



Raymond Chabot
Grant Thornton

L'instinct de la croissance^{MC}

Diagnostic stratégique de Bibliothèque et Archives nationale du Québec

Présenté à :

BAnQ

BIBLIOTHÈQUE
ET ARCHIVES
NATIONALES
DU QUÉBEC

Culture
et Communications
Québec 



rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

CONFIDENTIEL

Le 30 avril 2020

Monsieur Patrick Tessier
Directeur – Direction des relations avec les sociétés d'État
Ministère de la Culture et des Communications
225, Grande Allée Est
Bloc C, 2^e étage
Québec (Québec) G1R 5G5

Madame Lise Morin
Directrice générale – Ressources humaines
et administration
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
475, boul. De Maisonneuve Est
Montréal (Québec) H2L 5C4

Raymond Chabot
Grant Thornton & Cie s.e.n.c.r.l.
Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8

T 514 878-2691

Objet : Rapport – Diagnostic stratégique de la Bibliothèque et des Archives nationales du Québec

Madame, Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous soumettre notre rapport concernant le mandat mentionné en objet. Nous espérons que nos constats vis-à-vis de la situation actuelle, nos recommandations et les pistes de solution proposées vous aideront à atteindre vos objectifs.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration et la grande transparence de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous remercions de la confiance que vous nous témoignez et nous demeurons à votre disposition pour vous fournir toute assistance supplémentaire ou pour vous accompagner dans la poursuite de vos objectifs.

Pour toute information complémentaire, nous vous invitons à communiquer avec le soussigné au [REDACTED]

En espérant avoir l'occasion de partager vos défis, nous vous prions de recevoir, Madame, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

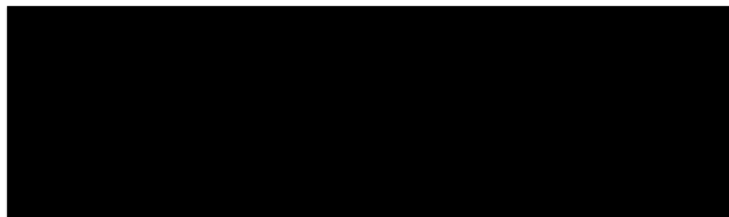




Table des matières

Contexte, objectifs et limitations du rapport	5
Approche et démarche de réalisation	9
Portrait global de l'organisation et de son évolution	14
Analyse financière de l'organisation	29
Diagnostic stratégique	62
Axes d'amélioration et éléments de recommandation	106
Projections financières	122
Annexes	



Lexique

AEG	Architecture d'entreprise gouvernementale
BAnQ	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
BSS	Bibliothèque Saint-Sulpice
BTI	Bureau de transformation interinstitutions
CSPQ	Centre de services partagés du Québec
CT	Conseil du trésor
DBPAE	Direction du bureau de projet et architecture d'entreprise
DCN	Direction de la conservation et de la numérisation
DDLA	Direction du dépôt légal et des acquisitions
DGAN	Direction générale des Archives nationales
DGBN	Direction générale de la Bibliothèque nationale
DGGB	Direction générale de la Grande Bibliothèque
DGI	Direction de la gestion immobilière
DGRHA	Direction générale des ressources humaines et de l'administration
DGRI	Direction générale des ressources informationnelles
DGTIT	Direction générale des technologies de l'information et des télécommunications
DMNB	Direction des métadonnées et de la normalisation bibliographiques
DNF	Dépôt numérique fiable

Lexique

DRDCP	Direction de la recherche et de la diffusion des collections patrimoniales
DRF	Direction des ressources financières
DRH	Direction des ressources humaines
ETC	Nombre d'équivalents temps plein
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MEES	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
M/O	Ministères et organismes
PCNQ	Plan culturel numérique du Québec
PFT	Programme fonctionnel et technique
PQI-RI	Plan québécois des infrastructures pour les ressources informationnelles
RI	Ressources informationnelles
RVM	Répertoire vedettes-matière
SAPA	Service d'archives privées agréées
SGDAJC	Secrétariat général et direction des affaires juridiques et de la commercialisation
SPAQ	Société Parc-Auto du Québec
SQI	Société québécoise des infrastructures
SQLA	Service québécois du livre adapté
SQTD	Service québécois de traitement documentaire
TCAM	Taux de croissance annuel moyen



Contexte, objectifs et limitations du rapport

Contexte et objectifs du mandat

CONTEXTE

Bibliothèque et Archives nationales du Québec est un organisme relevant de la ministre de la Culture et des Communications ayant pour mission de rassembler, de conserver de manière permanente et de diffuser le patrimoine documentaire québécois ou relatif au Québec.

L'organisme est gouverné par un conseil d'administration de 15 membres et par une équipe de direction composée d'un président-directeur général, d'une secrétaire générale, de 5 directions générales et de 22 directions de services.

Dotée d'un budget annuel de 91 M\$, la BAnQ est financée à 81 % de contributions provenant du gouvernement du Québec et à 14 % de contributions provenant de la Ville de Montréal; le gouvernement fédéral et les autres sources de revenus composent les derniers 5 % de financement de l'organisme.

Devant les prévisions budgétaires déficitaires et les enjeux potentiels soulevés par l'organisme, le ministère de la Culture et des Communications (MCC) souhaite s'assurer que les activités sont réalisées avec efficacité et efficience et que la dotation budgétaire allouée à BAnQ est adéquate pour réaliser la mission de l'organisme.

C'est dans ce contexte que le MCC, en accord avec BAnQ, a octroyé un mandat afin de les soutenir dans l'élaboration d'un diagnostic stratégique qui visera à doter BAnQ d'un plan d'action concret en vue d'assurer une stabilité de ses activités organisationnelles et financières, incluant une évaluation de ses besoins financiers pour les prochaines années.

Contexte et objectifs du mandat

OBJECTIFS DU MANDAT

Les objectifs du mandat étaient la réalisation d'un diagnostic stratégique de BAnQ et l'évaluation de ses besoins financiers pour les prochaines années, incluant la proposition d'un plan d'action pour assurer la pérennité de l'organisation.

Pour ce faire, les travaux suivants furent réalisés :

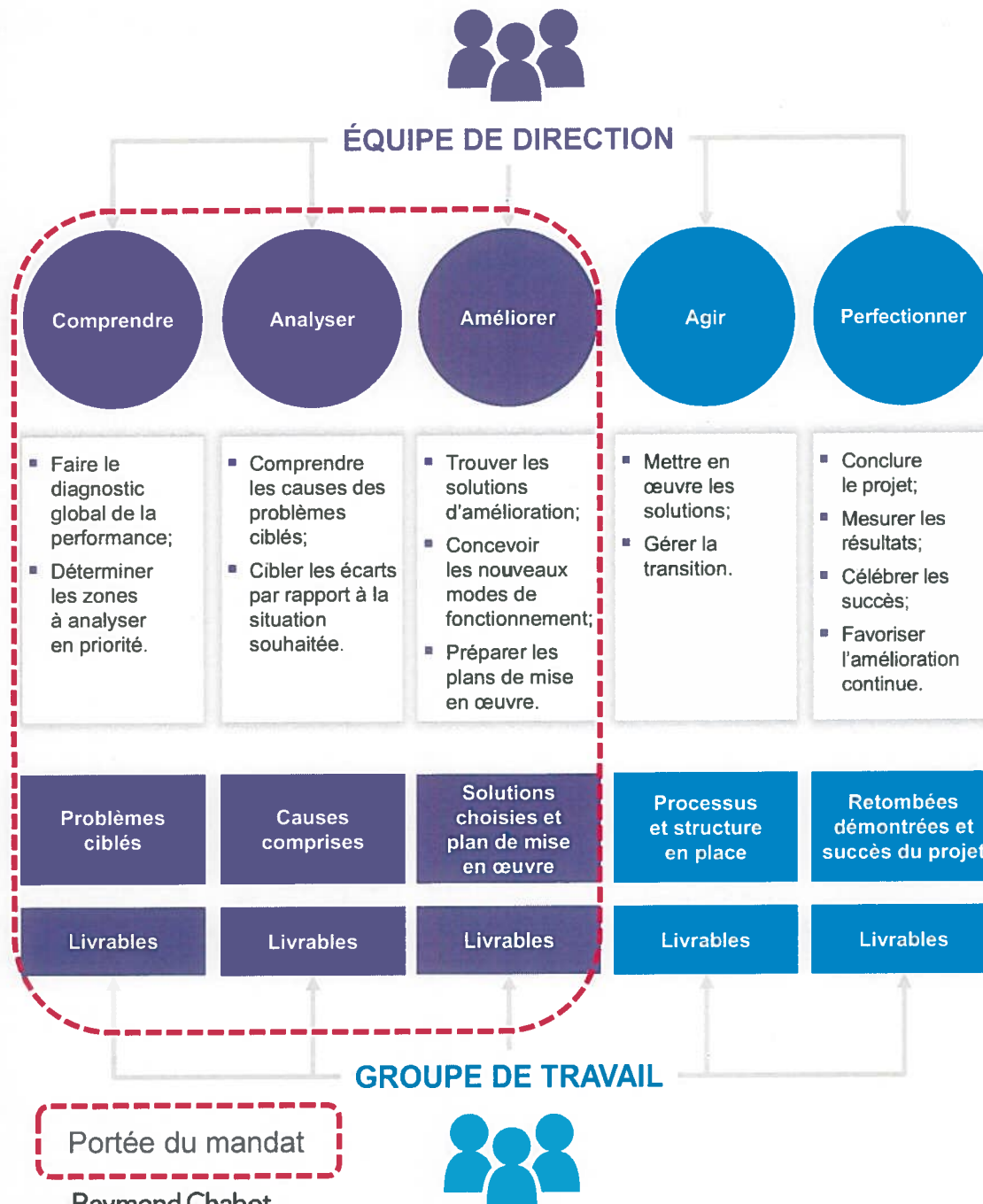
- Effectuer une revue de l'organisation et de ses trois composantes (Bibliothèque nationale, Grande Bibliothèque, Archives nationales), incluant l'analyse de la capacité de l'organisation à livrer sa mission et ses besoins de transformation numérique;
- Analyser la situation financière de BAnQ, provenance des revenus et du financement, analyse des dépenses par nature et par activités, indicateurs de performance;
- Dresser un portrait de l'organisation aux niveaux organisationnel et financier;
- Recommander des pistes d'optimisation et une structure financière pour l'organisation;
- Élaborer un plan d'optimisation clair et concis permettant d'être en action rapidement.

Limitations du rapport

- Les constats présentés dans ce document ont été élaborés sur la base des commentaires recueillis lors des entrevues individuelles, ainsi que sur la base des informations transmises via différents documents (voir en annexe).
- Toutes les analyses et tous les constats présentés dans ce rapport sont limités aux éléments qui nous ont été présentés durant la collecte de données, qui s'est tenue du 1^{er} octobre au 4 décembre 2019.
- L'analyse des résultats historiques est basée sur les informations obtenues de BAnQ pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019, ainsi que pour les années antérieures. Les données n'ont pas fait l'objet d'un audit en matière de normes comptables généralement reconnues.
- Prévisions financières :
 - Les analyses et les hypothèses présentées dans ce rapport ont été élaborées en fonction des documents fournis par BAnQ et les recommandations formulées;
 - Le modèle a été réalisé par Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT) aux seules fins du mandat. Aucune représentation ou garantie (expresse ou implicite) n'est faite par rapport à celui-ci. Aucune responsabilité n'est prise ou acceptée par RCGT en ce qui concerne la pertinence, l'exhaustivité ou l'exactitude des analyses financières ou des hypothèses sur lesquelles celui-ci est fondé et, par conséquent, toute responsabilité est expressément exclue.



Approche et démarche de réalisation



GESTION DU PROJET ET DES COMMUNICATIONS

Les retombées envisageables d'une telle démarche d'optimisation sont les suivantes :

- Améliorer la performance des secteurs ciblés et celle des autres secteurs de l'organisation avec qui ils interagissent;
- Ajouter de la valeur et améliorer la contribution;
- Recentrer les activités et les efforts sur les rôles prioritaires;
- « Agrandir de l'intérieur » : se donner de la marge de manœuvre et de la capacité supplémentaire;
- Accroître la performance financière (coûts et rentabilité).

Calendrier des activités

ACTIVITÉS DE RÉALISATION	PARTICIPANTS : RCGT +...	DATE
Rencontre de démarrage	• Directeur - Ministère de la culture et des communication • Directrice générale des ressources humaines et administration – BAnQ • Directeur des ressources financières – BAnQ • Président du comité de vérification - BAnQ	Septembre 2019
Rencontre de lancement à la BAnQ	• Comité de direction de la BAnQ	1er Octobre 2019
Réalisation d'entrevues semi-structurées de 60 à 90 minutes avec les gestionnaires clés de la BAnQ pour faire le portrait de la situation actuelle	• Président-directeur général; • Président du conseil d'administration; • Présidente du comité de vérification et des finances; • Secrétaire générale et directrice des affaires juridiques et de la commercialisation; • Directeurs de l'ensemble des directions de la BAnQ.	21 octobre au 1 ^{er} novembre
Rencontre de statut d'avancement	• Comité de travail	4 novembre 2019
Rencontre de validation des perspectives du MCC	• Sous-ministre adjoint du Ministère de la Culture et des Communications	19 novembre 2019
Présentation du rapport préliminaire	• Comité de travail (COP1	4 mars 2020

Note: Les documents de la BAnQ ont été reçus du début du projet jusque dans la semaine du 2 décembre 2019.

Organigramme BAnQ et entrevues réalisées

Entrevues réalisées par RCGT effectuées entre le 21 octobre et le 1^{er} novembre 2019.

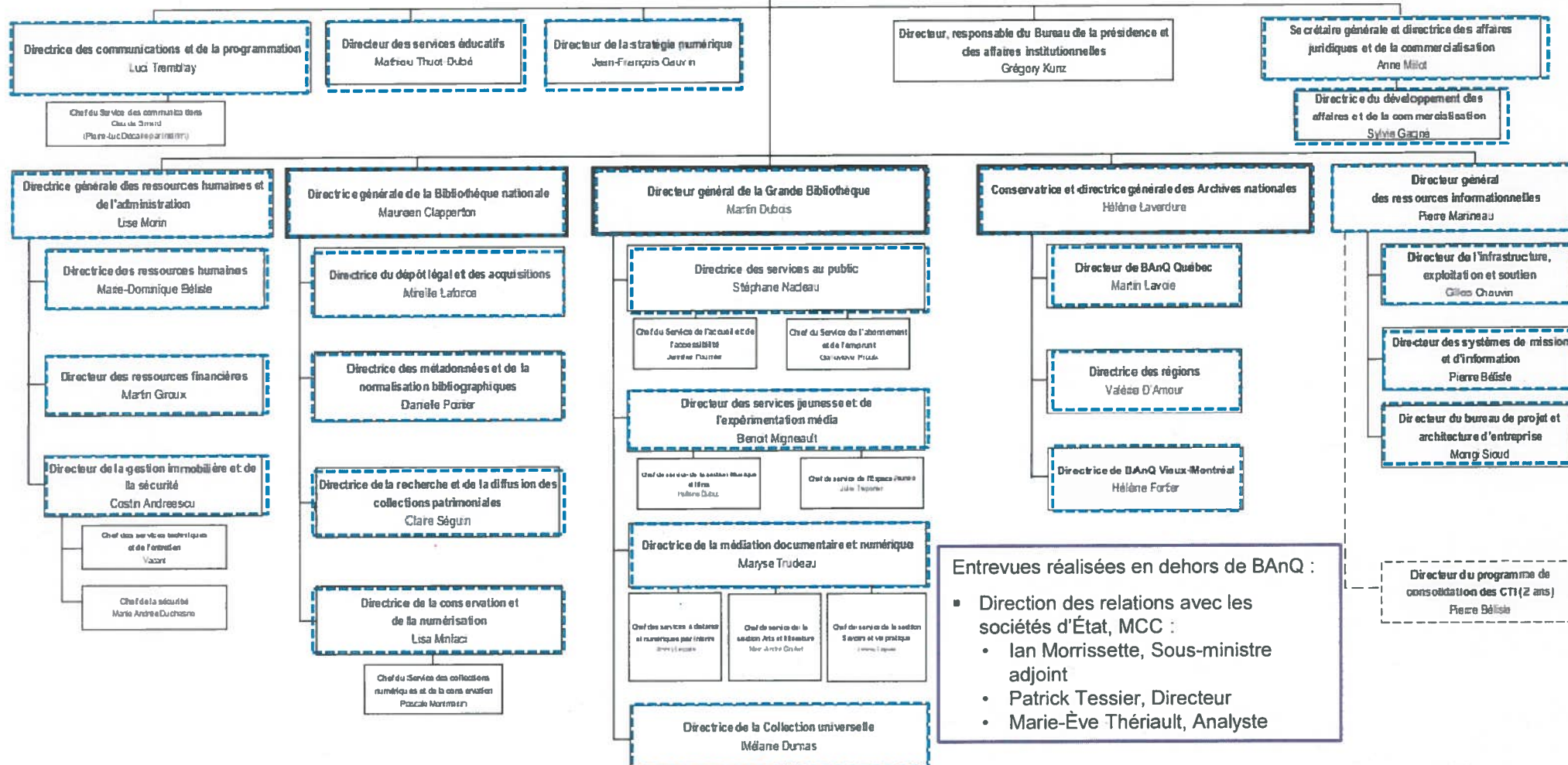
Président du conseil d'administration

Président du comité de vérification et des finances



Président-directeur général
Jean-Louis Roy

Directrice de la vérification interne
Magda Gréiss



Entrevues réalisées en dehors de BAnQ :

- Direction des relations avec les sociétés d'État, MCC :
 - Ian Morrisette, Sous-ministre adjoint
 - Patrick Tessier, Directeur
 - Marie-Ève Thériault, Analyste

Documents obtenus et analysés*

NATURE

1. Lois, fusions historiques et reddition de comptes
2. Plans stratégiques
3. Gouvernance et rapports annuels
4. Organigrammes et effectifs
5. Prévisions et budgets
6. Structures et analyses financières
7. Volumétrie et statistique (clientèle, activités, numérisation, etc.)
8. Diagnostics internes et externes

*La liste complète des documents analysés est présentée en annexe.



Portrait global de l'organisation et de son évolution

Portrait global de l'organisation

Évolution de l'effectif et de l'achalandage

Portrait global de l'organisation



GUIDE DE LECTURE DU SOMMAIRE GLOBAL ET PAR DIRECTION

Pour chaque direction présentée, voici les principales informations qui seront traitées :

- ☐ Sommaire;
- ☐ Mission;
- ☐ Vision, valeurs;
- ☐ Objectifs, leviers;
- ☐ Nombre de ressources ETC.

Portrait global de l'organisation (suite)

BAnQ

Mission

Rassemble, traite, conserve et met en valeur le patrimoine documentaire québécois et une vaste collection universelle au bénéfice des générations présentes et futures.

Vision

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.

Valeurs

L'innovation, l'excellence, l'ouverture, la fierté et l'agilité.

Objectifs selon la loi

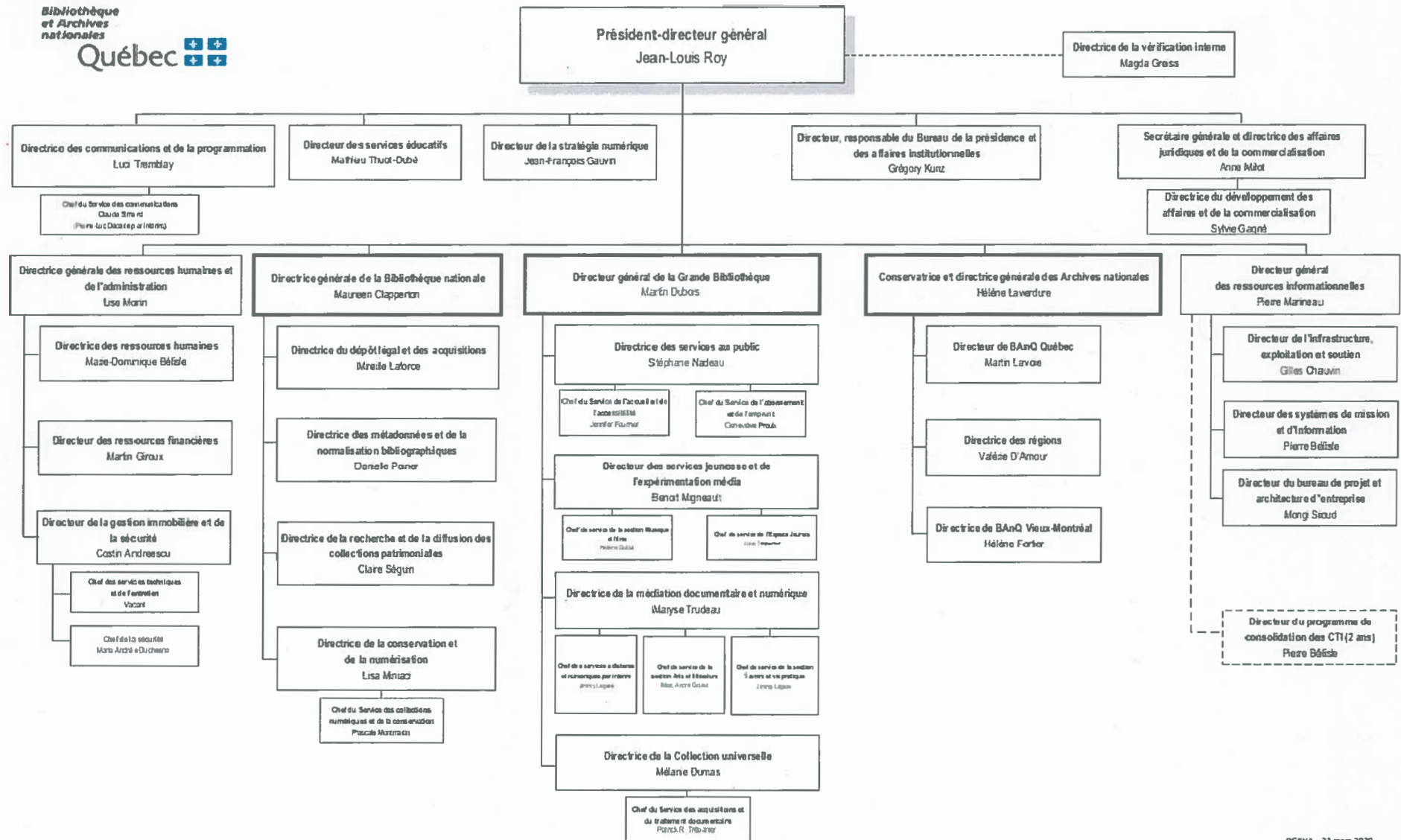
- Valoriser la lecture, la recherche et l'enrichissement des connaissances;
- Promouvoir l'édition québécoise;
- Faciliter l'autoformation continue;
- Favoriser l'intégration des nouveaux arrivants;
- Renforcer la coopération et les échanges entre les bibliothèques;
- Stimuler la participation québécoise au développement de la bibliothèque virtuelle.

ETC : 582

Offre	Par année
2,9 millions de livres imprimés	2,2 millions de visites dans ses édifices
390 000 livres numériques	7 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
17,5 millions de fichiers des collections patrimoniales numérisés en ligne	275 000 demandes de références
1 900 activités (visites, séances de formation, animations)	55 000 participants à ses activités

Portrait global de l'organisation (suite)

Organigramme



DGRHA - 23 mars 2020

Portrait global de l'organisation (suite)

Survol de la réalisation du plan stratégique 2016-2019 de l'organisation¹

Orientations 2016-2019	Objectifs	Atteinte des résultats	Écart
1) Offrir un lieu de vie citoyen participant à l'enrichissement et à l'épanouissement culturel, social et économique des québécois	Améliorer l'expérience des usagers	Partielle 	Nombre d'entrées dans les aires publiques 2018-2019
	Diversifier les aires publiques en fonction des usagers	Partielle 	7 types d'activités pour le grand public 2017-2018
2) Enrichir et diversifier les contenus numériques et favoriser l'accès à ceux-ci	Augmenter l'accès aux documents numériques et leur utilisation	Oui 	
3) Jouer un rôle d'influence en tant qu'institution documentaire de référence	Affirmer le leadership et la visibilité de BAnQ sur les plans régional, national et dans la francophonie	Partielle 	Nombre de documents d'autorité créés par BAnQ rendus disponibles sur des sites Internet 2016-2017 et 2018-2019
4) Accroître la performance de l'institution	Bonifier et valoriser les compétences des membres du personnel	Partielle 	Nombre d'employés ayant reçu des activités de formation 2017-2018
	Optimiser les processus de travail en lien avec la prestation de services aux usagers	Partielle 	- Temps consacré au traitement de certains documents en vue de les rendre accessibles aux usagers (archives privées) 2017-2018 - Temps d'attente des usagers à la Grande Bibliothèque pour procéder au renouvellement de l'abonnement 2016-2019
	Optimiser les technologies des systèmes d'information	Oui 	
	Augmenter la marge de manœuvre financière	Non 	Montant des revenus autonomes – 2016 à 2019

1: Rapport annuel d'activités 2018-2019, BAnQ

Portrait global de l'organisation (suite)

DGBN

Mission

- Rassembler, conserver de manière permanente et diffuser le patrimoine documentaire québécois publié;
- Ce qui inclut tout document qui s'y rattache et qui présente un intérêt culturel ainsi que tout document relatif au Québec publié à l'extérieur du Québec.

Projets prioritaires

- Dépôt légal du numérique;
- Organisation de l'assemblée générale et de la conférence annuelle de l'IIPC¹;
- Fichier d'autorité commun en langue française;
- Plan culturel numérique du Québec (PCNQ) – mesure 111;
- RDA Steering Committee;
- Volet éducation;
- Volet recherche;
- Droits d'utilisation des documents;
- Volet médiation culturelle (mémoires de papier, etc.);
- PCNQ mesure 39;
- Objectif 2 – Plan stratégique de BAnQ;
- Conservation des collections analogiques.

ETC : 107

La DGBN en quelques chiffres (2018-2019)

Création de près de 7 000 notices d'autorité	Plus de 100 000 visiteurs à la Collection nationale
Plus de 43 000 documents mis en réserves	Près de 95 000 demandes de références, d'information et d'assistance technique
Documents originaux de BAnQ présentés dans 5 expositions à travers le Québec	Augmentation de 28 % de la fréquentation de l'édifice sur la rue Holt
Plus de 1 million de fichiers de documents patrimoniaux numérisés mis en ligne	90 000 unités matérielles ont été reclassées ²
Acquisition de plus de 32 000 documents en dépôt légal et de 15 000 documents par dons et achats	Près de 26 000 documents analogiques et publications numériques traités
Réception de plus de 11 000 publications numériques et plus de 2 000 domaines (URL)	

1. International Internet Preservation Consortium.

2. Les unités matérielles ont été reclassées selon certaines normes de classification.

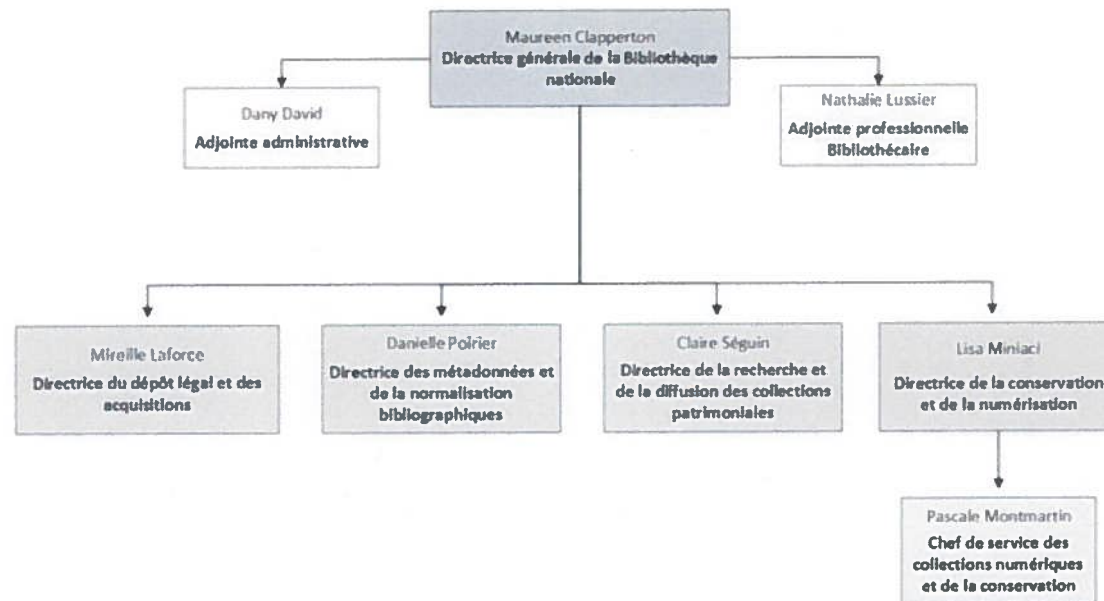
Portrait global de l'organisation (suite)

Mandats

La DGBN regroupe quatre directions avec des mandats distincts.

Directions	Mandats
Direction du dépôt légal et des acquisitions (DDLA)	Rassembler et conserver de façon permanente le patrimoine documentaire québécois, constitué des documents publiés au Québec et des documents relatifs au Québec publiés à l'étranger;
Direction des métadonnées et de la normalisation bibliographiques (DMNB)	Décrire et analyser selon des normes internationalement reconnues tout document publié sur le territoire québécois ou relatif au Québec afin d'en assurer un traitement bibliographique de qualité;
Direction de la recherche et de la diffusion des collections patrimoniales (DRDCP)	Assurer aux citoyens l'accès à l'ensemble des collections patrimoniales, au moyen de services et d'activités dans les espaces physiques et numériques. La DRDCP a également pour mandat de soutenir le volet de la recherche;
Direction de la conservation et de la numérisation (DCN)	La DCN a un double mandat : gérer les activités de BAnQ en matière de documents numériques patrimoniaux et assurer la conservation pérenne des collections à l'aide de normes répondant aux plus hauts standards.

Organigramme



Portrait global de l'organisation (suite)

DGGB

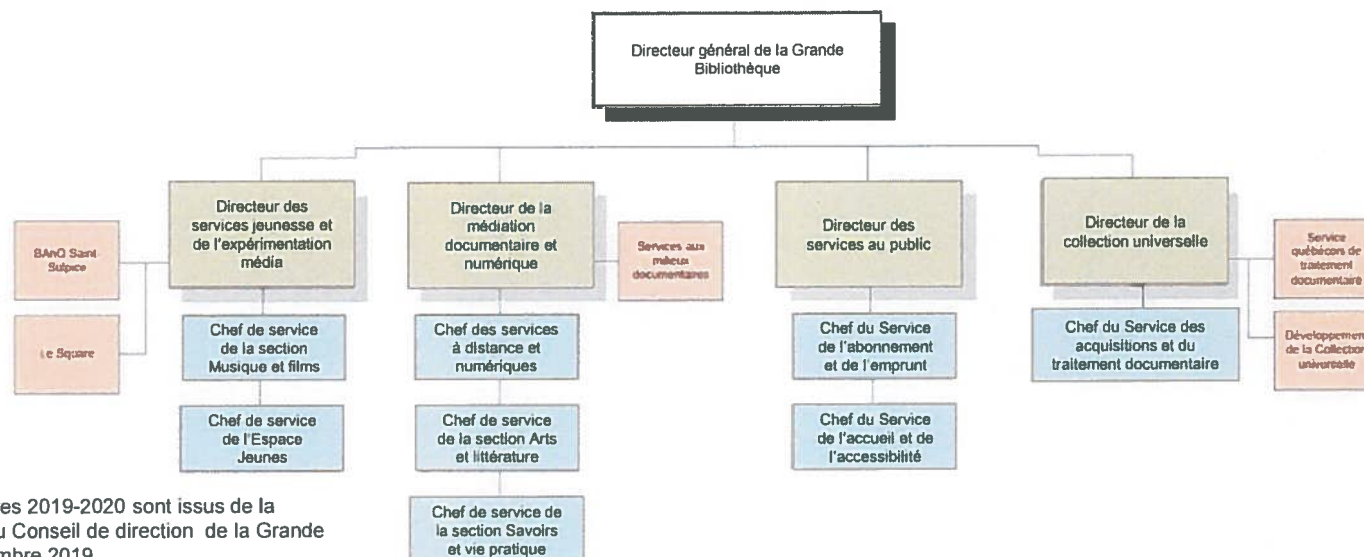
La Grande Bibliothèque, vaste espace public de 33 000 mètres carrés au cœur de la métropole, est un lieu de rendez-vous culturel exceptionnel permettant un accès libre et gratuit à plus de 3,5 millions de documents, dont 2,3 millions de livres. Les collections y sont groupées essentiellement autour de deux pôles : la Collection universelle et la Collection nationale.

De plus, la Grande Bibliothèque dispense des services spécialisés destinés, entre autres, aux jeunes de 0 à 13 ans, aux adolescents, aux gens d'affaires, aux nouveaux arrivants, aux membres des communautés culturelles, aux personnes atteintes d'une déficience visuelle ou autre, aux chercheurs d'emplois et aux milieux documentaires.

ETC : 246

Organigramme

Organigramme de la Direction générale de la Grande Bibliothèque



1. Les projets prioritaires 2019-2020 sont issus de la journée de réflexion du Conseil de direction de la Grande Bibliothèque 19 septembre 2019.

Portrait global de l'organisation (suite)

DGAN

Mission

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. La DGAN assume cette mission grâce à 10 centres répartis sur le territoire du Québec et ouverts à tous les citoyens.

Projets prioritaires 2019-2020

- Les programmes d'aide financière (SAPA);
- Advitam (Solution pour les professionnels de la planification successorale à l'ère du numérique);
- La stratégie de transformation numérique gouvernementale (2019-2023);
- Le 100^e des Archives nationales.

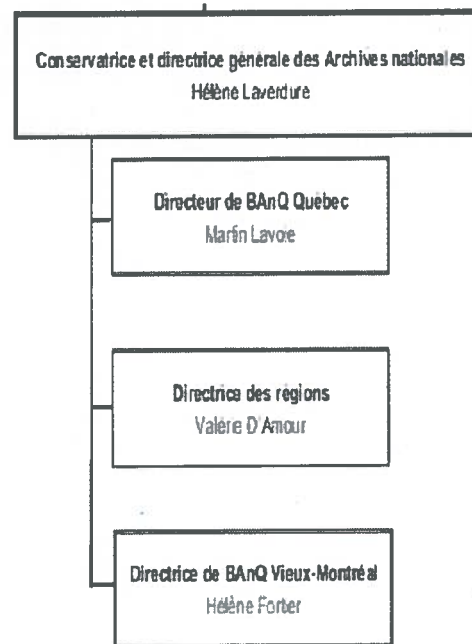
Leviers

- Transformer l'offre en services-conseils;
- Préserver à long terme l'information gouvernementale;
- Positionner BAnQ comme leader de la gestion de l'information dans l'appareil gouvernemental.

ETC : 87

1. Davantage de documents sont acquis que mis en réserve, créant un arriéré de mise en réserve.

Organigramme



La DGAN en quelques chiffres (2018-2019)

10 centres d'archives	Plus de 45 000 séances effectuées par les utilisateurs en salles de consultation
Plus de 61 000 interventions auprès des usagers (-15 %)	Près de 115 300 documents reproduits : - Textuel (113 600) - Graphiques (2 300) - Cartographiques (340)
Plus de 2 000 prêts en bibliothèque	

Portrait global de l'organisation (suite)

DGRAH

Mission de la DGRHA

(47,3 ETC 3 directions + directrice générale)

Soutenir l'ensemble des directions dans la réalisation du plan stratégique et dans la livraison de l'offre de service.

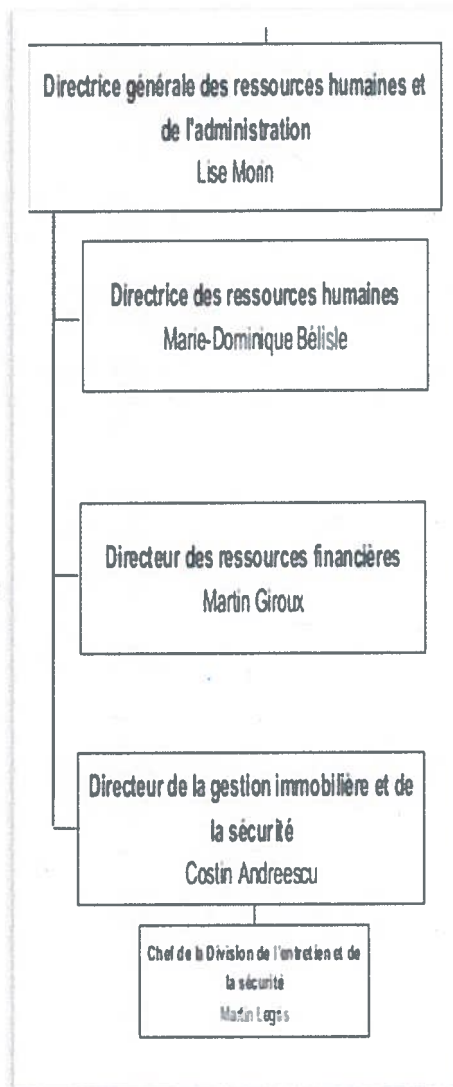
Projets prioritaires 2019-2020

Continuer les activités en optimisation afin de continuer d'accroître l'efficacité des modes de fonctionnement de l'organisation

Offre de services de la DRF

(15 ETC)

Supporter les entités et directions dans leurs opérations en termes de suivis financiers. Être des partenaires d'affaires pour les clients internes et externes en matière de gestion des données financières et de financement.



SERVICES DE SOUTIEN

BAnQ

DGBN

DGGB

DGAN

Offre de services de la DRH (12 ETC)

Assurer la dotation du personnel en quantité et qualité pour répondre aux besoins de prestation de services de l'institution. L'offre de services inclut la santé et mieux-être, formation, développement organisationnel, relations professionnelles, l'acquisition de talents et la rémunération et avantages sociaux

Projets prioritaires 2019-2020

La DRH a une liste précise des dossiers prioritaires pour 2019-2020. Sommairement, les principaux thèmes sont la gestion du changement, le plan de relève pour les cadres, les négociations CSN et SPGQ, modes de gestion et politiques, ainsi que tableau de bord plus complet pour la DRH.

Mission de la DGIS (ETC 19)

Assurer la gestion immobilière, la sécurité sur les lieux ainsi que les partenariats. Supporter toutes les activités pour permettre à BAnQ d'opérer. La direction assure la gestion immobilière et de la sécurité des trois immeubles dont BAnQ a la propriété, soit la Grande Bibliothèque, Rosemont-La-Petite-Patrie, et Saint-Sulpice. De plus elle assure les liens avec les gestionnaires des immeubles occupés par les Archives nationales sur Viger, à Québec ainsi que dans les régions du Québec.

Projets prioritaires 2019-2020

Respect et application du plan triennal de maintien des actifs transmis au MCC (volet immeuble et sécurité).

Portrait global de l'organisation (suite)

DGTIT (également DGRI)

Mission de la DGTIT (52 ETC)

En tant que levier essentiel aux missions de l'institution, la DGTIT entend agir à titre de référence en gestion de l'actif informationnel de manière à favoriser une approche centrée sur les besoins des clients et sur une efficacité de réalisation.

Projets prioritaires 2019-2020

- Revoir la structure et pratique de gouvernance des RI;
- Renforcer la maîtrise du patrimoine numérique de BAnQ;
- Mettre à niveau les applications de missions et administratives de BAnQ;
- Mettre à niveau l'infrastructure technologique.

