

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

enap.ca

Revue de mandat BAnQ 2015-2024

Vénétia Sauvain, avec la collaboration d'Annie d'Amours, d'Olivier Maligne, de Patrick Pollefeys et Corinne Sarian

Direction des services aux organisations de l'ENAP

25 avril 2025

© Tous droits réservés 2025 École nationale d'administration publique

NOTE

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la ou les personnes qui l'ont rédigé et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique.

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir le nom de l'auteur ou de l'autrice, l'École nationale d'administration publique, écrit au long, le titre du document ainsi que l'année de sa parution.

Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement sans limites de temps et sans limite territoriale.

© École nationale d'administration publique (ENAP), 2025

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	6
LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES	7
AVANT-PROPOS.....	7
APERÇU GÉNÉRAL DE BANQ	10
MISSION ET MANDAT	10
PRINCIPAUX SERVICES ET CLIENTÈLES DESSERVIES	11
RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE	15
CONTEXTE D'INTERVENTION	16
MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET MODE DE FINANCEMENT	20
GOVERNANCE DE BANQ.....	24
CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE	24
CONSEIL D'ADMINISTRATION	25
Séparation des rôles entre CA, PCA et PDG	26
Composition et nomination des membres du CA.....	26
Indépendance des membres du CA	27
Intégrité et code éthique	28
Rémunération des administrateurs	28
Évaluation de la performance du CA et de la PDG.....	29
COMITÉS DU CA.....	29
NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX INSTANCES DE GOUVERNANCE	31
ORGANISATION DE BANQ	32
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	32
FONCTIONS DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE.....	34
COMITÉ DE DIRECTION.....	35
LIENS INSTITUTIONNELS ET PARTENARIATS.....	36
APPLICATION DES POLITIQUES PUBLIQUES	39
Développement durable	39
Intégration sociale et culturelle, Éducation et Jeunesse	39
Compétences et exercice des droits des personnes handicapées.....	40
Participation citoyenne.....	41
Transformation numérique et découvrabilité	41
Autres politiques gouvernementales.....	44
DÉPLOIEMENT DES SERVICES SUR LE TERRITOIRE ET SOUS FORME NUMÉRIQUE.....	44
NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES À L'ORGANISATION DE BANQ	47
CONTRÔLE DE GESTION EXERCÉ PAR LA DIRECTION	49
INSTRUMENTS DE PLANIFICATION	49

Planification stratégique	49
Déclaration de services aux citoyens	51
OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION	51
GESTION DES RESSOURCES	52
Gestion des ressources humaines	52
Gestion des ressources informationnelles.....	54
Gestion des ressources financières.....	55
REDDITION DE COMPTES ET RESPONSABILITÉ DEVANT L'ASSEMBLÉE NATIONALE	55
NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES AU CONTRÔLE DE GESTION	56
ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE BANQ.....	58
MESURES D'ÉTALONNAGE AVEC D'AUTRES SOCIÉTÉS SIMILAIRES	58
INDICATEURS DE PERFORMANCE DE BANQ	59
RÉSULTATS FINANCIERS DE BANQ	63
APPRÉCIATION DES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE	67
VALEUR PUBLIQUE DE BANQ.....	67
BILAN DE DIX ANS D'APPLICATION DE LA LOI SUR BANQ.....	70
RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE	70
INSTANCES DE GOUVERNANCE DE BANQ	71
ORGANISATION DE BANQ.....	71
CONTRÔLE DE GESTION EXERCÉ À BANQ	72
ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE BANQ	73
DÉFIS POUR LES PROCHAINES ANNÉES	73
Les défis de la découvrabilité : français, intelligence artificielle, droits d'auteurs	74
Souveraineté numérique : le rôle clé de BAnQ dans le développement des IA québécoise et francophone	75
Effets du cadre législatif et réglementaire sur la capacité de BAnQ à réaliser ses missions par rapport à l'évolution du contexte externe.....	76
Effet des ressources financières, humaines et informationnelles sur la capacité de BAnQ à réaliser ses missions	77
Qualité des services et des collections – Expérience des usagers	77
Transformation numérique.....	78
Ressources humaines.....	79
Optimisation des ressources et efficacité des processus	79
Un défi structurel de financement et de gestion des ressources financières.....	80
Notoriété et contribution collective à une société apprenante	81
ACTUALISATION DE LA MISSION	82
RECOMMANDATIONS	84
RÉFÉRENCES	86
ANNEXE I GRILLE D'ANALYSE DES NOTATIONS CONCERNANT LA GOUVERNANCE, L'ORGANISATION, LE CONTRÔLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE DE BANQ	86

