
- soutenir l'enseignant grâce à une offre éducative numérique conçue à partir des précieuses collections de BAnQ ;
- accompagner les ministères et organismes dans leur gestion documentaire, alors que le télétravail met en relief l'importance d'une saine gestion de l'information numérique de l'État ;
- préserver un patrimoine documentaire numérique dont la croissance déjà exponentielle est démultipliée.

Toutes ces actions que BAnQ mène pour servir les citoyens et accompagner l'État dans ce contexte inédit ne peuvent être accomplies que grâce à la mobilisation et à l'agilité de son personnel. Alors qu'elles découvrent de nouveaux modes de collaboration et de nouvelles façons de faire, notamment à distance, les équipes sont résolument engagées à innover pour poursuivre la réalisation des missions de BAnQ au bénéfice de tous les Québécois.



## BAnQ en ligne | Résultats du premier semestre 2020-2021

### Des milliers d'utilisateurs profitent de l'offre numérique de BAnQ



25 399

nouveaux abonnés aux services en ligne

506 329

utilisateurs inscrits au 30 septembre 2020



2 342 177

visites à BAnQ numérique, la plateforme rassemblant les collections numériques de l'institution

1 285 524

emprunts de documents numériques



9 219 812

consultations de documents numériques patrimoniaux, dont 2 004 961 en septembre, un record !

334

activités offertes en ligne



7 164

participants en direct à ces activités et des milliers de visionnements des enregistrements de celles-ci

17 589

demandes de référence des utilisateurs aux archivistes et aux bibliothécaires (par téléphone, par courriel et, une nouveauté, par vidéoconférence)

### Une accélération numérique significative

Abonnements aux services en ligne  
(avril-septembre)

2020

25 399

+95%

2019

13 023

Visites à BAnQ numérique  
(avril-septembre)

2020

2 342 177

+45%

2019

1 609 887

Emprunts de documents numériques  
(avril-septembre)

2020

1 285 524

+41%

2019

910 254



## NOS CHOIX STRATÉGIQUES

En plus de respecter le cadre législatif et réglementaire auquel BAnQ est assujettie, les choix faits dans le présent plan stratégique sont en cohérence avec les priorités ministérielles et les orientations gouvernementales exposées notamment dans les documents suivants :

- le Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023 (PAGC) ;
- le Plan stratégique 2018-2021 du ministère de la Culture et des Communications (PS MCC) ;
- la Politique de la réussite éducative (PRE) (2017) ;
- le Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur (PANEES) (2018) ;
- le Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 (STNG).



### **Prolongation du Plan stratégique jusqu'au 31 mars 2023**

Mise à jour | Novembre 2021

À l'invitation du ministère de la Culture et des Communications, BAnQ a prolongé son plan stratégique 2019-2022 jusqu'au 31 mars 2023. De nouvelles cibles ont donc été définies pour l'exercice 2022-2023. Des cibles 2021-2022 ont par ailleurs été révisées, compte tenu notamment des conséquences de la pandémie sur certains projets. Les prochaines pages reflètent cette mise à jour.



## NOS CHOIX STRATÉGIQUES



### ENJEU 1

#### L'expertise de BAnQ au service des Québécois

Alors que le numérique transforme les usages et les habitudes des citoyens tout comme les pratiques professionnelles, les missions de BAnQ quant à la conservation de la mémoire collective et à la démocratisation de l'accès à la culture et au savoir s'avèrent d'autant plus essentielles. BAnQ s'engage à perfectionner son offre et ses façons de faire afin de mieux servir les Québécois et de mieux contribuer à leur épanouissement culturel, social et économique. Avec cette même ambition, l'institution mettra à profit ses savoir-faire auprès des acteurs et des partenaires mobilisés dans le développement du plein potentiel de tous.