Composition

La DGTIT comprend trois directions, chacune ayant un rôle très spécifique la livraison de services. Les activités de gestion des projets, de support dans les opérations courantes, du développement et livraison de projets sont toutes distinctes au sein de la direction afin d'en assurer leur réalisation.

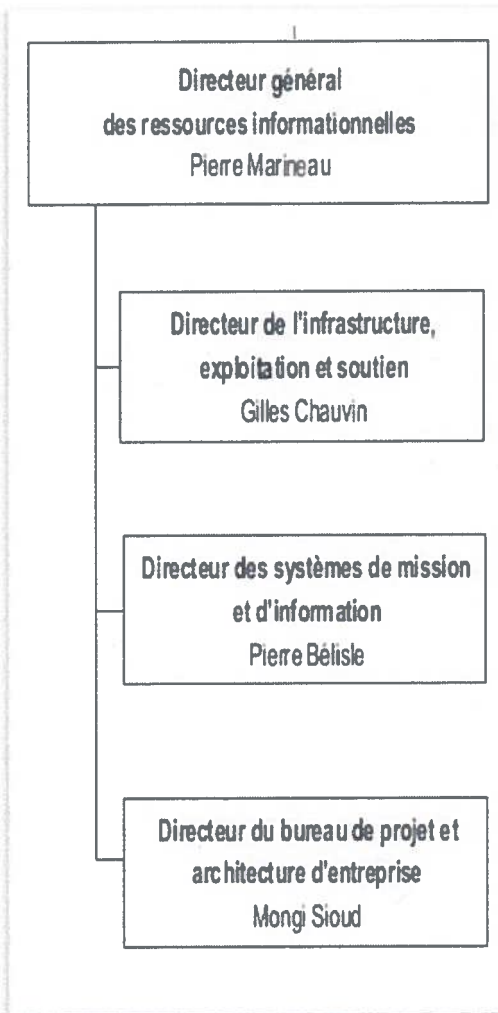
SERVICES DE SOUTIEN

BAnQ

DGBN

DGGB

DGAN





Portrait global de l'organisation et de son évolution

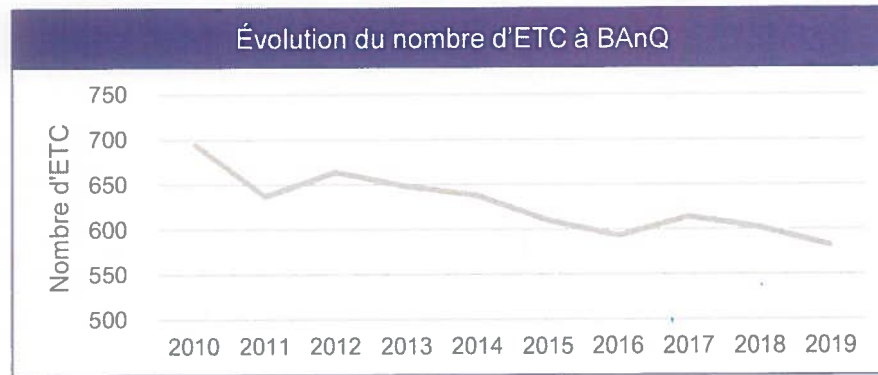
Portrait global de l'organisation

Évolution de l'effectif et de l'achalandage

Évolution de l'effectif et de l'achalandage

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF GLOBAL SUR 10 ANS

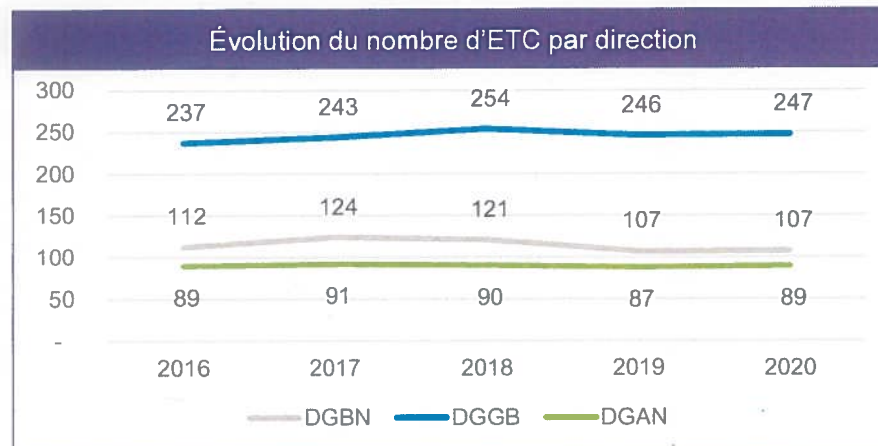
Au cours des dix dernières années, BAnQ a dû diminuer son nombre d'effectifs dans le but de réduire ses coûts d'opération, la masse salariale étant la dépense la plus importante. Les réductions de l'ensemble des directions ont évolué de la façon suivante :



- Le nombre d'ETC est à son plus bas depuis les 10 dernières années (582 ETC);
- La baisse représente annuellement 2,0 % en moyenne depuis 2010. En revanche, depuis l'exercice 2015, la baisse est moins importante et représente en moyenne 1,2 % annuellement.

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF PAR DIRECTION GÉNÉRALE SUR CINQ ANS

Le nombre d'ETC a également été obtenu pour les trois directions principales pour les exercices 2016 à 2020. Compte tenu des restructurations survenues au cours des dernières années, il n'est pas possible d'analyser les statistiques des années précédentes par manque de comparabilité.



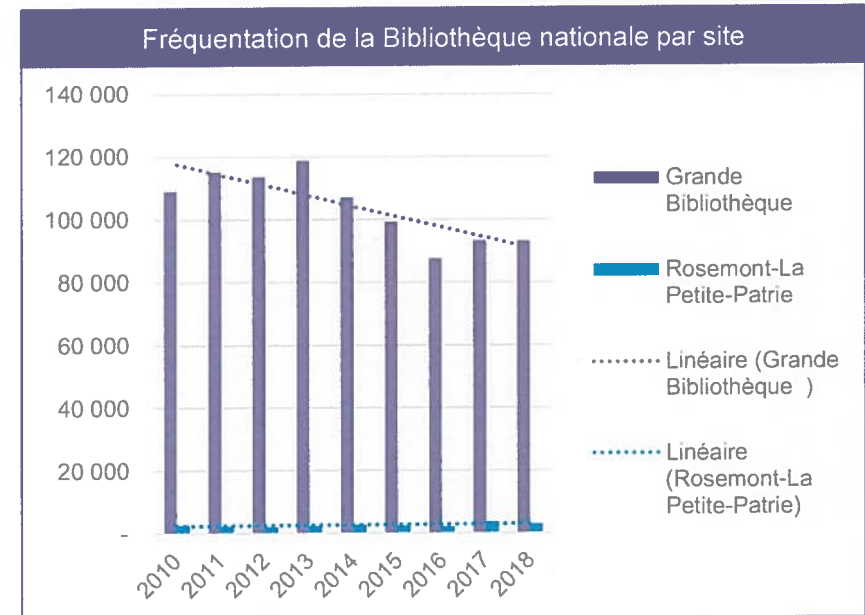
- La DGGB est la direction la plus importante, avec un total d'ETC en 2020 de 247. Ce nombre représente une croissance de 1,0 % en moyenne annuellement depuis 2016. Il y a cependant une décroissance par rapport au sommet de 2018;
- La DGBN est la direction ayant subi la plus forte décroissance, soit en moyenne 1,2 % annuellement. La plus forte baisse est survenue en 2019, soit dans l'exercice où il y a eu une restructuration de la direction;
- Le nombre d'ETC de la DGAN est quant à lui stable.

Évolution de l'achalandage (suite)

FRÉQUENTATION DE LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE



- La Bibliothèque nationale offre deux sites pour la réalisation de ses missions :
 - Grande Bibliothèque;
 - Rosemont–La Petite-Patrie.
- La fréquentation à la Bibliothèque nationale représente 97,6 % de l'achalandage de la Grande bibliothèque.
- Bien qu'il y ait une légère croissance depuis 2016 concernant la fréquentation à la Grande Bibliothèque, la fréquentation est en décroissance par rapport à 2010 (- 2,0 % en moyenne annuellement).
- En revanche, la fréquentation de la bibliothèque de Rosemont–La Petite-Patrie est en croissance de 1,3 % depuis 2010. La hausse est davantage significative depuis 2015 (+ 7,6 %).
- Globalement, la fréquentation est à la baisse de 1,9 % en moyenne annuellement.



FRÉQUENTATION DES ARCHIVES NATIONALES

L'accès aux archives se fait via 10 centres répartis sur le territoire du Québec et ouverts à tous les citoyens.

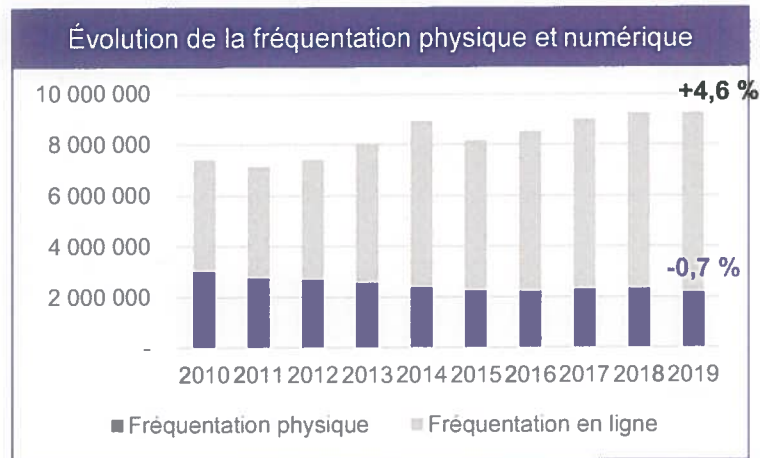


La fréquentation aux Archives nationales a connu un creux en 2013. Depuis 2013, les archives retrouvent peu à peu l'achalandage historique. Cependant, en 2018, elles n'avaient toujours pas retrouvé l'achalandage de 2010.

Évolution de l'effectif et de l'achalandage (suite)

FRÉQUENTATION DE LA GRANDE BIBLIOTHÈQUE

Les statistiques pour la fréquentation physique et numérique des trois institutions de BAnQ permettent de voir l'évolution de la demande au courant des dernières années :



- La fréquentation physique est en décroissance depuis 2010. Cette baisse représente en moyenne 0,7 % annuellement;
- La transformation de la fréquentation vers le numérique a un impact positif sur l'achalandage. La hausse est d'en moyenne 4,6 % annuellement;
- Globalement, la hausse de la fréquentation, tous médias confondus, représente 3,2 % par année.

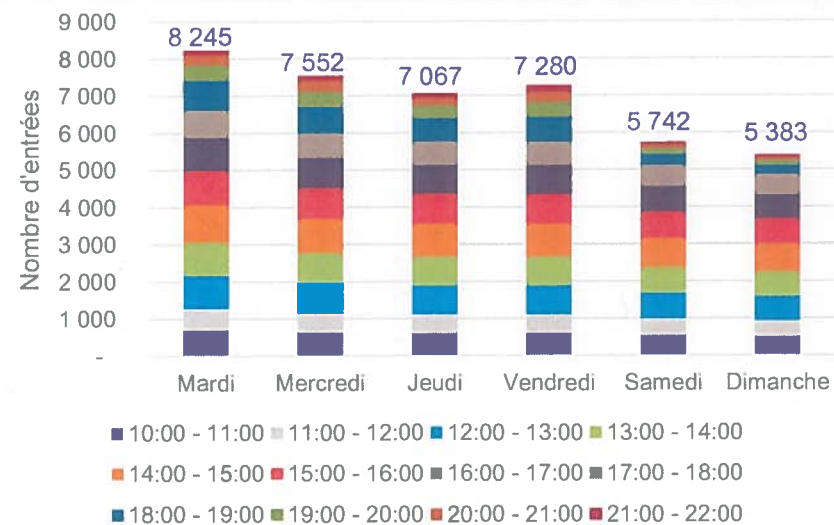
NOMBRE D'ENTRÉES À LA GRANDE BIBLIOTHÈQUE

Le nombre moyen d'entrées par heure quotidiennement à la Grande Bibliothèque a été relevé par tranches d'heures pour l'exercice 2018-2019 et se répartit de la façon suivante :

Heures	Mardi au vendredi	Samedi et dimanche
10 h – 20 h	713	583
20 h – 21 h	259	105
21 h – 22 h	149	61

- Les samedis et les dimanches sont les journées les moins achalandées, avec en moyenne 5 600 entrées, alors que la moyenne se fixe à 6 878;
- L'achalandage est réalisé à 95,2 % entre 10 h et 20 h. Seulement 4,8 % est réalisé de 20 h à 22 h. Plus spécifiquement, les moyennes d'entrées à l'heure s'élèvent à :

Répartition du nombre d'entrées par jour et par heure d'ouverture





Analyse financière de l'organisation

Analyses effectuées

L'analyse financière porte sur les différentes directions générales ainsi que sur différents fonds :

Directions générales :

- DGBN;
- DGGB;
- DGAN;
- DGRI;
- DGRH et administration.

Les analyses suivantes ont été effectuées :

- Évolution des résultats totaux des cinq dernières années;
- Évolution des coûts des cinq dernières années :
 - Par centre de responsabilité;
 - Par nature de dépenses;
- Écarts budgétaires significatifs soulevés et enquêtés;
- Évolution du fonds de financement et particularités en lien avec celui-ci;

Fonds :

- Fonds de fonctionnement;
- Fonds de financement (investissement);
- Fonds de la bibliothèque Saint-Sulpice.

- Situation entourant la bibliothèque Saint-Sulpice;
- Revenus autonomes :
 - Stationnement;
 - Boutique;
 - Location de salles.



Mise en garde

Compte tenu des restructurations survenues au cours des années antérieures, des regroupements ont dû être effectués pour rendre possible l'analyse des tendances des coûts.

Évolution des résultats 2015 à 2019

Revenus



	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM
Contributions du gouvernement du Québec						
Fonctionnement						
Fonctionnement	50 458 903	49 887 728	50 618 145	51 690 819	50 679 274	0,1 %
Remboursement des dettes	17 102 146	18 546 704	18 136 270	18 570 519	19 478 432	3,3 %
Intérêts	6 733 816	6 339 838	4 935 448	4 428 696	4 410 684	-10,0 %
	74 294 865	74 774 270	73 689 863	74 690 034	74 568 390	0,1 %
Programme d'aide						
Centre d'archives privées	1 004 300	1 004 300	1 004 300	1 004 300	1 004 300	0,0 %
	75 299 165	75 778 570	74 694 163	75 694 334	75 572 690	0,1 %
Contributions de la Ville de Montréal						
Fonctionnement	8 184 168	8 304 862	12 174 860	11 523 000	11 666 829	9,3 %
Bibliothèque Saint-Sulpice			558 228	726 794		n/a
Plan culturel numérique				68 974	147 236	n/a
	8 184 168	8 304 862	12 733 088	12 318 768	11 814 065	9,6 %
Gouv. Canada Jeunesse Canada au travail	38 193		18 974	35 596	77 131	19,2 %
Autres contributions	2 313	2 313	172 822	344 471	250 221	222,5 %
Autres revenus	3 122 611	3 878 189	3 389 789	3 337 150	3 476 516	2,7 %
Intérêts	356 312	244 500	248 329	467 834	911 002	26,5 %
Gain à la cession d'immobilisations corporelles			133 560			n/a
Gain à la cession de placements en BTAA		262 020	1 740 952	3 837		n/a
	87 002 762	88 470 454	93 131 677	92 201 990	92 101 625	1,4 %

- Depuis 2016, le MCC et le MEES ont confié à BAnQ la responsabilité de s'approvisionner en notices bibliographiques pour le SQTD, d'où une augmentation significative de la contribution.
- Les autres contributions incluent plusieurs subventions ponctuelles, par exemple :
 - Centres d'archives privées (210 k\$);
 - Mesure 59 Hockey (194 k\$);
 - Le Square (114 k\$);
 - Révision de l'Espace Jeunes (86 k\$)
 - Exposition « À nous la glace » (198 k\$);
 - Exposition « Tout est possible » (55 k\$);
 - Conférences « Les porte-voix » (52 k\$).

- Les contributions du gouvernement du Québec représentent entre 80 % et 86 % des revenus de BAnQ. Sur la période analysée, ces contributions sont stables sans indexation;
- L'effet combiné de la hausse de la contribution pour le service de la dette et la baisse des autres contribution du gouvernement du Québec engendre une stabilité des montants reçus du gouvernement du Québec. En revanche, la contribution de la Ville de Montréal croît de 3,5 M\$ par rapport à 2015. La contribution de la Ville de Montréal est spécifique au fonctionnement et n'est pas dédiée à des projets. L'augmentation de 3 M\$ en 2017 est conforme à la nouvelle entente et permet à BAnQ d'ouvrir la totalité de la Grande Bibliothèque les vendredis soir;

Évolution des résultats 2015 à 2019 (suite)

Dépenses

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM
Traitements et avantages sociaux	41 161 390	40 520 680	42 290 373	42 704 420	40 626 536	-0,3 %
Loyer	5 459 547	5 927 486	6 380 260	6 363 043	6 675 209	5,2 %
Services professionnels, administratifs et autres	4 342 793	5 874 848	7 397 632	7 479 390	7 931 489	16,3 %
Fournitures et approvisionnements	4 454 596	4 927 425	5 426 828	5 081 061	4 792 411	1,8 %
Taxes et permis	4 908 570	4 863 184	4 775 344	4 963 803	5 014 297	0,5 %
Entretien et réparations	2 942 140	2 523 282	2 833 248	3 124 101	2 902 864	-0,3 %
Publicité et communication	886 778	892 314	924 409	857 045	987 946	2,7 %
Don à la Fondation de BAnQ	-	-	1 214 557	-	800 000	n/a
Frais de déplacement et de représentation	210 299	172 581	184 329	172 336	197 097	-1,6 %
Contributions octroyées aux centres d'archives privées	1 132 387	1 132 387	1 132 387	1 132 387	1 326 300	4,0 %
Contributions octroyées à la Cinémaèque	510 580	490 301	490 300	481 475	481 475	-1,5 %
Amortissement des immobilisations corporelles	15 060 335	12 904 122	13 593 809	14 620 587	14 902 743	-0,3 %
Perte à la cession d'immobilisations corporelles	168 901	193	978	61 415	70 400	-19,7 %
Frais financiers	7 020 505	6 266 702	5 057 441	5 175 693	5 323 576	-6,7 %
Fonds patrimonial	298 506	376 667	378 610	337 647	289 245	-0,8 %
	88 557 327	86 872 172	92 080 505	92 554 403	92 321 588	1,0 %
Excédent (déficit)	(1 554 565)	1 598 282	1 051 172	(352 413)	(219 963)	



- La rémunération correspond à 45 % des dépenses totales de BAnQ et est en décroissance sur la période analysée (-0,3 %). À noter qu'une charge de salaires est imputée à certains projets et donc capitalisée;
- L'amortissement des immobilisations corporelles est également une charge importante (15 %), puisque BAnQ est propriétaire de la bâtisse de la Grande Bibliothèque;
- Les services professionnels se sont accrus en raison de l'octroi d'une subvention récurrente de 2,3 M reçue en milieu d'année 2016 (exercice 2015-2016) pour SDM (SQTD). La DGRI a nécessité davantage de services professionnels qui n'ont pu être capitalisés à un projet, car il s'agissait d'études de faisabilité. Les dépenses de services professionnels sont détaillées par direction dans les analyses subséquentes, cette dépense a augmenté de 83 % sur la période de 5 ans analysée;
- La charge de loyer est une des dépenses ayant augmenté le plus. Cette augmentation est essentiellement due à la hausse des tarifs. La charge de loyer est approfondie dans l'analyse de la DGRHA.

Évolution des coûts de la DGBN

Les tableaux suivants montrent les coûts réels par centre de responsabilité et par nature de dépenses du **fonds de fonctionnement** de la DGBN :

Évolution des coûts des centres de responsabilité

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM 2015-2019	TCAM 2016-2019
Administration de la conservation	271 766	286 435	320 519	287 978	396 855	9,9 %	11,5 %
Acquisition — collection patrimoniale et dépôt légal — conservation des collections	1 995 838	1 997 809	1 884 407	1 902 970	1 854 671	-1,8 %	-2,4 %
Collection nationale et patrimoniale et recherche et édition	955 674	1 566 576	1 673 892	1 895 840	1 803 997	17,2 %	4,8 %
Traitement — collection patrimoniale	2 260 210	2 102 801	2 107 507	2 233 169	2 131 967	-1,4 %	0,5 %
	5 483 488	5 953 622	5 986 325	6 319 957	6 187 490	3,1 %	1,3 %



Les explications sur l'évolution des coûts sont présentées à la page suivante.

Évolution des coûts par nature de dépenses

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM 2015-2019	TCAM 2016-2019
Traitement des employés permanents	5 195 656	5 694 658	5 657 532	5 940 788	5 891 626	3,2 %	1,1 %
Traitement des employés occasionnels	71 888	83 527	97 899	166 122	95 957	7,5 %	4,7 %
Services auxiliaires	116	-	7 525	11 621	19 384	259,7 %	n/a
Autres services	189 723	149 724	188 196	174 169	52 507	-27,5 %	-29,5 %
Promotion et publicité	92	202	92	92	90 576	n/a	665,4 %
Autres ¹	26 013	25 511	35 082	27 165	37 441	9,5 %	13,6 %
	5 483 488	5 953 622	5 986 325	6 319 957	6 187 490	3,1 %	1,3 %

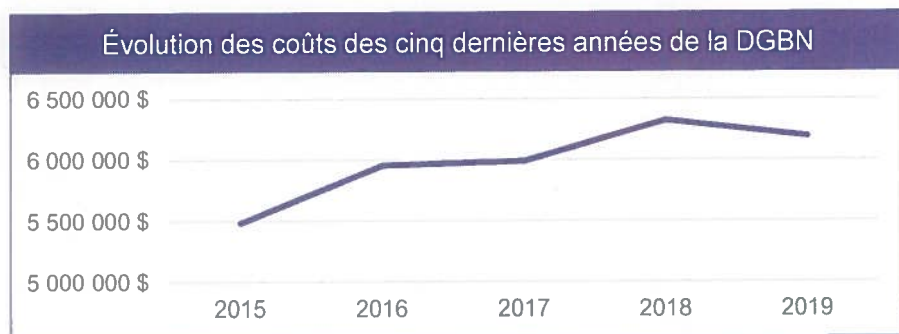
¹ Locations diverses, déplacements des employés, transport et messagerie, fournitures générales et spécialisées, services professionnels.

Écart budgétaire	217 685	389 495	385 920	154 231	286 534
------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Pour les cinq dernières années, les budgets ont été respectés. L'analyse plus spécifique du respect budgétaire au niveau des centres de responsabilité montre que les budgets sont également respectés dans l'ensemble, sauf certaines exceptions ponctuelles peu significatives.

En ce qui a trait aux dépenses par nature, l'analyse des écarts budgétaires a permis de relever certaines variations. Ces variations sont expliquées à la page suivante.

Évolution des coûts de la DGBN (suite)



Sur la période analysée, la croissance des dépenses s'élève à 3,1 %, soit légèrement supérieure à l'inflation. Cependant, en 2015, les charges relatives à la Collection nationale étaient dans la DGGB. Après l'intégration de la collection nationale à la DGBN, l'augmentation des coûts représente 1,3 % (2016 à 2019).



Explications des variations soulevées dans le tableau de la page précédente

1 Administration de la conservation

Une dépense de 90 k\$ en promotion et publicité n'était pas au budget. Cette dépense correspond à une contribution financière au projet du Répertoire de vedettes-matière (RVM). Le budget 2018-2019 a été adopté sans avoir prévu cette dépense. Cependant, les résultats réels de 2017-2018 ont permis de dégager un surplus qui a pu être utilisé en 2018-2019 à cette fin.

2 Collection nationale et patrimoniale et recherche et édition

Le centre de responsabilité pour la Collection nationale était sous la DGGB en 2015. Il a été intégré à la DGBN en 2016.

3 Autres services

Baisse de la dépense relative à Repère (recueil d'articles SDM) est occasionnée par la signature d'une nouvelle entente pour 2019. Par le passé, le revenu et les dépenses étaient comptabilisés au brut, alors qu'avec la nouvelle entente, la dépense est comptabilisée au net, d'où une réduction entre 2018 et 2019. Au final, il s'agit d'un gain d'environ 25 k\$ sur l'excédent pour 2019.

Évolution des coûts de la DGGB

Les tableaux suivants montrent les coûts réels par centre de responsabilité et par nature de dépenses du **fonds de fonctionnement** de la DGGB :

Évolution des coûts des centres de responsabilité

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM 2015-2019	TCAM 2016-2019	Écart budgétaire 2019
Bibliothèque Saint-Sulpice	-	-	-	-	494 039	n/a	n/a	195 573
Le Square	-	-	93 939	195 545	118 332	n/a	n/a	60 916
Administration de la diffusion	407 182	543 141	538 871	915 308	441 076	2,0 %	-6,7 %	173 855
Arts, littérature, musique et films	2 544 325	2 311 459	2 403 448	2 739 929	2 535 416	-0,1 %	3,1 %	278 523
Économie, affaires, sciences et techn., Histoire, sciences humaines et sociales	2 424 176	2 118 518	2 214 446	2 345 097	2 364 940	-0,6 %	3,7 %	205 484
Administration référence	262 515	255 170	367 024	263 619	79 804	-25,7 %	-32,1 %	139 499
Espace Jeunes	994 798	958 929	1 038 694	1 068 888	1 197 568	4,7 %	7,7 %	(32 734)
Surnuméraires référence	1 328 919	1 530 168	1 646 926	1 319 977	1 370 201	0,8 %	-3,6 %	(510 228)
Administration accueil et prêt	197 346	199 451	196 647	184 241	256 460	6,8 %	8,7 %	(60 970)
Accueil et services adaptés	1 978 480	1 654 431	1 705 991	1 728 906	1 860 217	-1,5 %	4,0 %	202 691
Prêt	1 856 456	1 817 782	1 905 853	1 963 082	1 983 711	1,7 %	3,0 %	85 561
Serv. à distance et milieux documentaires	2 064 951	1 849 868	2 092 058	2 258 741	2 049 122	-0,2 %	3,5 %	25 393
Accès collection universelle	2 187 910	2 232 895	2 378 391	2 185 683	1 997 827	-2,2 %	-3,6 %	223 064
Collection nationale	1 106 187	-	-	-	-	-100,0 %	n/a	-
Collection québécoise	914	(914)	-	-	-	-100,0 %	-100,0 %	-
	17 354 160	15 470 898	16 582 288	17 169 016	16 748 713	-0,9 %	2,7 %	986 626

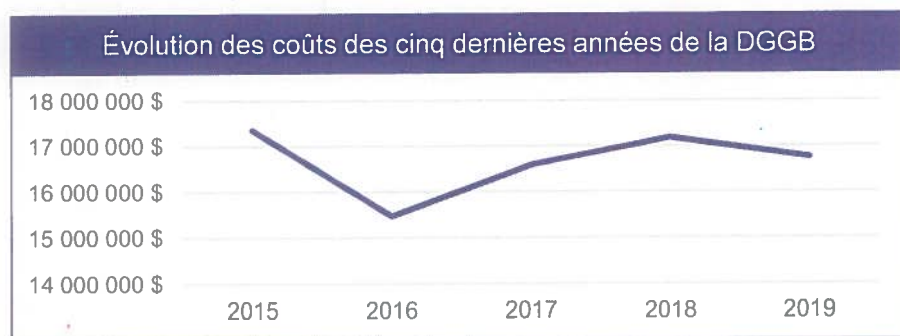
Évolution des coûts par nature de dépenses

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM 2015-2019	TCAM 2016-2019
Traitement des employés permanents	16 366 577	14 233 586	14 869 688	15 648 369	15 043 117	-2,1 %	1,9 %
Traitement des employés occasionnels	861 668	1 115 590	1 519 864	1 298 828	1 480 462	14,5 %	9,9 %
Traitement des étudiants	-	-	(262)	6 212	13 837	n/a	n/a
Services professionnels	20 909	26 305	49 559	51 283	58 698	29,4 %	30,7 %
Déplacements des employés	9 030	3 914	8 916	30 578	9 473	1,2 %	34,3 %
Autres ¹	95 975	91 502	134 522	133 746	143 126	10,5 %	16,1 %
	17 354 160	15 470 898	16 582 288	17 169 016	16 748 713	-0,9 %	2,7 %

¹ Locations diverses, services auxiliaires, transport et messagerie, fournitures générales et spécialisées, services professionnels.

Écart budgétaire	(52 681)	157 049	(104 686)	228 851	986 626
------------------	----------	---------	-----------	---------	---------

Évolution des coûts de la DGGB (suite)



Les dépenses totales de la direction sont inférieures en 2019 par rapport à 2015. Cette diminution s'explique par le fait que la Collection nationale est depuis 2016 sous la direction de la DGBN. L'analyse à compter de 2016 montre une augmentation des dépenses de 2,7 % en moyenne annuellement.



Explication des variations soulevées dans le tableau de la page précédente

1 Administration de la diffusion

En 2018, une provision relative à un grief a été comptabilisée (335 k\$). Un jugement a été rendu en 2019 en faveur de BAnQ; cette provision a donc été renversée. Cependant, le renversement a été effectué dans la DGRH, créant une discordance au niveau de la comparabilité des résultats.

2 Arts, littérature, musique et films

La baisse de 2019 par rapport à 2018 s'explique par des postes vacants pendant plusieurs semaines au courant de 2019. De plus, certains employés proviennent de la Bibliothèque centrale de Montréal. Ces employés ont toutefois conservé leurs conditions de travail. À chaque départ à la retraite, l'employé est remplacé par un employé « BAnQ » pour qui la rémunération est inférieure.

3 Administration référence

Abolition d'un poste de directeur et poste de secrétaire vacant pendant plusieurs mois.

4 Service à distance et milieux documentaires

Il s'agit d'un transfert de ressources entre des centres de responsabilité. Lors d'un changement de DG, il y a une réflexion sur comment les choses pourraient être améliorées.

Évolution des coûts de la DGGB (suite)



5 Variation 2015-2016

Transfert de la Collection nationale à la DGBN en plus de l'effet des coupures à la suite d'une restructuration.

6 Déplacements des employés

Les frais de déplacement ont une tendance à la baisse grâce aux investissements de visioconférence. Les coûts supérieurs en 2018 sont occasionnés par la participation d'employés au congrès MetLib à l'international. À noter qu'un revenu équivalent compense la dépense. Ces revenus proviennent des frais d'inscription ainsi que d'une contribution de la Ville de Montréal.

7 Services professionnels

Croissance soutenue des services professionnels depuis 2015. Une firme a été engagée pour effectuer des visites « client mystère » en 2017 pour des honoraires totaux de 15 k\$ dans le but d'évaluer le service à la clientèle. En 2018, il s'agit plutôt d'une firme engagée pour analyser les besoins afin de créer une collection nationale de livres et de ressources numériques (32 k\$). Pour 2019, il s'agit plutôt des honoraires d'une coordonnatrice externe pour l'organisation et la logistique de conférences.

8 Écart budgétaire (surnuméraires)

Les budgets par centre de responsabilité sont bâtis de manière à inclure le coût d'un employé comme si celui-ci ne s'absentait pas, alors que, dans les faits, certaines absences ne sont pas rémunérées (poste vacant, par exemple) et la dépense (salaire) de la ressource remplaçante est comptabilisée au centre de responsabilité « surnuméraires ».

Cette reddition de comptes ne permet pas de cibler réellement quels centres de responsabilité ont été en mesure d'atteindre ou non leurs budgets. En effet, le centre de responsabilité dépasse son budget en moyenne de 670 k\$, alors que les centres de responsabilité actifs respectent largement leur budget.

D'un autre côté, compte tenu que la répartition de la charge de surnuméraires peut survenir de façon variable d'année en année au niveau des différents centres de responsabilité, la charge budgétée pour les surnuméraires est déterminée en considérant l'ensemble des centres de responsabilité, donc au total. Historiquement, les surnuméraires représentent 10 % de la masse salariale totale des centres de responsabilité en lien avec le service aux usagers.

Dans l'ensemble, la DGGB parvient à respecter son budget. Certains dépassements de coûts sont compensés par l'économie réalisée dans d'autres centres de responsabilité. Bien que les budgets soient respectés dans l'ensemble, BANQ aurait une vision plus claire des coûts liés à chaque centre de responsabilité si le coût lié aux surnuméraires y était inclus.

Évolution des coûts de la DGAN

Les tableaux suivants montrent les coûts réels par centre de responsabilité et par nature de dépenses du **fonds de fonctionnement** de la DGAN :

Évolution des coûts des centres de responsabilité

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM 2015-2019	TCAM 2016-2019	Écart budgétaire 2019
1 Archives nationales	421 808	238 693	250 415	257 696	348 197	-4,7 %	13,4 %	77 995
Administration archives de Québec	214 918	160 914	231 071	217 896	187 675	-3,3 %	5,3 %	8 335
Acq. traitement et conservation arch Qc	650 892	514 268	397 670	381 111	559 402	-3,7 %	2,8 %	48 040
Archives visuelles et sonores Qc	658 331	623 476	756 761	797 111	722 193	2,3 %	5,0 %	27 399
BSL, Gaspésie et Îles-Madeleine	230 881	196 479	242 445	244 824	269 150	3,9 %	11,1 %	(11 728)
Centre archives Saguenay-Lac-Saint-Jean	103 439	106 201	189 626	195 486	202 937	18,4 %	24,1 %	2 153
Centre archives de la Côte-Nord	192 067	184 912	202 481	206 715	214 461	2,8 %	5,1 %	(2 032)
Administration archives de Montréal	236 431	248 380	237 133	208 819	232 693	-0,4 %	-2,2 %	(12 612)
Traitement et conservation arch. Mtl	613 237	557 069	533 519	554 656	1 274 801	20,1 %	31,8 %	35 591
2 Soutien à l'acquisition et traitement	661 643	644 103	676 198	701 590	6 325	-68,7 %	-78,6 %	(6 325)
Archives Mauricie et Centre-du-Québec	172 242	176 225	185 186	194 693	208 621	4,9 %	5,8 %	(5 400)
Centre archives de l'Estrie	181 622	193 575	201 718	196 377	208 125	3,5 %	2,4 %	(3 035)
Centre archives de l'Outaouais	167 098	149 832	174 758	177 733	180 644	2,0 %	6,4 %	863
Archives Abitibi et Nord-du-Québec	164 330	165 600	184 275	172 165	180 888	2,4 %	3,0 %	3 481
Admin. (Serv. usagers et partenaires)	242 596	246 776	261 882	256 745	448 950	16,6 %	22,1 %	141 323
Chaudière-Appalaches	196 924	199 893	199 346	206 655	1 697	-69,5 %	-79,6 %	(1 697)
Conseil Montréal	232 887	220 216	194 470	207 162	1 867	-70,1 %	-79,6 %	(1 867)
Sec. de la diffusion des archives Québec	543 071	544 065	598 532	586 433	575 492	1,5 %	1,9 %	(8 170)
Sec. de la diffusion des archives Mtl	603 438	652 925	621 211	627 693	543 863	-2,6 %	-5,9 %	(38 277)
3 Subventions	1 132 387	1 132 387	1 132 387	1 132 387	1 330 724	4,1 %	5,5 %	(4 424)
	7 620 244	7 155 988	7 471 084	7 523 947	7 698 703	0,3 %	2,5 %	249 614

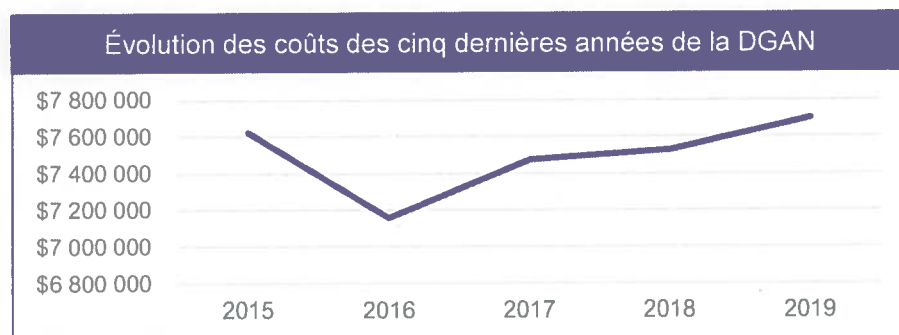
Évolution des coûts par nature de dépenses

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM 2015-2019	TCAM 2016-2019
Traitement des employés permanents	6 248 103	5 811 664	5 988 585	6 106 474	6 081 088	-0,7 %	1,5 %
Traitement des employés occasionnels	69 268	53 885	126 029	99 465	104 123	10,7 %	24,6 %
Services professionnels	33 467	24 820	32 552	29 428	49 591	10,3 %	26,0 %
Déplacements des employés	75 185	72 422	64 266	52 948	50 737	-9,4 %	-11,2 %
3 Promotion et publicité	1 132 387	1 133 812	1 132 387	1 132 387	1 326 356	4,0 %	5,4 %
Autres ¹	61 834	59 385	127 266	103 246	86 808	8,9 %	13,5 %
	7 620 244	7 155 988	7 471 084	7 523 947	7 698 703	0,3 %	2,5 %

¹ Services auxiliaires, transport et messagerie, fournitures générales et spécialisées, communications, etc.

Écart budgétaire	475 913	363 712	258 200	247 220	249 614
------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Évolution des coûts de la DGAN (suite)



La baisse de 2016 est l'effet d'une restructuration ainsi que le prêt d'un employé au bureau du président. La restructuration a eu pour effet d'abolir six postes pour pallier au coût de système qui n'est pas financé par la contribution du gouvernement du Québec. À compter de ces événements, les coûts ont subi une augmentation moyenne annuelle de 2,5 %.



Explication des variations soulevées dans le tableau de la page précédente

1 Archives nationales

Transfert temporaire d'un poste et d'un professionnel au bureau du président de mars 2016 à juin 2017 et retour à la DGAN le 25 juin 2017.

2

La direction générale des Archives nationales a procédé à une réorganisation qui a pris effet le 1^{er} mars 2018. L'harmonisation des façons de faire, l'évolution technologique et les demandes croissantes d'utilisation des archives incitaient à la revue de l'ensemble des opérations; c'est pourquoi il existe plusieurs variations positives et négatives, notamment entre 2018 et 2019.

Le remaniement des centres de responsabilité doit être pris dans l'ensemble. Hormis le retour de l'employé transféré au bureau de la présidence en mars 2016, il n'y a pas eu d'ajout d'employé; au contraire, le nombre d'ETC est passé de 90 en 2018 à 87 en 2019.

3 Subvention et promotion et publicité

Il s'agit de la subvention du MCC encaissée par BAnQ et redistribuée aux centres d'archives privées. En 2019, en plus des 1 M\$, une contribution supplémentaire a été reçue par BAnQ de 210 k\$ (non récurrente) pour les centres d'archives privées. BAnQ a pris l'initiative de fournir en 2019 une aide supplémentaire. Le montant était prévu au budget.

4 Services professionnels

Hausse des coûts des services professionnels. Cette dépense inclut les honoraires pour les évaluateurs des archives privées concernant les dons. Les sommes consacrées en honoraires professionnels dépendent toujours de la quantité et de l'envergure des dons reçus.