ANNEXE II BILAN DE LA COLLECTE DE DONNÉES	98
--	-----------

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 Comparaison des sources de financement de BAnQ : budgets 2014-2015 et 2024-2025	21
Figure 2 Pourcentage de financement du gouvernement du Québec depuis 2014.....	22
Figure 3 Comparaison de la répartition des demandes de référence en fonction des moyens et des sources 2023-2024 et 2015-2016	47
Figure 4 Historique des charges de fonctionnement.....	64
Figure 5 Revenus fonds de fonctionnement.....	65
Figure 6 Extrait de la valeur publique de BAnQ.....	69

TABLEAUX

Tableau 1 Principaux services de BAnQ en fonction des clientèles desservies	13
Tableau 2 Notation des pratiques relatives aux instances de gouvernance	32
Tableau 3 Engagement de BAnQ concernant les délais de services.....	46
Tableau 4 Notation des pratiques relatives à l'organisation de BAnQ.....	48
Tableau 5 Évolution de l'effectif au 31 décembre de chaque année	52
Tableau 6 Évolution du taux de roulement du personnel permanent ou taux de départ volontaire du personnel régulier.....	52
Tableau 7 Évolution des dépenses en formation et du nombre de jours de formation	53
Tableau 8 Évolution des dépenses et investissements réels en ressources informationnelles	54
Tableau 9 Notation des pratiques relatives au contrôle de gestion.....	57
Tableau 10 Évolution des indicateurs de performance de BAnQ.....	60
Tableau 11 Évolution des dépenses totales par rapport au budget.....	65
Tableau 12 Évolution du déficit des exercices financiers de BAnQ entre 2015 et 2024	66
Tableau 13 Performance globale de BAnQ - Appréciation des résultats observés	67

LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ABPQ	Association des bibliothèques publiques du Québec
BAnQ	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
BAC	Bibliothèque et Archives Canada
CA	Conseil d'administration
CBQ	Catalogue des bibliothèques du Québec (CBQ)
DSC	Déclaration de services aux citoyens
EDI	Équité, diversité, inclusion
ENAP	École nationale d'administration publique
ETC	Équivalents temps complet
IFLA	Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques
IGOPP	Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques
ISQ	Institut de la statistique du Québec
ISNI	International Standard Name Identifier
LGSE	Loi sur la gouvernance des sociétés d'État
LGGRIOPEG	Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MCN	Ministère de la Cybersécurité et de la Culture
MIFI	Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
MFQ	Ministère des Finances du Québec
MO	Ministères et organismes
NLB	National Library Board Singapore
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PCA	Président du conseil d'administration
PDG	Présidente-directrice générale/Président-directeur général
PEB	Prêts entre bibliothèques
PS	Plan stratégique
PTN	Plan de transformation numérique
PQI	Plan québécois des infrastructures
RAG	Rapport annuel de gestion
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SGCN	Stratégie gouvernementale de cybersécurité et du numérique
SIGB	Système intégré de gestion de bibliothèque
SCLA	Service québécois du livre adapté
SQTD	Service québécois de traitement documentaire
STNG	Stratégie de transformation numérique gouvernementale
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

AVANT-PROPOS

En juillet 2024, à la suite de l'appel d'offres sur invitation lancé par Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ), l'École nationale d'administration publique (ENAP) a été sélectionnée pour rédiger la

revue de mandat de BAnQ conformément aux orientations du *Guide pour la préparation de la revue de mandats des sociétés d'État* (ministère des Finances du Québec [MFQ], 2016).

L'obligation d'effectuer une revue de mandat découle de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE) :

Le ministre doit, au plus tard tous les dix ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable. Ce rapport doit notamment contenir des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la société (LGSE, art. 41).