### Orientation 1

#### Réussir la transformation numérique

Dans un monde où se profile une nouvelle culture informationnelle, BAnQ s'engage à prendre les moyens pour, d'une part, offrir aux Québécois un accès convivial à des ressources numériques de qualité et, d'autre part, garantir un accès fiable et intègre au patrimoine documentaire numérique qu'elle a la responsabilité de rassembler et de préserver. Pour pouvoir bien servir la collectivité dans cette transformation numérique, l'institution doit rapidement adopter les meilleures pratiques en la matière.

---

#### Offrir un espace virtuel riche et convivial

BAnQ souhaite offrir des services en ligne de grande qualité aux gens qui effectuent des millions de visites dans son espace virtuel chaque année. En plaçant l'utilisateur au cœur de ses actions, l'institution œuvrera au cours des prochaines années à optimiser l'expérience utilisateur de son portail Web, de sorte qu'il devienne une référence incontournable.

---

#### Assurer l'avenir du passé

L'arrivée massive du numérique crée un important patrimoine à conserver et à protéger au bénéfice des générations présentes et futures. La menace de perte, accentuée par l'obsolescence rapide des formats et des supports de données, commande à BAnQ une urgence d'agir afin de faire évoluer ses processus, ses systèmes et sa gouvernance en vue d'assurer la viabilité à long terme du patrimoine numérique québécois.

## Objectif 1 : Améliorer l'expérience en ligne des usagers

Politiques et plans gouvernementaux\* : PAGC, PRE, PANEES, STNG

Indicateur : Indice de recommandation à autrui (IRA) du portail banq.qc.ca

### Cibles

2019-2020 : 55 %  
2020-2021 : 56 %  
2021-2022 : 58 %  
2022-2023 : 62 %

- L'IRA (en anglais : *Net Promoter Score*, ou NPS) mesure l'intention des utilisateurs de recommander un service, un produit ou une marque à leur entourage.
- Les utilisateurs du portail Web de BAnQ seront invités à évaluer la probabilité, sur une échelle de 0 à 10, qu'ils recommandent celui-ci à leurs amis, parents et collègues. L'IRA correspond à la moyenne des évaluations des répondants.
- Avec les ressources disponibles, il apparaît plus probable de réaliser des gains significatifs à la suite de la refonte globale du portail, soit en 2022-2023. Dans l'intervalle, des améliorations ciblées seront apportées au portail actuel afin d'offrir d'ores et déjà une expérience en ligne bonifiée.
- Selon l'agence de conseil stratégique Merkle Canada, une augmentation d'un point de pourcentage de l'IRA en 2020-2021, de 2 points de pourcentage en 2021-2022, puis de 4 points de pourcentage en 2022-2023, constituent des cibles ambitieuses compte tenu du calendrier des travaux annoncés.

Indicateur : Indice d'effort client (IEC) du portail banq.qc.ca

### Cibles

2019-2020 : 5/7 points  
2020-2021 : 5,2/7 points  
2021-2022 : 5,5/7 points  
2022-2023 : 5,9/7 points

- L'IEC (en anglais : *Customer Effort Score*, ou CES) mesure la facilité d'utilisation d'un produit ou d'un service.
- Les utilisateurs du portail Web seront invités à évaluer le niveau d'effort nécessaire, sur une échelle de 1 à 7 (7 correspondant à « très facile »), pour y accomplir une série d'actions (par exemple : repérer une information en particulier). L'IEC correspond à la moyenne des évaluations des répondants.
- Avec les ressources disponibles, il apparaît plus probable de réaliser des gains significatifs à la suite de la refonte globale du portail, soit en 2022-2023. Dans l'intervalle, des améliorations ciblées seront apportées au portail actuel afin d'offrir d'ores et déjà une expérience en ligne bonifiée.
- Selon l'agence de conseil stratégique Merkle Canada, une augmentation de 0,2 point de l'IEC en 2020-2021, de 0,3 point en 2021-2022, puis de 0,4 point en 2022-2023, constituent des cibles ambitieuses compte tenu du calendrier des travaux annoncés. Cet indice connaît sur quatre ans une faible variation, tous secteurs confondus.