Évolution des coûts de la DGAN (suite)



Explication des variations soulevées dans le tableau de la page précédente (suite)

5 Frais de déplacement

Dans le passé, une directrice de Gatineau supervisait des équipes sur le territoire de la province, ce qui engendrait plusieurs déplacements. Après sa retraite, la gestion des équipes a changé et il y a eu une baisse des déplacements.

La diminution des frais de déplacement est également liée à la restructuration et aux changements de pratiques de gestion/utilisation de visioconférences pour faire les rencontres multisites, plutôt que de se déplacer (huit sites en région).

La restructuration de mars 2018 a rendu difficile l'estimation des budgets. En effet, il existe plusieurs écarts budgétaires positifs et d'autres négatifs au niveau des centres de responsabilité. Dans l'ensemble, les objectifs budgétaires pour la DGAN ont été atteints.

BAnQ encaisse une contribution financière du gouvernement du Québec et la redistribue aux centres d'archives privées. L'administration des sommes reçues et versées nécessitant des ressources internes, BAnQ pourrait envisager d'appliquer des frais de gestion sur le montant reçu.

Évolution des coûts de la DGRI

Les tableaux suivants montrent les coûts réels par centre de responsabilité et par nature de dépenses du **fonds de fonctionnement** de la DGRI :

Évolution des coûts des centres de responsabilité

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM 2015-2019	TCAM 2016-2019	Écart budgétaire 2019
1 Ressources informationnelles	365 091	284 479	(1 393 004)	(1 354 842)	(752 567)	2 n/a	n/a	(501 958)
Infrastructure technologique	2 229 684	1 487 938	119 778	28 876	-	-100,0 %	-100,0 %	-
Systèmes d'information	1 700 369	1 309 074	421 920	103 067	48	-92,7 %	-96,7 %	(48)
Bureau de projet (fonds 4)	-	-	-	28 832	61 478	n/a	n/a	(61 478)
Services Web	584 609	303 808	41 670	709	-	-100,0 %	-100,0 %	-
Infrastructure, exploitation et soutien	-	494 990	2 700 935	3 383 044	3 829 430	n/a	97,8 %	126 627
Systèmes de mission et d'information	-	260 497	1 271 583	1 172 694	1 273 322	n/a	69,7 %	142 176
Projet et architecture d'entreprise	-	286 628	1 219 148	1 215 465	1 117 828	2 n/a	57,4 %	(11 351)
	4 879 754	4 427 414	4 382 029	4 577 846	5 529 539	3,2 %	7,7 %	(306 032)

Évolution des coûts par nature de dépenses

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM 2015-2019	TCAM 2016-2019	Écart budgétaire 2019
Traitement des employés permanents	2 916 236	2 655 937	2 249 960	2 542 627	3 315 827	2 3,3 %	7,7 %	(441 969)
Traitement des employés occasionnels	32 718	18 727	81 192	41 297	19 880	3 -11,7 %	2,0 %	(19 880)
Services professionnels	16 672	37 605	38 739	164 260	456 271	3 128,7 %	129,8 %	(304 671)
Services auxiliaires	132 485	138 359	226 263	188 836	196 209	4 10,3 %	12,3 %	162 443
Entretien et réparations	1 380 307	1 165 261	1 293 763	1 259 355	1 174 405	-4,0 %	0,3 %	221 681
Communications	283 921	296 874	287 681	269 765	249 947	-3,1 %	-5,6 %	58 580
Autres ¹	117 415	114 652	204 432	111 707	117 000	-0,1 %	0,7 %	17 784
	4 879 754	4 427 414	4 382 029	4 577 846	5 529 539	3,2 %	7,7 %	(306 032)

¹ Locations diverses, déplacements, transport et messagerie, communications, fournitures, etc.

Écart budgétaire	588 756	475 863	(283 002)	342 760	(306 032)
------------------	---------	---------	-----------	---------	-----------

Évolution des coûts de la DGRI (suite)



Les dépenses du fonds de fonctionnement se fixaient par le passé environ à 4,5 M\$. En 2019, la dépense totale s'élève à plus de 5,5 M\$, car moins de salaires ont été capitalisés dans les projets. En effet, en 2019, le travail effectué par les employés était relatif à des études préliminaires pour les projets, donc ne satisfait pas les critères de capitalisation.



Explication des variations soulevées dans le tableau de la page précédente

1 Centres de responsabilité

Le remaniement des centres de responsabilité ne permet pas une analyse de l'évolution sur cinq ans. L'ensemble des coûts doit être pris au total.

2 Capitalisation des salaires

Pour les années 2017 à 2019, le centre de responsabilité des ressources informationnelles permet de cibler le montant des salaires capitalisés. La différence de 600 k\$ justifie en grande partie l'augmentation des coûts du fonds de fonctionnement de cette direction.

3 Services professionnels

Honoraires pour la réalisation d'études de faisabilité de projet auxquels s'ajoutent des coûts liés à des tests de cybersécurité.

4 Entretien et réparations

La diminution des coûts liés à l'entretien et aux réparations est la conséquence d'une décision de gestion à assumer les risques à l'interne plutôt que d'avoir des garanties onéreuses.

De plus, la DGRI avait par le passé des contrats d'entretien qui ont été remplacés par l'achat de banques d'heures d'entretien occasionnant des économies.

Le budget de cette direction n'a pas été respecté en 2019, principalement dû à la baisse dans les salaires capitalisables. Par contre, l'année 2018 a dégagé des surplus budgétaires. En ce qui a trait aux écarts budgétaires, il semble que des coupures soient survenues dans l'entretien et réparations au profit des services professionnels. L'alignement des dépenses avec le budget permet d'assurer l'adéquation entre les ressources et la mission de BAnQ.

Évolution des coûts de la DGRHA

Les tableaux suivants montrent les coûts réels par centre de responsabilité et par nature de dépenses du **fonds de fonctionnement** de la DGRH et administration :

Évolution des coûts des centres de responsabilité

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM 2015-2019	TCAM 2016-2019	Écart budgétaire 2019
Administration et services internes, ressources financières et comptabilité	1 948 743	3 107 764	3 087 361	2 402 509	1 912 891	-0,5 %	-14,9 %	(203 295)
Sécurité et immeubles	16 609 237	16 722 265	17 528 817	17 723 320	17 968 332	2,0 %	2,4 %	120 646
Ressources humaines	1 115 540	1 231 246	1 208 103	1 564 043	1 527 357	8,2 %	7,4 %	(214 589)
Formation	120 789	81 638	128 492	172 636	183 520	11,0 %	31,0 %	6 480
Étudiants	138 278	62 881	82 524	102 841	160 709	3,8 %	36,7 %	(21 816)
Approvisionnement	192 516	191 903	197 329	180 399	163 679	-4,0 %	-5,2 %	(1 821)
Paie	201 229	177 492	200 667	220 778	199 562	-0,2 %	4,0 %	(164)
	20 326 332	21 575 189	22 433 293	22 366 527	22 116 051	2,1 %	0,8 %	(314 559)

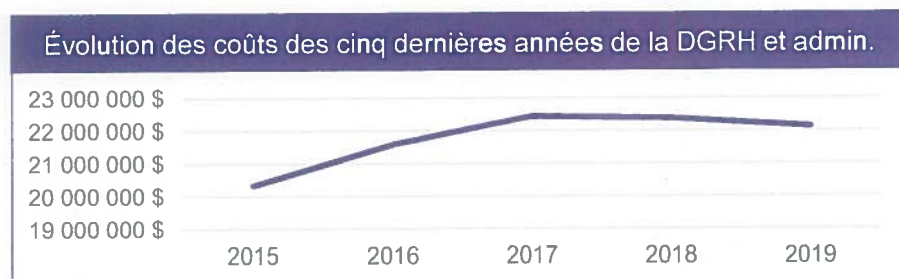
Évolution des coûts par nature de dépenses

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM 2015-2019	TCAM 2016-2019	Écart budgétaire 2019
Traitement des employés	4 243 328	5 278 675	5 525 006	5 078 877	3 841 601	-2,5 %	-10,1 %	(102 099)
Services professionnels	323 281	276 106	365 539	428 314	744 061	23,2 %	39,2 %	60 175
Services auxiliaires	1 966 461	2 078 765	2 070 972	2 050 202	1 972 440	0,1 %	-1,7 %	69 117
Autres services	5 056 487	4 978 530	4 905 379	5 151 595	5 235 199	0,9 %	1,7 %	25 986
Entretien et réparations	1 389 558	1 210 107	1 337 237	1 499 183	1 484 850	1,7 %	7,1 %	(11 964)
Locations de lieux	5 410 090	5 860 794	6 330 570	6 256 238	6 539 589	4,9 %	3,7 %	(25 941)
Fournitures spécialisées (énergie)	1 014 311	926 379	1 004 714	992 051	1 069 761	1,3 %	4,9 %	(38 978)
Autres ¹	922 816	965 834	893 878	910 067	1 228 550	7,4 %	8,4 %	(290 855)
	20 326 332	21 575 189	22 433 293	22 366 527	22 116 051	2,1 %	0,8 %	(314 559)

¹ Locations diverses, déplacements, transport et messagerie, communications, fournitures, mauvaises créances, etc.

Écart budgétaire	(916 602)	(807 973)	(838 091)	244 299	(314 559)
------------------	-----------	-----------	-----------	---------	-----------

Évolution des coûts de la DGRHA (suite)



La DGRH et admin. est la direction dont les dépenses sont les plus importantes, notamment à cause de coûts liés aux immeubles qui y sont inclus. Le coût lié à la location des lieux entraîne la croissance des coûts, alors que le coût lié à la rémunération est en décroissance depuis 2017.



Explication des variations soulevées dans le tableau de la page précédente

1 Formation

Cette charge est en augmentation, mais respecte le budget qui lui est alloué. Le numérique nécessite que les ressources assistent à des formations axées sur les outils informatiques. De plus, au cours des dernières années, 70 gestionnaires et professionnels en situation de gestion ont suivi un corpus de formation continue en gestion.

2 Rémunération

Des primes de départ ont été versées en 2018. Cette charge est non récurrente en 2019. De plus, deux directeurs ont quitté et n'ont pas été remplacés :

- 1) Directeur de la sécurité, maintenant assumé par la DGIS;
- 2) Directrice de l'administration et des services internes est maintenant intégrée avec la direction des ressources humaines, devenant ainsi la DGRHA.

3 Services professionnels

En 2019, BANQ a fait réaliser une étude pour un diagnostic sur l'expérience numérique (67 k\$), s'est fait accompagner pour une planification stratégique et pour l'organisation du forum économique (45 k\$). Ce forum avait pour thème l'intelligence et la culture et a permis à BANQ d'obtenir une grande visibilité auprès des participants et de créer des liens importants pour l'institution.

Les honoraires professionnels sont une dépense importante et incluent entre autres des honoraires pour :

- les ressources humaines (suivi médical, programme d'aide aux employés, conseils légaux, formation);
- les immeubles (études de faisabilité pour des projets de réaménagement, analyse en prévention et sécurité, analyse pour l'entretien des bâtiments);
- les finances (services-conseils en fiscalité, en évaluation foncière pour les taxes municipales).

4 Autres (mauvaises créances)

En 2019, un montant de 257 k\$ représente une mauvaise créance en lien avec Taxelco (Téo Taxi), qui louait le stationnement pour sa flotte de véhicules. La société ayant fait faillite, ce montant n'a pu être récupéré. Il s'agit d'une charge non récurrente. BANQ est actuellement à la recherche de locataires pour le stationnement dans le but d'avoir une source de revenus récurrents.

Évolution des coûts de la DGRH et administration (suite)

Autres constats liés au fonds de fonctionnement de la DGRH et admin.

Nature de la dépense	Constats
Loyer	La croissance annuelle de la charge de location est en moyenne de 4,9 %. BAnQ n'a aucun contrôle sur l'augmentation des tarifs. À l'augmentation des tarifs s'ajoute une charge supplémentaire de frais de gestion calculée en pourcentage du coût du loyer. L'augmentation des taux a donc un double effet sur la facture totale assumée par BAnQ. Au cours des dernières années, il y a eu diminution de la superficie à l'Université Laval, alors qu'il y a eu augmentation au complexe scientifique. Au net, la superficie occupée est en légère augmentation.

Évolution des loyers selon l'entente d'occupation avec la SQI

Municipalités	Adresse	Type d'espace	Superficie			Taux mensuel			Frais de gestion		
			2015	2018	TCAM	2015	2018	TCAM	2015	2018	TCAM
Gatineau	855 boul. de la Gappe	Bureau	588,44	588,44	0,0 %	187,61	199,03	2,0 %	248,39	255,81	1,0 %
Montréal	535 avenue Viger	Bureau	5 150,50	5 150,50	0,0 %	290,74	308,44	2,0 %	6 532,00	6 733,40	1,0 %
		Entrepôt	322,70	322,70	0,0 %	145,36	154,20	2,0 %			n/a
		Entrepôt chauffé, ventilé	6 120,57	6 120,57	0,0 %	199,71	213,47	2,2 %			n/a
		Atelier	348,01	348,01	0,0 %	206,59	215,89	1,5 %			n/a
		Bureau	10 051,62	4 879,36	-2,0 %	81,31	151,59	23,1 %	1 838,92	3 071,57	18,6 %
Québec	1210 avenue du Séminaire	Entrepôt	-	4 575,36		-	151,59	n/a			n/a
		Bureau	-	552,68	n/a	-	217,91	n/a		2 222,77	n/a
Québec	2700, rue Einstein	Entrepôt	-	16,08	n/a	-	108,96	n/a			n/a
		Entrepôt chauffé, ventilé	-	5 318,90	n/a	-	149,52	n/a			n/a
		Bureau	796,02	789,53	-0,3 %	136,06	167,59	7,2 %	250,47	289,01	4,9 %
Rimouski	337, rue Moreault	Bureau	737,77	737,77	0,0 %	202,91	247,06	6,8 %	336,83	398,13	5,7 %
Rouyn-Noranda	27 rue du Terminus	Bureau	915,59	915,59	0,0 %	144,50	161,05	3,7 %	297,68	322,07	2,7 %
Saguenay	930 rue Jacques-Cartier	Bureau	587,67	587,67	0,0 %	133,51	179,19	10,3 %	176,53	230,02	9,2 %
Sept-îles	700 boul. Laure	Bureau	378,28	378,28	0,0 %	221,25	229,94	1,3 %	271,97	272,81	0,1 %
Sherbrooke	225 rue Frontenac	Bureau	219,25	219,25	0,0 %	169,58	172,97	0,7 %			n/a
		Entrepôt	1 401,81	1 401,81	0,0 %	137,16	166,23	6,6 %	432,61	508,06	5,5 %
Trois-Rivières	225 rue des Forges	Bureau									
Total superficie			27 618,23	32 902,50					10 385,40	14 303,65	
Taux de croissance annuel moyen					6,0 %			7,1 %			11,3 %

Évolution des coûts de la DGRH et administration (suite)

Autres constats liés au fonds de fonctionnement de la DGRH et admin.

Nature de la dépense	Constats
Services auxiliaires (Garda)	La charge des services auxiliaires est en contrôle; par contre, les tarifs chargés par Garda augmentent annuellement de 2 %. Dans le but de respecter ses budgets, BAnQ doit réduire le nombre d'agents de sécurité ou revoir ses besoins en sécurité pour atteindre une stabilité de la dépense.
Dépenses liées au stationnement	La reddition de comptes liée aux immeubles est effectuée en totalité dans la DGRHA; cependant, le stationnement occupe près du tiers de la superficie. Compte tenu que le stationnement génère des revenus autonomes et qu'un fonds distinct sert à assumer les coûts directs lié au stationnement, il y a lieu de se questionner à savoir si une part des charges présentement incluses dans la DGRHA. devraient plutôt être assumées par le fonds de stationnement. Le fonds de stationnement fait l'objet d'une analyse distincte.

Fonds d'immobilisations

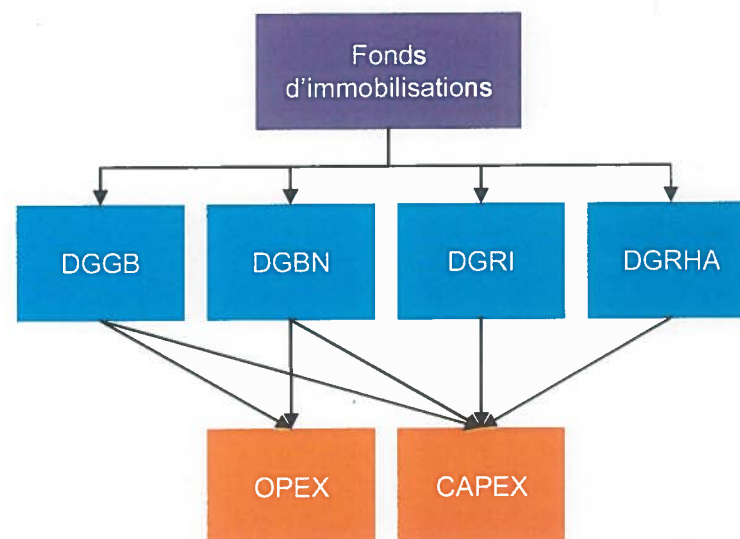
Le fonds d'immobilisations sert à assumer les dépenses liées aux acquisitions d'équipements et aux collections. Toutes les directions générales ont des sommes assumées par le fonds de financement, à l'exception de la DGAN. Les acquisitions dédiées aux Archives nationales étant des équipements, la responsabilité liée à l'approvisionnement revient à la DGRH et admin. (immeuble).

Ce fonds inclut donc des dépenses en immobilisations, mais aussi des dépenses non capitalisables, par exemple, l'entretien des collections (DGGB). Compte tenu que ces charges sont en lien direct avec la collection (l'actif), la dépense est assumée par le fonds de financement.

Résultats du fonds d'immobilisations pour l'exercice 2019 par DG

	DGGB	DGBN	DGRI	DGRH&A
OPEX	3 740 147	482 814	-	-
CAPEX	4 343 989	3 472 898	3 446 504	1 161 943
	8 084 136	3 955 712	3 446 504	1 161 943

Le schéma suivant illustre le fonds d'immobilisations :



Fonds d'immobilisations – DGGB

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM	Physique/ numérique
Nature des acquisitions							
Revue et journaux	258 271	210 699	211 174	188 373	189 671	-7,4 %	P
Enregistrements sonores	166 457	139 259	129 213	105 302	73 053	-18,6 %	P
Frais de transport capitalisés (autres)	1 151	843	668	1 030	1 703	10,3 %	P
Cartes et plans	2 567	1 835	484	93	1 329	-15,2 %	P
Enregistrements vidéo	373 096	233 766	298 273	235 473	180 647	-16,6 %	P
Livres et partitions musicales	2 531 666	2 622 562	2 594 014	2 112 414	1 816 614	-8,0 %	P
Frais de transport capitalisés (livres)	11 418	11 775	10 902	11 455	12 170	1,6 %	P
Microformes	1 422	1 664	1 330	736	372	-28,5 %	P
Documents numériques	1 220 571	1 457 574	1 258 567	1 061 564	1 204 766	-0,3 %	N
Cédéroms et logiciels	811	-	140	-	-	-100,0 %	P
Jeux vidéo	91 858	67 358	79 068	57 319	66 668	-7,7 %	P
Autres documents	877	-	262	525	579	-9,9 %	P
Documents adaptés	377 567	396 768	828 302	815 592	550 892	9,9 %	P
Documents adaptés (Vues et Voix et IB)	1 077 808	790 062	331 346	2 450	350	-86,6 %	P
Reliure	381 225	422 893	386 600	322 413	245 175	-10,4 %	
CAPEX	6 496 764	6 357 057	6 130 342	4 914 740	4 343 989	-9,6 %	
Nature comptable de dépenses d'opération							
Personnel supplémentaire acquisitions	249 285	244 934	287 280	307 788	392 034	12,0 %	
Personnel TI numérisation	-	-	-	-	-	n/a	
Transport et messagerie	5 971	5 997	6 028	2 136	6 280	1,3 %	
Revue et journaux non conservés	87 392	69 764	94 112	98 485	72 524	-4,6 %	
Bases de données	1 396 116	1 878 700	2 021 253	1 849 170	1 458 846	1,1 %	N
Revue électronique	676 709	934 018	958 043	967 993	820 877	4,9 %	N
Documents adaptés	-	-	-	-	35 000	n/a	
Entretien des collections	72 519	31 616	88 177	94 997	108 635	10,6 %	
Éléments d'enrichissement	11 616	11 744	16 674	23 556	17 271	10,4 %	
Services catalographiques	258 016	304 743	402 110	230 508	100 585	-21,0 %	
Traitement matériel	138 766	168 814	120 266	98 996	89 855	-10,3 %	
Personnel supplémentaire traitement	594 689	535 110	616 749	615 303	577 443	-0,7 %	
Fournitures de reliure et de restauration	203 596	84 783	80 630	59 436	60 795	-26,1 %	
OPEX	3 694 675	4 270 223	4 691 324	4 348 368	3 740 147	0,3 %	
	10 191 439	10 627 280	10 821 666	9 263 108	8 084 136	-5,6 %	



Les investissements pour les collections de la DGGB sont en décroissance. Les acquisitions atteignent un creux en 2019 sur la période analysée.

À noter que le coût des bases de données incluses en OPEX correspond au coût des licences (droits d'accès). Ces montants étant payables annuellement, ils ne sont pas capitalisés.

Des analyses spécifiques sur les collections physiques et numériques sont présentées aux pages suivantes.

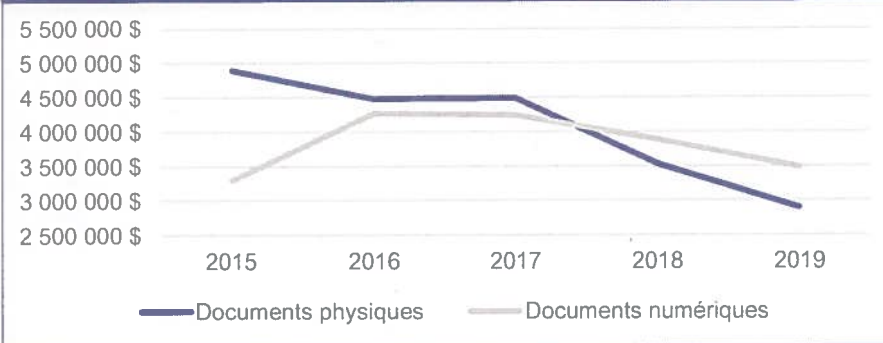
Fonds d'immobilisations – DGGB (suite)

Les investissements en documents physiques et numériques ont été distingués aux fins des analyses. La distinction permet de différencier les habitudes liées aux investissements pour chacun des deux types de médias (physique et numérique). Ces données peuvent ensuite être comparées aux tendances du marché concernant les investissements en numérique notamment, et corrélées aux statistiques d'achalandage.

Investissements de la DGGB

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM
Documents physiques	4 894 968	4 476 590	4 485 176	3 530 763	2 894 048	-12,3 %
Documents numériques	3 293 396	4 270 292	4 237 863	3 878 727	3 484 489	1,4 %

Évolution des investissements des cinq dernières années à la DGGB



Les investissements en documents physiques ont connu leur plus forte baisse au cours des deux dernières années.

Bien que, sur la période analysée, le numérique ait connu une hausse globale moyenne annuelle de 1,4 %, les investissements sont en légère décroissance depuis 2016.

Bien que le mandat des bibliothèques universitaires ont un mandat qui diffèrent des bibliothèques publiques, le nombre de livres numériques et publications électroniques acquis a été comparé à la bibliothèque de l'UdeM :

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM
Livres numériques						
Grande Bibliothèque	63 307	54 076	56 169	40 054	36 517	-12,9%
bib/UdeM	4 066	6 390	1 191	6 693	6 038	10,4%
Publications électroniques						
Grande Bibliothèque	44 345	47 725	53 768	53 130	54 279	5,2%
bib/UdeM	57 623	46 085	43 190	39 720	49 650	-3,7%



Il ressort que les acquisitions en livres numériques sont en décroissance soutenue entre 2015 et 2019. En revanche, les acquisitions pour la bibl. UdeM sont plutôt constantes, malgré un creux en 2017.

D'un autre côté, les publications électroniques sont en croissance à la Grande Bibliothèque et stables à la bibl. UdeM (en moyenne 47 k publications annuellement).

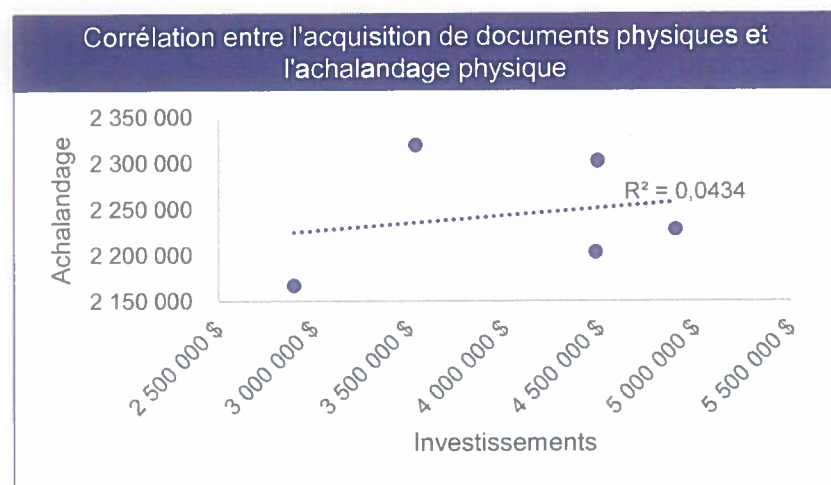
Autre comparable intéressant : la Bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne a doublé son budget d'acquisition de livres électroniques en 2018 pour une dépense se fixant à 87 199 €.

Il ressort de l'analyse des tendances qu'un des facteurs clés de succès est d'assurer l'accès aux contenus numériques et de veiller à introduire rapidement les nouvelles technologies. Les investissements en numérique étant en décroissance, BANQ pourrait déjà accuser un retard quant aux tendances du marché.

Fonds d'immobilisations – DGGB (suite)

Corrélation entre les investissements dans les collections et la fréquentation

Dans le but de savoir si les investissements dans les collections ont un impact direct et immédiat sur l'achalandage, les deux variables ont été mises en relation. Une pente accentuée signifie que plus les investissements dans les collections sont importants, plus la fréquentation à la bibliothèque sera élevée et vice-versa.



La mise en relation des investissements dans les collections et la fréquentation démontre que la corrélation entre les deux données est faible, voire presque nulle. En d'autres mots, il existe donc une combinaison de facteurs ayant un impact sur l'achalandage.

Il n'est pas possible d'effectuer cette analyse pour le numérique puisque l'information disponible est limitée. Toutefois, sachant qu'il existe un engouement pour le numérique (+5,4 % en moyenne annuellement pour la fréquentation sur les 10 dernières années), une corrélation pourrait se dessiner au cours des prochaines années dans la mesure où BAnQ amplifie son virage numérique.

Fonds d'immobilisations – DGBN

La DGBN impute à ce fonds principalement les coûts liés à la numérisation des documents. Les coûts en OPEX correspondent à l'acquisition d'œuvres d'art. Ce type d'actifs n'est pas capitalisable selon les normes comptables.

	2015	2016	2017	2018	2019
Nature des acquisitions					
0168 - Mise en boîte périodique	49 183	19 475	20 702	18 341	
1521 - Équipements divers	183 645	106 726	184 384	142 550	3 650
1611 - Logiciels et licences				547	
2002 - Postes de travail (publics et privés)			67 305	23 775	37 873
2006 - Stockage - dépôt numérique fiable	1 254				
2015 - MAJ logiciels postes de travail		1 483			
2045 - Équip./logiciels capitalisables divers	516				
2082 - MEP Infra. institutionnelle conservation					1 841 163
3075 - Archivage WEB Collecte des sites WEB				1 032	2 289
4041 - BAnQ numérique			34 760		
4055 - Enregistrements sonores numériques					3 359
4070 - Web sémantique du PCNQ		5 980	16 457		(22 437)
5110 - Services-conseils	458 988	75 334	252 126	126 138	55 055
5220 - Entretien d'équipement		4 404	(4 404)		
5230 - Entretien sous contrat équip. informatique					6 117
5440 - Droits d'auteur	13 652	11 945	6 377	3 255	1 400
6440 - Personnel TI numérisation	1 520 406	1 864 540	2 315 782	2 010 329	1 418 049
6741 - Personnel Archives	112 672	204 518	129 358	155 940	126 274
8210 - Matériaux d'emballage	24 330	23 583	21 528	22 098	
8240 - Fournitures de reliure et de restauration		1 555	4 472		
8250 - Fournitures spécialisées et divers	12 921	22 871	41 426	7 669	
8410 - Documents québécois					105
9113 - Intérêts sur emprunts CT (PCN 2015-0709)					
CAPEX	2 377 565	2 342 413	3 090 272	2 511 674	3 472 898
Dépenses par nature					
Dépôt légal - conservation des collections	368 754	435 077	432 399	427 921	379 315
Numérisation	121 422	122 229	100 939	92 572	103 500
Plan culturel numérique	6 359				
OPEX	496 536	557 306	533 338	520 493	482 814
	2 874 101	2 899 719	3 623 610	3 032 167	3 955 712

Ce projet a été imputé à la DGBN, alors qu'il devrait se retrouver sous la DGTIT.



La contribution financière pour le PCNQ permet de financer une part des coûts liés à la rémunération pour le personnel effectuant la numérisation.

BAnQ devra être en mesure de renouveler la source de revenu pour assumer les dépenses de numérisation lorsque la contribution financière du PCNQ cessera.

Fonds d'immobilisations – DGRI

Les montants comptabilisés en OPEX dans le fonds d'immobilisations pour la DGRI sont quasi nuls. En revanche, des sommes substantielles sont capitalisées pour différents projets. La liste intégrale des projets ainsi que les sommes capitalisées sur cinq ans sont présentées en annexe.

Envergure des projets en RI (nombre de projets)

	2015	2016	2017	2018	2019	Moyenne
> 500 k\$	3	2	3	3	2	3
300 k\$ - 500 k\$	2	-	1	-	2	1
100 k\$ - 300 k\$	8	8	7	6	4	7
50 k\$ - 100 k\$	7	4	3	7	5	5
30 k\$ - 50 k\$	3	6	6	5	4	5
10 k\$ - 30 k\$	11	10	11	10	7	10
< 10 k\$	28	33	28	17	11	23
	62	63	59	48	35	53



- En moyenne au cours des cinq dernières années, la DGRI a géré un portefeuille de 53 projets.

Ce nombre est en forte diminution depuis 2016;

- Les projets actifs en 2019 ont été analysés pour déterminer leur pertinence dans un contexte de virage numérique;
- En 2019, le projet RI pour stockage a été imputé à la DGBN, mais devrait être sous DGRI (1,8 M\$);
- En moyenne, les projets de la DGRI sont financés par le PCNQ à la hauteur de 700 k\$ annuellement depuis 2016.

Envergure des projets en RI (valeur totale des projets dans chaque tranche)

	2015	2016	2017	2018	2019	Moyenne
> 500 k\$	2 027 179	1 274 427	2 008 124	2 339 832	1 452 371	1 820 387
300 k\$ - 500 k\$	673 439	-	396 145	-	689 022	351 721
100 k\$ - 300 k\$	1 236 864	1 631 784	1 243 522	1 099 237	685 139	1 179 309
50 k\$ - 100 k\$	509 257	286 111	228 017	527 103	320 002	374 098
30 k\$ - 50 k\$	103 599	240 426	233 064	191 879	159 205	185 635
10 k\$ - 30 k\$	191 071	186 723	202 902	177 161	140 665	179 704
< 10 k\$	71 237	84 196	109 524	66 414	100	66 294
	4 812 645	3 703 668	4 421 298	4 401 626	3 446 504	4 157 148

Salaires capitalisés aux projets de la DGRI

	2015	2016	2017	2018	2019
Salaires capitalisés aux projets	1 392 071	1 439 898	1 982 099	1 783 328	1 078 396
% en fonction des sommes totales	28,9 %	38,9 %	53,2 %	48,2 %	39,4 %

Baisse importante des salaires capitalisés conformément à la hausse des salaires imputés aux fonds de fonctionnement.

Dans un contexte de ressources financières limitées et de marché en pleine transformation numérique, BAnQ doit s'assurer de réaliser et prioriser les projets qui correspondent à sa mission et ses stratégies.

Fonds d'immobilisations – DGRHA

La DGRHA, tout comme la DGRI, a un portefeuille de projets. Par contre, le nombre de projets et les coûts annuels associés à ces projets sont de moindre importance. La liste intégrale des projets est disponible en annexe.

Envergure des projets à la DGRH&A (nombre de projets)

	2015	2016	2017	2018	2019	Moyenne
> 300 k\$	2	2	2	-	1	1
100 k\$ - 300 k\$	2	2	3	1	3	2
50 k\$ - 100 k\$	3	2	2	6	2	3
30 k\$ - 50 k\$	2	3	-	1	-	1
10 k\$ - 30 k\$	4	5	7	9	2	5
< 10 k\$	6	7	5	5	7	6
	19	21	19	22	15	19

Envergure des projets à la DGRH&A (valeur totale des projets dans chaque tranche)

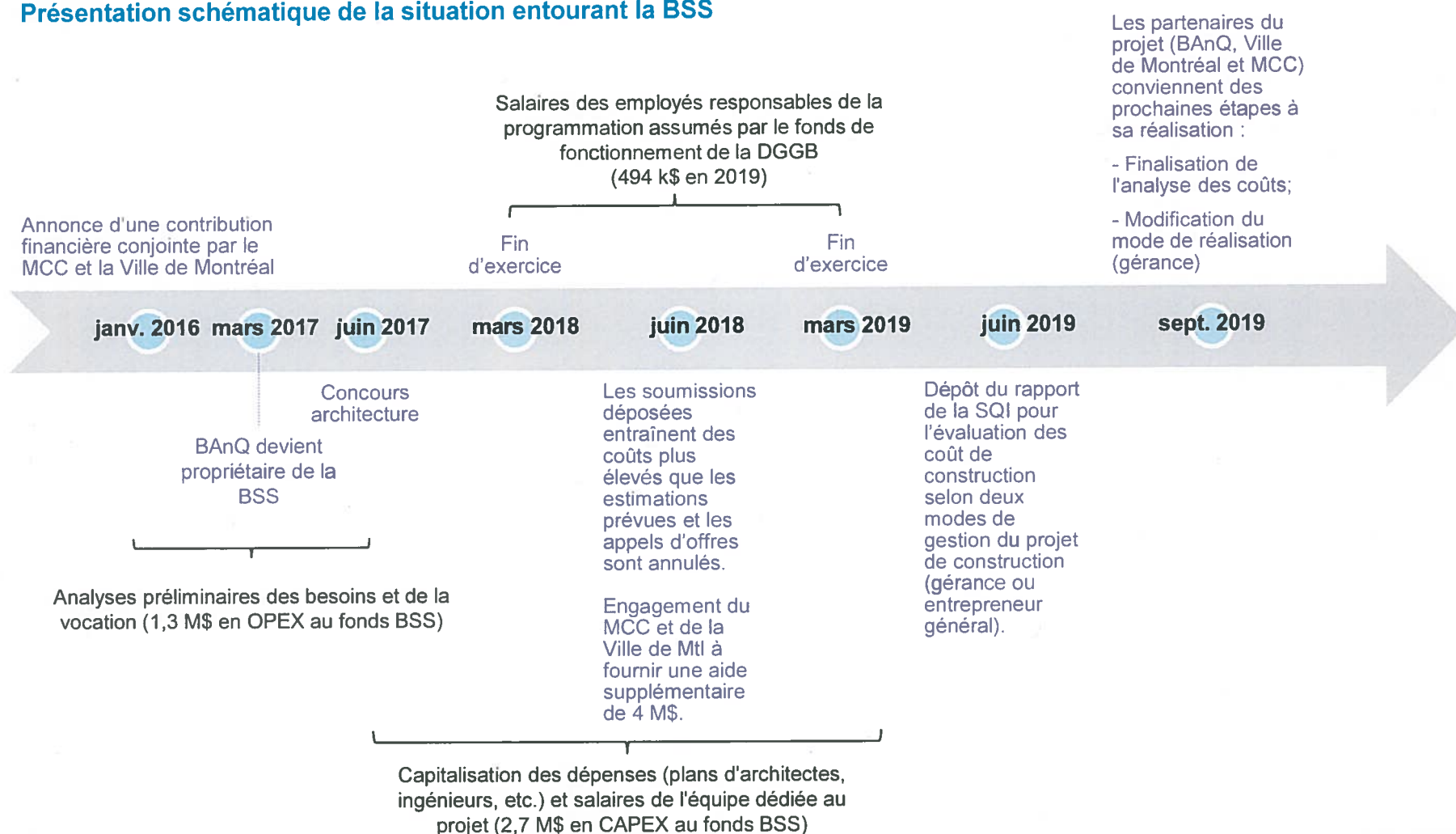
	2015	2016	2017	2018	2019	Moyenne
> 300 k\$	1 808 745	1 777 713	2 154 854	-	491 583	1 246 579
100 k\$ - 300 k\$	272 498	514 361	570 827	117 133	492 162	393 397
50 k\$ - 100 k\$	184 481	148 312	111 183	452 742	117 487	202 841
30 k\$ - 50 k\$	79 632	122 201	-	30 018	-	46 370
10 k\$ - 30 k\$	90 214	89 346	161 312	149 940	38 743	105 911
< 10 k\$	16 816	18 195	23 274	(11 510)	21 967	13 748
	2 452 386	2 670 128	3 021 450	738 323	1 161 943	2 008 846



- Le portefeuille de projets de la DGRHA est diversifié quant à l'envergure et aux coûts des projets réalisés.
- Les cinq projets les plus importants des cinq dernières années sont :
 - l'acquisition du mobilier public – niveau R 3^e lieu (4,2 M\$);
 - L'amélioration des installations en mécanique électrique (1,1 M\$);
 - le complexe scientifique (685 k\$);
 - les chariots et étagères mag. des carrières (613 k\$);
 - Medialab (418 k\$).

Fonds Bibliothèque Saint-Sulpice (BSS)

Présentation schématique de la situation entourant la BSS



Une analyse détaillée est présentée à la page suivante.

Fonds Bibliothèque Saint-Sulpice (BSS) (suite)

Analyse du projet

En janvier 2016, la BSS est devenue la propriété de BAnQ pour que celle-ci restaure et trouve une vocation à cet édifice patrimonial.

Pour la réalisation du projet, BAnQ s'est fait annoncer, en janvier 2016, une aide financière de 17 M\$ conjointement par le MCC et la Ville de Montréal, dont 15 M\$ ont déjà été versés via l'Entente sur le développement culturel de Montréal. Le constat à très court terme suite au programme fonctionnel et technique (PFT) était plutôt que les besoins étaient de l'ordre de 24 M\$ pour la construction et les équipements requis. Le MCC et la Ville de Montréal se sont engagés à financer 4 M\$ additionnels. La Fondation de BAnQ est en campagne de financement pour recueillir des dons spécifiquement pour la BSS, à hauteur de 3 M\$ (objectif visé de 4,5 M\$).

Cependant, l'ensemble des soumissions reçues pour la réalisation du projet dépassaient les coûts anticipés. À la suite de cette information, le comité directeur du projet a octroyé un mandat à la SQI pour évaluer les coûts du projet préalable au processus d'appels d'offres et ce pour deux modes de gestion du projet considérant les conditions de marché actuel de la construction.

Pendant ce temps, BAnQ (DGGB) a continué d'engager des coûts notamment concernant les employés en charge de la réflexion sur la programmation de la BSS. Le montant s'élève à 494 k\$ en 2019 et est inclus dans les résultats réels du fonds de fonctionnement de la DGGB.