La LGSE a pour objectif d'encourager les sociétés d'État à améliorer leur performance et à mieux remplir leur mission auprès de la population québécoise. Les normes de gouvernance de cette loi visent à renforcer le rôle des conseils d'administration (CA) tout en encadrant la reddition de comptes envers le gouvernement et l'Assemblée nationale. En juin 2024, le Québec comptait 49 sociétés d'État (MFQ, 2024). BAnQ figure parmi les sociétés énumérées à l'Annexe I de la LGSE, sous réserve des particularités prévues par sa loi constitutive. Toutefois, BAnQ n'est assujettie à la LGSE que depuis le 12 juin 2015, date de l'adoption de la Loi modernisant la gouvernance de BAnQ. Cette situation explique pourquoi ce document constitue la première revue de mandat de BAnQ.

Le présent rapport constitue le résultat final de l'exercice de revue de mandat de BAnQ couvrant la période 2015 à 2024. Cet exercice a pour objectif d'offrir une vision intégrée et structurée du positionnement de BAnQ en matière de prestation de services, en tenant compte à la fois de son évolution au cours de la dernière décennie et des priorités gouvernementales actuelles et futures.

Ce rapport final s'appuie sur une démarche en trois temps.

Le premier volet brosse un portrait analytique de l'organisation et de ses axes d'action. Conformément au guide du MFQ, l'application de la loi constitutive de BAnQ a été évaluée au regard de l'examen des **instances de gouvernance** de BAnQ, de son **contexte organisationnel**, du **contrôle de gestion** exercé par la direction; ainsi que de **l'évolution de sa performance**. Pour ce faire, sur le plan méthodologique, ce rapport est fondé sur les bonnes pratiques reconnues en matière de gouvernance publique et d'évaluation de la performance, notamment sur les recommandations des *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques* (2015). Un examen approfondi des fondements législatifs, stratégiques et opérationnels de l'institution a ainsi été effectué, notamment à partir de la LGSE, de la loi constitutive de BAnQ, de ses règlements internes, de sa déclaration de services aux citoyens (DSC) (2013, 2021, 2023), de ses plans stratégiques (PS), de son Plan d'action de développement durable 2023-2028, de sa Stratégie numérique 2021-2028, de son Plan de transformation numérique (PTN) 2023-2027, ainsi que de ses rapports annuels de gestion (RAG) de 2015-2016 à 2023-2024.

Par la suite, le **bilan sur dix ans d'application de la Loi sur BAnQ** permet de mettre en perspective l'évolution du contexte dans lequel s'inscrit BAnQ. Il présente les **défis structurels et conjoncturels** auxquels l'institution est confrontée et explore les leviers susceptibles de favoriser **l'actualisation de sa mission** dans un monde en profonde transformation, tant sur les plans numérique, social que culturel. Ce bilan et ses conclusions reposent sur une comparaison de la documentation étudiée pour le premier volet avec les résultats d'une collecte et d'une analyse de données recueillies auprès des membres du CA, des dirigeants et d'un échantillon d'employés représentant les trois composantes de la mission de

l'institution; ainsi que de représentants du ministère de la Culture et des Communications (MCC) pour un total de 50 personnes consultées.

Finalement, ce rapport propose une lecture intégrée des enjeux et formule une série de **recommandations visant à actualiser la mission de BAnQ**, à renforcer sa performance institutionnelle et à soutenir sa contribution aux grandes priorités gouvernementales, notamment en matière de souveraineté culturelle, de transformation numérique, de transparence et d'inclusion sociale. Cette revue de mandat se veut à la fois un outil de réflexion stratégique et un levier de mobilisation pour l'avenir de BAnQ.

APERÇU GÉNÉRAL DE BANQ

Cette section offre une vue d'ensemble de BANQ. Elle rend compte de sa mission et de ses principaux services en fonction de ses clientèles, puis explore la responsabilité ministérielle, c'est-à-dire les liens entretenus avec le gouvernement ainsi que son contexte d'intervention. Enfin, elle se penche sur les ressources mobilisées par la société d'État et détaille son modèle de financement.

MISSION ET MANDAT

BANQ est née en 2006 de la fusion de trois institutions :

- les Archives nationales (créées en 1920), qui avaient pour mission de rassembler et de préserver les archives de l'histoire du Québec;
- la Bibliothèque nationale (créée en 1968), qui avait pour mission d'acquérir et de conserver l'ensemble des documents publiés au Québec, principalement grâce au dépôt légal;
- la Grande Bibliothèque (ouverte en 2005), qui avait pour vocation d'être la bibliothèque centrale de Montréal, et la bibliothèque publique de l'ensemble des Québécoises et Québécois.