## Objectif 2 : Rehausser le niveau de préservation du patrimoine documentaire numérique québécois

Politiques et plans gouvernementaux\* : PAGC, PS MCC, STNG

Indicateur : Niveau de maturité de préservation numérique (selon les 4 niveaux de la grille de la NDSA)<sup>1</sup>

### Niveaux 1 et 2 :

Protéger et connaître nos données

### Mesure de départ

2018-2019 : 31 %

### Cibles

2019-2020 : 46 %  
2020-2021 : 62 %  
2021-2022 : 78 %  
2022-2023 : 82 %

### Niveaux 3 et 4 :

Surveiller et réparer nos données

### Mesure de départ

2018-2019 : 9 %

### Cibles

2019-2020 : ---  
2020-2021 : ---  
2021-2022 : 47 %  
2022-2023 : 51 %

- Adoptée par les institutions de mémoire partout dans le monde, la grille créée par la National Digital Stewardship Alliance (NDSA) balise le niveau d'avancement d'une organisation dans sa pratique de préservation numérique.
- Cinq catégories de mesures correspondent aux fonctionnalités clés des systèmes de préservation numérique : stockage et localisation, fixité des fichiers et intégrité des données, sécurité de l'information, métadonnées, formats de fichiers.
- Ces mesures s'évaluent selon quatre niveaux de maturité, allant du niveau 1, qui représente les mesures préalables et les actions les plus urgentes à mener, au niveau 4, qui correspond aux meilleures pratiques reconnues pour garantir l'accès au patrimoine numérique à long terme.
- Les cibles s'avèrent ambitieuses, considérant l'ampleur des travaux à réaliser, qui s'échelonnent sur de nombreuses années, et les ressources limitées de BAnQ.

1. Grille de la National Digital Stewardship Alliance (NDSA) : [nds.org/activities/levels-of-digital-preservation](https://nds.org/activities/levels-of-digital-preservation).

\* Voir page 31.

## NOS CHOIX STRATÉGIQUES



### ENJEU 1

#### L'expertise de BAnQ au service des Québécois

### Orientation 2

#### Collaborer avec les acteurs régionaux et nationaux

Par sa mission, BAnQ est appelée à jouer un rôle unique et central au sein de la société québécoise. Elle se trouve au cœur d'un écosystème de partenaires des plus divers, appelés à intervenir dans des secteurs multiples et essentiels pour les citoyens. Ce n'est qu'en élargissant le bassin de ses partenariats que BAnQ pourra jouer pleinement son rôle au sein de la collectivité. Cette orientation exigera le rapprochement des acteurs clés, tant régionaux que nationaux, notamment des milieux documentaire, culturel, social et éducatif.

---

#### Accompagner les ministères et les organismes publics pour préserver la mémoire de l'État

Appréciée par les organismes publics centralisés pour son aide-conseil en gestion documentaire, BAnQ adoptera une approche proactive en offrant à ceux-ci des formations adaptées à leurs besoins. Ces formations porteront entre autres sur la *Loi sur les archives*, la réalisation d'un calendrier de conservation et le versement de documents d'archives, particulièrement dans le contexte de la transformation numérique. BAnQ entend ainsi accroître sa présence auprès des ministères et organismes publics pour assurer la pérennité de la mémoire de l'État et contribuer à l'instauration d'une administration publique plus efficace et plus transparente.

---

#### Jouer un rôle de catalyseur au cœur d'un écosystème de partenaires au service de la connaissance

Tenant de multiples activités dans ses différents édifices, entre autres à la Grande Bibliothèque, et en ligne, BAnQ accentuera son engagement auprès de publics ayant des besoins particuliers liés à la littératie et à la numératie, notamment en partenariat avec les organismes travaillant auprès de ceux-ci. Mieux outillées, ces personnes pourront aspirer à une plus grande autonomie et à une meilleure place au sein de la société.