Il était prévu que les sommes liées à la programmation soient assumées par la Ville de Montréal, mais compte tenu de la situation globale autour de la BSS, BAnQ ne sera pas compensée pour les employés qui ont continué à travailler sur le projet. La DGGB a dû assumer ces coûts via son budget d'opération.

Analyse des données financières historiques

À la suite de l'acquisition de la bâtisse, une équipe de projet à l'interne a été bâtie dans le but d'étudier les besoins en lien avec les nouveaux services qui pourraient être offerts par ce nouveau bâtiment. Les besoins et la vocation ont été étudiés avec l'aide de consultants, d'où une dépense de services professionnels.

Ces coûts n'ont pas été capitalisés au projet, car ils correspondent à la phase préliminaire du projet et il n'y avait donc pas respect des critères de capitalisation.

Au cours de l'exercice 2018, il y a eu un concours pour obtenir des soumissions de firmes d'architectes. La firme d'architecte a été sélectionnée en juin 2017, soit dans l'exercice financier 2018. À compter de cette date, les coûts liés au projet ont été capitalisés. Les sommes capitalisées totales pour les exercices 2018 et 2019 s'élèvent à 2,7 M\$ (voir CAPEX). Ces coûts correspondent aux coûts liés aux plans d'ingénieurs, d'architectes, etc., ainsi qu'aux salaires de l'équipe dédiée au projet.

Sommes dépensées pour la BSS

	2017	2018	2019
OPEX assumé par le fond BSS	545 134	726 193	
OPEX assumé par le DGGB			494 039
CAPEX	1 4 199 304	1 516 855	1 201 194

1

Ce montant correspond à la valeur qui a été attribuée à la bâtisse et au terrain. À noter qu'il n'y a pas eu d'implications financières concernant ce montant, il s'agit uniquement d'une valeur comptable. En effet, BAnQ n'a pas assumé de coûts en lien avec l'acquisition de la bâtisse et du terrain.

Fonds Bibliothèque Saint-Sulpice (BSS) (suite)

Selon l'avis de faisabilité budgétaire et technique :

1) Finalisation de l'analyse des coûts :

La dernière mise à jour des coûts de construction réalisée en novembre 2019 était de 37,4 M\$ incluant la restauration des fenêtres (vs 24 M\$ initialement excluant la restauration des fenêtres).

2) Modification du mode de réalisation du projet :

Le comité directeur a reçu le rapport de la SQI qui recommande un mode « entrepreneur général ». Des discussions sont en cours à cet effet. Pour le moment, tous s'entendent tacitement à retenir un mode entrepreneur général.

3) Concertation entre les partenaires relativement aux prochaines étapes pour la réalisation du projet :

Discussion à venir par le comité directeur.

4) L'évaluation des coûts se situe à 38 622 669 \$ au quatrième trimestre de 2022.

Le comité directeur progresse dans ses réflexions concernant la rénovation de la BSS dans le but de prendre une décision éclairée et éviter des enjeux financiers. Cependant, BAnQ doit parallèlement évaluer les coûts d'exploitation en lien avec les besoins, la vocation et la programmation envisagée.

Il est actuellement prévu qu'une contribution financière de la Ville de Montréal permette d'assumer les dépenses d'exploitation de la bibliothèque pour les trois premières années

Revenus autonomes – Stationnement

Les revenus et les dépenses relatifs au stationnement sont comptabilisés dans un fonds distinct et les résultats des cinq dernières années ont permis de dégager un excédent d'en moyenne 590 k\$ par année.

Résultats du fonds de stationnement

	2015	2016	2017	2018	2019
Revenus					
Fondation de BAnQ	831 528	850 000	1 064 000	901 176	
Société Parc-Auto du Québec (SPAQ)				599 101	1 261 129
Taxelco Inc.					216 541
Autres	75 634	104 000	93 500	(197 500)	
	907 162	954 000	1 157 500	1 302 777	1 477 671
Dépenses					
Services professionnels				164 369	332 928
Services auxiliaires					15 437
Entretien et réparations		872	8 600	123 427	6 472
Frais financiers sur les emprunts	268 563	252 921	237 267	221 625	205 979
Amortissements des immobilisations	200 537	201 407	200 166	200 104	204 910
	469 099	455 199	446 033	709 525	765 727
Excédent	438 062	498 801	711 467	593 252	711 944

Les excédents sont utilisés pour assumer les dépenses de fonctionnement d'autres directions. Bien que les résultats du fonds montrent un excédent substantiel, certaines charges ne sont pas assumées par ce fonds, mais plutôt par le fonds de fonctionnement de la DGRHA (immeubles), par exemple les taxes municipales et les assurances. La rentabilité du stationnement s'en trouve diminuée si ces charges sont assumées par le fonds de stationnement :

	2015	2016	2017	2018	2019
Excédent avant ajustements	438 062	498 801	711 467	593 252	711 944
1/3 des taxes municipales et des assurances	(1 685 496)	(1 659 510)	(1 635 126)	(1 717 198)	(1 745 066)
Déficit après ajustement	(1 247 433)	(1 160 709)	(923 659)	(1 123 947)	(1 033 123)



- La SPAQ est la société qui s'occupe de gérer le stationnement. Les revenus provenant de la SPAQ ont augmenté de façon significative en 2019, car les revenus et les dépenses ont été comptabilisés au brut plutôt qu'au net à la suite de la signature d'une nouvelle entente;
- Les revenus de Taxelco ne seront pas récurrents, car la société a fait faillite. BAnQ est actuellement à la recherche d'un nouveau partenaire pour occuper le stationnement et engendrer des revenus récurrents;
- Des travaux importants ont été réalisés pour la réparation du béton en 2018;
- La dette relative au stationnement est la seule à la charge de BAnQ. Les autres dettes de BAnQ sont subventionnées.

Bien que le fonds de stationnement dégage un excédent, l'analyse incluant les charges indirectes fait en sorte que les revenus générés par le stationnement ne suffisent pas à couvrir les dépenses. Il devient donc impératif que BAnQ perçoive de nouveaux revenus.

Revenus autonomes – Boutique et location de salles

BOUTIQUE

La boutique occupe 800 pi² à la Grande Bibliothèque. Selon les dernières statistiques, les revenus générés par la boutique s'élèvent à environ 3 500 \$ par semaine. Les ventes se fixent donc à 225 \$/pi². Ce résultat est supérieur aux ventes par pied carré réalisées par le Musée Pointe-à-Callière (197 \$/pi²), mais inférieur aux résultats du Musée des beaux-arts (1 050 \$/pi²), du Musée de la civilisation (1 058 \$/pi²) et du Musée national des beaux-arts du Québec (826 \$/pi²).

Les prévisions de revenus pour l'exercice 2020 s'élèvent à 250 k\$. Ce montant inclut des ventes directes de 180 k\$ et des ventes à des musées pour rendre disponibles les produits de BAnQ dans leur propre boutique.

La marge brute réalisée est d'environ 50 %. Les coûts indirects comme la part de l'énergie, des assurances et des taxes municipales en fonction de la superficie occupée ne sont pas considérés dans la marge de 50 %.

LOCATION DE SALLES

BAnQ détient 13 espaces de location de différentes dimensions. Les salles sont occupées par les locations externes, pour les besoins internes et par les Amis de BAnQ.

L'offre de salles est très diversifiée : certaines salles ont une capacité de 16 personnes, alors que d'autres espaces peuvent accueillir jusqu'à 300 personnes.

Le taux d'utilisation des salles en location externe est en croissance alors que le taux d'utilisation interne est en décroissance ce qui laisse plus de possibilités aux locations, donc aux sources de revenus.

LOCATION DE SALLES (SUITE)

Utilisation des salles

	2017	2018	2019
% d'utilisation interne	19,1 %	15,2 %	10,6 %
% de location	4,4 %	4,4 %	4,8 %
% d'utilisation des salles	23,5 %	19,6 %	15,4 %

Les revenus de location de salles s'élèvent à 311 k\$ en 2019. Les prévisions pour 2020 sont à 320 k\$.

Actuellement, une entente avec la Ville de Montréal permet à la Ville de louer des espaces gratuitement. Au cours des années, la Ville a de plus en plus occupé des locaux. Cette entente de gratuité prive BAnQ d'environ 50 k\$. Cette entente est à être révisée au cours des prochains mois.

À noter que le pourcentage d'utilisation est calculé sur la base qu'une salle peut être techniquement louée trois fois dans une même journée. D'autres organismes utilisant la méthode d'une (1) location par jour, peu importe la durée de l'utilisation, présente 100 % d'occupation pour la journée. La méthode utilisée par BAnQ permet plus de précision mais peut donner l'impression que les salles sont peu utilisées.

Sommaire des constats et pistes d'amélioration

Fonds de fonctionnement	DGBN	L'objectif de BAnQ est de respecter l'équilibre budgétaire à chaque année. Bien que les surplus soient peu fréquents, BAnQ devrait se doter d'une politique de gestion des surplus. Cette politique aurait pour objectif de gérer de façon responsable les ressources financières, établir les règles d'utilisation des fonds et profiter des effets de levier conférés par les programmes de subventions et les opportunités.
	DGGB	Dans l'ensemble, la DGGB parvient à atteindre son budget. Certains dépassements de coûts sont compensés par les économies réalisées dans d'autres centres de responsabilité. Bien que les budgets soient respectés dans l'ensemble, BAnQ aurait une vision plus claire des coûts liés à chaque centre de responsabilité si les coûts liés aux surnuméraires y étaient inclus.
	DGAN	La restructuration de mars 2018 a rendu difficile l'estimation des budgets. En effet, il existe plusieurs écarts budgétaires positifs et d'autres négatifs au niveau des centres de responsabilité. Dans l'ensemble, les objectifs budgétaires pour la DGAN ont été atteints. BAnQ encaisse une contribution financière du gouvernement du Québec et la redistribue aux centres d'archives privées. L'administration des sommes reçues et versées nécessitant des ressources internes, BAnQ pourrait envisager appliquer des frais de gestion sur le montant reçu.
	DGRI	En ce qui a trait aux écarts budgétaires, il semble que des coupures soient survenues dans des centres de responsabilité au profit de d'autres. L'alignement des dépenses avec le budget permet d'assurer l'adéquation entre les ressources et la mission de BAnQ.
	DGRHA	La charge de loyer est en croissance soutenue, alors que BAnQ n'a pas de contrôle sur les tarifs. En ce qui a trait à la charge de sécurité, BAnQ a été en mesure de contenir la charge en diminuant le nombre d'agents de sécurité, les tarifs chargés par la firme de sécurité étant en augmentation.

Le fait d'être constamment en restructuration engendre des reclassements au niveau des centres de responsabilité et rend difficile le processus budgétaire, occasionnant une vision à court terme des ressources par centre de responsabilité.

Sommaire des constats et pistes d'amélioration

(suite)

Fonds d'immobilisations	DGGB	Les investissements pour les collections de la DGGB sont en décroissance. Les acquisitions atteignent un creux en 2019 sur la période analysée. Il ressort de l'analyse des tendances qu'un des facteurs clés de succès est d'assurer l'accès au contenu numérique et de veiller à introduire rapidement les nouvelles technologies. Les investissements en numérique étant en décroissance, BAnQ pourrait déjà accuser un retard quant aux tendances du marché.
	DGBN	La contribution financière pour le PCNQ permet de financer une part des coûts liés à la rémunération pour le personnel effectuant la numérisation. BAnQ devra être en mesure de renouveler la source de revenus pour assumer les dépenses de numérisation lorsque la contribution financière du PCNQ cessera.
	DGRI	En moyenne, au cours des cinq dernières années, la DGRI a géré un portefeuille de 53 projets. Ce nombre est en forte diminution depuis 2016. En incluant le projet de stockage pour un montant de 1,8 M\$ en 2019, les dépenses sont à leur plus élevé des cinq dernières années. Dans un contexte de ressources financières limitée et de marché en pleine transformation numérique, BAnQ doit s'assurer de réaliser et prioriser les projets qui correspondent à sa mission et ses stratégies.
	DGRHA	Tout comme les projets de la DGRI, BAnQ doit également accorder la priorité aux projets en accord avec la mission et le plan stratégique.

Sommaire des constats et pistes d'amélioration (suite)

Fonds Saint-Sulpice	Le comité directeur progresse dans ses réflexions concernant la rénovation de la BSS dans le but de prendre une décision éclairée et éviter des enjeux financiers. Cependant, BAnQ doit parallèlement évaluer les coûts d'exploitation en lien avec les besoins, la vocation et la programmation envisagée. Il est actuellement prévu qu'une contribution financière de la Ville de Montréal permette d'assumer les dépenses d'exploitation de la bibliothèque pour les trois premières années. Dans l'optique où la vocation ou la programmation évolueraient et, conséquemment, les coûts d'exploitation également, BAnQ doit prévoir une alternative pour parvenir à assumer les dépassements de coûts d'exploitation.
Revenus autonomes	Stationnement Bien que le fonds de stationnement dégage un excédent, l'analyse incluant les charges indirectes fait en sorte que les revenus générés par le stationnement ne suffisent pas à couvrir les dépenses. Il devient donc impératif que BAnQ perçoive de nouveaux revenus. Boutique Bien que la marge réalisée à la boutique soit de 50 %, cette marge n'inclut pas les coûts indirects comme l'énergie, des assurances et des taxes municipales en fonction de la superficie occupée. La rentabilité nette s'en trouve diminuée considérant ces charges. Location de salles Les revenus de location de salles ne sont pas optimisés : 1) Optimisation des locations payantes; 2) Revoir l'entente de gratuité offerte à la Ville de Montréal.



Diagnostic stratégique

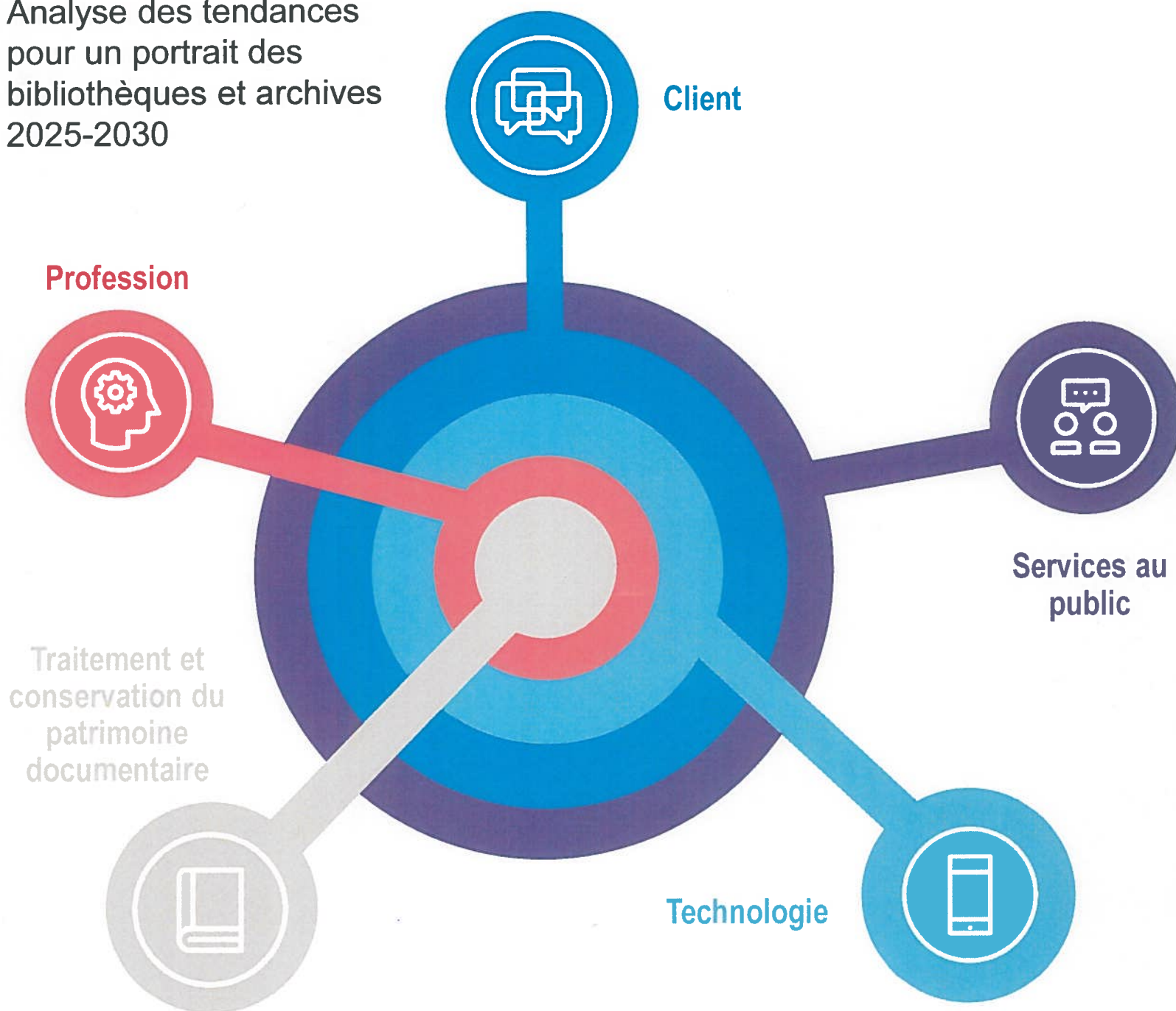
Analyse des tendances

Offre de services et orientations stratégiques de BAnQ vs lois, autres politiques-cadres

Constats généraux

Résultats par direction générale et de soutien

Analyse des tendances pour un portrait des bibliothèques et archives 2025-2030



Analyse des tendances

Tendances	Bibliothèques	Archives
Profession	- Les responsabilités se rattachent davantage aux technologies utilisées pour la prestation des services, aux ressources et aux modes d'accès aux ressources et services; - Défini de plus en plus comme un spécialiste de l'information et comme un facilitateur d'accès à l'information et aux connaissances, le métier de bibliothécaire s'est complètement transformé en quarante ans, et cela, dans tous les milieux. Tout permet de croire que ce métier n'a certainement pas fini d'évoluer.	- L'archiviste doit concilier, dans ses activités de diffusion et de mise en valeur, les besoins de gouvernance imposés par les autorités et la société ainsi que le développement d'outils collaboratifs caractérisant le Web 2.0 et ses corollaires; - Il se positionne de plus en plus comme un facilitateur permettant de faire découvrir les outils et systèmes de gestion mis à la disposition des usagers.
	Plusieurs facteurs influencent une redéfinition des modèles traditionnels des relations entretenues entre les bibliothécaires, archivistes et leurs clientèles.	
Services aux citoyens	- Transition d'un modèle standardisé centré sur l'offre vers un modèle plus hospitalier, un lieu de vie qui se traduit par une adaptation des espaces et des services à de nouveaux usages à la fois sociaux et domestiques; - Espaces collaboratifs, de lecture, mixtes, qui peuvent répondre aux besoins d'une clientèle davantage hétérogène; - Pour rester un lieu nécessaire, la bibliothèque doit maintenant se fonder sur un projet culturel, une vision d'établissement capable de programmer les nouveaux axes de développement en fonction de toutes les nouvelles contraintes urbaines et sociales; - Bien que l'achalandage soit moindre en début ou fin de journée, les tendances démontrent qu'une offre élargie des heures d'ouverture physique est favorisée pour s'arrimer aux tendances des besoins exprimés des clients.	La démocratisation de l'accès aux archives crée une nouvelle catégorie de besoins. Les demandes de documents généalogiques et d'assistance pour rechercher ceux-ci sont en augmentation.

Sources : Voir en annexe.

Analyse des tendances (suite)

Tendances	Bibliothèques	Archives
Technologie	- Les catalogues de livres électroniques devraient continuer à progresser, suivant la tendance à la hausse des années précédentes. À mesure que les livres électroniques prennent de l'importance, les bibliothèques peuvent atténuer les coûts associés aux documents empruntés qui sont retournés endommagés et à ceux qui ne sont pas restitués; - Les bibliothèques doivent mettre à la disposition de leurs clients des ressources informatiques gratuites, notamment les services Internet sans fil gratuits, de même qu'un accès aux nouvelles technologies (logiciels, équipement, etc.); - Les bornes de libre-service permettent aux bibliothèques de rester ouvertes à personnel réduit ou sans personnel, leur permettant de sauver des coûts en améliorant l'expérience client.	- L'archiviste vit dans un monde hybride en mutation, où l'univers « papier » et l'univers « numérique » se côtoient au quotidien. Cet entre-deux devrait encore persister, même si le numérique prend une place de plus en plus importante; - L'essor de nouvelles technologies de recherche et de classement documentaire amène l'archiviste à diversifier les outils avec lesquels il travaille, au lieu de se spécialiser avec un outil spécifique.
Client	- Les bibliothèques et archives ont de plus en plus incorporé des systèmes de gestion de bases de données et des catalogues numériques pour faciliter le processus de recherche en réduisant le nombre de catalogues physiques et de personnel requis aux guichets de référence. - Le profil du client a changé, étant autrefois perçu studieux et discipliné, alors que maintenant une portion de la clientèle peut être qualifiée de bruyante et désireuse de pouvoir manger sur place. La majeure partie des clients respectent une quiétude. La tendance des clients est de pouvoir parler à voix basse; - La clientèle est beaucoup plus hétérogène qu'autrefois et s'attend à plus d'une bibliothèque/archives qu'un simple lieu de recherche et lecture; - L'avènement de nouvelles technologies a changé les besoins des clients, étant de plus en plus portés vers des médias numériques que physiques.	

Sources : Voir en annexe.

Analyse des tendances (suite)

Tendances	Bibliothèques	Archives
Traitement et conservation des documents	▪ Le Web collaboratif fidélisera la clientèle en recherche d'informations sur le Web, comme les sources généalogiques, documents historiques, etc.; ▪ La numérisation et l'accès Web aux dossiers s'accéléreront et les supports physiques diminueront de plus en plus; ▪ Le service devra être offert et orienté en fonction de l'utilisateur, au lieu du document, en tenant compte de l'essor des nouveaux supports et technologies; ▪ La normalisation de l'archivage et du traitement de documents numériques requerra une expertise de plus en plus pointue. ▪ Au niveau patrimonial (DGBN et DGAN), la loi demande de conserver l'analogique en format papier même si le document est disponible en version numérique ou s'il a été numérisé.	



*Une bibliothèque publique
devrait englober quatre
espaces : l'espace
d'inspiration, d'apprentissage,
de rencontre et performatif.*



*A new model for the public library in
the knowledge and experience society
(2012)*

Henrik Jochumsen

Analyse des tendances (suite)

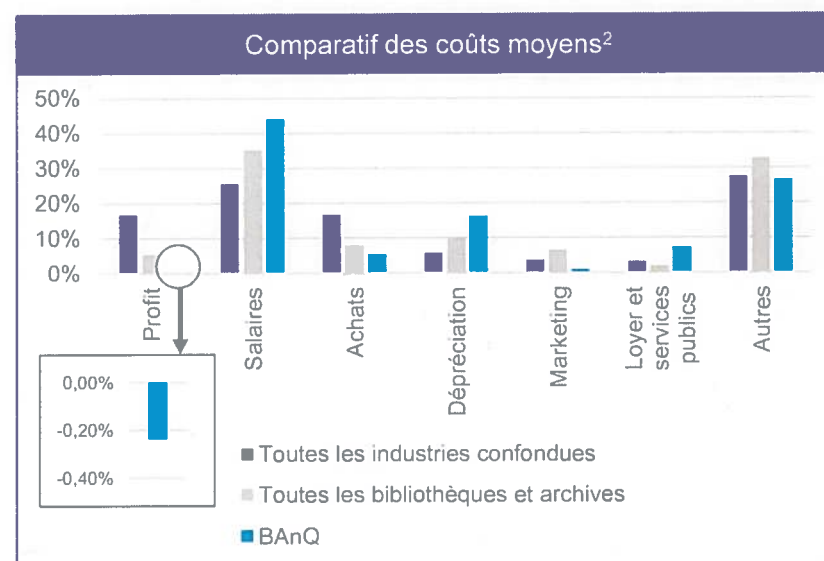
Les coûts importants de l'industrie sont les salaires et la dépréciation. En proportion, BAnQ y dépense davantage que ses comparables. À noter que les données balisées doivent être interprétées avec prudence puisqu'elles ne sont pas nécessairement représentatives des bibliothèques publiques.

COÛTS D'OPÉRATION

- Selon les données de l'IMLS¹, les bibliothèques publiques consacrent 66,6 % de leurs recettes d'exploitation aux dépenses de main-d'œuvre, salaires et pensions compris. Les cotisations de retraite fixes et les avantages du personnel entraînent également des dépenses salariales relativement inflexibles;
- Bien que la plupart des établissements du secteur fonctionnent sur une base non lucrative, la baisse des coûts profitera toujours à la croissance à long terme du secteur.

COMPARAISON DES COÛTS

- Les salaires représentent la tranche de coûts la plus importante. Elle est d'ailleurs nettement plus élevée que la moyenne de toutes les industries³ (+ 9,8 %), à cet égard, une analyse plus approfondie aurait lieu d'être faite;
- La dépréciation représente également un coût plus élevé (+ 4,2 %).



1. Institute of Museum and Library Services.

2. Les données pour les industries et bibliothèques et archives de ce graphique étaient seulement disponibles pour les États-Unis.

3. Toutes les catégories d'industries ont été regroupées en une seule catégorie afin de comparer son coût moyen à ceux des bibliothèques et archives et de la BAnQ.

Analyse des tendances (suite)

OUVERTURE DE LA BIBLIOTHÈQUE DES SCIENCES – UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Exemple de bibliothèque alignée avec les tendances

1.

Espaces diversifiés et lumineux : Dédiant 75 % de son espace aux usagers, la bibliothèque des sciences offre 340 places de travail confortables et variées qui, grâce à une fenestration abondante, donnent vue sur deux jardins intérieurs.

2.

Des technologies de pointe pour apprendre, créer et communiquer : L'intégration des technologies de pointe à la bibliothèque des sciences répond à un double objectif : démocratiser leur utilisation et permettre à tous les étudiants de développer et de consolider leurs compétences en la matière. Le laboratoire de visualisation ouvre de nouvelles possibilités de recherche et d'exploitation de données et d'images. Le mur tactile de 27 écrans à haute définition permet de projeter des images et de naviguer au cœur de données complexes. Des projets peuvent également être créés dans le studio d'édition numérique.

3.

Du prêt en libre-service pour une plus grande autonomie : La bibliothèque des sciences offre une riche collection de livres. Pour vous offrir une plus grande autonomie, l'emprunt de documents s'effectue en libre-service au moyen de bornes d'autoprêt, que vous trouverez dans la zone collection. Il sera aussi bientôt possible d'emprunter des portables et des iPad en libre-service.

4.

Heures d'ouverture prolongées : Est ouverte de 5 h 30 à 23 h, 7 jours par semaine.

Sources : Voir en annexe

Analyse des tendances (suite)

SOURCES D'INSPIRATION DE LA BIBLIOTHÈQUE GABRIELLE-ROY SITUÉE DANS LA VILLE DE QUÉBEC

Exemple de bibliothèque alignée avec les tendances

1.

Des bibliothèques ouvertes sur la communauté : Les *Idea Stores*, un concept de bibliothèques ouvertes sept jours sur sept, en libre-service, avec garderie et café, combinant services d'information, de formation continue, de rencontres et de loisirs au cœur du quartier ainsi qu'une approche très inclusive, originale et communautaire.

2.

Des bibliothèques où on se sent comme chez soi : Les bibliothèques néerlandaises sont des exemples sur le plan de l'aménagement, de l'utilisation des espaces, du service à la clientèle et de l'intégration des nouvelles technologies.

3.

Des bibliothèques qui contribuent au développement de la communauté : Le Forum de l'actualité de la médiathèque Émile Zola offre aux usagers des quotidiens régionaux, nationaux, internationaux et des magazines d'information générale ou spécialisée.

4.

Des bibliothèques qui soignent leur image : La bibliothèque centrale d'Amsterdam (OBA) accorde une grande importance à la présentation de ses collections.

Sources : Voir en annexe

Analyse des tendances (suite)

NOUVEAUX MODÈLES DE BIBLIOTHÈQUES

De nouveaux modèles d'affaires émergent, dépendamment du contexte dans lequel la clientèle évolue.

Bibliothèques	Localisation	Particularités
Brooklyn Public Library	New York, États-Unis	▪ BKLYN Incubator : Soutient des programmes innovants en fournissant de l'appui aux ressources proposant des idées novatrices.
Oodi Helsinki Central Library	Helsinki, Finlande	▪ Robotics Day : Événement portant sur les technologies futures; ▪ Séparée en trois étages qui sont chacun dédiés à différentes activités (aires de jeux, cinéma, relaxation, ateliers, lecture, etc.); ▪ 95 pour cent des 10 000 pieds carrés de la bibliothèque sont ouverts au public 90 heures/semaine.
Dokk1	Aarhus, Danemark	▪ Un centre de services aux citoyens, des bureaux, un stationnement automatisé pour 1 000 voitures et de nouvelles places publiques situées dans les ports.
Craigieburn Library	Hume City, Australie	▪ Galerie d'art locale intégrée, café, garderie, centre de formation à l'informatique et espaces de réunion et de réception.

Sources : Voir en annexe.

Sommaire des autres tendances



Client	Le profil du client est différent de celui d'autrefois, désirant obtenir davantage de services et étant fortement influencé par l'essor de nouvelles technologies.
Services aux citoyens	Le modèle traditionnel transige vers un modèle plurifonctionnel, comprenant plusieurs aires répondant à différents besoins.
Technologie	L'informatisation des catalogues et la numérisation des documents permettront de réduire les coûts, alors que la bibliothèque et les archives devront fournir un accès aux nouvelles technologies.
Traitement et conservation du patrimoine documentaire	Les supports physiques diminueront de plus en plus et le service sera orienté vers l'utilisateur au lieu du document.
Profession	La profession sera en constante évolution et les relations avec la clientèle seront appelées à être redéfinies.



Diagnostic stratégique

Analyse des tendances

Offre de services et orientations stratégiques de BAnQ vs lois, autres politiques-cadres

Constats généraux

Résultats par direction générale et de soutien

Offre de services et orientations stratégiques de BAnQ (*suite*)

L'analyse de l'adéquation de l'offre de services et des orientations stratégiques 2019-2020 de BAnQ a été réalisée en tenant compte des objectifs et orientations stratégiques, en particulier :

Lois en vigueur :

- Loi sur BAnQ;
- Loi sur les archives (chapitre 12.1);
- Projet de loi 135 (Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement).

Contexte et évolution des pratiques :

- Politiques et plans gouvernementaux/municipaux :
 - Plan culturel numérique du Québec (PCNQ);
 - Politique culturelle du Québec – Partout, la culture;
 - Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023;
 - Politique de développement culturel 2017-2022 de la Ville de Montréal;
- Tendances et nouvelles pratiques en matière de bibliothéconomie et archivistique, ainsi que la réorganisation de certains organismes gouvernementaux.

Les pages qui suivent présentent les résultats de cette comparaison ainsi que des éléments de réflexion sur les obligations dérivées des lois, la révision du modèle de livraison des services (selon la liste des pouvoirs accordés) et la contribution de BAnQ à la réalisation des priorités gouvernementales et mesures énoncées, notamment par le MCC (incluant leur financement), ainsi que les volets de l'offre de services particulièrement affectés par le virage numérique en cours non seulement dans l'appareil gouvernemental, mais aussi dans la société en général.

Offre de services et orientations stratégiques de BAnQ (suite)

Adéquation des orientations stratégiques 2019-2022 avec la mission définie par la Loi

Orientations 2019-2022	Objectifs de la planification stratégique	Mission de BAnQ					
		Rassembler, conserver de manière permanente et diffuser le patrimoine documentaire québécois publié	Offrir un accès démocratique au patrimoine documentaire, à la culture et au savoir	Agir comme catalyseur auprès des institutions documentaires québécoises, contribuant à l'épanouissement des citoyens	Encadrer, soutenir et conseiller les organismes publics en matière de gestion de leurs documents	Assurer la conservation d'archives publiques, en favoriser l'accès et la diffusion	Promouvoir la conservation et l'accessibilité des archives privées
1) Réussir la transformation numérique	Améliorer l'expérience en ligne des usagers	X	X	X		X	
	Rehausser le niveau de préservation du patrimoine documentaire numérique québécois	X	X	X	X	X	X
2) Collaborer avec les acteurs régionaux et nationaux	Accroître l'offre en services-conseils auprès des ministères et organismes publics				X	X	X
	Contribuer à rehausser le niveau de littératie et de numératie de publics cibles		X	X			
	Participer à la réussite éducative, en soutien au milieu de l'enseignement		X	X			X
3) Développer le potentiel de l'organisation	Renforcer la culture de collaboration				X		X
	Accroître l'efficacité des processus de gestion institutionnels						

Offre de services et orientations stratégiques de BAnQ (suite)

Adéquation des orientations stratégiques 2019-2020 et des objectifs relatifs à la Loi

Orientations 2019-2022	Objectifs de la planification stratégique	Objectifs de la Loi sur BAnQ					
		Valoriser la lecture, la recherche et l'enrichissement des connaissances	Promouvoir l'édition québécoise	Faciliter l'autoformation continue	Favoriser l'intégration des nouveaux arrivants	Renforcer la coopération et les échanges entre les bibliothèques	Stimuler la participation québécoise au développement de la bibliothèque virtuelle
1) Réussir la transformation numérique	Améliorer l'expérience en ligne des usagers	X		X		X	X
	Rehausser le niveau de préservation du patrimoine documentaire numérique québécois	X	X	X	X		X
2) Collaborer avec les acteurs régionaux et nationaux	Accroître l'offre en services-conseils auprès des ministères et organismes publics					X	
	Contribuer à rehausser le niveau de littératie et de numératie de publics cibles	X			X		
	Participer à la réussite éducative, en soutien au milieu de l'enseignement	X				X	X
3) Développer le potentiel de l'organisation	Renforcer la culture de collaboration				X	X	X
	Accroître l'efficacité des processus de gestion institutionnels						

Offre de services et orientations stratégiques de BAnQ (suite)

Pouvoirs prévus dans le cadre de la Loi

Mission	Pouvoirs	Prise en charge par			Modèle de livraison		
		Bibliothèque nationale	Grande Bibliothèque	Archives nationales	Potentiel de partenariat (faire-faire)	Potentiel de tarification	Virage numérique
1) Rassembler, conserver de manière permanente et diffuser le patrimoine documentaire québécois publié et tout document qui s'y rattache et qui présente un intérêt culturel, de même que tout document relatif au Québec et publié à l'extérieur du Québec	Rendre disponibles par la consultation ou le prêt les documents des collections qu'elle détient et offrir aux chercheurs des collections spécialisées	X	X	X			x
	Faciliter l'accès à ces collections à l'ensemble du territoire québécois à l'aide notamment des supports informatiques (incluant acquérir via dépôt légal ou autres méthodes (achat et don), traiter, conserver puis faire connaître)	X	X	X			x
	Offrir des services d'initiation à la recherche documentaire et à l'utilisation des nouvelles technologies	X	X	X	x		x
	Organiser des activités d'animation et de sensibilisation du public à la lecture ainsi que des activités de promotion de l'édition québécoise	X	X	X	x	X	x
	Offrir des services adaptés aux personnes handicapées, aux nouveaux arrivants, aux personnes en difficulté de lecture, aux travailleurs en transition de carrière, aux entreprises et à d'autres clientèles particulières		X			X	x
2) Offrir un accès démocratique au patrimoine documentaire constitué par ses collections, à la culture et au savoir	Contribuer au rayonnement international de l'expertise et du patrimoine québécois par une participation active dans le réseau des institutions documentaires internationales et particulièrement de la francophonie	X	X	X			x
	Susciter la coopération entre les bibliothèques publiques et les autres réseaux de bibliothèques et agir comme bibliothèque d'appoint pour l'ensemble des bibliothèques publiques du Québec		X				x
3) Agir, à cet égard, comme catalyseur auprès des institutions documentaires québécoises, contribuant ainsi à l'épanouissement des citoyens	Développer et mettre à la disposition des bibliothèques publiques des services de soutien et d'expertise technique	X	X				x
	Œuvrer à l'élaboration d'un catalogue collectif virtuel et stimuler la participation des institutions documentaires au développement d'applications dans la bibliothèque virtuelle	X	X	X			x

Offre de services et orientations stratégiques de BAnQ (suite)

Pouvoirs prévus dans le cadre de la Loi (suite)

Mission	Pouvoirs	Prise en charge par			Modèle de livraison		
		Bibliothèque nationale	Grande Bibliothèque	Archives nationales	Potentiel de partenariat (faire-faire)	Potentiel de tarification	Virage numérique
1) Encadrer, soutenir et conseiller les organismes publics en matière de gestion de leurs documents 2) Assurer la conservation d'archives publiques, en faciliter l'accès et en favoriser la diffusion 3) Promouvoir la conservation et l'accessibilité des archives privées	Établir une politique de gestion des documents actifs et semi-actifs des organismes publics visés au paragraphe 1. Coordonner la mise en œuvre de cette politique, en surveiller l'application et conseiller ces organismes en cette matière			X			x
	Proposer aux organismes publics visés aux paragraphes 2 ou 3 de l'annexe une politique de gestion de leurs documents actifs et semi-actifs			X			x
	Approuver ou, après consultation de l'organisme public, modifier un calendrier de conservation soumis à son approbation			X			x
	Établir une politique de gestion des documents inactifs des organismes publics. Coordonner la mise en œuvre de cette politique, en surveiller l'application et conseiller ces organismes en cette matière			X			x
	Recevoir, traiter et assurer la conservation dans des bonnes conditions des documents reçus pour conservation permanente	Numérisation		X			x
	Donner accès aux documents reçus/acquis selon les règles régissant l'accès (contenu, délai, etc.)			X			x
	Certifier conforme une copie des archives publiques qui lui sont versées			X		X	
	Agréer un service d'archives privées lorsqu'il remplit les conditions déterminées par règlement, ainsi que celles qui sont déterminées par BAnQ en conformité avec les lignes directrices déterminées par le ministre. Suspendre ou révoquer l'agrément d'un service d'archives privées à sa demande ou s'il ne se conforme pas aux conditions déterminées par règlement ou par BAnQ			X		X	
	Accorder de l'aide financière ou technique à un service d'archives privées agréé ou pour la réalisation d'activités liées au domaine des archives			X			
	Offrir des services de soutien à la recherche et contribuer au développement et au rayonnement international de l'expertise et du patrimoine documentaire québécois	X		X		X	x

Offre de services et orientations stratégiques de BAnQ (suite)

Contribution de BAnQ à l'actualisation du plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023

Objectifs	Mesures	Contribution BAnQ		Financement	
		Activités actuelles	Projets en cours	Enveloppe totale prévue sur 5 ans	Montant accordé à BAnQ pour l'an 1
1.2 Soutenir une participation culturelle élargie et inclusive	Mesure 2 : Encourager la pratique du loisir culturel et les initiatives utilisant la culture comme outil d'intervention sociale	• Programmation (3 DG) • Services adaptés		10 M\$	- \$
	Mesure 3 : Enrichir l'éventail des activités et des services adaptés aux besoins des personnes handicapées, immigrantes ou en situation de pauvreté qu'offrent les sociétés d'État en culture	• Programmation • Services adaptés		2,5 M\$	165 k\$ (mars 2019)
	Mesure 4 : Encourager la tenue d'activités citoyennes collaboratives menant à la diffusion et à la mise en valeur de documents patrimoniaux québécois sur le Web	• Numérisation et mise en ligne • Activités de formation pour population ciblées	Révision du Portail	181,4 K\$	Voir PCNQ
1.4 Amplifier la relation entre la culture et l'éducation	Mesure 8 : conclure une nouvelle alliance culture-éducation-famille	• Dir. services éducatifs • Programmation et visites organisées d'écoles (DGGB, DGAN et DGBN)		30,5 M\$	- \$
	Mesure 9 : Améliorer l'offre de sorties et d'activités culturelles dans le parcours éducatif			35 M\$	BAnQ non ciblée ¹
1.5 Accroître la synergie des secteurs culturels et sociaux	Mesure 10 : Soutenir des projets culturels et d'engagement social pour les jeunes Autochtones	• Dir. services éducatifs • Programmation (DGGB et DGAN)		550 k\$	- \$
	Mesure 11 : Offrir aux personnes immigrantes et aux personnes nouvellement arrivées au Québec un accompagnement en matière de culture dans les bibliothèques municipales			450 K\$	BAnQ non ciblée
2.4 Accroître l'influence du Québec en matière de culture et la coopération avec ses partenaires internationaux	Mesure 15 : Renforcer les actions de coopération et accroître la présence du Québec aux forums internationaux	• Divers comités d'experts sur normes et standards – archivistique et bibliothéconomie		11,5 M\$	- \$

Note 1 : BAnQ n'a pas été ciblée parmi les partenaires dans le plan d'action à ce jour. Cependant, rien n'indique que BAnQ ne sera pas ciblée d'ici 2023 pour y participer.