La fusion de ces trois institutions n'a pas modifié leur mission initiale, mais les a enrichies en mettant en avant une vision commune : offrir un accès démocratique au patrimoine documentaire constitué par ses collections, à la culture et au savoir afin de contribuer à l'épanouissement de la population. Pour remplir cette mission, en plus des services qu'elle rend gratuitement pour la réalisation de ses trois missions initiales, BANQ offre des services spécialisés et un accompagnement aux bibliothèques, aux éditeurs, aux chercheurs ainsi qu'aux ministères et organismes (MO), et en particulier, au secteur de l'éducation.

Plus précisément, la mission de BANQ est énoncée dans les articles 14 et 15 de sa loi constitutive :

- « [...] 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.
- [...] offrir un accès démocratique au patrimoine documentaire constitué par ses collections, à la culture et au savoir et agir, à cet égard, comme catalyseur auprès des institutions documentaires québécoises, contribuant ainsi à l'épanouissement des citoyens. » (Loi sur Bibliothèque et archives nationales du Québec, art. 14)

Plus précisément, cette mission s'articule par les objectifs suivants :

- « [...] 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 et stimuler la participation québécoise au développement de la bibliothèque virtuelle » (Loi sur Bibliothèque et archives nationales du Québec, art. 14).

À cela, s'ajoute la mission

- « d'encadrer, de soutenir et de conseiller les organismes publics en matière de gestion de leurs documents, d'assurer la conservation d'archives publiques, d'en faciliter l'accès et d'en favoriser la diffusion. Il est aussi chargé de promouvoir la conservation et l'accessibilité des archives privées. Il exerce, à cette fin, les attributions prévues à la Loi sur les archives (chapitre A - 21.1). Il peut aussi, dans le domaine des archives, offrir des services de soutien à la recherche et contribuer au développement et au rayonnement international de l'expertise et du patrimoine documentaire québécois » (Loi sur Bibliothèque et archives nationales du Québec, art. 15.1).

Finalement, pour l'exercice stratégique de 2023-2027, BAnQ a résumé sa mission de la façon suivante :

- « En prenant appui sur l'expertise de son personnel et la richesse de ses collections, BAnQ offre un accès démocratique à la culture et à la connaissance. Institution de mémoire et de savoir, elle rassemble, traite, conserve et met en valeur le patrimoine documentaire québécois et une vaste collection de documents dans tous les domaines. Elle fournit les services d'une bibliothèque publique d'envergure à toute la population du Québec. Elle assume également un rôle-conseil en gestion de l'information auprès des ministères et des organismes publics en plus d'offrir des services spécialisés et de l'accompagnement aux bibliothèques, aux éditeurs, aux chercheurs, de même qu'au milieu de l'éducation. » (PS 2023-2027, p. 7)

Aujourd'hui, BAnQ place au cœur de son action les notions de **découvrabilité** et de **société apprenante**, notamment grâce à sa **transformation numérique** et à son soutien en gestion numérique de l'information auprès de ses partenaires. Ces éléments seront développés tout au long de cette revue de mandat.

PRINCIPAUX SERVICES ET CLIENTÈLES DESSERVIES

La Loi constitutive de BAnQ énumère une série de moyens, qui sont autant d'activités, que BAnQ peut mettre en œuvre pour accomplir sa mission. Voici la liste de celles-ci comme l'énonce l'article 15 de sa loi constitutive :

- « 1° rendre disponibles par la consultation ou le prêt les documents des collections qu'il détient et offrir aux chercheurs des collections spécialisées;
- 2° faciliter l'accès à ces collections à l'ensemble du territoire québécois à l'aide notamment des supports informatiques;
- 2.1° conserver de manière permanente un exemplaire des documents publiés au Québec de préférence dans leur forme originale, sinon sur un support issu des nouvelles technologies de conservation;