Pilier de la société du savoir, BAnQ entend s'inscrire dans la volonté affirmée du gouvernement du Québec de faire de l'éducation une priorité. C'est pourquoi elle mettra son expertise au service du milieu de l'enseignement en créant des ressources éducatives numériques à partir de ses collections patrimoniales. Ces activités et outils didactiques, en lien avec les programmes d'études du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, seront cocréés avec le milieu de l'éducation. Grâce au numérique, BAnQ pourra ainsi offrir aux enseignants et aux conseillers pédagogiques de partout au Québec des ressources directement utilisables en classe.

### Objectif 3 : Accroître l'offre en services-conseils auprès des ministères et organismes publics

Politiques et plans gouvernementaux\* : PAGC, PS MCC, STNG

Indicateur : Pourcentage cumulatif de ministères et d'organismes publics centralisés dont le personnel a été formé

#### Cibles

2019-2020 : 60 %  
2020-2021 : 65 %  
2021-2022 : 70 %  
2022-2023 : 75 %

- Les organismes publics centralisés sont désignés au premier paragraphe de l'annexe de la *Loi sur les archives*.
- Les cibles ont été définies sur la base de la disponibilité des formateurs, du nombre de séances de formation prévues par année et du nombre estimé de participants.

### Objectif 4 : Contribuer à rehausser le niveau de littératie et de numératie de publics cibles (personnes à faible revenu, aînés, autochtones, nouveaux arrivants, personnes handicapées)

Politiques et plans gouvernementaux\* : PAGC, PS MCC, PRE, PANESS, STNG

Indicateur : Pourcentage de participants aux activités de littératie et de numératie issus des publics cibles qui ont développé leurs compétences dans ces domaines

#### Cibles

2019-2020 : 90 %  
2020-2021 : 90 %  
2021-2022 : 90 %  
2022-2023 : 90 %

- Les cibles ont été déterminées à la lumière des résultats du rapport 2016 *Project Outcome: Year in Review*<sup>1</sup>, produit par la Public Library Association (PLA), une division de l'American Library Association.
- Ce rapport présente les résultats de sondages menés par plus de 225 bibliothèques américaines auprès de leurs usagers et cumule les réponses de 17 000 questionnaires.
- Selon ce rapport, 90 % des répondants aux sondages ont affirmé avoir appris quelque chose de nouveau grâce aux services et activités offerts par les bibliothèques, 90 % se sont dits plus confiants en leur capacité d'utiliser ces nouvelles compétences et 89 % ont l'intention de faire les choses différemment grâce à celles-ci.

1. Source : [prjectoutcome.org/annual-report](http://prjectoutcome.org/annual-report).

### Objectif 5 : Participer à la réussite éducative, en soutien au milieu de l'enseignement

Politiques et plans gouvernementaux\* : PAGC, PS MCC, PRE, PANESS, STNG

Indicateur : Nombre de ressources éducatives numériques cocréées avec le milieu de l'enseignement

#### Cibles

2019-2020 : 25  
2020-2021 : 25  
2021-2022 : 25  
2022-2023 : 25, en collaboration avec des organismes culturels publics

- Une ressource éducative numérique peut consister par exemple en une fiche-synthèse ou un tutoriel vidéo pour réaliser une activité éducative en utilisant des documents des collections de BAnQ.
- La cible de production annuelle de 25 ressources éducatives numériques est fondée sur l'affectation d'une petite équipe à ce mandat, en tenant compte par ailleurs de ressources informatiques limitées.

\* Voir page 31.

## NOS CHOIX STRATÉGIQUES



### ENJEU 2

#### L'agilité organisationnelle

Dans un environnement informationnel en pleine mutation où le numérique et les technologies jouent un rôle majeur, BAnQ se doit d'être flexible et innovante et de réagir rapidement à ces changements. L'agilité organisationnelle nécessaire dans ce contexte passe par une collaboration efficace entre ses différentes équipes de même que par l'accroissement de l'efficacité de ses processus.

### Orientation 3

#### Développer le potentiel de l'organisation

Forte de la grande expertise de son personnel, BAnQ doit instaurer les conditions essentielles pour maximiser ses ressources et assurer une mobilisation concertée de ses employés afin de développer son plein potentiel. Ces conditions présupposent une reconnaissance des compétences des membres du personnel, une communication interne efficace et des processus efficaces. En devenant plus agile et proactive, BAnQ souhaite renforcer son rôle au sein de la société et jouer un véritable rôle de leader et de catalyseur auprès des milieux de la culture, de la documentation et de l'éducation.