Offre de services et orientations stratégiques de BAnQ (suite)

Contribution de BAnQ à l'actualisation du plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023 (suite)

Objectifs	Mesures	Contribution BAnQ		Financement	
		Activités actuelles	Projets en cours	Enveloppe totale prévue sur 5 ans	Montant accordé à BAnQ pour l'an 1
3.1 Améliorer la qualité des milieux de vie grâce à la culture	Mesure 21 : Favoriser la mise en valeur des composantes culturelles dans les démarches de planification du milieu municipal en matière d'aménagement du territoire	- Accès et expositions/visites - Emplacement – Quartier des spectacles	Saint-Sulpice	-	- \$
	Mesure 23 : Bonifier le Fonds du patrimoine culturel québécois pour améliorer le soutien à la connaissance, à la protection, à la mise en valeur et à la transmission de ce patrimoine	- Programmation - Accès et exposition – collections patrimoniales et archives publiques/privées	Saint-Sulpice	35,5 M\$	BAnQ non ciblée ¹
	Mesure 24 : Soutenir les communautés qui se mobilisent en faveur de la protection, de la transmission et de la mise en valeur du patrimoine culturel à caractère religieux	- Numérisation et mise en ligne - Activités de formation pour populations ciblées	- Saint-Sulpice - SAPA et archives privées	25 M\$	- \$
	Mesure 25 : Agir de manière exemplaire dans la gestion du patrimoine culturel de l'État	Conservation et expertise-conseil (DGBN et DGAN)		5 M\$	- \$
3.3 Prendre en compte la diversité des régions	Mesure 27 : Tirer profit d'une meilleure coordination des services gouvernementaux en culture, en communications et en langue française qui sont offerts dans toutes les régions	- Services DGAN en région - Exposition et accès aux collections en région		-	- \$
3.4.2 Miser sur l'énergie culturelle de Montréal, métropole du Québec	Mesure 32 : Renforcer la reconnaissance de Montréal comme chef de file en créativité numérique	- Services offerts par GB. Entente Ville de Montréal - Quartier de la GB	Saint-Sulpice	1 M\$	- \$
	Mesure 33 : Appuyer l'essor de grandes institutions culturelles de la métropole			38,5 M\$	BAnQ non ciblée

Note 1 : BAnQ peut soumettre des projets ou répondre à des appels à projet pour lesquels elle est admissible. Cependant, la BAnQ est plutôt non admissible à percevoir des subventions via les programmes visés.

Offre de services et orientations stratégiques de BAnQ (suite)

Contribution de BAnQ à l'actualisation du plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023 (suite)

Objectifs	Mesures	Contribution BAnQ		Financement	
		Activités actuelles	Projets en cours	Enveloppe totale prévue sur 5 ans	Montant accordé à BAnQ pour l'an 1
4.5 Accroître les compétence numériques 4.6 Améliorer les connaissances et la maîtrise des données	Mesure 41 : Bonifier et prolonger le Plan culturel numérique du Québec (PCNQ) - accroissement de la présence des contenus culturels et patrimoniaux québécois dans l'espace numérique - élaboration d'une stratégie de visibilité, de découvrabilité et de promotion des contenus culturels québécois francophones sur les réseaux numériques - accompagnement du secteur culturel dans son appropriation du numérique - soutien à des projets de mutualisation des connaissances, des données et des ressources dans le réseau de la culture - appui à la médiation et à la participation à la culture, notamment des jeunes, grâce aux outils et aux pratiques numériques	- Numérisation des collections - Services en ligne (DGBN, DGGB, DGAN) - Participation à des comités d'experts sur normes et standards, incluant pour le traitement des documents numériques - À compléter	- Bibliothèque virtuelle - Plan d'action – projet PCNQ - Dépôt d'un mémoire sur le dépôt légal numérique - BAnQ numérique – phase 2	15 M\$	Voir tableau ci-dessous

	2018	2019	2020	2021	Total
Opérations	-	365 000	-	-	365 000
Investissements	2 277 544	3 296 930	1 048 000	1 045 000	7 667 474
	2 277 544	3 661 930	1 048 000	1 045 000	8 032 474

La politique gouvernementale ne visait pas à fournir d'enveloppes significatives au budget de fonctionnement, à l'exception des sommes pour le PCNQ. À ce jour, toutes les sociétés d'états ont été appelées à contribuer et à soumettre des propositions au MCC. À cet égard, le bénéfice pour les sociétés d'états peut-être direct ou indirect. Le dépôt et la définition de projets porteurs par BAnQ contribuant à l'atteinte des objectifs du plan d'action gouvernemental permettrait de valoriser et mettre en priorité ses initiatives..

Adéquation¹ à l'égard des orientations du CT en matière de gestion des RI et de la loi 135

Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement

Objectifs

- Assurer une planification rigoureuse et transparente de l'utilisation des sommes consacrées aux ressources informationnelles favorisant notamment une gestion efficiente des fonds publics;
- Favoriser les meilleures pratiques en matière de gestion de projets en ressources informationnelles;
- Permettre la mise en œuvre d'orientations communes à l'ensemble des organismes publics.

Cette loi modifie les règles de gouvernance et de gestion en matière de ressources informationnelles applicables aux organismes publics et aux entreprises du gouvernement.

Obligations de BANQ

Le plan stratégique 2019-2022 de la DGTIT démontre une adéquation avec la loi 135 en matière de règles relatives à la planification et à la gestion des RI, notamment en ce qui a trait aux éléments suivants qui ont été observés :

- ✓ Production d'un plan directeur en ressources informationnelles (RI);
- ✓ Élaboration de la programmation des investissements et des dépenses en RI;
- ✓ Production d'un inventaire des actifs informationnels et évaluation de leur état;
- ✓ Élaboration du portrait de la main-d'œuvre et du recours à des consultants;
- ✓ Respect de l'ensemble des règles relatives à la gestion des projets en RI.

Note 1 : DGRI_Plan directeur 2019-2011_20181220

L'adéquation entre la vision en RI de BANQ et la mise en œuvre des orientations du Conseil du trésor en matière de gestion des RI

BANQ est très en lien avec les énoncés d'orientation de l'architecture d'entreprise gouvernementale (AEG). D'ailleurs, BANQ a entrepris les travaux nécessaires afin d'établir sa propre architecture d'entreprise (AE BANQ) en novembre 2018. La première phase des travaux a consisté à l'élaboration d'une première cible et d'une première feuille de route l'accompagnant, le tout rendu disponible en été 2019.

L'AEG de BANQ s'appuie sur les « Énoncés d'orientation de l'architecture d'entreprise gouvernementale » (disponibles sur la CODIE au 6 juillet 2018). Les actions prioritaires de BANQ pour les prochaines années se concentreront plus particulièrement sur les quatre énoncés suivants :

- | | |
|---|---|
| 1 | Les services publics privilégient le mode de prestation numérique tout en assurant une interaction omnicanal; |
| 2 | Les services publics numériques privilégient l'utilisation d'appareils mobiles; |
| 3 | Les services publics numériques permettent, lorsque applicables, l'accès et la rectification des renseignements personnels et confidentiels de façon sécuritaire; |
| 4 | L'innovation est privilégiée par l'expérimentation des technologies numériques. |

Des projets sont en cours ou seront mis de l'avant dans ces quatre domaines au cours de l'exercice de ce plan directeur.



Diagnostic stratégique

Analyse des tendances

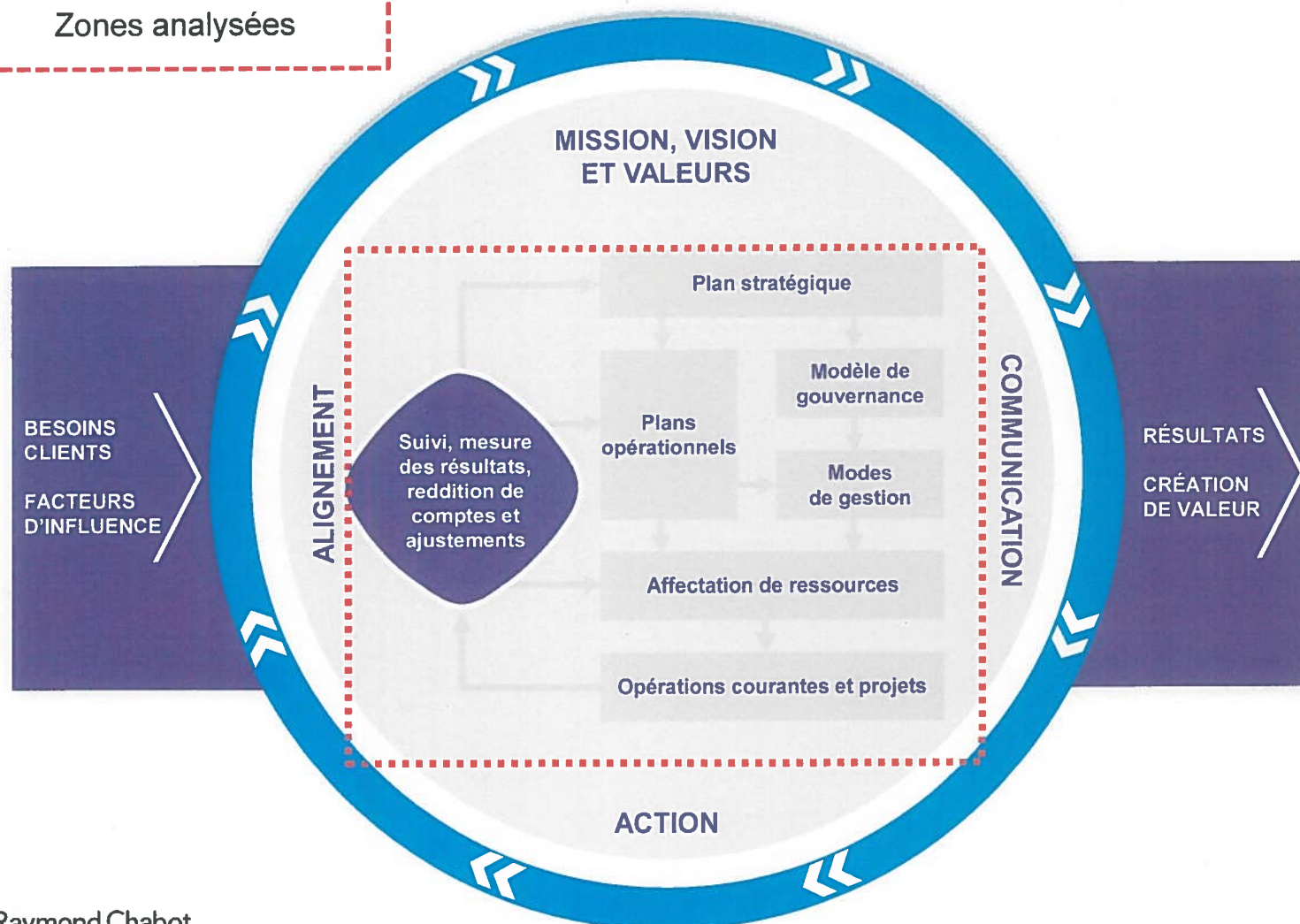
Offre de services et orientations stratégiques de BAnQ vs lois, autres politiques-cadres

Constats généraux

Résultats par direction générale et de soutien

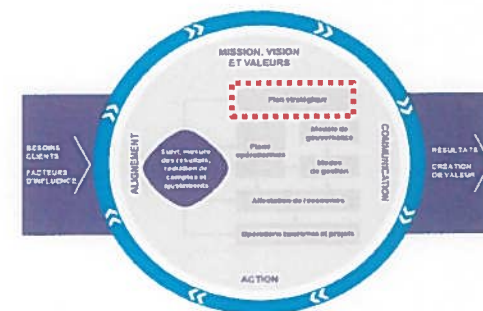
Le modèle de gestion des organisations performantes présenté ci-dessous constitue le cadre de référence de nos interventions. Il permet de nous assurer que l'organisation dispose de tous les mécanismes lui permettant d'assumer pleinement sa mission, de réaliser sa vision, d'atteindre une performance optimale et de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

Zones analysées



Constats généraux sur la gestion

PLAN STRATÉGIQUE 2019-2022

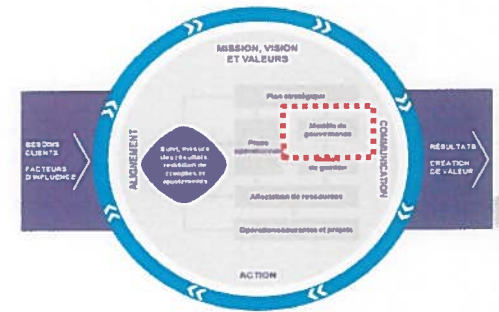


Forces	Risques et défis rencontrés	Pistes d'amélioration
- Le plan stratégique antérieur de BANQ a été réalisé en majeure partie, illustrant l'engagement des ressources dans ses orientations et favorisant un climat de confiance; - Le plan stratégique 2019-2022 est plus précis et concret dans ses orientations que le précédent (rehaussement du degré de mobilisation); - Un outil de suivi est en cours d'implantation pour permettre le suivi de réalisation du plan stratégique.	Bien que le plan stratégique aligne les ressources humaines et indique des actions concrètes, certains éléments sont manquants : - Les objectifs ne sont pas chiffrés, il est difficile d'en évaluer l'ampleur ainsi que les retombées escomptées; - Aucune donnée sur la situation financière de l'organisation, limitant la démonstration dans le temps des objectifs sur l'organisation; - Les objectifs en lien avec une transformation numérique ne couvrent pas toutes les zones de l'organisation. La refonte du portail doit être positionnée en fonction du modèle d'affaires; or, celui-ci est questionnable; - L'objectif de l'optimisation est d'actualité, mais à la marge dans le contexte actuel de BANQ. En effet, ces efforts permettront d'absorber une portion des augmentations budgétaires telles que l'inflation; toutefois, la solution ne réside pas dans ce chantier; - La vision de BANQ telle que l'on verra en 2030 est manquante. Pourtant, c'est elle qui doit alimenter l'ensemble des orientations stratégiques.	- Ajuster des éléments de priorité en fonction des risques et défis de l'organisation; - Préciser le plan stratégique à l'égard des éléments suivants : ❖ Inclure des prévisions à long terme, incluant les projets afin de démontrer leur impact sur l'organisation; ❖ Inclure une ligne directrice dans la transformation numérique, définir quel est le point de départ de BANQ et où l'organisation se positionne dans 10 ans?; ❖ Décrire les tendances, le client du futur et en faire le lien avec la chaîne de valeur, c'est-à-dire les activités réalisées en adéquation avec ses obligations.

Une vision ambitieuse doit être définie dans le cadre du plan stratégique, ce qui est manquant actuellement.

Constats généraux sur la gestion

MODÈLE DE GOUVERNANCE



Forces	Risques et défis rencontrés	Pistes d'amélioration
Les priorités stratégiques sont supportées par la haute direction;	- La réalisation de projets est par priorisation via un outil de gestion (poids par objectif stratégique et évaluation de la capacité). Toutefois, il y a des ajustements apportés par le volet politique, ne permettant pas de respecter les critères de priorisation; - La compréhension d'une transformation numérique est limitée au sein de l'organisation, et ce, de manière transversale.	- Inclure dans le comité de direction ainsi que sur le conseil d'administration de BAnQ un expert en transformation numérique afin d'en assurer l'éducation et la gouvernance; - Assurer une compréhension commune du MCC et BAnQ via des échanges sur les défis et enjeux. Cet exercice doit inclure le partage des préoccupations de chacune des parties prenantes. Inclure les éléments suivants dans les mécanismes de fonctionnement : - Pour la gestion des demandes de financement, créer un gabarit de demande de changement en lien avec les besoins en financement afin de démontrer les impacts chiffrables et alimenter le MCC dans les requêtes au CT, le cas échéant; - Instaurer un leadership innovant pour piloter une transformation numérique via une considération des nouvelles tendances, l'évolution des métiers, etc.; - Assurer que la présidente du CA instaurera un leadership qui saura inspirer la vision 2030 de BAnQ. - Inclure un expert de la transformation numérique au sein du conseil d'administration de BAnQ. Afin de s'assurer d'une présence pérenne dans le temps.

Constats généraux sur la gestion

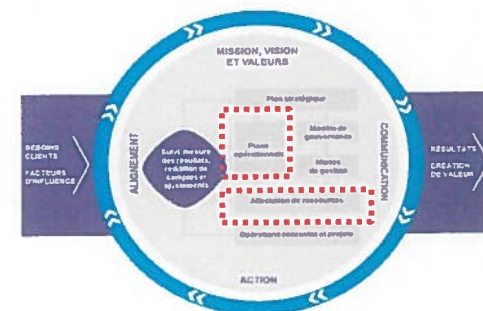
STRUCTURE ET MODE DE GESTION



Forces	Risques et défis rencontrés	Pistes d'amélioration
- La structure actuelle soutient la mission de chacun des volets de BAnQ; - La structure favorise une proximité du président avec le responsable de la transformation numérique dans la réalisation de leur objectifs. - La planification stratégique est partagée au sein des directions générales et les gestionnaires sont satisfaits, principalement en comparaison du plan antérieur; - En général, il y a des rencontres régulières entre / avec : - les DG; - les directions au sein des DG; - tous les employés à l'ensemble de l'institution; - les employés des directions générales; - les employés au sein même des différentes directions (certains quotidiens, d'autres hebdomadaires, officiellement ou officieusement); - Plusieurs directions réalisent des rencontres individuelles avec leur direction afin d'effectuer un suivi de leur performance, prestation de services et opération; - La majorité des directeurs sont dans leur bon horizon de gestion.	- Historiquement, la structure a eu beaucoup de changements, pouvant nuire à la stabilité des équipes internes, maintenant que la structure se stabilise, il ne semble plus y avoir d'enjeu; - Bien qu'il y ait des rencontres régulièrement, il y a des tensions au niveau des directions générales, au sein même de DG. Ces tensions sont alimentées, entre autres, par les différents modes de gestion, des orientations insatisfaites de par le plan stratégique et une pression constante sur les budgets d'opération et d'investissement; - Les modes des gestion varient significativement entre les DG et la diversité des nouvelles générations qui entrent sur le marché du travail accentue les défis d'adaptation aux anciennes façons de faire; - Les horizons de gestion pour certaines fonctions exécutives ne sont pas au bon niveau, causant des irritants dans les opérations courantes et évoluant vers un type de leadership hiérarchique et non positif.	- Utiliser le levier de la transformation numérique pour réduire les silos et augmenter l'accès à l'information, aux discussions et élargir l'implication dans la gestion des opérations. Ce mode de gestion favorise davantage l'implication individuelle et rehausse la mobilisation; - Au niveau des rencontres avec les membres du bureau de la présidence, planifier et documenter les rencontres (ordre du jour et liste de points de suivi) afin de permettre aux opérations de fonctionner de manière optimale (<i>Lean</i>).

Constats généraux sur la gestion

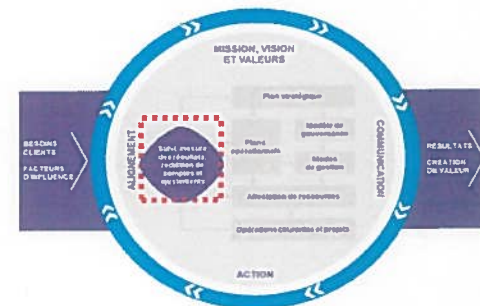
PLAN OPÉRATIONNEL ET AFFECTATIONS DES RESSOURCES



Forces	Risques et défis rencontrés	Pistes d'amélioration
- Il y a un suivi mensuel des budgets, permettant une gestion proactive des budgets. La DRF démontre une bonne compréhension des unités opérationnelles; - Utilisation de C2 pour la gestion des demandes des clients concernant la DRI. Cet outil permet donc d'attribuer la tâche en fonction du besoin de l'utilisateur, ainsi que de son emplacement; - Utilisation de la méthodologie ITIL par l'équipe de la DGTIT pour effectuer le suivi des demandes de support par les usagers. Cette méthode permet l'assignation des billets ainsi que de la durée. Une dizaine de processus issus de cette pratique sont implantés. Un rapport de gestion est généré pour assurer la qualité en matière de prestation de services.	- Il y a un manque de visibilité à long terme sur les projets. La gestion est sur du court terme, sans prévision des impacts financiers lorsqu'un projet est livré (budget de fonctionnement); - Il n'y a pas de plan de dotation des ressources pour l'ensemble de BANQ; - Les prévisions budgétaires de la masse salariale sont basées sur les postes dotés, toutefois il y a des départs plus élevés que ceux anticipés.; - Les frais fixes d'opération se retrouvent dans certaines directions devant en assumer la gestion, alors que leur pouvoir de contrôle et d'influence est limité; - Livraison système de gestion des archives => gestion matricielle faible, c'est-à-dire que les ressources sont aussi dans les opérations. Utilisation des consultants pour répondre à des besoins ponctuels/problème de gouvernance : impliquer les directions dans les comités directeurs.	- Sachant qu'une portion importante des coûts d'opération ne sont pas dictés par des choix internes, cibler les éléments pour lesquels les directions ont réellement une influence et s'assurer d'y mettre le focus dans les suivis de rendement; - Raffiner les budgets de la masse salariale pour se rapprocher de la réalité; - Élaborer un cadre financier à long terme pour permettre d'avoir une vision sur 5 à 10 ans de l'organisation.

Constats généraux sur la gestion

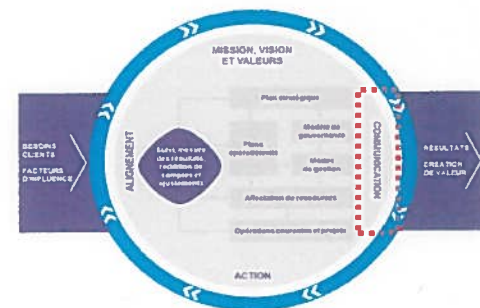
MÉCANISMES DE SUIVI



Forces	Risques et défis rencontrés	Pistes d'amélioration
■ Outils de gestion mis en place pour effectuer un suivi sur la réalisation du plan stratégique dans le temps. Les parties prenantes au plan stratégiques sont responsables de l'alimenter; ■ Certaines directions ont des tableaux de bord manuels ou semi-automatiques pour le suivi de leur prestation de services, ainsi que pour le rendement de leurs employés; ■ Suivi des projets via un tableau de bord mensuel qui inclut les budgets initiaux et ajustés, les données réelles et une portions des estimations (salaires et engagements). De plus, l'utilisation de PMBOK est préconisée pour la gestion des projets.	■ Le volume de projets nuit au suivi de chacun d'entre eux. Il y a un enjeu de capacité de livraison, par exemple avec la DGTIT qui est en sous-dotation en fonction du nombre de projets en cours; ■ Avec les changements survenus dans la structure organisationnelle dans les dernières années, la comparabilité des données est limitée; ■ En général, les équipes de direction n'ont pas d'indicateurs de suivi, car, pour plusieurs, leurs processus sont manuels ou semi-automatiques.	■ Intégrer dans les outils de gestion budgétaire mensuelle les prévisions et planifications à long terme afin d'obtenir le portrait financier à court, moyen et long terme en temps réel; ■ Dans l'intégration d'outils numériques pour l'opérationnalisation des services de soutien, s'assurer d'intégrer des tableaux de bord accessibles et visibles afin de pouvoir piloter les opérations et assurer des alignements si requis dans les opérations; ■ Élaborer des dossiers d'affaires pour l'ensemble des projets en cours ou à venir afin d'en assurer une reddition de comptes détaillée advenant une demande de changement ou de financement supplémentaire.

Constats généraux sur la gestion

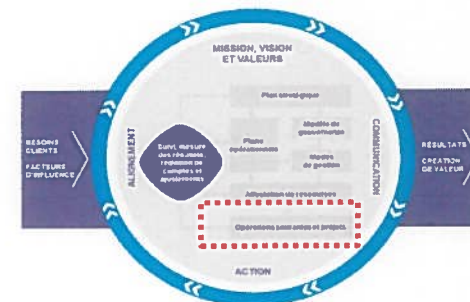
CLIMAT ET COMMUNICATION



Forces	Risques et défis rencontrés	Pistes d'amélioration
■ Sondage réalisé au printemps 2019 afin de connaître le niveau de mobilisation des ressources, les points et aspects d'amélioration pour chacune des directions; ■ Il y a une volonté de servir BAnQ pour contribuer à la réalisation de sa mission. Les valeurs, sentiments d'appartenance et la fierté d'y travailler sont partagés par les employés.	■ L'évolution du modèle d'affaires ainsi que la transformation numérique de BAnQ risquent de créer des situations difficiles via des résistances aux changements en matière de métier; ■ Climat tendu parmi certaines directions alimenté en partie par la pression des budgets ainsi que par les différents types de gestion appliqués au sein de l'organisation; ■ Un manque de compréhension de la part des employés entre la GB et BN favorise un climat compétitif, pouvant limiter les impacts d'initiatives dans l'implantation d'une culture de collaboration.	■ Élaborer une stratégie de changement en lien avec les grands chantiers de BAnQ, et impliquer les employés de la GB ainsi que de la BN (les champions et récalcitrants idéalement) afin de favoriser un forum de discussion et d'échanger pour s'assurer d'un dialogue positif et axé sur la mission de BAnQ dans son ensemble; ■ Communiquer ou faire descendre <i>top down</i> l'offre de services de chacune des entités et directions générales via des supports numériques ainsi que manuels pour s'assurer de rejoindre tous les employés; ■ Partager les résultats des travaux d'analyse, tels que le présent diagnostic (les grandes lignes), afin de démontrer une transparence et rassurer en termes d'exercice d'optimisation et de cesser la spirale négative entourant les coupures de budget.

Constats généraux sur la gestion

OPTIMISATION DES PROCESSUS



Forces	Risques et défis rencontrés	Pistes d'amélioration
Depuis les événements des années 2015-2016 où un exercice d'optimisation et réorganisation majeur a été effectué, une culture d'amélioration continue existe parmi les directions, principalement dans celles de soutien. La préoccupation d'en faire plus avec moins est l'un des principes de base en matière de réflexion.	- À noter que les économies futures prévues par les activités d'amélioration continue risquent d'être insuffisantes pour absorber l'inflation et l'augmentation de loyer annuelle; - Dans l'avancement de son chantier d'optimisation, BAnQ se situe à l'étape 3 de 4 (évaluation à haut niveau – voir document en annexe), donc, dans l'optique où les économies peuvent atteindre entre 10 % à 40 %, BAnQ en est à ses derniers gains. - Malgré la baisse du nombre de projets à BAnQ, les efforts d'amélioration traduits par des projets internes devant être supportés ou non par les RI sont très nombreux, ce qui nuit à un exercice de priorisation en fonction des priorités et contribue à une perte de <i>focus</i> sur les efforts collectifs pour améliorer l'organisation. De plus, le manque de vision interinstitutions alimente cette diversité d'initiatives.	- Les gains en optimisation issus des initiatives en cours et à venir seront bénéfiques pour l'organisation; toutefois, ils ne suffiront pas à financer à long terme l'augmentation de l'inflation de l'ensemble du budget (principalement dans les salaires, loyers et gardiennage). La solution réside donc dans une révision du modèle d'affaires, des services rendus et du mode de livraison, en passant par une transformation numérique qui supportera des gains majeurs en opérationnalisation via le transfert et la valorisation de données; - Mettre en place un bureau de transformation interinstitutions (BTI); - Le bureau de transformation n'a pas la même finalité que la DBPAE de la DGTIT. Une évaluation plus approfondie des rôles et responsabilités permettra de déterminer les modes de fonctionnement entre la direction et le BTI.



Diagnostic stratégique

Analyse des tendances

Offre de services et orientations stratégiques de BAnQ vs lois, autres politiques-cadres

Constats généraux

Résultats par direction générale et de soutien

Résultats par direction générale

Bibliothèque nationale

Forces

- Expertise reconnue et compétences des ressources affectées à la réfection et conservation des documents selon des normes équivalentes à celles utilisées dans les musées;
- Profondeur des collections et expertise reconnue des professionnels dans leur domaine de spécialisation pour acquisition et traitement des collections, incluant leur classification;
- Leadership dans le virage numérique :
 - Une réflexion a été amorcée et les professionnels de la DGBN participent à divers comités pour structurer les normes et outils;
 - Projet de tenue de la conférence en archivage Web (IIPC) à Montréal en 2020 assure une belle vitrine du leadership, même si représente des efforts accrus;
- Plusieurs outils de gestion et suivi des activités et statistiques de production/traitement même si relativement manuels.

Risques et défis rencontrés

- Virage éducatif et médiation culturelle (visites et programmation) et augmentation de l'achalandage sur place :
 - Moins de temps disponible pour les activités courantes liées aux missions principales, soit celles d'acquisition (dépôt légal ou autres), de traitement (incluant classification) et de conservation, ainsi que la diffusion plus traditionnelle (étudiants et chercheurs, journalistes);
- Cadence de numérisation limitée par la capacité de l'équipe (malgré les investissements pour l'achat d'équipement);
- Augmentation des arrérages de traitement des documents reçus (dépôt légal ou volontaire), incluant la rédaction des notices de diffusion (original) et d'autorité;
- Cadence de traitement des documents reçus en dons limitée par la capacité de l'équipe → entreposage des documents dans un entrepôt qui ne répond pas aux normes de conservation;
- Désuétude du système Portfolio pour le signalement des parutions aux bibliothèques du réseau et du système BiblioMondo (non-prise en charge de formats lisibles sur le Web);
- Inquiétude quant à la capacité de l'équipe TI de soutenir la chaîne de dépôt numérique + coût de stockage sur le Cloud;
- Recrutement et formation de la relève pour les ressources professionnelles très spécialisées.

Résultats par direction générale

Bibliothèque nationale (*suite*)

Pistes d'amélioration

- Révision de la tarification pour les demandes externes de numérisation pour refléter les coûts réels, incluant les frais de gestion;
- Explorer le potentiel d'augmenter la capacité des bibliothécaires de l'équipe de diffusion de sortir/, manipuler et identifier les besoins de restauration pour désengorger l'équipe de conservation (critères/balises à développer et formation à prévoir au préalable);
- Développer des critères et une méthode de mise en priorité des initiatives de développement de contenu ou rédaction d'articles ou participation à des comités/projets pour mieux gérer la capacité interne des équipes à court et long termes (considérer la phase de développement, mais aussi la phase de déploiement/réalisation des activités de médiation);
- Virage numérique – accélérer les projets et consolider les efforts :
 - Dépôt légal en numérique pour les livres publiés, cartes, plans et publications gouvernementales (en remplacement, dans certains cas, des exemplaires papier?);
 - Développement et promotion des passerelles d'entrepôt de livres numériques (ex.: De Marque) et de transfert des données et métadonnées en lots (via numéro ISBN);
 - Dispositif technologique actuel de BAnQ pour archivage des pages Web et services/outils externes de Web Collector (fréquence et profondeur à déterminer au préalable);
 - Contrat avec Bibliothèque et Archives Canada pour éviter les doublons de dépôts numériques;
 - Nouveau service – agence ISNI (*International Standard Name Identifier*);
 - Virage vers le système OCLC pour mise en commun des notices d'autorité et mise en commun des catalogues des autres institutions telles que BAC et universités francophones;
 - Programme CIP (catalogage avant publication – automatisation et révision des processus, ainsi que promotion du programme auprès des éditeurs).

Résultats par direction générale

Grande bibliothèque

Forces	Risques et défis rencontrés
▪ Maintien d'une grande profondeur de la collection mise à la disposition des clientèles; ▪ Augmentation/<i>focus</i> sur le service à la clientèle à l'accueil et sur les étages (orientation et aide à la recherche) et par téléphone (gestion du changement encore en cours, formation des gestionnaires et des employés encore requise); ▪ Développement de l'offre en formation et activités de promotion de la culture et de la littérature ou recherche d'emploi auprès de plusieurs populations vulnérables ciblées (en lien avec les objectifs de la Loi et des plans gouvernementaux); ▪ Ajout d'une mesure d'impact à l'enquête de satisfaction sur les activités réalisées (encore en projet pilote); ▪ Plusieurs initiatives de révision des processus ou façons de faire ont permis ou devraient permettre de réduire les efforts ou les délais de services : • Déploiement d'un système de RFID et de retour de prêt automatisé diminuant les efforts de services au comptoir; • Automatisation des lots de traitement de notices (à venir); • Révision du processus de traitement pour le Service québécois du livre adapté (SQLA) (plateforme en cours de refonte); • Remise en question systématique avant rachat; ▪ Guichet unique du Service québécois de traitement documentaire (SQTD) financé par le MCC et le MESS permet de fournir aux bibliothèques scolaires, bibliothèques publiques une plateforme avec accès aux outils (abonnement) et notices, ce qui évite une duplication des efforts (économies d'échelle pour le Québec); ▪ Existence d'outils de planification et suivi des activités courantes (classement et traitement), bien que manuels (Excel).	▪ Multiples clientèles et visiteurs ayant des besoins et des intérêts variables; ▪ Secteur géographique amenant des visiteurs posant des défis et pour lesquels la GB a dû ajouter des ressources (sécurité et intervenants sociaux); ▪ Roulement de personnel accentué par la caractère temporaire de certains postes et mouvements internes, en particulier au niveau des commis, qui augmente les frais de recrutement et de formation; ▪ Arrimage à clarifier avec la direction de la programmation pour la mise en priorité des activités et la mise en valeur des collections (encore beaucoup de demandes ou d'activités <i>ad hoc</i>); ▪ Augmentation des coûts récurrents pour les abonnements aux collections numériques; ▪ Pérennité non assurée du financement de plusieurs postes et ressources affectées à des projets pour développer et réaliser des activités/donner des services à la population (Fondation, Services Québec, MCC) : • Utilisation de ressources permanentes du budget de fonctionnement pour développer des contenus, sans avoir assuré la capacité de réaliser les activités après développement; • Ressources permanentes partiellement affectées à des projets non remplacées pour maintenir les opérations courantes → diminue la capacité interne et peu de temps pour bien concevoir et coordonner les divers projets; ▪ Une portion de la collection (incluant les documents provenant de la Ville de Montréal) est entreposée dans d'autres locaux non accessibles, par manque d'espaces disponibles; ▪ Réduction d'effectifs → retard dans la prise d'inventaire des rayons et, pour certains, dans l'élagage des rayons (qui devrait se faire en continu); ▪ Perception que la baisse d'achalandage est due au désinvestissement sur le plan de la collection : erronée selon l'analyse de corrélation, en particulier pour la collection physique.

Résultats par direction générale

Grande bibliothèque

Pistes d'amélioration

- En collaboration avec la direction des services éducatifs, renforcer les liens avec les organismes communautaires, CIUSSS/CLSC et les établissements de formation aux adultes pour impartir le développement de certains contenus de formation et activités de littératie, tout en offrant les lieux physiques et les plateformes virtuelles pour la diffusion de ces contenus;
- Canaliser et mettre en priorité les initiatives de développement de contenus des activités de médiation ou de formation effectué par les professionnels afin de conserver du temps pour la vigie des tendances et des nouveautés selon leur champ de spécialité;
- Amélioration du portail et navigation entre les multiples plateformes d'abonnement numérique (qui pour le moment demandent une aide pour s'y retrouver) pour améliorer la mise en valeur et l'utilisation.

Résultats par direction générale

Archives nationales

Forces	Risques et défis rencontrés
- La restructuration des équipes de la DGAN, la mise en place d'outils de gestion (bien que manuels) et la révision de certaines façons de faire ont permis de : - mieux coordonner et prioriser les efforts; - améliorer la vision globale sur les projets; - uniformiser les pratiques entre les sites et suivre les activités, tout en tenant compte des spécificités régionales; - accentuer l'entraide (traitement et services en salle, en particulier à Montréal); - améliorer le soutien aux ministères et organismes (M/O), par exemple : envoi d'un bilan de traitement aux M/O après traitement d'archives pour amélioration continue et suggestion de modification au calendrier de conservation; - L'exercice en cours de dresser l'inventaire/portrait des acquisitions aux fonds d'archives privées et le développement de critères objectifs pour leur acquisition devraient permettre une meilleure mise en priorité des acquisitions et de leur traitement (important retard en ce moment) et éviter un moratoire sur les acquisitions (perte de patrimoine); - Le développement informatique Ad Vitam pour le versement électronique des bordereaux a permis de réduire la ressaisie des informations, même s'il reste la tâche de validation du contenu du bordereau puis la vérification des caisses sur réception.	- Encadrement des ressources à distance + enjeu de relève en cas d'absence, en particulier dans les régions; - Temps disponible minimum pour l'offre-conseil aux M/O; - Manque d'espace dans certains sites qui entraîne le déplacement de documents entreposés dans d'autres sites; - Ressources affectées aux divers projets (développement et coordination) ne sont généralement pas remplacées pour la gestion et les opérations courantes; - Réduction de ressources de traitement des documents engendre un retard dans l'épuration, qui accentue les enjeux d'espace; - Retard important dans le traitement des documents d'archives privées → risque de ne pas respecter les délais légaux pour émission des reçus d'impôt après valorisation du don; - Efforts accrus en cours et à prévoir dans le cadre du 100^e anniversaire des Archives nationales – occasion de visibilité et promotion; - Diminution de l'achalandage en salle, mais augmentation des demandes en ligne; - Mobilisation du personnel affectée par des moyens de communication non performants et le manque de formation continue externe pour se maintenir à jour dans les connaissances et expertises (alors que les équipes de la DGAN devraient être la référence pour les M/O).

Résultats par direction générale

Archives nationales (suite)

Pistes d'amélioration

- Renforcer le rôle de soutien aux ministères et organismes publics dès la création de leurs archives, donc dans la gestion de leurs documents actifs et semi-actifs (en amont du calendrier de conservation);
- Accélérer le développement des gabarits de calendrier de conservation à l'intention des M/O afin de diminuer le temps consacré à l'approbation des calendriers au profit du rôle-conseil et la formation des archivistes gouvernementales;
- Finaliser le déploiement du versement électronique des bordereaux et valider le processus et la répartition des tâches entre professionnels et ressources techniques pour la validation (dégager les professionnels au profit de l'offre-conseil en amont et la formation des archivistes gouvernementales pour améliorer la qualité et conformité). Voir modèle de la direction de Québec (à adapter selon la complexité);
- Améliorer la technologie de visioconférence pour améliorer les communications, la collaboration, la mobilisation et la formation continue des ressources en région;
- Réviser le Programme d'agrément et de financement des centres d'archives privées agréés (SAPA), notamment :
 - La gouvernance, les critères d'évaluation et la fréquence (en cours de révision);
 - Le montant versé aux SAPA par rapport au montant reçu du gouvernement : conserver une portion pour les frais de gestion et limiter les subventions au solde financé;
- Renforcer les partenariats avec Family Search et Ancestry + Société de généalogie de Québec pour numérisation et services à la clientèle dans le domaine de la généalogie (pour diminuer les efforts consacrés par les équipes de DGAN et financer la numérisation);
- Prioriser les développements applicatifs qui permettent l'automatisation des données (diminution des saisies) et projet en lien avec dépôt numérique fiable (DNF).

Direction de soutien – DGRHA

	Forces	Risques et défis rencontrés	Pistes d'amélioration
DRH	- Nouvelle directrice en place avec ambitions de qualité en matière de pratique en RH, et assurer une proximité avec ses clients internes; - Réflexion sur le télétravail afin de rehausser la mobilisation ainsi que la marque employeur; - Utilisation de CV Manager pour recevoir les propositions en dotation; - Élaboration d'un tableau synoptique indiquant les grandes lignes sur l'offre de services, la description des postes au sein des RH ainsi que les projets prioritaires pour l'exercice en cours.	- Beaucoup d'énergie mise dans le recrutement pour dotation vu les conditions de rémunération inférieures (selon les entrevues réalisées) au marché à certains niveaux, donc moins d'énergie consacrée à l'amélioration en matière de prestation de services internes; - Changement de culture majeur en matière d'évolution du modèle d'affaires à venir, ainsi que des métiers en lien avec la prestation de services en bibliothèque.	- Être impliquée dans l'ensemble du chantier de transformation numérique; - Élaborer une stratégie en matière de gestion du changement en fonction de la maturité des parties prenantes devant faire l'objet d'une analyse en profondeur; - Optimiser CV Manager pour faire parvenir des lettres de remerciements; - Élaborer un plan directeur pour la DRH en matière de stratégie de dotation, des mécanismes de fonctionnement ainsi que d'un plan d'affectation des ressources.
DGIS	- Avec la diversité de la clientèle pour la GB, la DGIS assure la sécurité des visiteurs et du personnel de BAnQ; - Utilisation de l'outil C2 pour assurer la gestion de la demande via la création et la transmission de celle-ci. Cet outil est rendu disponible au client interne lui permettant de générer un billet automatiquement attribué à une ressource.	- La gestion des loyers n'est pas sous le contrôle de la DGIS occasionnant des irritants au sein de la direction, qui doit absorber les changements de tarification, entre autres; - Le processus de recherche de documents est manuel et requiert des efforts considérables par les employés (liste manuelle).	- Selon les projets qui seront sélectionnés dans le cadre d'une transformation numérique, analyser des scénarios et proposer les solutions optimales en matière de location (emplacement, espaces, etc.), principalement pour l'entreposage des archives; - Mettre en application les pistes d'optimisation identifiées en <i>Lean</i> pour la DGRI et réaliser l'exercice pour les objets perdus (principalement à la GB). À noter que les gains escomptés par ces optimisations risquent d'être insuffisants pour absorber l'inflation et l'augmentation de loyer.

Direction de soutien – DGRHA

(suite)

	Forces	Risques et défis rencontrés	Pistes d'amélioration
DRF	- Le module de gestion des données financières est complet et permet une extraction détaillée des informations. En effet, le CUBE financier de Virtuo est souple, dynamique et facile d'utilisation; - Il y a un suivi budgétaire mensuel et très complet effectué (par exemple par direction, par fonds, etc.) permettant d'obtenir les données réelles et les écarts avec les budgets afin de prendre action; - Les clients internes à la DRF sont satisfaits du service en matière de mise à jour des données et suivi des résultats; - Culture d'amélioration continue et excellente compréhension de l'organisation par le directeur de la DRF.	- Il y a un niveau élevé de complexité dans les outils de gestion en matière de suivi mensuel des résultats, pouvant potentiellement créer une surcharge de travail dans la préparation des informations; - Les différents changements effectués au courant des dernières années entre les directions générales, ainsi qu'au sein même de ces directions, limitent la capacité d'analyse des informations étant donné les changements dans l'attribution des comptes; - Même si le support en information financière fait partie de son rôle, les directions ont le réflexe de faire des demandes régulièrement, ce qui nuit aux opérations; - La gestion de la paie est très manuelle et les périphériques entourant ce processus ne sont pas interconnectés. Sachant que la paie représente 45 % des dépenses globales de BAnQ et qu'il est manuel, cette situation accentue le niveau de risque en matière de contrôle interne.	- Bien que le module en place soit complet avec un niveau de détail disponible, une optimisation des outils de suivi permettrait un meilleur suivi des informations; - Intégrer dans le suivi budgétaire les prévisions à long terme des résultats. Le commentaire est également mentionné dans la section sur les constats généraux sur la gestion; - Décentraliser l'accès à l'information ou automatiser la création des outils de suivi mensuel au sein des directions; - À court terme, permettre la saisie de la paie par exemption afin de réduire le temps requis par les ressources à y inscrire leur temps, ainsi que le risque d'erreurs humaines; - L'automatisation et l'interconnection des systèmes ou une revue du module de paie permettront d'optimiser davantage le processus.

Direction de soutien – DGTIT

	Forces	Risques et défis rencontrés	Pistes d'amélioration
DGTIT	- Le plan directeur de la DGTIT illustre bien sa mission, ses éléments de gouvernance et ses opportunités de projets, qui sont orientées en fonction des principaux enjeux. Le document est complet et démontre comment la DG est en adéquation avec ses obligations (PCNQ, loi 135, etc.), son plan stratégique et les besoins en RI; - La réalisation de la mission est assurée par la mise en place d'un comité directeur informatique qui se rencontre quelques fois par année; - Une évaluation en codification vert, jaune et rouge permet de cibler rapidement les zones problématiques dans le parc informatique.	- Les enjeux de la DGTIT sont majeurs et touchent l'ensemble de BAnQ puisqu'elle supporte l'ensemble des opérations; - Les enjeux de la DGTIT sont à plusieurs endroits et les priorités ne sont pas axées sur les besoins en maintien d'actifs. Le parc informatique représente 51 M\$ en valeur de remplacement et le budget de maintien prévu pour 2020-2021 est de 1 M\$, ce qui représente 2 %, alors que normalement, pour maintenir un parc informatique, les coûts en maintenance se situent autour de 15 %; - Il n'y a pas de critères de priorisation pour les projets en maintenance. Leur réalisation se fait en fonction de 1) non fonctionnel et 2) sécurité critique, perte de données, risque de vols d'information, etc.	- Assurer une stabilité dans la structure de l'équipe en réduisant au maximum les changements futurs; - Présenter le portrait clair de la situation au MCC en toute transparence et aligner les projets en fonction du positionnement désiré par BAnQ, principalement en matière de transformation numérique et du maintien des actifs. Voir le tableau d'analyse des projets dans la section <i>Direction de soutien – DGTIT – Portefeuille de projets</i>; - En fonction de la révision du modèle d'affaires de l'organisation, effectuer un exercice de validation des systèmes et du parc informatique actuellement en place afin de déterminer ceux qui sont à conserver (via architecture d'entreprise future); - Démontrer, via un exercice de revue, les besoins auprès du MCC, selon les grilles de codification de l'état actuel des systèmes.

Direction de soutien – DGTIT

(suite)

	Forces	Risques et défis rencontrés	Pistes d'amélioration
DBPAE	- Bonne pratique en matière de gestion des projets via l'utilisation du PMBOK. Par exemple, le portefeuille de projets sous la responsabilité du bureau de projets effectue une évaluation en codification vert, jaune et rouge qui permet de cibler rapidement les projets en difficultés; - Les projets significatifs non requis dans le cadre du PQI-RI font tout de même l'objet d'une documentation via une charte de projet comprenant définition, rôles et responsabilités, portée, structure, échéancier, jalon, risques et plan d'action sur les enjeux, etc.; - Un exercice de rédaction d'une architecture d'entreprise a été effectué en 2019-2020, permettant un point de départ pour établir les besoins en systèmes; - Selon la documentation fournie, les projets sont priorisés en fonction des axes stratégiques de l'organisation.	- Le transfert des CAPEX vers les OPEX n'est pas pris en considération dans les prévisions budgétaires actuelles, créant une pression sur les ressources attribuées au fonctionnement; - Bien que le nombre de projets global de l'organisation ait diminué, le nombre élevé de projets dilue le pouvoir d'action et l'effet d'optimisation et d'amélioration; - Dans les critères de priorisation des projets, les axes stratégiques sont la priorité; toutefois, les notions de survie et de maintien des actifs ne sont pas prises en considération officiellement.	- Actualiser l'architecture d'entreprise en fonction de la revue du modèle d'affaires – prestation de services; - Dans l'élaboration des budgets de fonctionnement futurs, démontrer les besoins en financement pour le transfert des projets majeurs en CAPEX vers l'OPEX afin d'éviter qu'ils soient absorbés dans les budgets réguliers. La matérialisation des gains devra être prise en considération en fonction du bénéficiaire; - Effectuer un exercice de priorisation interinstitutions avec l'ensemble des projets de BAnQ et les orienter en fonction des catégories de projets : obligation, survie, maintien et amélioration, transformation numérique (incluant le modèle d'affaires).

Direction de soutien – DGTIT (suite)

ANALYSE DES PROJETS FUTURS

Voici une analyse des projets réalisée en fonction des enjeux de BAnQ. Voir l'interprétation des zones d'une transformation numérique dans la section correspondante.

CLASSIFICATION DES PROJETS	OBLIGATION	NÉCESSAIRE	TRANSFORMATION NUMÉRIQUE			TOTAL	en %	2019 - 2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	Total
			ZONE CLIENT	ZONE SERVICE	ZONE SOUTIEN										
CLOUD	6 741					6 741	33%	1 682	1 739	720	1 100	1 500			6 741
DNF		3 817				3 817	19%	319	658	2 026	814				3 817
Amélioration et maintenance		1 343		100	480	1 923	9%	1 112	311	100		400			1 923
Transformation			2 615		5 338	7 953	39%	595	1 270	750	800	1 000	2 000	1 538	7 953
Total	6 741	5 160	2 615	100	5 818	20 434	100%	3 708	3 978	3 596	2 714	2 900	2 000	1 538	20 434
	33%	25%	13%	0%	28%		1								
Besoins en maintenance - selon le PEPTI (classification rouge) ¹								1 850	2 165	1 565	625	327	335	785	7 652
Total en besoins de financement selon la situation actuelle								5 558	6 143	5 161	3 339	3 227	2 335	2 323	28 086
Financement alloué – Maintenance								1 400	1 000	1 000	1 000	1 000	750	1 000	7 150
Financement alloué – Projets PQI-RI (ajout 1 737 k\$ en 2019)								4 369	2 540	2 540	2 540	2 540	1 905	2 540	18 974
Total financement prévu								5 769	3 540	3 540	3 540	3 540	2 655	3 540	26 124
Surplus ou déficit prévu							2	211	-2 603	-1 621	201	313	320	1 217	-1 962
Écart pour le maintien d'actifs							3	-450	-1 165	-565	375	673	415	215	-502
Écart pour le financement de projets							4	661	-1 438	-1 056	-174	-360	-95	1 002	-1 460



La classification dépend de la finalité du projet. L'**obligation** est en lien avec la loi ou décret, BAnQ ne peut s'y soustraire. Les projets essentiels sont fondamentaux pour assurer le fonctionnement de l'organisation (non fonctionnel et/ou faille majeure dans la sécurité). L'**amélioration et maintenance** représentent l'amélioration et le maintien du parc informatique évalués à 51 M\$. Les besoins réels en maintenance sont de 10 M\$ par année¹; toutefois, avec une priorisation, ce pourcentage pourrait baisser à 2 % pour les moyennement urgents (jaune) et à 4 %-5 % pour les projets urgents (rouge). La catégorie **transformation** comprend des projets qui s'inscrivent dans la transformation numérique de BAnQ, hors des obligations et gestion des risques. Le détail des projets par classification est présenté en annexe. Une interprétation du tableau est présentée à la page suivante.

Note 1 : Budget requis pour le maintien d'actifs jusqu'en 2029 présenté en annexe.

Direction de soutien – DGTIT (suite)

ANALYSE DES PROJETS FUTURS (SUITE)



Explication des variations soulevées dans le tableau de la page précédente

1 Classification des projets

- Le CLOUD représente 33 % des projets totaux pour BAnQ d'ici les cinq prochaines années. Ce type de projet est imposé à l'organisation via un décret du gouvernement. Ces montants ne sont donc pas disponibles pour d'autres catégories. Il est à noter que le CLOUD s'inscrit dans une transformation numérique en zone de soutien; or, il est possible que la réalisation de cette phase aurait pu être réalisée ultérieurement dans le virage;
- Le DNF et les projets d'amélioration ciblés sont critiques, d'où leur classification « survie ». Au total, ils représentent 28 % des projets;
- Seuls 9 % des budgets sont octroyés à la maintenance des actifs; toutefois, ce pourcentage est biaisé par un projet se terminant en 2019-2020, la refonte du système de gestion des archives (0,8 M\$ sur 1,1 M\$), et qui représente 57 % du total. En excluant ce projet, le pourcentage est de 6 %;
- La balance de 39 % est constituée de projets en transformation numérique qui couvrent les zones de l'organisation client (13 %) et soutien (28 %). Ces sommes sont prévues pour la refonte du portail (2020/2021) et le rehaussement des modules de gestion intégrée (2023-2026). Le DNF est présenté séparément, mais répond à la zone service. Or, pour assurer une transformation numérique, il faut prendre en considération plus d'éléments tels que l'évolution du modèle d'affaires basé sur la clientèle et les métiers du futur;
- Le budget de fonctionnement n'a pas fait l'objet d'une analyse, car ce ne sont pas des frais encourus dans le cadre de projets. **Toutefois, l'intégration des coûts d'exploitation lorsque les projets sont terminés devra être prévue dans les budgets de fonctionnement.** Il n'est plus possible désormais de transférer du budget de fonctionnement vers le maintien d'actifs, ce qui crée une pression sur l'attribution des fonds pour les projets.

2 Surplus ou déficit

Au global, le budget démontre un écart défavorable d'environ 2 M\$ sur cinq ans. Pour les prochaines années, cet écart est plus significatif à cause du DNF et du CLOUD, sans compter les imprévus possibles avec un parc informatique qui démontre un retard dans sa maintenance.

3 Maintien des actifs

Au global, écart défavorable de 0,5 M\$. Les montants sont supérieurs à court terme; toutefois, il est difficile d'assurer une remontée vu l'instabilité d'une portion des systèmes.

4 Financement des projets

Au global, écart défavorable de 1,5 M\$. La tendance pour cette catégorie est similaire à celle du maintien des actifs.

L'analyse ne tient pas compte des projets requis dans un virage numérique et dans une transformation du modèle d'affaires de BAnQ et de son virage numérique.

Direction de soutien – Autres

SERVICES DE SOUTIEN

BAnQ

DGBN

DGGB

DGAN

	Forces	Risques et défis rencontrés	Pistes d'amélioration
DCP	■ Lors de la réalisation du présent diagnostic, une révision de la direction était en cours de réalisation en simultané afin d'assurer que la mission, la structure et l'offre de services supportent la mission globale de BAnQ; ■ Une liste complète des demandes et des projets (en cours et à venir) soumis à la DCP a été élaborée afin de valider les attentes des clients internes.	■ Manque de <i>focus</i> des projets; ■ Volume de demandes en dehors de la mission de la direction, créant une lourdeur dans la gestion; ■ Suivi manuel des demandes de prestation de services (courriels, téléphones, etc.).	■ Réviser l'offre de services et s'assurer qu'elle cadre avec la mission de la direction. Dans le même exercice, réaliser un plan directeur afin d'y documenter les priorités ■ Effectuer le suivi des demandes de services via les outils disponibles dans les autres directions de soutien. S'assurer que ces demandes cadrent dans un plan directeur de la direction; ■ Assurer une synergie avec les directions de service éducatif et de la stratégie numérique pour alimenter les contenus.
DSE	■ Nouvelle direction en proximité avec le plan stratégique; ■ Responsable de la direction très engagé, impliqué et motivé par la vision que porte son équipe.	■ La vision portée par cette direction est destinée, entre autres, aux établissements du secteur de l'éducation, et ce, dans la gratuité.	■ Dans l'exercice de révision du modèle d'affaires, évaluer si ce type de service peut faire l'objet de revenus autonomes ou autres, c'est-à-dire évaluer s'il cadre avec les obligations de BAnQ.



Axes d'amélioration et éléments de recommandation

Mise en contexte et orientations

De notre perspective, le plan stratégique de BAnQ cible les bons axes, mais ne va pas assez loin avec une vision et une portée limitées pour enrayer le cycle de stagnation/décroissance connu depuis les 10 dernières années. Quinze ans après la création de BAnQ et l'ouverture de la Grande Bibliothèque, il est temps de faire évoluer l'organisation dans le cadre d'une vision d'avenir (2030), d'un projet porteur mobilisant, aligné aux tendances et aux nouveaux besoins de ses clientèles.

Nous recommandons donc :

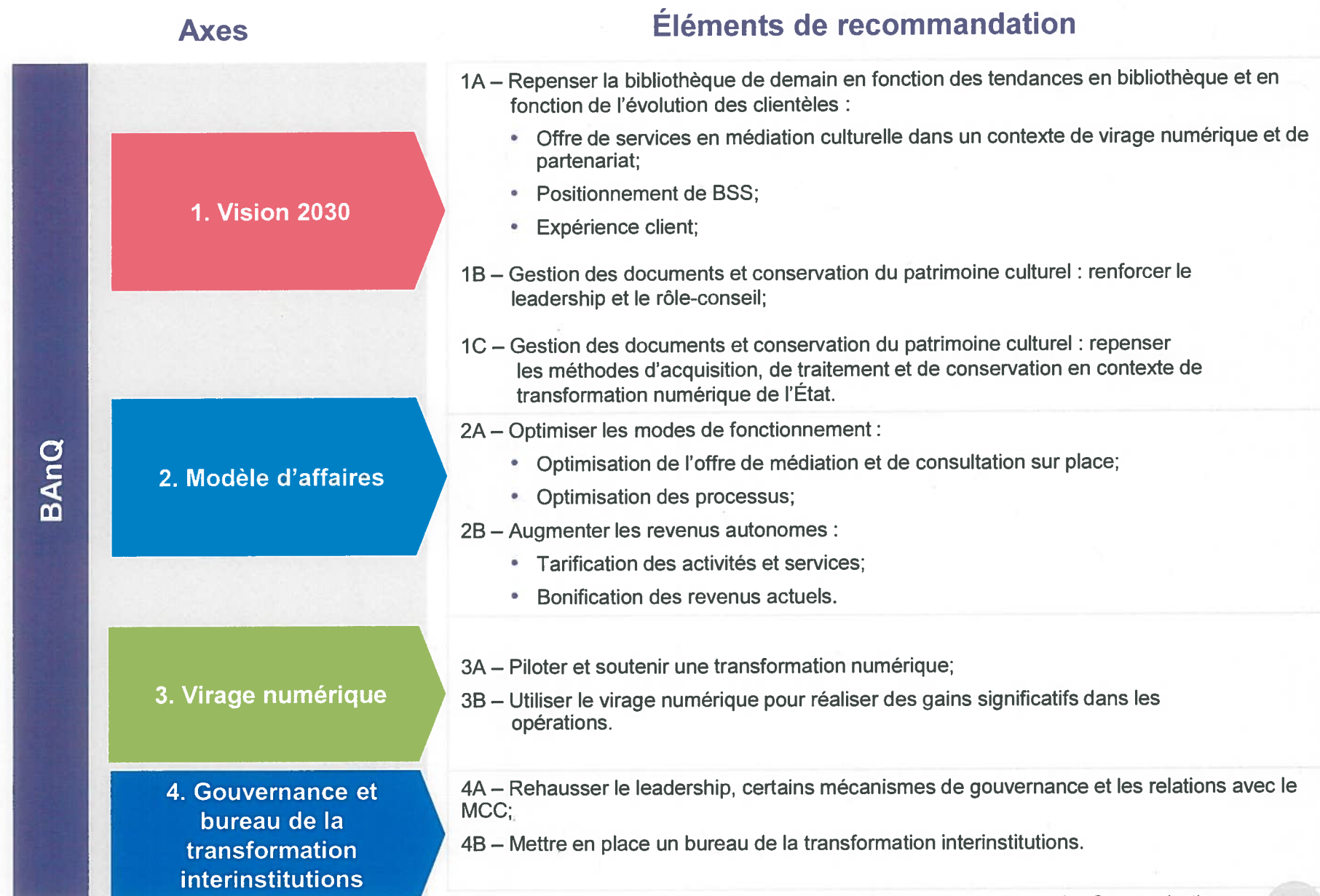
Orientations et objectifs actuels	Axes d'amélioration et éléments de recommandation
1) Réussir la transformation numérique : - Améliorer l'expérience en ligne des usagers; - Rehausser le niveau de préservation du patrimoine documentaire numérique québécois.	- Repenser la bibliothèque de demain en fonction des tendances en bibliothèque et en fonction de l'évolution des clientèles (axe 1A) : - Piloter et soutenir une véritable transformation numérique (axe 3A).
2) Collaborer avec les acteurs régionaux et nationaux : - Accroître l'offre en services-conseils auprès des ministères et organismes publics; - Contribuer à rehausser le niveau de littératie et de numératie de publics cibles; - Participer à la réussite éducative, en soutien au milieu de l'enseignement.	- Gestion des informations et conservation du patrimoine culturel : repenser les méthodes d'acquisition, de traitement et de conservation en contexte de transformation numérique de l'État (axe 1B); - Gestion des informations et conservation du patrimoine culturel : renforcer le leadership et le rôle-conseil auprès des M/O et SAPA (axe 1C); - Rehausser certains mécanismes de gouvernance (axe 4A);
3) Développer le potentiel de l'organisation : - Renforcer la culture de collaboration; - Accroître l'efficacité des processus de gestion institutionnels.	- Optimiser les modes de fonctionnement (axe 2A) : - Augmenter les revenus autonomes (axe 2B) : - Utiliser le virage numérique pour réaliser des gains significatifs dans les opérations (axe 3B); - Mettre en place un bureau de la transformation interinstitutions (axe 4B).

Quatre axes d'amélioration

Ainsi, nous recommandons un plan d'action en **quatre axes** qui doivent être coordonnés et déployés dans un projet organisationnel global :



Sommaire des éléments de recommandation



Axe 1 : Vision 2030

1A – REPENSER LA BIBLIOTHÈQUE DE DEMAIN EN FONCTION DES TENDANCES EN BIBLIOTHÈQUE ET EN FONCTION DE L'ÉVOLUTION DES CLIENTÈLES

Offre de services en médiation culturelle dans un contexte de virage numérique et de partenariat

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Planification et développement de la programmation	▪ En fonction des tendances, repenser l'offre de services; ▪ Mieux planifier la programmation en fonction des besoins du milieu et de la complémentarité/réutilisation entre les différents sites; ▪ Redéfinir le rôle de BAnQ/GB en complémentarité des autres partenaires en matière de culture et plus particulièrement en littératie et inclusion sociale. Favoriser une approche de codéveloppement des contenus de médiation avec le milieu en fonction des besoins et intérêts. Dans certains cas, offrir les lieux physiques et les plateformes numériques de diffusion, mais faire faire le développement de contenus et l'animation des sessions par des organismes partenaires pour : • bonifier l'offre de services (sur place et en ligne); • diminuer les efforts internes de développement et d'animation; • générer des revenus par le biais de la tarification de certaines activités.

Voir détail en annexe.

Axe 1 : Vision 2030 (suite)

1A – REPENSER LA BIBLIOTHÈQUE DE DEMAIN EN FONCTION DES TENDANCES EN BIBLIOTHÈQUE ET EN FONCTION DE L'ÉVOLUTION DES CLIENTÈLES (SUITE)

Positionnement de BSS

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Revoir le projet en fonction d'une offre globale repenser selon une vision 2030	▪ Inclure le positionnement et l'offre de service à définir de BSS dans la vision 2030. Compte tenu que le projet est toujours à l'étape de planification et des dépassements budgétaires et besoin de financement y afférent, prendre un recul pour assurer la complémentarité de BSS avec la vision à être développer : • Revoir les besoins et le positionnement client de BSS en fonction des tendances; • Assurer la complémentarité de BSS vs Espace Jeunes vs Square vs les autres éléments de la programmation de GB; • Revoir le budget du projet en fonction du positionnement souhaité, du financement octroyé par les partenaires; • Communiquer le positionnement auprès des parties prenantes; • Réaliser le projet selon les budgets et échéanciers convenus.

Voir détail en annexe.

Axe 1 : Vision 2030 (suite)

1A – REPENSER LA BIBLIOTHÈQUE DE DEMAIN EN FONCTION DES TENDANCES EN BIBLIOTHÈQUE ET EN FONCTION DE L'ÉVOLUTION DES CLIENTÈLES (SUITE)

Expérience client

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Accès aux collections et réaménagement des espaces	▪ Maximiser la consultation en ligne et l'utilisation des bornes de libre-service pendant des plages horaires moins achalandées, tout en tenant compte des besoins de la population avec des difficultés en littératie numérique : • Bonifier l'expérience client et la convivialité des recherches en ligne (portail renouvelé); • Offrir de l'aide à la recherche en ligne (par téléphone, courriel ou même <i>chat</i>); • Réviser les heures d'ouverture selon les données sur l'achalandage ou réviser les heures de présence des bibliothécaires en aide directe à la recherche (maintenir l'accès en mode autonome pour périodes moins achalandées); ▪ Réviser la proportion d'espaces à consacrer aux rayons (livres, médias audio-vidéo) vs espace de consultation en mode numérique vs espace de socialisation/médiation/découverte : • Réaménager les espaces au fur et à mesure de l'augmentation de la collection numérique; • Améliorer la signalisation et la définition des espaces.

Voir détail en annexe.

Axe 1 : Vision 2030 (suite)

1B – GESTION DES DOCUMENTS ET CONSERVATION DU PATRIMOINE CULTUREL : RENFORCER LE LEADERSHIP ET LE RÔLE-CONSEIL

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Institution de référence en gestion documentaire auprès des M/O publics et SAPA	▪ Accentuer le rôle de vigie et conseil de la DGAN dans la transformation numérique de l'État; ▪ Accentuer le rôle de la DGAN dans le développement des standards et outils de référence, la formation des archivistes gouvernementaux et le suivi des pratiques de gestion de l'information des M/O; ▪ Réviser la gouvernance et les modalités du programme d'agrément des SAPA.
Dépôt numérique (légal et volontaire)	▪ Renforcer le leadership et le rôle de BAnQ/DGBN dans le développement des normes et outils pour la collecte et conservation des documents en version numérique; ▪ Participer activement aux changements législatifs et technologiques pour favoriser le dépôt numérique : • Positionner l'expertise de BAnQ dans le cadre des travaux du gouvernement; • Développer et rendre disponibles les outils technologiques requis pour privilégier, autant que possible, le versement des documents publiés (par dépôt légal et volontaire) en version numérique, ainsi que leur diffusion sur les plateformes numériques de BAnQ.

Voir détail en annexe.

Axe 1 : Vision 2030 (suite)

1C – GESTION DES DOCUMENTS ET CONSERVATION DU PATRIMOINE CULTUREL : REPENSER LES MÉTHODES D'ACQUISITION, DE TRAITEMENT ET DE CONSERVATION EN CONTEXTE DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE L'ÉTAT

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Numérisation, centralisation et réseau de transport pour les collections et archives physiques	▪ Favoriser la transmission et conservation numériques des archives publiques et des publications visées par le dépôt légal (ou volontaire) dès que possible; ▪ Définir les critères et le plan d'action incluant les coûts et la mise en priorité des documents à cibler pour un « blitz de numérisation »; ▪ Diminuer à terme les sites régionaux d'archives nationales au profit de sites centralisés d'entreposage répondant aux normes de conservation et d'un réseau de transport intersites (Montréal et Québec) en complément des plateformes disponibles pour consultation en ligne, implique le maintien de points de services dans les régions; ▪ Promouvoir l'accès 24/7 via les plateformes en ligne (avec aide et orientation par téléphone/courriel/chat) et réviser les modalités d'accès et services sur place (pour consultation).
Méthodes optimisées d'acquisition, de traitement et d'archivage	▪ Revoir/alléger les méthodes de classification et de traitement des documents et bases de données, ainsi que les métadonnées associées, tout en maintenant le détail requis pour en assurer la diffusion; ▪ Développer et mettre en place les technologies et des processus qui assurent le versement efficient par les M/O (incluant le judiciaire) et les éditeurs, ainsi que la sauvegarde sécurisée (sans pertes) des documents et métadonnées, tout en assurant la diffusion (selon les règles de confidentialité en vigueur (pour archives surtout)); ▪ Maintenir l'acquisition de fonds d'archives privées et de collections spéciales de façon ciblée en fonction des occasions sur le marché et selon les critères d'acquisition prioritaire, tout en tenant compte de la capacité interne de traitement afin d'éviter d'augmenter l'inventaire de documents en attente de traitement.

Voir détail en annexe.

Axe 2 : Modèle d'affaires

2A – OPTIMISER LES MODES DE FONCTIONNEMENT

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Optimisation de l'offre de médiation et de consultation sur place	- Assurer l'accès aux documents pour consultation et le renouvellement des expositions pour favoriser l'achalandage et la diffusion du patrimoine, tout en tenant compte des efforts de l'équipe de diffusion pour la conception des contenus et l'animation, ainsi que des efforts de l'équipe de conservation pour préparer/ranger les documents originaux exposés : - Favoriser une approche de codéveloppement des contenus de médiation avec le milieu en fonction des besoins et intérêts. Dans certains cas, offrir les lieux physiques et les plateformes numériques de diffusion, mais faire faire le développement de contenus et l'animation des sessions par des organismes partenaires; - Mieux planifier et optimiser l'utilisation des ressources dédiées à la programmation/diffusion/conservation par le biais d'une planification intégrée, la sélection concertée des documents à exposer et le développement de partenariats pour la conception et l'animation, ainsi que la synergie, la réutilisation et la complémentarité entre les sites; - Promouvoir l'accès 24/7 via les plateformes en ligne (avec aide et orientation par téléphone/courriel/<i>chat</i>) et réviser les modalités d'accès et services sur place (heures d'ouverture et normes de services en salle).
Optimisation des processus	- Favoriser, autant que possible, une plus grande polyvalence des ressources pour diminuer les goulots et les enjeux de relève en cas d'absence; - Continuer d'appliquer une culture d'amélioration continue via le <i>Lean</i>, supporter les directions dans la mise en place des initiatives identifiées; - Selon une évaluation de haut niveau des processus de la zone support, la prochaine étape pour concrétiser des gains d'efficience est le virage numérique.

Voir détail en annexe.

Axe 2 : Modèle d'affaires (suite)

2A – OPTIMISER LES MODES DE FONCTIONNEMENT (SUITE)

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Planification financière et des effectifs	- Élaborer un cadre financier à long terme pour permettre d'avoir une vision sur 5 à 10 ans de l'organisation. S'assurer d'en faire un suivi afin d'apporter les ajustements au besoin; - Raffiner les budgets de la masse salariale pour se rapprocher de la réalité.
Mécanisme de suivi	- Intégrer les prévisions et planification à long terme dans les outils de gestion budgétaire mensuels, afin d'obtenir le portrait financier à court, moyen et long terme en temps réel; - S'assurer d'intégrer des tableaux de bord accessibles et visibles dans l'intégration d'outils numériques pour l'opérationnalisation des services de soutien; - Élaborer des dossiers d'affaires pour l'ensemble des projets en cours ou à venir.
Climat et communication	- Élaborer une stratégie de changement en lien avec les grands chantiers de BAnQ et impliquer les employés de chacune des directions parties prenantes; - Poursuivre et augmenter l'investissement dans la formation continue des ressources pour assurer le maintien des expertises de pointe et assurer la gestion du changement (dans le cadre de projets technologiques impliquant des changements de méthodes de travail, entre autres); - Améliorer la technologie de visioconférence pour améliorer les communications, la collaboration, la mobilisation et la formation continue des ressources en région.

Axe 2 : Modèle d'affaires (suite)

2B – AUGMENTER LES REVENUS AUTONOMES

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Tarification des activités et services	▪ Explorer le potentiel de tarification pour des événements ou activités organisés par BAnQ (elle-même ou en collaboration avec des partenaires), incluant les visites scolaires : • L'article 19 de la Loi oblige à donner gratuitement accès aux catalogues et collections pour consultation sur place et prêt de documents (sauf cas prévus au règlement) et de ne pas charger de frais d'abonnement. Par contre, rien n'oblige à ne pas tarifier les autres activités et services, tels que les activités de formation ou événements de médiation culturelle; ▪ Réviser la grille tarifaire des services de numérisation pour des clients externes pour mieux refléter les coûts réels (incluant les frais d'administration et d'acquisition d'équipements de numérisation) ▪ Envisager d'appliquer des frais de gestion sur le montant reçu avant reversement aux centres SAPA, pour financer l'administration des sommes reçues et versées nécessitant des ressources internes de BAnQ.
Bonification des revenus actuels	▪ Augmenter la proportion de locations de salles en mode payant et réviser l'entente avec la Ville de Montréal; ▪ Aller chercher des entreprises requérant des places de stationnement dans le quartier pour maximiser l'utilisation du stationnement et les revenus que cela génère.

Axe 3 : Virage numérique

3A – PILOTER ET SOUTENIR UNE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE : VISION

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Séquence de réalisation d'un virage	- Effectuer une évaluation de l'indice de maturité globale de l'organisation en fonction des différentes zones d'interprétation; - Élaborer un plan numérique prenant en considération les orientations stratégiques de BAnQ et de sa capacité à absorber un tel virage dans le temps. Établir un écosystème autour de BAnQ pour l'accompagner dans cette transformation; - Monter un dossier d'affaires complet étayant l'ensemble des éléments du plan numérique afin de présenter le projet de transformation numérique de BAnQ au MCC.
Maintien du parc informatique	- Effectuer une analyse des systèmes et applications requis pour assurer la prestation des services, selon la mise à jour de l'architecture d'entreprise et de l'évolution du modèle d'affaires; - Ajuster les budgets en maintien d'actifs en fonction de l'analyse des systèmes et de leur risque. Selon le marché des RI, le budget en pourcentage de réinvestissement sur la valeur de l'environnement informatique est autour de 15 %¹.

Dans un horizon de 5 à 8 ans, la transformation numérique devra permettre de supporter le pourcentage d'investissements en amélioration et maintenance des actifs via la digitalisation des processus, des tâches répétitives et des opérations manuelles et semi-automatiques. De plus, ce virage attire les nouveaux talents et contribue à réduire l'effet de pénurie de main-d'œuvre, tout en supportant BAnQ vers une évolution de son modèle d'affaires.

Note 1 : Selon l'APQC : *Percentage allocation of IT costs related to renewing/revising/consolidating hardware to control/reduce the costs of the enterprise legacy environment, excluding depreciation/amortization, in the next 3 to 5 years: 16%. (median) (814 companies ont répondu au sondage de l'APQC).*

Axe 3 : Virage numérique (suite)

3B – UTILISER LE VIRAGE NUMÉRIQUE POUR RÉALISER DES GAINS SIGNIFICATIFS DANS LES OPÉRATIONS

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Processus opérationnels	▪ Bien que les exercices d'optimisation soient en phase d'amélioration continue à BAnQ (donc économies futures limitées), la transformation numérique apporte une nouvelle vision sur les processus opérationnels en automatisant (au minimum) toutes opérations simples et répétitives, permettant aux effectifs de rehausser leur rôle et de contribuer davantage en réalisant des opérations nécessitant une intervention humaine. Le virage numérique peut permettre d'atteindre de 20 % à 40 % en augmentation des revenus ou en économies opérationnelles.
Processus de gestion financière	▪ Interconnecter les modules et systèmes (Virtuo, paie, etc.) à l'ensemble des systèmes qui requièrent une opération manuelle ou semi-automatique pour fournir en temps réel les données financières afin d'être en mode proactif en matière de besoins en financement sur les différents projets.
Processus de dotation	▪ Analyser de manière automatisée le marché via la valorisation de la donnée provenant des différentes plateformes de recherche d'emploi. Effectuer de la recherche ciblée de profils, tel que le font les firmes de recrutement, via les points de contact virtuels; ▪ Optimiser le profil des CV fournis, réduisant le temps consacré à l'analyse de postes via la valorisation des données fournies par les dossiers de soumission; ▪ Interconnecter les demandes en dotation avec CV Manager pour réduire le temps de préparation et de création de dossiers pour mise en ligne (délai actuel entre 4 à 6 semaines pour dotation et temps considérable pour la réalisation du processus).
Marque employeur et attraction en contexte de pénurie de main-d'œuvre	▪ Rehausser la marque employeur en valorisant le rôle de leader en matière d'intégration de projets numériques au sein d'une société d'État, ainsi que par l'intégration d'une vision 2030 de BAnQ; ▪ Attirer les jeunes talents avec un <i>focus</i> sur la transformation numérique et l'accessibilité à l'information de manière transversale en temps réel. Mettre le <i>focus</i> sur une gestion par objectifs. Favoriser l'entraide, la polyvalence et la formation continue et créer un environnement en mode collaboratif.

Axe 4 : Leadership, gouvernance et bureau de transformation interinstitutions

4A – REHAUSSER LE LEADERSHIP ET CERTAINS MÉCANISMES DE GOUVERNANCE

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Leadership	▪ S'assurer d'avoir un leadership et des compétences suffisantes pour établir une compréhension et vision globale d'une transformation numérique; ▪ Valider l'adhésion de l'équipe de direction au plan d'action développé ainsi qu'à la volonté de transformer l'organisation avec une vision 2030 et numérique; ▪ Au besoin, faire évoluer l'équipe de direction pour assurer une adéquation entre les compétences requises et celle en place.
Gouvernance	▪ S'assurer que la présidente du CA exercera un leadership qui guidera l'organisation dans sa modernisation et sa transformation numérique; ▪ Préciser le plan stratégique à l'égard des éléments soulevés dans les constats généraux du diagnostic (prévisions, tendances, orientation transformation numérique); ▪ Inclure un expert de la transformation numérique au sein du conseil d'administration de BAnQ. Afin de s'assurer d'une présence pérenne dans le temps, bonifier son rôle et ses responsabilités dans la Loi sur BAnQ (chapitre sur la gouvernance de l'organisation).

Axe 4 : Gouvernance et bureau de transformation interinstitutions (suite)

4B – METTRE EN PLACE UN BUREAU DE TRANSFORMATION INTERINSTITUTIONS

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Mode de fonctionnement	■ Mettre en place un bureau de transformation interinstitutions (BTI) qui aurait minimalement les responsabilités suivantes : 1. Assurer la gestion de l'ensemble des initiatives / projets au sein de l'organisation – être impliqué dans les éléments de gouvernance de BAnQ; 2. Consolider les critères de mise en priorité des initiatives et en assurer leur application; 3. Assurer le suivi des gains à matérialiser, ainsi que le transfert des projets dans les opérations et les budgets de fonctionnement; 4. Assurer la gouvernance des projets auprès du bureau de la présidence ainsi que du responsable des relations institutionnelles pour alimenter le MCC en situation de demande de changement / de financement; 5. Piloter la transformation numérique, ou en assurer le support auprès du responsable de chantier; 6. Effectuer l'arrimage des projets qui requièrent des RI ou non et s'assurer du bon degré de latitude auprès de la DGTIT; 7. Assurer la documentation des dossiers d'affaires, tel qu'exigé par la directive. S'assurer que ces dossiers sont présentés aux diverses instances décisionnelles.