---

#### Collaborer pour mieux servir et innover

Une organisation qui parle d'une seule voix et dont les efforts sont concertés répond plus efficacement aux besoins de ses usagers. L'implantation d'une culture de collaboration est une composante clé de la mobilisation du personnel, objectif recherché par toute organisation. Par conséquent, BAnQ mettra tout en place afin de favoriser la collaboration intraéquipes et interéquipes, le partage de l'information et la pleine utilisation des compétences des membres du personnel.

---

#### Bâtir ensemble une organisation performante

L'agilité d'une organisation se mesure souvent par l'efficacité et l'efficacité de ses processus. Dans le cadre du Plan stratégique 2016-2019, une cohorte de membres du personnel a été formée à l'approche Lean Six Sigma pour la révision des processus. BAnQ poursuivra cette démarche très structurée et dynamique avec les visées suivantes, pour des processus transversaux : l'amélioration de la qualité, des économies de coûts ou la réduction des délais. Ces gains aideront BAnQ à réaliser les différents volets de sa mission, malgré le contexte de ressources limitées dans lequel elle évolue depuis quelques années.

## Objectif 6 : Renforcer la culture de collaboration

Politiques et plans gouvernementaux\* : PS MCC

Indicateur : Indice de mobilisation interéquipes

### Cibles

2019-2020 : 73 %  
 2020-2021 : --  
 2021-2022 : --  
 2022-2023 : 75 %

- L'indice sera mesuré dans le cadre d'un sondage sur la mobilisation des membres du personnel. Ces derniers seront invités à exprimer leur accord ou leur désaccord avec des énoncés relatifs à la collaboration de leur équipe avec les autres services et unités de BANQ. Le sondage sera basé sur le modèle de mobilisation créé par les professeurs Michel Tremblay et Gilles Simard<sup>1</sup>, sur lequel s'appuie d'ailleurs le cadre de référence de mobilisation organisationnelle du Secrétariat du Conseil du trésor<sup>2</sup>.
- Ce type de sondage ne peut être mené annuellement. Une période de trois ans est nécessaire afin d'observer des changements à la suite des actions mises en place.
- Selon Énergie Mobilisation, une augmentation d'un indice de mobilisation d'un point de pourcentage est jugée significative.

1. TREMBLAY, Michel et Gilles SIMARD, « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité », *Gestion*, vol. 30, no 2, 2005, p. 62.  
 2. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *La mobilisation organisationnelle – Cadre de référence*, 2015, 37 p.

## Objectif 7 : Accroître l'efficacité des processus de gestion institutionnels

Politiques et plans gouvernementaux\* : PS MCC

Indicateur : Nombre de processus transversaux améliorés

### Cibles

2019-2020 : 1  
 2020-2021 : 2  
 2021-2022 : 3  
 2022-2023 : 3

- Par *processus transversaux*, on entend les processus impliquant ou touchant plusieurs ou l'ensemble des unités administratives de BANQ.
- Les cibles tiennent compte de la complexité recherchée des processus transversaux à revoir.

\* Voir page 31.

## UN PLAN QUI NOUS MÈNERA LOIN

Ambitieux mais bien ancré dans son contexte et sa réalité, le Plan stratégique 2019-2023 de BAnQ est en phase avec les besoins des Québécois en quête de connaissances.

Les défis sont nombreux, mais le potentiel de l'organisation est indéniable, fort de la grande expertise des employés qui, en travaillant ensemble, toutes unités confondues, peuvent amener loin cette institution unique, au confluent de la culture, du patrimoine et du savoir.