Projections financières

Données de départ

Les prévisions budgétaires 2020 sont le point de départ du cadre financier 2020-2025.

Fonds inclus aux prévisions

- Les revenus et les dépenses des fonds suivants ont été considérés aux fins des prévisions :
 - Fonds de fonctionnement;
 - Stationnement;
 - Fonds d'immobilisations (les projections sont bâties sans égard aux normes comptables. Les dépenses d'opération et celles d'investissement ne sont pas distinguées, mais prises dans leur globalité, puisque ces dépenses sont assumées par la même enveloppe (décret));
- Fonds non considérés aux fins des prévisions :
 - Bibliothèque Saint-Sulpice;
 - Service québécois de traitement documentaire (SQTD/CBQ)¹;
 - Fondation.

Le projet de la bibliothèque Saint-Sulpice est toujours à l'étude, notamment concernant la programmation et la vocation de l'édifice. Les coûts de construction supérieurs et un manque à combler en financement font en sorte de retarder le projet pour quelques années.

Le fonds de la SQTD/CBQ a un financement distinct et des ressources précises affectées. Le budget totalisé 3,3 M\$ en 2020. Les revenus et les dépenses ne sont pas intégrés aux prévisions financières.

Les coûts d'opération de la fondation et les revenus associés s'élèvent à 380 k\$ et n'ont pas été inclus aux prévisions.

¹ Les investissements nécessaires en lien avec la « cloudification » ont cependant été inclus aux prévisions d'investissement. Seuls les revenus et les dépenses d'opération n'ont pas été intégrés.

Données de départ

Les prévisions budgétaires 2020 sont le point de départ du cadre financier 2020-2025.

Revenus

- Revenus maintenus stables au cours des cinq prochaines années (0 % d'augmentation):
 - Contributions financières au fonctionnement du gouvernement du Québec;
 - Contribution pour la Cinémathèque;
 - Autres contributions;
- Contribution financière de la Ville de Montréal indexée à 2 % (l'entente stipule une augmentation annuelle équivalente à l'IPC);
- Comptabilisation des revenus reportés jusqu'en 2023 et de la subvention comprise dans les crédits de base à compter de l'exercice 2019-2020;
- Indexation des autres revenus fixée à 2 %, à l'exception des amendes. Les revenus d'amendes sont en décroissance de 6 % dans les dernières années à cause de la hausse de la popularité du numérique. La décroissance a été fixée à 4 %;
- Autres contribution du gouvernement du Canada (420 k\$) : Cette subvention est attribuable à des projets qui ne seraient pas réalisés si ces fonds n'étaient pas disponibles. Néanmoins, en cas de besoin, cette contribution pourraient être utilisés pour le fonctionnement de BAnQ
- Ajustements temporels :
 - Contributions financières supplémentaires pour les centres d'archives privées de 210 k\$ non récurrentes à compter de 2021;
 - Augmentation des revenus de stationnement de l'ordre de 460 k\$. Ce montant provient de trois élément de croissance :
 - 1) Augmentation de l'achalandage de 15 % (équivalent à 195 k\$);
 - 2) Augmentation des tarifs de 5 % (équivalent à 65 k\$);
 - 3) Ajout d'un locataire à long terme (200 k\$ sur la base des revenus perçus de Taxelco);
 - Les revenus prévus pour le terrain nord de 93 k\$ sont non récurrents en 2021;
 - 50 k\$ de revenus supplémentaires provenant de la location de salles. Ce montant est l'effet combiné de l'augmentation du taux d'utilisation et de la renégociation de l'entente avec la Ville de Montréal;
- Un revenu supplémentaire de 137 500 \$ pour la tarification perçue d'autres organismes ou ministères s'ajouterait aux revenus actuels. Ce montant a été déterminé considérant la tarification de 50 % des activités et en fixant un prix de 5 \$ par personne. Selon les statistiques historiques, 55 000 visites ont eu lieu annuellement. La tarification n'a pas été indexée.
- La plupart des revenus ne sont pas spécifiquement attribués à une direction. Ces revenus ont donc été attribués à la catégorie « Directions de soutien ». Le manque à gagner est donc calculé pour l'ensemble des directions de BAnQ.

Données de départ

Les prévisions budgétaires 2020 sont le point de départ du cadre financier 2020-2025.

Dépenses

- **Indexation appliquée aux dépenses :**

- **Rémunération : 2 %**
Conformément à la convention collective. Considère l'avancement d'échelon et l'indexation.
- **Loyer : 2,6 %**
Sur la base de l'historique, la croissance des loyers est de 5,2 %. Bien qu'il y ait une légère augmentation de la superficie occupée en 2016, ce taux demeure largement plus élevé que l'inflation. Aux fins des projections, 50 % de l'augmentation historique a été utilisée. Pour atteindre cette cible, BAnQ devra déployer des efforts de négociation avec la SQI.
- **Autres dépenses : 2 %.**

- **Frais de gestion :**

À compter de 2021, des frais de gestion seront appliqués sur les contributions financières reçues du gouvernement du Québec pour les centres d'archives privées. Ces frais de gestion sont fixés à 5 % du montant total de la subvention. Ainsi, le montant reversé est inférieur de 5 % du montant constaté en revenu.

- **Ajustements temporels :**

- Augmentation des dépenses de gardiennage de 180 k\$ à compter de 2021, soit :
 - 1) 108 k\$ pour la Grande Bibliothèque pour rétablir les patrouilles des étages en continu jusqu'à 22 h, heure de fermeture de la Grande Bibliothèque;
 - 2) 72 k\$ pour l'emplacement rue Viger pour permettre une présence continue sur le plancher.
- Augmentation des coûts en entretien ménager de 65 k\$ en 2021 afin de tenir compte des changements opérés sur les lieux de la GB et qui requièrent des interventions supplémentaires. Ces changements sont entre autres :
 - 1) Réaménagement majeur du rez-de-chaussée;
 - 2) Ajout d'un café et d'un bistro;
 - 3) Ajout d'une boutique;
 - 4) Ajout de locations de salles.

Données de départ

Les prévisions budgétaires 2020 sont le point de départ du cadre financier 2020-2025.

Dépenses (suite)**▪ Ajustements temporels (suite) :****• Rémunération :**

Ajustement de la rémunération pour ne prévoir au budget que les postes dotés. Historiquement, le nombre de postes non dotés varie entre 16 et 22 ETC, excepté pour l'exercice 2017, où les budgets ont été respectés. Ces écarts sont survenus bien qu'une réduction soit appliquée sur le budget total pour tenir compte des absences (départs, maladies, etc.). Aux fins des prévisions, l'équivalent de huit postes n'ont pas été prévus aux budgets, soit 50 % de 16 ETC (le plus bas nombre des dernières années).

555 610 \$ [38,16 \$/h*1 820 heures*8 employés]

• Entretien du parc TI :

BanQ consacre actuellement 1 % de la valeur de son parc TI en entretien. La bonne pratique se situe à 6 %. Il existe donc un manque à gagner au cours des prochaines années. En 2021, 1 % supplémentaire s'ajouterait à la dépense, et 0,5 % annuellement pour les années suivantes, jusqu'à 4 % en 2025. Sur la base de la valeur du parc TI de 2020, à terme, la dépense annuelle supplémentaire s'élève à 2 M\$.

Données de départ

Les prévisions budgétaires 2020 sont le point de départ du cadre financier 2020-2025.

Investissements

- Les investissements nécessaires jusqu'en 2024 ont été fournis par BAnQ. Les données pour 2025 ne sont pas disponibles, le portrait 2024 a été reconduit en 2025;
- Les coûts liés au DNF ont été intégrés. Quatre scénarios sont à l'étude et celui nécessitant 3,8 M\$ sur quatre ans a été ajouté aux besoins en investissement;
- La numérisation est financée par le maintien et le PCNQ. Le PCNQ au-delà de l'exercice 2021 (décret 19-20) n'est pas connu. Le financement a donc été en totalité alloué au maintien à compter de 2022;
- Le projet de construction du centre d'entreposage 3CM n'est pas présenté dans ce tableau, à l'exception du rayonnage, étant donné qu'il est demandé à BAnQ d'assumer cette dépense à même son maintien régulier;
- Les investissements en lien avec la bibliothèque Saint-Sulpice ne sont pas inclus dans les prévisions;
- Les projections sont bâties sans égard aux normes comptables. Les dépenses d'opération et celles d'investissement ne sont pas distinguées, mais prises dans leur globalité, puisque ces dépenses sont assumées par la même enveloppe (décret).
 - Par exemple, l'acquisition de biens patrimoniaux n'est pas capitalisée en vertu des normes comptables, mais son coût est imputé au fonds d'immobilisations en dépense.

Recommandations et autres impacts non quantifiables aux fins des projections

- Revenus supplémentaires générés par la révision de la tarification en vigueur pour les demandes externes de la Bibliothèque nationale pour refléter les coûts réels, incluant les frais de gestion (DGBN);
- **Coût de la formation en lien avec :**
 - Le virage numérique;
 - L'optimisation et les changements de méthodes;
- **Coûts supplémentaires entraînés par :**
 - Le virage numérique et toutes les implications que cela nécessite;
 - Les nouvelles tendances d'aménagement des bibliothèques (DGGB);
 - La revue de l'offre de services;
- **Économies entraînées par :**
 - Le virage numérique;
 - L'impartition du développement de certains contenus de formation et activités de littératie (DGGB);
 - La révision des heures d'ouverture selon les données sur l'achalandage ou la révision des heures de présence d'employés (DGGB, DGBN et DGAN);
 - La centralisation de l'entreposage des archives (DGAN);
 - La revue de l'offre de services;
 - L'automatisation et l'interconnection des systèmes, notamment celui de la paie (DGRHA).

Projections financières – Opérations

DGBN

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TCAM
<i>Aucun revenu spécifique à la DGBN</i>							
Dépenses							
Traitement et avantages sociaux	6 571 405	6 702 833	6 836 889	6 973 627	7 113 100	7 255 362	2,0 %
Loyer	700	718	737	756	776	796	2,6 %
Services et honoraires professionnels	79 024	80 604	82 217	83 861	85 538	87 249	2,0 %
Frais de déplacement et télécommunication	18 476	18 846	19 222	19 607	19 999	20 399	2,0 %
Fournitures	8 800	8 976	9 156	9 339	9 525	9 716	2,0 %
	6 678 405	6 811 977	6 948 221	7 087 190	7 228 938	7 373 521	2,0 %
Financement nécessaire	(6 678 405)	(6 811 977)	(6 948 221)	(7 087 190)	(7 228 938)	(7 373 521)	2,0 %

DGGB

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TCAM
<i>Aucun revenu spécifique à la DGGB</i>							
Dépenses							
Traitement et avantages sociaux	16 908 667	17 246 840	17 591 777	17 943 613	18 302 485	18 668 535	2,0 %
Services et honoraires professionnels	53 200	54 264	55 349	56 456	57 585	58 737	2,0 %
Frais de déplacement et télécommunication	57 400	58 548	59 719	60 913	62 132	63 374	2,0 %
Fournitures	58 960	60 139	61 342	62 569	63 820	65 097	2,0 %
	17 078 227	17 419 792	17 768 187	18 123 551	18 486 022	18 855 743	2,0 %
Financement nécessaire	(17 078 227)	(17 419 792)	(17 768 187)	(18 123 551)	(18 486 022)	(18 855 743)	2,0 %

Projections financières – Opérations (suite)

DGAN

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TCAM
Revenus							
Contribution du gouvernement du Québec							
Contribution centres d'archives privées	1 374 300	1 374 300	1 374 300	1 374 300	1 374 300	1 374 300	0,0 %
Contribution centres d'archives privées (autres)	210 000	-	-	-	-	-	-100,0 %
	1 584 300	1 374 300	1 374 300	1 374 300	1 374 300	1 374 300	-2,8 %
Dépenses							
Traitement et avantages sociaux	6 669 256	6 802 641	6 938 693	7 077 467	7 219 017	7 363 397	2,0 %
Loyer	45 600	47 971	50 466	53 090	55 851	58 755	5,2 %
Services et honoraires professionnels	12 000	12 240	12 485	12 734	12 989	13 249	2,0 %
Frais de déplacement et télécommunication	71 200	72 624	74 076	75 558	77 069	78 611	2,0 %
Fournitures	37 125	37 868	38 625	39 397	40 185	40 989	2,0 %
Subvention centre d'archives privées	1 584 300	1 305 585	1 305 585	1 305 585	1 305 585	1 305 585	-3,8 %
	8 419 481	8 278 928	8 419 930	8 563 832	8 710 696	8 860 585	1,0 %
Financement nécessaire	(6 835 181)	(6 904 628)	(7 045 630)	(7 189 532)	(7 336 396)	(7 486 285)	1,8 %

Projections financières – Opérations (suite)

DIRECTIONS DE SOUTIEN (DGRI, DGRHA, AUTRES)

Revenus

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TCAM
Contribution du gouvernement du Québec							
Fonctionnement	45 281 825	45 281 825	45 281 825	45 281 825	45 281 825	45 281 825	0,0 %
PCNQ (éléments patrimoniaux)	629 831	354 125	279 125	179 125	179 125	179 125	-22,2 %
Cinémathèque	481 475	481 475	481 475	481 475	481 475	481 475	0,0 %
Autres contributions	277 359	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	-23,0 %
	46 670 490	46 192 425	46 117 425	46 017 425	46 017 425	46 017 425	-0,3 %
Contribution de la Ville de Montréal							
Fonctionnement	11 836 899	12 073 637	12 315 110	12 561 412	12 812 640	13 068 893	2,0 %
Plan culturel numérique	83 789	-	-	-	-	-	-100,0 %
	11 920 688	12 073 637	12 315 110	12 561 412	12 812 640	13 068 893	1,9 %
Contribution Jeunesse Canada au travail	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	0,0 %
Autres revenus							
Stationnement	1 300 000	1 786 000	1 821 720	1 858 154	1 895 317	1 933 224	8,3 %
Amendes	650 000	624 000	599 040	575 078	552 075	529 992	-4,0 %
Location de salles	400 000	458 000	467 160	476 503	486 033	495 754	4,4 %
Terrain nord	93 750	1 875	1 913	1 951	1 990	2 030	-53,5 %
BAC	153 433	156 502	159 632	162 824	166 081	169 402	2,0 %
Billetterie	5 000	5 100	5 202	5 306	5 412	5 520	2,0 %
Impressions/reproductions	240 000	244 800	249 696	254 690	259 784	264 979	2,0 %
Espaces commerciaux	82 000	83 640	85 313	87 019	88 759	90 535	2,0 %
Boutique	240 000	244 800	249 696	254 690	259 784	264 979	2,0 %
Certification	4 000	4 080	4 162	4 245	4 330	4 416	2,0 %
Ancestry	12 000	12 240	12 485	12 734	12 989	13 249	2,0 %
Intérêts	400 000	150 000	50 000	-	-	-	-100,0 %
Autres (publication, PEB, etc.)	38 817	39 593	40 385	41 193	42 017	42 857	2,0 %
Tarification additionnelle	-	137 500	137 500	137 500	137 500	137 500	n/a
	3 619 000	3 948 130	3 883 903	3 871 888	3 912 071	3 954 438	1,8 %
	62 255 178	62 259 192	62 361 437	62 495 725	62 787 136	63 085 756	0,3 %

Les revenus finançant l'ensemble des directions ont été imputé aux directions de soutien.

Projections financières – Opérations (suite)

DIRECTIONS DE SOUTIEN (DGRI, DGRHA, AUTRES)

Dépenses

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TCAM
Traitement et avantages sociaux	10 673 202	10 886 666	11 104 400	11 326 488	11 553 017	11 784 078	2,0 %
8 postes non budgétés	-	(555 610)	(566 722)	(578 057)	(589 618)	(601 410)	n/a
Loyer	6 787 278	6 963 748	7 144 805	7 330 570	7 521 165	7 716 715	2,6 %
Services et honoraires professionnels	13 051 702	13 557 736	13 828 890	14 105 468	14 387 577	14 675 329	2,4 %
Entretien du parc TI	-	400 000	608 000	820 160	1 036 563	1 257 294	n/a
Frais de déplacement et télécommunication	899 651	917 644	935 997	954 717	973 811	993 287	2,0 %
Fournitures	1 427 098	1 455 640	1 484 753	1 514 448	1 544 737	1 575 632	2,0 %
Subvention Cinémathèque	481 475	457 401	457 401	457 401	457 401	457 401	-1,0 %
Autres dépenses (amortissement)	402 296	386 204	370 112	354 020	337 929	321 837	-4,4 %
Frais financiers	252 480	233 175	213 884	194 607	175 344	156 096	-9,2 %
	33 975 182	34 702 604	35 581 520	36 479 822	37 397 927	38 336 260	2,4 %
Surplus pouvant financer les autres directions	28 279 996	27 556 588	26 779 918	26 015 903	25 389 209	24 749 497	-2,6 %

Conciliation entre les résultats réels de l'exercice 2019 et le budget 2020

Les analyses précédentes ont illustrées l'historiques des résultats entre 2015 et 2019, et les projections financières des résultats financiers pour 2020 et les années subséquentes. En ce sens, il est jugé pertinent de réaliser une conciliation entre les résultats réels 2019 et le budget 2020 qui est le point de départ des projections.

Les données financières présentées correspondent à l'écart entre les résultats réels de 2019 et le budget 2020 préparé par BANQ. La base utilisée par RCGT pour élaborer les projections sont en ligne avec le budget de BANQ 2020.

Déficit réel 2019	(507 352)
Éléments redressés (non-récurrents)	
Don à la fondation	800 000
Saint-Sulpice frais de préouverture non-remboursés	899 190
Diminution des revenus	
Autres contributions	(467 941) ①
Autres revenus	(640 312) ②
Augmentation des dépenses	
Traitements et avantages sociaux	(1 927 669) ③
Services professionnels, administratifs et autres	(481 576) ④
Entretien et réparations	(310 330) ⑤
Déficit estimé budget 2020	(2 635 990)
Déficit budget 2020	(2 500 000)

① Part d'une subvention de 1,8 M\$ qui avait été octroyée ponctuellement à BANQ par le MCC en 2018. Le solde de 200 k\$ sera épuisé en 2020. Non-récurrent pour les années subséquentes.

②

- Fin du contrat de la location du Terrain nord en août 2019 (-131 k\$);
- Baisse des revenus d'amendes en raison de la popularité du livre numérique (-50 k\$);
- Baisse des revenus d'intérêts prévus liée à la baisse des taux d'intérêts et de l'utilisation prévue des fonds pour BSS (-500 k\$);
- Perte de revenus de location de Téo Taxi (-153 k\$);
- Augmentation des revenus de location de salles (+88 k\$) et de la boutique (+174 k\$).

③

- Bureau de la présidence : +366 k\$
- BN : +362 k\$
- GB : +346 k\$
- AN : +259 k\$
- Globalement, la rémunération est en augmentation de 5 %.
- En 2019, un montant de 988 k\$ avait été imputé aux projets, alors qu'au budget 2020, les salaires imputés aux projets plutôt qu'aux opérations s'élève à 647 k\$. Les opérations doivent donc assumer un montant plus important en masse salariale;

④

- Principalement lié au technologie de l'information (313 k\$), dont l'infonuagique location cloud et le début du déploiement de M365 Exchange infonuagique;
- 108 k\$ pour un étude, plan et devis pour la relocalisation de deux centres d'archives.

⑤

- Principalement lié au technologie de l'information : plus BANQ se dote d'équipements technologiques et de logiciels informatiques, plus les coûts en entretien sont en croissance.

Sommaire des projections financières – Opérations

SOMMAIRE DES BESOINS EN FONCTIONNEMENT

Directions

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TCAM
Revenus							
DGAN	1 584 300	1 374 300	1 374 300	1 374 300	1 374 300	1 374 300	-2,8 %
Directions de soutien	62 255 178	62 259 192	62 361 437	62 495 725	62 787 136	63 085 756	0,3 %
	63 839 478	63 633 492	63 735 737	63 870 025	64 161 436	64 460 056	0,2 %
Dépenses							
DGBN	6 678 405	6 811 977	6 948 221	7 087 190	7 228 938	7 373 521	2,0 %
DGGB	17 078 227	17 419 792	17 768 187	18 123 551	18 486 022	18 855 743	2,0 %
DGAN	8 419 481	8 278 928	8 419 930	8 563 832	8 710 696	8 860 585	1,0 %
Directions de soutien	33 975 182	34 702 604	35 581 520	36 479 822	37 397 927	38 336 260	2,4 %
	66 151 294	67 213 301	68 717 858	70 254 395	71 823 583	73 426 109	2,1 %
Excédent des revenus sur les dépenses	(2 311 816)	(3 579 809)	(4 982 121)	(6 384 370)	(7 662 147)	(8 966 053)	



Selon les hypothèses posées, le financement accordé ne permet pas à BAnQ d'équilibrer son budget de fonctionnement. Le manque à gagner passe de 2,3 M\$ en 2020 à 9 M\$ en 2025.

Par rapport à la subvention de fonctionnement actuelle octroyée par le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal, il s'agit d'une augmentation annuelle moyenne de 2,96 % :

	2020	2025	TCAM
Contribution pour le fonctionnement	57 118 724	66 084 777	2,96 %

+9 M\$

Autres éléments à considérer

BAnQ a versé dans les dernières années un montant totalisant 2 M\$ à la Fondation de BAnQ. Elle s'attend donc à ce que ces fonds lui soient retournés sous forme de don pour réaliser les activités liées à sa mission. Compte tenu de l'incertitude des montants et des moments où ces montants seraient versés, les revenus de don de la fondation n'ont pas été intégrés aux projections. Les contributions de la fondation réduiraient le déficit annuel calculé dans les projections.

Projections financières – Investissements

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TCAM
Ressources informationnelles							
Besoins							
Ressources informationnelles (PQI-RI)	4 368 000	3 997 000	3 866 000	3 714 000	3 900 000	3 900 000	-2,2 %
DNF	319 000	658 000	2 026 000	814 000	-	-	-100,0 %
	4 687 000	4 655 000	5 892 000	4 528 000	3 900 000	3 900 000	-3,6 %
Financement prévu							
Maintien	1 828 000	-	-	-	-	-	-100,0 %
PQI-RI	2 540 000	2 540 000	2 540 000	2 540 000	2 540 000	2 540 000	0,0 %
	4 368 000	2 540 000	2 540 000	2 540 000	2 540 000	2 540 000	-10,3 %
Financement supplémentaire nécessaire	(319 000)	(2 115 000)	(3 352 000)	(1 988 000)	(1 360 000)	(1 360 000)	33,6 %
Maintien régulier							
Besoins							
Numérisation	1 251 000	1 745 000	2 945 000	2 883 000	2 902 000	2 902 000	18,3 %
Biens patrimoniaux	534 000	514 000	497 000	514 000	514 000	514 000	-0,8 %
Collection universelle	9 405 000	10 400 000	10 575 000	10 625 000	11 240 000	11 240 000	3,6 %
Projet 3CM équipements ¹	-	-	7 500 000	2 500 000	-	-	n/a
Immeubles	2 285 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	11,8 %
	13 475 000	16 659 000	25 517 000	20 522 000	18 656 000	18 656 000	6,7 %
Financement prévu							
Collection universelle	9 900 000	9 900 000	9 900 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	-1,9 %
Maintien (enveloppe globale)	3 402 700	2 759 600	2 759 600	2 759 600	2 759 600	2 759 600	-4,1 %
	13 302 700	12 659 600	12 659 600	11 759 600	11 759 600	11 759 600	-2,4 %
Financement supplémentaire nécessaire	(172 300)	(3 999 400)	(12 857 400)	(8 762 400)	(6 896 400)	(6 896 400)	109,2 %

¹ Le projet de construction du centre d'entreposage 3CM n'est pas présenté dans ce tableau, à l'exception du rayonnage, étant donné qu'il est demandé à BAnQ d'assumer cette dépense à même son maintien régulier. Il est à noter que ce projet est toujours sous étude et en attente de confirmation du budget par le MCC.

Les investissements nécessaires jusqu'en 2024 ont été fournis par BAnQ. Les données pour 2025 ne sont pas disponibles, le portrait 2024 a été reconduit en 2025.

Projections financières – Investissements (suite)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TCAM
Plan culturel numérique							
Besoins							
Numérisation mesure 39	1 048 000	1 045 000	-	-	-	-	-100,0 %
Numérisation La presse mesure 39	-	260 000	295 000	165 000	117 000	117 000	n/a
Équipement de numérisation mesure 1	-	170 000	-	-	-	-	n/a
Projet ISNI	-	200 000	200 000	-	-	-	n/a
Adapter les plateformes Web de diffusion mesure 4	270 000	475 000	-	-	-	-	-100,0 %
	1 318 000	2 150 000	495 000	165 000	117 000	117 000	-38,4 %
Financement prévu							
Subvention dédiée	1 318 000	2 150 000	495 000	165 000	117 000	117 000	-38,4 %
Financement supplémentaire nécessaire	-	-	-	-	-	-	n/a
Autres							
Besoins							
Remplacement mobilier Grande Bibliothèque et autres	1 200 000	-	-	-	-	-	-100,0 %
Financement prévu							
Subvention dédiée	800 000	-	-	-	-	-	-100,0 %
Financement supplémentaire nécessaire	(400 000)	-	-	-	-	-	-100,0 %

Projections financières – Investissements (suite)

SOMMAIRE DES BESOINS EN INVESTISSEMENTS

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TCAM
Ressources informationnelles	(319 000)	(2 115 000)	(3 352 000)	(1 988 000)	(1 360 000)	(1 360 000)	33,6 %
Maintien régulier	(172 300)	(3 999 400)	(12 857 400)	(8 762 400)	(6 896 400)	(6 896 400)	109,2 %
Plan culturel numérique	-	-	-	-	-	-	n/a
Autres	(400 000)	-	-	-	-	-	-100,0 %
Financement supplémentaire nécessaire	(891 300)	(6 114 400)	(16 209 400)	(10 750 400)	(8 256 400)	(8 256 400)	56,1 %



En plus du manque à gagner au niveau des opérations, le financement actuellement prévu pour financer les investissements est insuffisant pour combler les besoins. Le financement supplémentaire nécessaire pour les investissements passe de 891 k\$ en 2020 à 8,3 M\$ en 2025;

Les investissements nécessaires jusqu'en 2024 ont été fournis par BAnQ. Les données pour 2025 ne sont pas disponibles, le portrait 2024 a été reconduit en 2025.

Analyse de sensibilité

Les projections financières dépendent de plusieurs variables. Dans le but de connaître les résultats si une des données variait, des scénarios de sensibilité ont été élaborés.

Fonctionnement

- 1) Indexation de la masse salariale : 1 % et 1,5 % (scénario de base : 2 %);
- 2) Revenus autonomes : 75 % et 125 % du scénario de base;
- 3) Loyer : 5,2 %, soit l'augmentation historique (scénario de base à 2,6 %).

Investissement

- 4) Prolongation des programmes gouvernementaux:
 - Équipement de numérisation mesure 1 (170 k\$, indexé à 2 %);
 - Collection universelle (900 k\$ de 2023 à 2024, non indexé)
 - Adapter les plateformes Web de diffusion mesure 4 (475 k\$, indexé à 2 %).

Analyse de sensibilité – Scénarios 1 et 2

Analyses effectuées :

- Indexation de la masse salariale : 1 % et 1,5 % (scénario de base : 2 %);
- Revenus autonomes : 75 % et 125 % du scénario de base. Les revenus autonomes ciblés sont :
 - Stationnement;
 - Location de salles;
 - Tarification additionnelle.

Scénario de base

Montant de la contribution financière pour équilibrer le budget

2021

		Indexation de la masse salariale		
		1,0 %	1,5 %	2,0 %
Revenus autonomes	75,0 %	49 048 783	49 252 896	49 457 009
	100,0 %	48 453 408	48 657 521	48 861 634
	125,0 %	47 858 033	48 062 146	48 266 259

2022

		Indexation de la masse salariale		
		1,0 %	1,5 %	2,0 %
Revenus autonomes	75,0 %	50 043 400	50 455 950	50 870 541
	100,0 %	49 436 805	49 849 355	50 263 946
	125,0 %	48 830 210	49 242 760	49 657 351

2023

		Indexation de la masse salariale		
		1,0 %	1,5 %	2,0 %
Revenus autonomes	75,0 %	51 023 691	51 650 859	52 284 234
	100,0 %	50 405 652	51 032 820	51 666 195
	125,0 %	49 787 613	50 414 780	51 048 156

2024

		Indexation de la masse salariale		
		1,0 %	1,5 %	2,0 %
Revenus autonomes	75,0 %	51 864 903	52 712 992	53 573 684
	100,0 %	51 235 190	52 083 279	52 943 972
	125,0 %	50 605 478	51 453 567	52 314 259

2025

		Indexation de la masse salariale		
		1,0 %	1,5 %	2,0 %
Revenus autonomes	75,0 %	52 717 282	53 792 722	54 889 497
	100,0 %	52 075 663	53 151 102	54 247 878
	125,0 %	51 434 043	52 509 483	53 606 258

Analyse de sensibilité – Scénarios 3 et 4

Scénario 3 :

Loyer : 5,2 %, soit l'augmentation historique (scénario de base à 2,6 %).

Indexation des loyers

	2021	2022	2023	2024	2025
Scénario de base (2,6 %)	48 861 634	50 263 946	51 666 195	52 943 972	54 247 878
Sensibilité à 5,2 %	49 038 121	50 630 687	52 237 790	53 735 905	55 276 562
Écart	176 487	366 741	571 596	791 933	1 028 684

Scénario 4 :

Investissement :

Prolongation des programmes gouvernementaux, indexés à 2 % :

- Équipement de numérisation mesure 1 (170 k\$, indexé à 2 %);
- Collection universelle (900 k\$ de 2023 à 2024, non indexé)
- Adapter les plateformes Web de diffusion mesure 4 (475 k\$, indexé à 2 %).

Prolongation des programmes gouvernementaux

	2021	2022	2023	2024	2025
Montant du financement prévu selon le scénario de base	17 349 600	15 694 600	14 464 600	14 416 600	14 416 600
Financement supplémentaire nécessaire selon le scénario de base	6 114 400	8 716 900	8 252 900	8 256 400	8 256 400
Prolongation des programmes gouvernementaux :					
Équipement de numérisation mesure 1		173 400	176 868	180 405	184 013
Adapter les plateformes Web de diffusion mesure 4		484 500	494 190	504 074	514 155
			900 000	900 000	900 000
Financement nécessaire pour équilibrer le budget d'investissement	23 464 000	25 069 400	24 288 558	24 257 479	24 271 169

Croissance du financement selon le scénario 4

	2020	2025	TCAM
Évolution du financement pour les investissements à venir	19 788 700	24 271 169	4,17 %

+4,5 M\$



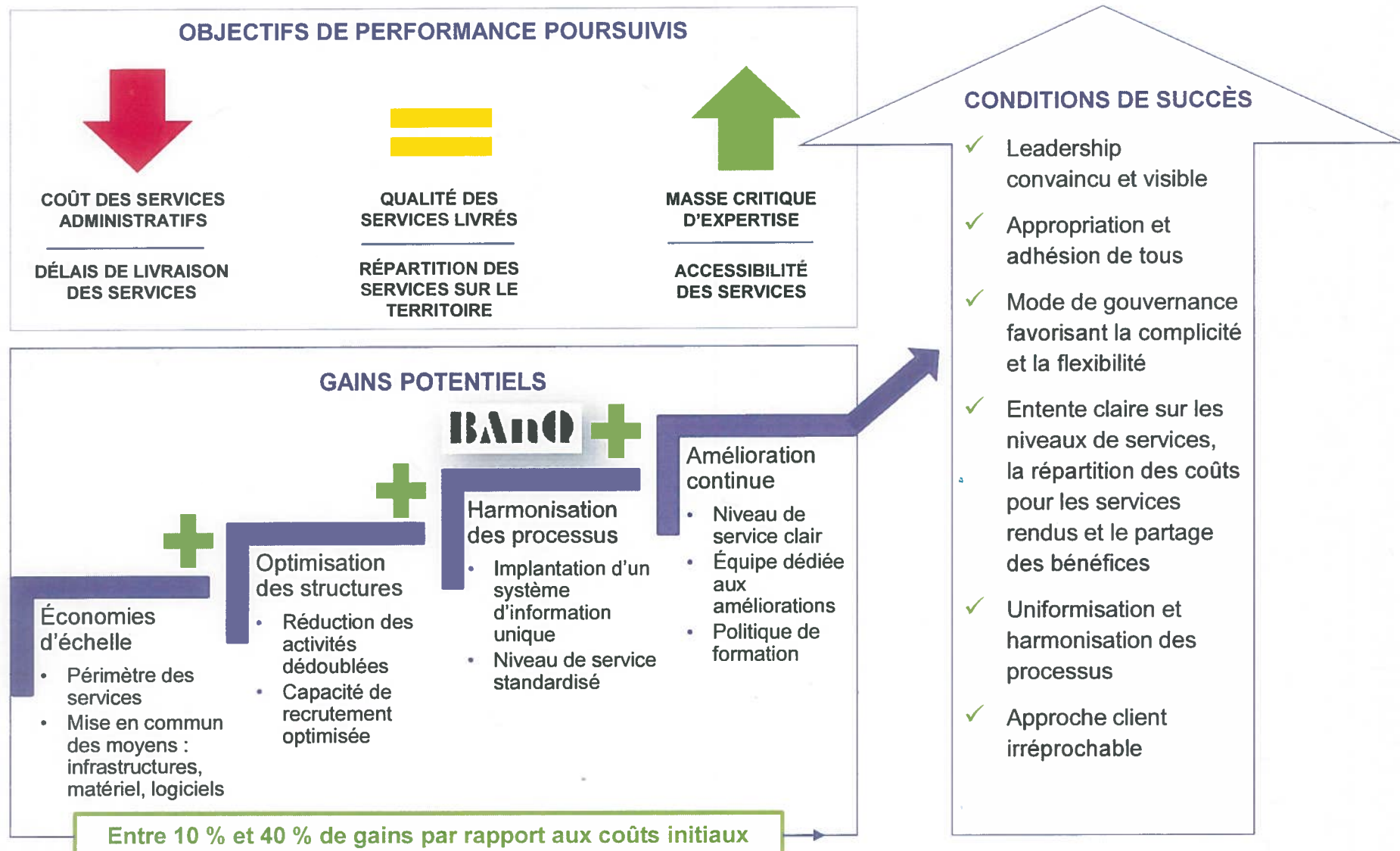
Annexes



Annexe 1

Bonnes pratiques en optimisation et positionnement BAnQ

Résultats attendus et gains potentiels en optimisation selon RCGT





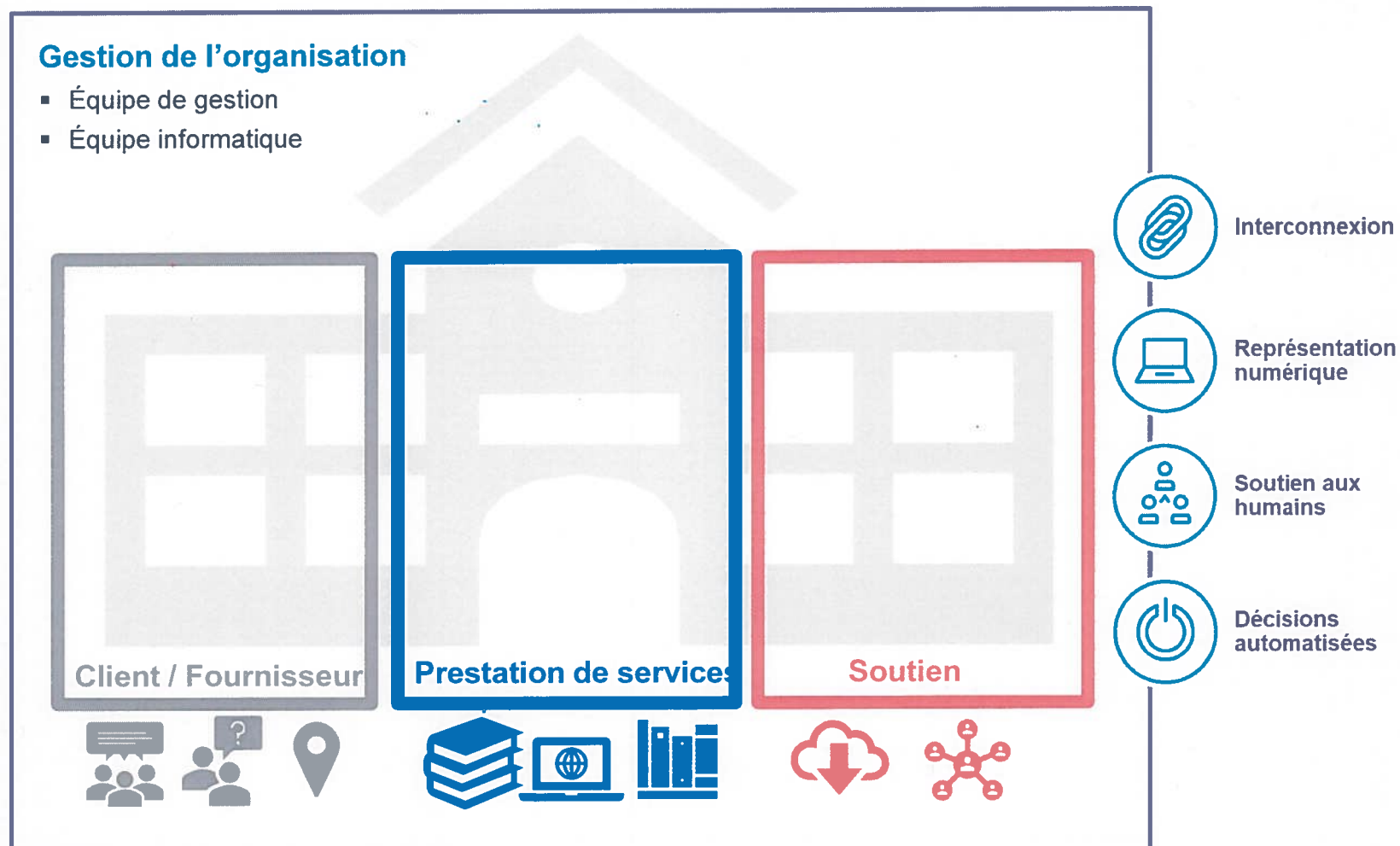
Annexe 2

Transformation numérique

Cadre de référence et approche

Séquence d'une transformation numérique

Dans le cadre de référence ci-dessous, nous présentons les zones de l'organisation couvertes par une transformation numérique. Lors de l'analyse, une validation de l'équilibre entre les initiatives et priorités de BAnQ *versus* les principes de la transformation numérique sera effectuée afin d'y apporter des éléments de recommandation.



Définition du modèle d'interprétation¹

L'évaluation de la maturité numérique de l'entreprise se base sur trois zones distinctes : la zone client, la zone support, la zone fabrication ou service. La portion sur la gestion de l'organisation est transversale, car elle influence l'ensemble des zones. Le succès de l'entreprise repose en grande partie sur ses zones client et fabrication ou service principalement. La zone support est aussi importante, mais dans un degré relativement moindre. Voici quelques définitions permettant de mieux comprendre les différents concepts :

ZONE GESTION DE L'ORGANISATION

- Engagement de l'entreprise dans sa transformation numérique et sa capacité à la soutenir dans le temps;
- Capacité des systèmes d'information à créer une copie numérique du monde physique et ainsi à bénéficier davantage des possibilités qu'offre une transformation numérique.

ZONE CLIENT

Concerne l'ensemble des processus, des activités et des opérations en relation avec les autres sites de l'entreprise, les clients et les fournisseurs de l'entreprise.

ZONE FABRICATION OU SERVICE

Concerne l'ensemble des processus, des activités et des opérations qui créent directement la valeur de l'entreprise.

ZONE SUPPORT

Concerne les processus, les activités et/ou les opérations supportant les processus créant la valeur de l'entreprise.

Note 1 : Selon l'approche du diagnostic audit numérique industrie 4.0.

Séquence et évaluation d'une transformation numérique

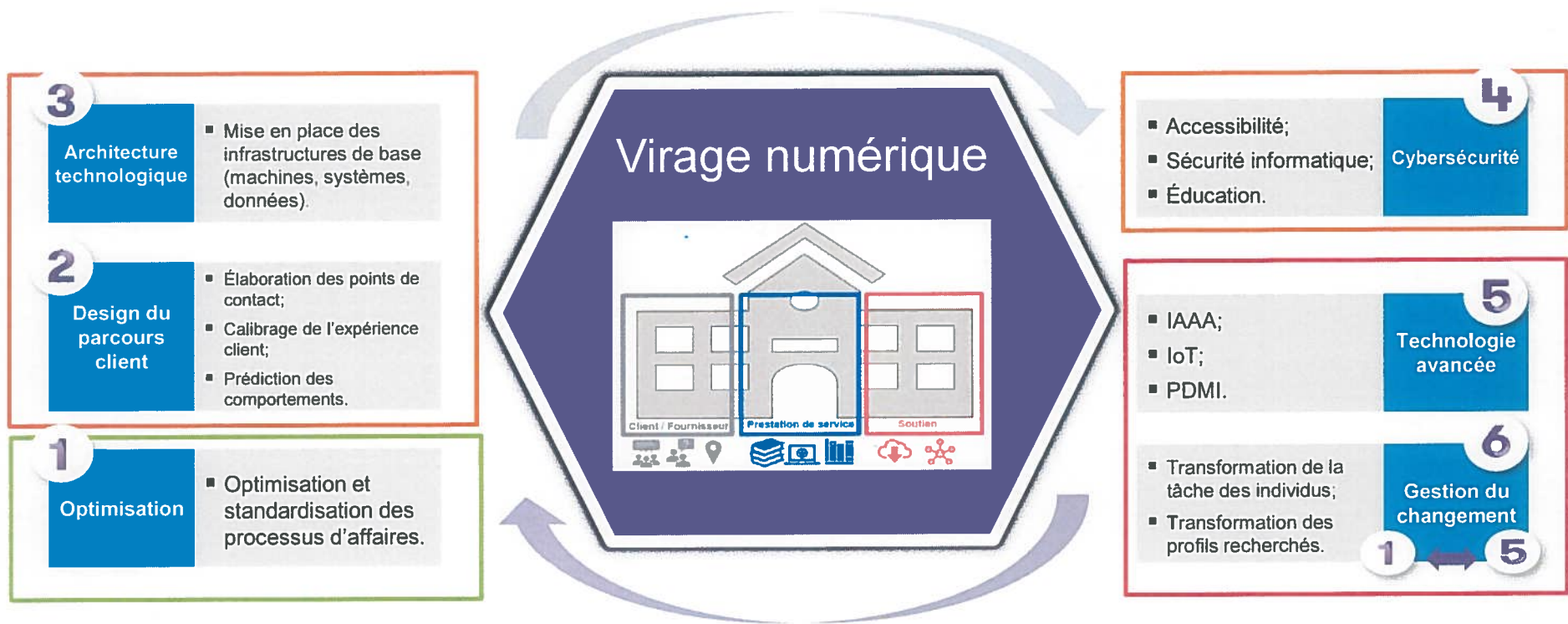
Légende

Au bon niveau

Ajustement requis

Révision requise

Dépendamment des projets priorisés par l'organisation, des principes de base doivent être respectés pour assurer le succès du virage numérique. Une interprétation des étapes est présentée à la page suivante.



Dans la littérature et selon plusieurs études, au niveau mondial, le budget accordé à la transformation numérique représente 5 % des revenus de l'organisation, tous secteurs confondus.

Évaluation d'une transformation numérique (suite)

Adéquation des principales réalisations et des principaux projets en cours ou à venir en fonction de l'approche d'une séquence optimale

ÉTAPES	INTERPRÉTATION ET PISTES D'AMÉLIORATION
1. Optimisation	Dans le cas de BAnQ, plusieurs éléments de séquençement ont été abordés tels que l'optimisation (via le <i>Lean</i> depuis 2016); avec le plan d'optimisation de la DGRHA, les processus critiques seront bien analysés en amont d'une numérisation.
2. Design du parcours client	La refonte du portail fait partie intégrante du plan stratégique. La question à se poser, c'est : est-ce que la séquence est adéquate sachant qu'une réflexion sur le modèle d'affaires est en cours? Pour favoriser la numérisation du parcours client, il faut tout d'abord le comprendre, via l'architecture d'entreprise, mais aussi le maîtriser.
3. Architecture technologique	L'architecture d'entreprise actuelle a été élaborée en 2019-2020. Toutefois, pour assurer un virage numérique, l'élaboration d'une architecture basée sur le modèle d'affaire et la mise en place des infrastructures est primordiale. Le rattrapage de maintien d'actifs est non priorisé, créant une pression sur les systèmes actuels.
4. Cybersécurité	Une évaluation de la cybersécurité externe-interne (par Internet) a été réalisée, ce qui est un bon point de départ. Toutefois, certains tests d'intrusion ont des résultats inquiétants. Actuellement, la cybersécurité est assurée par un conseiller principal ainsi que des consultants afin de réaliser de la sensibilisation à l'interne. Dans le cadre d'une transformation, une stratégie en matière de cybersécurité doit être élaborée afin de couvrir l'ensemble des risques de vol, pertes ou de données endommagées.
5. Technologie avancée	Bien que les recherches réalisées par les utilisateurs utilisent les données, la valorisation de celles-ci dans l'opérationnalisation de l'ensemble de l'organisation doit faire partie de la stratégie numérique, c'est-à-dire utiliser l'intelligence d'affaires dans ses opérations, favoriser une gestion des données centrales. Pour ce faire, il faut élaborer une politique de gestion des données afin de l'organiser en fonction de l'architecture technologique.
6. Gestion du changement	Le succès du virage dépendra en grande partie des efforts investis sur les ressources humaines. Pour ce faire, une réflexion au niveau de la culture organisationnelle et des métiers selon les tendances est essentielle pour assurer une transformation réussie. Elle doit être supportée par la gestion du changement qui va au-delà d'une évaluation du degré de mobilisation. La réflexion sur le modèle d'affaires aura un impact sur l'ensemble de l'organisation, tant au niveau de sa mission que dans son modèle de livraison de services.



Annexe 3

Détail de certains éléments de recommandation

Axe 1 : Vision 2030 (détail)

1A – REPENSER LA BIBLIOTHÈQUE DE DEMAIN – EXEMPLES/DÉTAIL

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
DGGB	▪ Redéfinir le rôle de BAnQ/GB en complémentarité des autres partenaires en matière de culture et plus particulièrement en littératie et inclusion sociale (MESS/commissions scolaires, Emploi-Québec, organismes communautaires, etc.) : • Clarifier quel est le véritable rôle de BAnQ en littératie numérique et inclusion sociale : – Questionner la pertinence de professionnels au sein de BAnQ pour adapter les contenus et les activités aux personnes handicapées ou ayant des troubles d'apprentissage; – Déterminer le niveau adéquat de financement annuel des livres adaptés (contexte de diminution de la demande de livres en braille au profit de livres en audio); • Améliorer l'arrimage et la planification intégrée des activités de médiation avec la Direction des communications et de la programmation et la Direction des services éducatifs pour la mise en priorité des activités de médiation culturelle et la mise en valeur des collections; • Bonifier l'offre de services éducatifs en offrant les lieux physiques et l'accès aux diverses collections, sans être responsable de l'ensemble du développement du contenu et l'animation des activités; ▪ Réviser les heures d'ouverture selon les données sur l'achalandage ou réviser les heures de présence des bibliothécaires en aide directe à la recherche (maintenir l'accès en mode autonome pour périodes moins achalandées).
DGAN et DGBN	▪ Revoir/déterminer la proportion des efforts à allouer à l'objectif de diffusion et mise en valeur du patrimoine par rapport à ceux à consacrer à la mission principale de la DGBN et DGAN de recueillir, traiter et conserver; ▪ Réviser à la baisse les heures d'ouverture de consultation en salle à moyen/long terme au fur et à mesure de l'augmentation de l'offre en ligne (numérisation).

Axe 1 : Vision 2030 (détail)

1B – LEADERSHIP ET RÔLE-CONSEIL EN GESTION DES INFORMATIONS ET CONSERVATION DU PATRIMOINE CULTUREL ET ARCHIVISTIQUE – EXEMPLES/DÉTAIL

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
DGAN	- Accentuer le rôle de vigie et conseil de la DGAN dans la transformation numérique de l'État : - Expertise à développer. RH internes à former; - Présence dans comités et projets à assurer, incluant le projet de DNF; - Définir ce qui a de la valeur à conserver de façon permanente; - Accentuer le rôle de la DGAN dans l'encadrement des pratiques de gestion de l'information des M/O : - Mettre en place une gouvernance renouvelée basée sur l'imputabilité accrue et la reddition de comptes des responsables désignés de gestion de l'information dans les M/O (cf. accès à l'information), à partir des standards et outils développés par BAnQ; - Former les archivistes gouvernementaux sur leurs rôles, les outils et les meilleures pratiques; - Effectuer des suivis plus systématisés auprès des M/O dans un but d'amélioration continue; - Réviser la gouvernance et les modalités du programme d'agrément des SAPA (fréquence de renouvellement, critères et encadrement, modes de financement).
DGBN	- Renforcer le leadership et le rôle de BAnQ/DGBN dans le développement des normes et outils pour la collecte et conservation des documents en version numérique : - Investissement de démarrage/développement TI; - Ressources requises pour le maintien (évolution et migration dans le temps), tant dans l'équipe TI que DGBN; - Formation des employés qui ont des difficultés avec le numérique; - Développer et rendre disponibles les outils technologiques requis pour privilégier autant que possible le versement des documents publiés (par dépôt légal et volontaire) en version numérique (Loi de BAnQ sur le volet du dépôt légal à modifier en conséquence), ainsi que leur diffusion sur les plateformes numériques de BAnQ.

Axe 1 : Vision 2030 (détail)

1C – REPENSER LES MÉTHODES D'ACQUISITION, DE TRAITEMENT ET DE CONSERVATION – EXEMPLES/DÉTAIL

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Virage numérique – blitz de numérisation	▪ Développer des critères et mettre en priorité les documents à numériser, puis évaluer le coût de traitement et de numérisation de documents dans le temps (documents physiques existants) : • Tenir compte de la capacité des équipes en amont pour l'acquisition et traitement des documents avant la numérisation.
Méthodes d'acquisition, de traitement et d'archivage	▪ Virage numérique : à partir des orientations (en cours de définition), revoir les méthodes d'archivage des documents à conserver de façon permanente : • Favoriser la transmission et conservation numérique des archives publiques et des publications visées par le dépôt légal (ou volontaire); • Revoir les méthodes de classification et de traitement des documents et bases de données, ainsi que les métadonnées associées (allègement possible tout en maintenant le détail requis pour en assurer la diffusion si recherche). Par ex.: clarifier le niveau de détail à documenter pour chacun des documents et quelles métadonnées souhaite-t-on dans version numérique (et pour quelle utilisation)?; • Développer et mettre en place les technologies et des processus qui assurent le versement efficient par les M/O, incluant le judiciaire, et les éditeurs, ainsi que la sauvegarde sécurisée (sans pertes) des documents et métadonnées, tout en assurant la diffusion (selon les règles de confidentialité en vigueur (pour archives surtout)); ▪ Acquisitions : maintenir l'acquisition de fonds d'archives privées et de collections spéciales de façon ciblée en fonction des occasions sur le marché et selon les critères d'acquisition prioritaires (en cours d'élaboration après l'inventaire, incluant l'intérêt patrimonial, la complémentarité avec la collection disponible, la valeur monétaire et la capacité interne de traitement/évaluation), tout en tenant compte de la capacité interne de traitement afin d'éviter d'augmenter l'inventaire de documents en attente de traitement; ▪ Promouvoir le Programme CIP pour accélérer la création de notices originales utilisées dans l'ensemble du réseau de bibliothèques publiques.

Axe 1 : Vision 2030 (détail)

1C – REPENSER LES MÉTHODES D'ACQUISITION, DE TRAITEMENT ET DE CONSERVATION – EXEMPLES/DÉTAIL (SUITE)

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Logistique	▪ Mettre en place un ou des entrepôts centralisés à la place des sites régionaux répondant aux normes de conservation et un réseau de transport intersites (Montréal et Québec) en cas de demande de consultation de l'original sur place (avec un délai), en complément des plateformes disponibles pour consultation en ligne (avec une aide à la recherche par téléphone ou courriel/chat) : • Après numérisation des documents le plus souvent demandés (liste à élaborer), rapatrier les documents originaux actuellement dans les sites régionaux. Après numérisation et si l'état de conservation du document le permet ou si le document est rarement demandé pour consultation ou exposition, regrouper les archives et, potentiellement, certaines collections dans les entrepôts.

Axe 2 : Modèle d'affaires (détail)

2A – MODE DE FONCTIONNEMENT – OPTIMISATION – EXEMPLES/DÉTAIL

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Optimisation de l'offre de médiation et de consultation sur place	■ Favoriser une approche de codéveloppement des contenus de médiation avec le milieu en fonction des besoins et intérêts; ■ Mieux planifier et optimiser l'utilisation des ressources dédiées à la programmation/diffusion/conserver : • Établir une programmation triennale et annuelle BAnQ (conjointement avec Direction de la programmation et Direction des activités éducatives), incluant les thèmes des visites scolaires à développer avec les organismes partenaires (incluant établissements d'enseignement), plutôt qu'une approche <i>ad hoc</i> ou personnalisée à chacune des demandes; • Offrir les lieux physiques et les plateformes numériques de diffusion, mais faire faire le développement de contenus et l'animation des sessions par des organismes partenaires; • Assurer la réutilisation des contenus exposés dans les autres sites; • Optimiser la sélection des documents à présenter lors des visites éducatives en fonction de la programmation (privilégier la numérisation, facsimilé ou 2^e exemplaire pour diffusion) pour diminuer la charge de travail de l'équipe de conservation (budget de numérisation ou impression à prévoir); • Former et utiliser des bénévoles pour assurer l'animation de certaines visites, après rodage par les professionnels (ex.: les Amis de BAnQ) ou pour orienter des visiteurs dans leurs recherches généalogiques; ■ Promouvoir l'accès 24/7 via les plateformes en ligne (avec aide et orientation par téléphone/courriel/<i>chat</i>) et réviser les modalités d'accès et services sur place : • Réviser des heures d'ouverture pour accès général à la population et aux chercheurs à la DGBN et DGAN (ex.: visites scolaires le matin et population/chercheurs en après-midi ou l'inverse) – pourrait demander des réaménagements des espaces sur Holt, Viger et GB; • Réviser les normes de services pour les demandes en salle des chercheurs (actuellement : immédiat) et privilégier la prise de rendez-vous pour diminuer les interruptions.

Axe 2 : Modèle d'affaires (détail)

2A – MODE DE FONCTIONNEMENT – OPTIMISATION – EXEMPLES/DÉTAIL (SUITE)

CATÉGORIE	ÉLÉMENTS DE RECOMMANDATION
Entraide et polyvalence des ressources	■ Favoriser autant que possible une plus grande polyvalence des ressources pour diminuer les goulots et les enjeux de relève en cas d'absence. Par exemple : • Explorer le potentiel d'augmenter la capacité des bibliothécaires de l'équipe de diffusion de la DGBN de sortir, manipuler et identifier les besoins de restauration pour désengorger l'équipe de conservation (critères/balises à développer et formation à prévoir au préalable); • Explorer le potentiel d'utiliser davantage des ressources techniques (techniciens) dans les tâches de traitement pour libérer les professionnels; • Augmenter la polyvalence des bibliothécaires sur les étages de la GB ou pour l'aide à la recherche par téléphone (faisabilité à valider).



Annexe 4

Documents obtenus

Documents obtenus

NATURE	DOCUMENTS
1. Lois projet fusion et reddition de comptes	▪ Loi 135 : • La loi et les règles en bref; • Règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles; ▪ Loi sur les archives : • Chapitre A-21.1; ▪ Loi sur BAnQ; ▪ Règlement sur le dépôt légal; ▪ Fusion : • BNQ-GBQ 2001; • BNQ-AnQ 2006; ▪ Plan de modernisation 2004-2007; ▪ Reddition de comptes des M/O auprès des organismes centraux.
2. Plan stratégique	▪ Plan stratégique 2019-2022 : • Coup d'œil sur l'application de suivi; • Plan stratégique par objectif; • Projets spéciaux prévus; • Notes budget BAnQ.
3. Gouvernance et rapport annuel	▪ Composition du conseil de direction de BAnQ en date du 27 septembre 2019; ▪ Obligations légales; ▪ Agenda de la rencontre du 25 septembre 2019 – Comité de travail sur la situation budgétaire de BAnQ et ses besoins pour les exercices 2020 et suivants; ▪ Mesures du plan d'action gouvernemental en culture; ▪ Rapport annuel d'activités 2018-2019.

Documents obtenus (suite)

NATURE	DOCUMENTS
4. Organigramme et effectifs	▪ Liste des employés et postes par DG au 2019-10-03; ▪ Organigrammes : • BAnQ; • DGAN; • DGBN; • DGRHA; • SGDAJC; • DCP; • DGTIT.
5. Prévisions et budget	▪ Budget 2019-2020 CA 2019-06-20 (Doc. 5.1); ▪ Budget 2019-2020 par fonds (PDF et Excel); ▪ Fonds 01 comparatif 2009-2010 vs 2020-2021; ▪ Prévision 2019-2020 – 2024-2025; ▪ 2019-2020 à 2023-2024 Prévision dépense de fonctionnement; ▪ 2019-2020 à 2023-2024 prévision Investissement; ▪ Base des prév. Budget 2019-2020 F01 par direction par CR; ▪ Budget 2019-2020 par direction par CR 2019-12-02; ▪ 2014 à 2018 Dépenses DGRHA - Services professionnels 2019-12-04; ▪ 2014-2015 à 2018-2019 Dépenses comparatives par direction 5 ans; ▪ 2014-2015 à 2018-2019 Comparatif budget-réel 5 ans; ▪ 2019-2020 Budget; ▪ Analyse de la situation budgétaire de BAnQ.

Documents obtenus (suite)

NATURE	DOCUMENTS
6. Statistiques	- Données fréquentation DGBN 2009-2010 à 2017-2018; - ISBN 2006-2007 à 2018-2019; - Statistiques dépôt légal 2009-2019 par type docs; - Statistiques consultation ressources et documents numériques 2018-2019.
7. Structure et analyse financière	- Analyse de la situation budgétaire de BAnQ; - De la nature et du financement de BAnQ;
8. Volumétrie	- Comparatif des ETC de 2015-2016 à 2019-2020; - Analyse de la clientèle (GB); - Heures d'ouverture pour les usagers; - Heures non comblées par DG; - Entrées GB 2015-2016 – Nombre moyen d'entrées à l'heure; - Sondage sur la satisfaction des utilisateurs.
9. Diagnostics externes	- Étude auprès des usagers de la Grande Bibliothèque (externe?); - Diagnostic expérience client; - Étude sur le profil de la clientèle actuelle et potentielle de Bibliothèque et Archives nationales du Québec; - Satisfaction de la clientèle des Services aux milieux documentaires; - Évaluation de la prestation de services du personnel de BAnQ; - Étude ClimaS – Le capital humain au cœur du service aux citoyens; - La mobilisation dans votre organisation – Énergie mobilisation; - Accompagnement dans l'optimisation des ressources – KPMG; - Processus révisés avant 2018-2019 – Direction des services financiers; - Révision des processus de 2015 au 31 mars 2019; - Plan d'affaires pour une librairie-boutique physique et en ligne à la Grande Bibliothèque – Expansion Stratégies Inc. et WebTarget.

Documents obtenus (suite)

NATURE	DOCUMENTS
10. DGBN	▪ Journée de réflexion - 2019-09-19; ▪ Document d'accompagnement à la présentation.
11. DGAN	▪ 2019-2020 P06 Boutique, location de salle et dév. des affaires; ▪ 2019-2020 P06 Statistique – Ventes et boutique; ▪ Compte rendu – Réunion de direction de BAnQ VM 01-10-2019; ▪ Étude sur le profil de la clientèle actuelle et potentielle de BaNQ; ▪ Enquête 2014 – Utilisateurs des ressources archivistiques en ligne; ▪ Interventions auprès des utilisateurs 2018-2019 – Salles de consultation; ▪ Activités auprès des utilisateurs – Salles de consultation – 2016-2019; ▪ Processus liés à la Diffusion – 2019; ▪ Consultation – Ressources et documents numériques archives – 2018-2019; ▪ Article <i>La diffusion et la mise en valeur des archives – Panorama de l'archivistique contemporaine</i> 2015; ▪ Employés DGAN et fonctions; ▪ Fonction aide-conseil; ▪ Indicateurs DGBN-DTDCP 2018-2019; ▪ Présentation DGAN 30 septembre; ▪ Présentation DGAN Journée de planification 19 septembre 2019; ▪ Plan stratégique 2019-2022 – Plan d'action intégré; ▪ Réunion de direction BAnQ Vieux-Montréal 1^{er} octobre 2019; ▪ Rôle Conseil gouvernemental Recommandation 2018-12-21.
12. DGGB	▪ DSJEM Plan d'action - 2019-2020; ▪ Présentation DGGB - Comité de réflexion 2019-09-18; ▪ Rapport Clément Richard – Grande Bibliothèque pour le Québec – 1997; ▪ Vos réalisations 2018-2019.

Documents obtenus (suite)

NATURE	DOCUMENTS
13. Direction des communications et programmation	▪ DCP Priorisation – Nov. 2019-Mars 2020; ▪ Le Service des communications se transforme – Mai 2019.
14. Direction générale des ressources informationnelles	▪ OPEX-CAPEX-5 ans MCC complété – 2019-10; ▪ BAnQ – Dossier OPP dépôt numérique fiable; ▪ PEPTI; ▪ DGRI applications-systèmes-équipements informatiques; ▪ DGRI Plan directeur 2019-2022; ▪ DGTIT P06 remis PMv2; ▪ DGTIT P12 remis PM; ▪ Méthodologie de gestion de projet TI Macroscopie utilisé à BAnQ; ▪ PPMI – Charte de projet; ▪ Processus ITIL à BAnQ; ▪ Architecture BAnQ; ▪ Principes d'architecture; ▪ Vision AE; ▪ DGRI Planification 5 ans; ▪ Portefeuille de projets – État de santé; ▪ Priorité des projets; ▪ C2 - Liste des demandes de changement.
15. Direction des ressources humaines	▪ Offre de services DRH – Tableau synoptique.
16. Ministère de la Culture et des Communications	▪ Plan triennal – 2019-09-24.

Documents obtenus (suite)

NATURE	DOCUMENTS
17. Saint-Sulpice	■ BAnQ Saint-Sulpice Pres-novembre-2018; ■ Budget actualisé - 28 octobre 2019 rév. 02 du 7 nov. 2019; ■ Projet BAnQ-Saint-Sulpice - Mémoire 2019-11-01; ■ Suivi dépenses BSS Construction 2019-2020; ■ Suivi dépenses BSS Préouverture 2019-2020.



Annexe 5

Bibliographie

Annexe 5 – Bibliographie

1. Gaëtan TREMBLAY, dir., *L'émancipation, hier et aujourd'hui. Perspectives françaises et québécoises*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, 302 p.
2. Failla, Luigi, « Habiter la bibliothèque », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2019, n° 17, p. 8-21. Disponible en ligne : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2019-17-0008-001>>. ISSN 1292-8399.
3. Gagnon-Arguin, Louise et Lajeunesse, Marcel, « Panorama de l'archivistique contemporaine », *Évolution de la discipline et de la profession*, p. 220-236, Québec, Presses de l'Université du Québec.
4. Archimag, « L'innovation en bibliothèque », n° 62, août 2018.
5. IbisWorld, *IBISWorld Industry Report OD5410 Libraries & Archives in the US*, 2018.
6. "Building Libraries for Tomorrow", Jakob Laerkes, Rendez-vous des bibliothèques publiques du Québec 2019.
7. « Vision du développement de la bibliothèque de Québec 2013-2020 », Ville de Québec, https://www.ville.quebec.qc.ca/publications/docs_ville/vision-developpement-biblio.pdf
8. « Ouverture de la Bibliothèque des sciences », 16 septembre 2019, Université de Montréal, <https://bib.umontreal.ca/communications/nouvelles/nouvelle/ouverture-de-la-bibliotheque-des-sciences>
9. *L'archivistique à l'ère du numérique – les éléments fondamentaux de la discipline*, Jean-Daniel Zeller, volume 46, numéro 1, 2016 ERUDIT.org
10. Couture, Carol et Marcel Lajeunesse, *L'archivistique à l'ère du numérique – Les éléments fondamentaux de la discipline*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 2015, 278 pages.
11. Bouthillier, France, *Bibliothécaire – Une profession en constante évolution*, <https://docplayer.fr/32776907-Bibliothecaire-une-profession-en-constante-evolution.html>

Annexe 5 – Liste des projets de la DGRI

Projet	2015	2016	2017	2018	2019
2001 - MÀN infrastructure de SAN principal			1 994		
2002 - Postes de travail (public et privé)	541 375	291 075	196 892	96 367	203 938
2003 - Photocopieur et imprimante (multifonction)	135 114	9 909	8 017		
2004 - Lecteur/numériseur (microfiche) - public	338 471	16 738	72 018		
2005 - Site de relève		1 005			
2006 - Stockage - dépôt numérique fiable	126 762	550 702	197 688	1 036	
2007 - MÀN infrastructure de serveurs virtuels	193				
2008 - MÀN infrastructure de réseau sans fil	6 025	19 523		5 879	23 833
2009 - MÀN logiciels de mission d'entreprise	68 976	18 846			
2010 - UPS de la salle informatique - Holt	30 447	30 506	30 934		
2011 - MÀN infrastructure de téléphonie	26 130	10 880	26 159		
2012 - Audiovisuel	2 008	459			
2013 - MÀN des applications bureautiques	87 048	81 765	13 159		
2014 - Serveurs Windows			22 744		
2015 - MAJ logiciels postes de travail	13 564	533	2 016		
2017 - Sol. retour auto, convoyeur et tri autom.	916 925				
2018 - Solution murale interactive - GB		20 000	45 000		
2019 - Numériseurs à haute capacité de la DNUM	401				
2020 - RDC GB 3 ^e lieu DIT	173 998	16 249	142 353	52 493	
2021 - Réaménagement des étages DGTIT			82 819	13 451	
2025 - MÀN logiciels d'opération de la DIT	83 873	62 156	45 581	42 014	
2026 - Programme de sécurité				15 339	78 301
2040 - Sol. de gestion - alertes et trafic rése	6 382	195			
2041 - Sol. gestion sécurité - répertoire utili		5 796	17 913		
2042 - Remplacement des serveurs					
2043 - Évol. infrastructures techniques divers		17 910	30 517	3 256	13 406
2044 - MÀN infrastructure de réseau de cœur	256 831	272 310	115 761		
2045 - Équip/logiciels capitalisables divers	61 765	37 081	563 080	6 683	
2046 - Évol. télécommunication et réseau cœur	56 453	46 600		11 013	39 509
2047 - MÀN solution des afficheurs	4 900	27 263			
2048 - Service projecteur - salles de réunions	4 368	1 649	21 437		
2049 - Équipements audiovisuels	30 483	69 511	6 939		
2051 - Évol. Infra stockage et sauvegarde				19 930	27 237
2057 - Évol. Equip. Logiciel serveurs divers				70 030	30 677
2058 - Infrastructure du réseau sans fil	28 322	278 365	73 181	-	-

Annexe 5 – Liste des projets de la DGRI (suite)

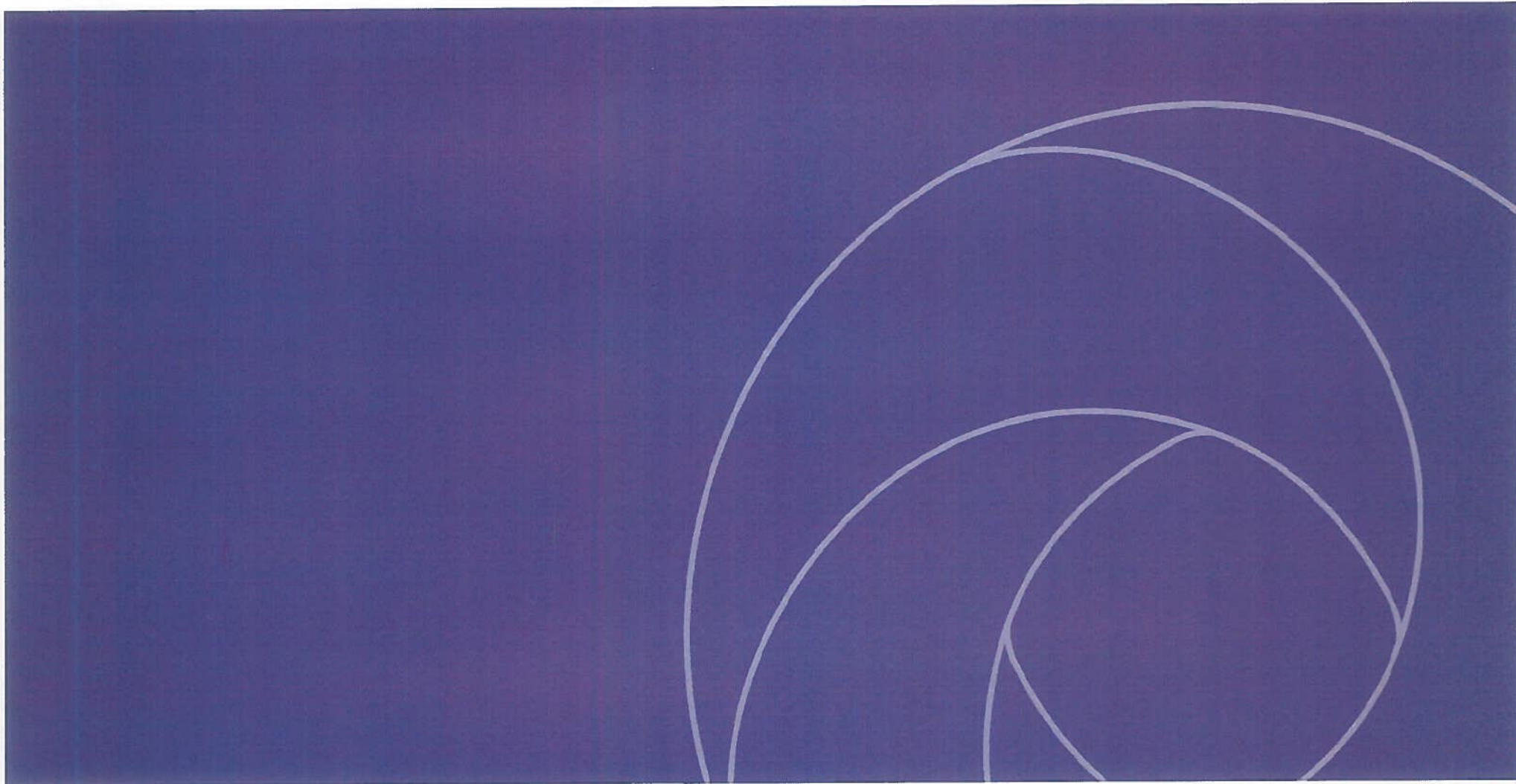
Projet	2015	2016	2017	2018	2019
2061 - Remplacement système téléphonique			14 253	248 076	314 949
2064 - MAN Infrastructure réseau distribution		6 028	5 236		
2065 - MAN logiciels d'opération DIT			612		
2066 - Environnement de base de données				98 960	
2073 - Audiovisuel salle (admin. et public)					122 265
2074 - Remplacer solution prise sauvegarde			7 529	736 972	
2075 - Remplacer infrastructure site secondaire	1 575	4 994	223 684		
2078 - BDPP MAJ en VMWare				249 722	
2079 - DESP rempl. serveurs virtuels (32 host)				1 211	50 829
2081 - BDPP rempl. stockage primaire GB				15 838	254 042
2082 - MEP infra. institutionnelle conservation				11 472	374 073
2083 - DACE évol. MAJ firewall				7 044	5 268
2084 - DACP espace apprent. (matériel F10)					9 026
3007 - Évolution du SIGD	568 879	189 802	148 014	24 026	16 252
3008 - EREZ	1 176	98			
3010 - GID	2 716	41 058	(5 651)		
3011 - Pivotal	113 571	72 679	219 130	112 568	(500)
3014 - DOT CMS			6 972	59 631	
3019 - Virtuo (système financier)	12 156	2 140	714		
3020 - Évol. Systèmes administratifs	1 196	4 262	23 940	54 026	59 672
3021 - BizTalk gestion de demande de personnel	22 484	17 002	(29)		
3022 - Horasphere - gestion des remplacements		2 400			
3023 - GBMS	751	53	3 240		
3024 - Billetterie en ligne		2 650			
3025 - CV Manager			6 300	2 300	
3033 - Dépôt légal	160				
3034 - Entrepôt de données	73 129	7 492	6 142		
3035 - Migration système gestion postes publics	7 241	811	6 085	4 504	
3036 - PISTARD DDC	15 949	8 440	4 484		
3039 - Évolution RFN et RDAQ	-	-	109		
3041 - Systèmes d'archives - gala, pistard, etc.	1 039	1 340	26	15 525	7 680
3043 - Outils de développement	78 014	42 672	16 702		
3044 - PPMI (Pivotal, Portfolio, MondIP, Inmedia)					42 654
3048 - Laserfiche	9 713	1 505			
3050 - Gestion des événements culturels			3 540		

Annexe 5 – Liste des projets de la DGRI (suite)

Projet	2015	2016	2017	2018	2019
3051 - Refonte Pistard	196 636	723 726	920 354	1 057 639	839 663
3052 - Haute disponibilité					74 160
3058 - Centre de conférences			9 990	23 228	
3061 - Reglisse	129	136			
3062 - Portail Refonte				8 000	
3067 - Décommission Pivotal				160 822	
3068 - BiblioMondo - pertinence de recherche	1 536				
3070 - SBPQ	1 159	1 363	1 525		
3071 - Rehaussement de Medi-Accès	11 866	53	1 230		
3072 - Horasphère		577	19 047	32 399	
3073 - Coll. (vidéo conf., Link) Québec et Viger					(548)
3075 - Archivage web Collecte des sites web	4 730	3 662	2 903	48 024	104 893
3078 - Rapport impact remplacement de Portfolio					(9 000)
3081 - Rapport refonte de Pistard		201			
3082 - Intégration feuille de temps/paie	11 943	5 685	3 447		
3083 - Index. auto. notices Pistard (arrérages)	22 508	150 665	14 755		
3084 - Systèmes spécialisés GB	127 967	134 195	49 846	9 165	19 881
3087 - Dépôt numérique fiable - DSI	15 349	3 472			
3088 - Évol./valorisation collections numériques	105 985	42 509	8 315	7 295	
3089 - Dépôt légal (IDEL) continuité	42 670	22 312	5 279	2 341	4 117
3091 - BDPP BibioMondo (InMédia - Portfolio)				221 395	57 041
3092 - BDPP Syst. dépôt légal, gestion ISBN				27 339	
3093 - BDPP DNF préalable				106 654	
3094 - DRLE Syst. index. auto fonds arc.(Temis)				6 688	
3095 - BDPP Google site search				34 254	(1 552)
3096 - FabLab					22 974
4008 - Module de diffusion pour l'archivage WEB	10 801	4 119			
4014 - Évol. systèmes commun. — Entr. données, etc.	334 968	185 152	31 186	35 188	46 365
4021 - Formulaire soutien - Livre numérique	312				
4032 - Moteur de recherche de l'intranet	894	567	7 274		
4036 - Migration WordPress du blogue Annotation	2 859	1 003			
4041 - BAnQ numérique	1 615	130 221	524 689	545 221	612 707
4054 - RFN - Transfert vers la BNF			604	1 012	
4066 - DDC portail et BAVQ	8 158		4 683		
4067 - MédiaLab			396 145	95 595	17 081
4066 - DDC portail et BAVQ	-	1 598	12 793	(0)	(14 391)
	4 812 645	3 703 668	4 421 298	4 401 626	3 446 504

Annexe 4 – Liste des projets de la DGRHA

Projet	2015	2016	2017	2018	2019
0033 - Rayonnage fixe	26 611	1 986	7 898		
0037 - Signalisation	46 388	10 516		1 351	
0038 - Mobilier destiné au public	9 088	80 705	56 183	117 133	63 683
0048 - Équipement et mobilier pour le personnel	137 823	44 647	136 270	13 119	1 598
0052 - Équipement spécialisé					2 197
0078 - Mobiliers publics-Niveau R 3 ^e lieu GB	1 195 564	1 117 671	1 775 361	80 669	(51)
0079 - Boutique-Librairie GB				441	(441)
0081 - Déficit d'entretien - Ascenseur	329				
0084 - Infrastructure et bâtiment	134 676	13 475	29 174	85 122	25 586
0086 - Déficit d'entretien - Enveloppe bâtiment					
0087 - Déficit d'entretien - Génératrice	28 100	241 033	5 867		
0089 - Déficit d'entretien - Gicleur	(1 040)	(7 393)			
0090 - Équipements de contrôle d'accès	4 806	1 991	534		
0091 - Installation de sécurité et surveillance	51 695	67 607	28 174	58 445	142 501
0110 - Réaménagement aires administratives	73 165			13 302	53 804
0119 - Complexe scientifique		660 042	25 002		
0120 - Amélioration de terrain	1 520		55 000	468	
0143 - Immeuble - Mobilier public SAC		8 819		11 990	
0146 - Réaménagement magasins, rayon. & autres		23 595			
0147 - Amél. inst. mécan. et électriques	59 621	273 328	202 816	97 590	491 583
0149 - Aménagements des espaces publics	33 244	14 433	14 764	65 454	215 721
0150 - Auditorium		2 929			
0155 - Équipements de manutention	2 113	864	6 276		8 627
0156 - Mobilier urbain				24 571	2 517
0165 - Rayonnages et mobiliers pour collections	13 749	36 671	17 552	65 462	133 940
0166 - Déficit d'entretien - Revêtement hangar				18 739	
0167 - Chariots et étagères mag. des carrières	613 181				
0168 - Mise en boîte périodique	21 755	27 327	21 671	13 247	7 520
0170 - Déficit d'entretien - Dalle souterraine			2 700	17 299	
0172 - Ergonomie			24 975		
0174 - Pavillon à poème - Fondation		40 883			
0175 - Café bistro			231 742	(16 700)	
1401 - Terrains - achat				10 339	
1441 - Bâtiments - achat				2 930	
4067 - Médialab		9 000	379 493	30 018	
4068 - Le numérique révélé				27 333	13 157
	2 452 386	2 670 128	3 021 450	738 323	1 161 943



Raymond Chabot
Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

rcgt.com