Photos (de gauche à droite et de haut en bas) :

- Page couverture : iStockphoto.
- P. 2 : Bernard Fougères ; Michel Legendre.
- P. 3 : Bernard Fougères.
- P. 4 : Cédric Lavenant.
- P. 5 : Michel Legendre ; Jean Corbeil.
- P. 7 : Michel Legendre ; Christian Blais.
- P. 8 : iStockphoto.
- P. 9 : Michel Legendre ; Bernard Fougères.
- P. 10 : Michel Legendre.
- P. 11 : Christian Blais ; Michel Legendre.
- P. 12 : Jean-François Bérubé ; Bernard Fougères.
- P. 14 : Kinga Michalska ; Marion Quesneau.
- P. 15 : Pierre Perrault
- P. 16 : iStockphoto ; Michel Legendre.
- P. 17 : Michel Legendre.
- P. 18 : Christian Blais.
- P. 19 : Christian Blais ; Michel Legendre.
- P. 21 : iStockphoto ; Bernard Fougères.
- P. 22 -23 : Christian Blais.
- P. 24 : Christian Blais ; Michel Legendre.
- P. 25 : Michel Legendre ; Pierre-Luc Décarie.
- P. 26 : iStockphoto.
- P. 27 : Christian Blais.
- P. 28 : Jean Corbeil ; iStockphoto.
- P. 30 : Jean Corbeil ; Bernard Fougères.
- P. 31 : Michel Legendre ; Jean Corbeil.
- P. 38 : Christian Blais ; Alain Michon.
- P. 39 : Jean Corbeil ; Christian Blais.
- Dos de couverture : Pierre-Luc Décarie ; Michel Legendre.

Vous trouverez à [banq.qc.ca](http://banq.qc.ca) une version électronique de ce plan stratégique.

Ce document a été réalisé par la Direction des communications et de la programmation de Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021

ISSN 2292-1443 (imprimé)  
ISSN 2292-1451 (en ligne)

Ce document est imprimé sur du papier fabriqué au Québec contenant 100 % de fibres recyclées postindustrielles, certifié Choix environnemental ainsi que FSC Mixte à partir d'énergie biogaz.



## BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC

Région de Montréal : 514 873-1100  
Sans frais (au Québec) : 1 800 363-9028

### MONTRÉAL

**Grande Bibliothèque**  
475, boulevard De Maisonneuve Est  
Montréal (Québec) H2L 5C4  
514 873-1100

**BAnQ Rosemont–La Petite-Patrie**  
2275, rue Holt  
Montréal (Québec) H2G 3H1  
514 873-1100

**BAnQ Vieux-Montréal**  
535, avenue Viger Est  
Montréal (Québec) H2L 2P3  
514 873-1100

### QUÉBEC

**BAnQ Québec**  
Pavillon Louis-Jacques-Casault  
Campus de l'Université Laval  
1055, avenue du Séminaire  
Québec (Québec) G1V 5C8  
418 643-8904

### EN RÉGION

**BAnQ Gaspé**  
80, boulevard de Gaspé  
Gaspé (Québec) G4X 1A9  
1 800 363-9028, poste 6573

**BAnQ Gatineau**  
855, boulevard de la Gappe  
Gatineau (Québec) J8T 8H9  
819 568-8798

**BAnQ Rimouski**  
337, rue Moreault  
Rimouski (Québec) G5L 1P4  
418 727-3500

**BAnQ Rouyn-Noranda**  
27, rue du Terminus Ouest  
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 2P3  
819 763-3484

**BAnQ Saguenay**  
930, rue Jacques-Cartier Est,  
bureau C-103  
Saguenay (Québec) G7H 7K9  
418 698-3516

**BAnQ Sept-Îles**  
700, boulevard Laure, bureau 190  
Sept-Îles (Québec) G4R 1Y1  
418 964-8434

**BAnQ Sherbrooke**  
225, rue Frontenac, bureau 401  
Sherbrooke (Québec) J1H 1K1  
819 820-3010

**BAnQ Trois-Rivières**  
225, rue des Forges, bureau 208  
Trois-Rivières (Québec) G9A 2G7  
819 371-6015

[banq.qc.ca](http://banq.qc.ca)

Québec 