- 2.2° acquérir tout document publié à l'extérieur du Québec et susceptible d'assurer une meilleure exploitation de la documentation québécoise;
- 2.3° publier la bibliographie des documents publiés au Québec, un index analytique des articles des principales revues publiées au Québec et tout document utile à la recherche;
- 2.4° faire connaître et mettre en valeur ses collections ainsi que celles d'autres bibliothèques ou organismes par des expositions ou par tout autre moyen approprié;
- 2.5° établir des modes de collaboration avec d'autres personnes, sociétés ou organismes œuvrant dans le domaine de la documentation;
- 3° offrir des services d'initiation à la recherche documentaire et à l'utilisation des nouvelles technologies;
- 4° organiser des activités d'animation et de sensibilisation du public à la lecture ainsi que des activités de promotion de l'édition québécoise;
- 5° 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;
- 6° 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;
- 7° 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;
- 8° développer et mettre à la disposition des bibliothèques publiques des services de soutien et d'expertise technique;
- 9° œuvrer à l'élaboration d'un catalogue collectif virtuel et stimuler la participation des institutions documentaires au développement d'applications dans la bibliothèque virtuelle » (Loi sur Bibliothèque et archives nationales du Québec, art. 15). »

Des activités supplémentaires sont également précisées dans l'article 16 :

- « 1° acquérir, prêter, emprunter, conserver et restaurer des documents et, sauf s'il s'agit d'archives, les aliéner, les louer et les échanger;
- 2° conclure des ententes ou participer à des projets communs avec toute personne ou [tout] organisme;
- 3° conclure, conformément à la loi, une entente avec un gouvernement autre que celui du Québec, l'un de ses ministères, une organisation internationale ou un organisme de ce gouvernement ou de cette organisation;
- 4° solliciter et recevoir des dons, legs, subventions ou autres contributions, pourvu que les conditions qui peuvent y être rattachées soient compatibles avec la réalisation de ses missions;
- 5° effectuer des recherches ou des études » (Loi sur Bibliothèque et archives nationales du Québec, art. 16). »

Les clientèles desservies sont de deux types :

- Les services aux entreprises, aux municipalités (bibliothèques), aux MO, mais également aux experts en bibliothéconomie et en archivistique. Ces services s'inscrivent dans une approche collaborative et horizontale, en mode pair à pair;

- Les services aux citoyens et citoyennes du Québec.

Le **Tableau 1** présente les services que BAnQ a mis en œuvre au cours de ces dix dernières années, en fonction des clientèles ciblées.

Tableau 1 Principaux services de BAnQ en fonction des clientèles desservies

Principaux services	Clientèles
Services aux entreprises, aux municipalités (bibliothèques), aux ministères et organismes (MO)	
Attribution de numéros ISBN (International Standard Book Number). Service de catalogage avant publication (CIP) : données bibliographiques normalisées des publications en français à paraître au Québec. Acquisition par dépôt légal analogique et numérique du patrimoine documentaire québécois publié.	Éditeurs francophones canadiens, MO
Aide-conseil en matière archivistique. Soutien aux services d'archives privées par le biais de programmes d'aide financière. Acquisition par versement des archives publiques.	Communautés archivistiques, MO
Soutien professionnel et accompagnement-conseil aux bibliothèques. Activités d'information, de sensibilisation et de formation. Accès à des documents à des fins légales et administratives ainsi que leur reproduction. Catalogue des bibliothèques du Québec (CBQ) et système de gestion de prêts entre bibliothèques (PEB). Service de prêt de documents à des fins d'exposition. Publication de la Bibliographie du Québec. Service québécois de traitement documentaire (SQTD) depuis 2016	Milieus bibliothéconomiques, incluant l'ensemble des bibliothèques municipales du Québec
BAnQ, agence ISNI : création et attribution d'identifiants ISNI (International Standard Name Identifier – norme ISO 27729) depuis 2019	Organismes impliqués dans les chaînes de création, de production, de gestion et de distribution des contenus culturels
BAnQ Éducation : activités éducatives et culturelles gratuites (préscolaire, primaire, secondaire, collégial, universitaire, clientèle adulte) et activités de développement professionnel pour le personnel enseignant, plateformes d'apprentissage, y compris des balados d'élèves	Milieu de l'éducation (personnel enseignant, étudiant-es, représentant-es du ministère de l'Éducation)
Bureau d'expertise en gestion de l'information gouvernementale depuis 2022	MO

Principaux services	Clientèles
Services aux citoyens	
Services d'une bibliothèque publique pour tous les Québécois et bibliothèque centrale de Montréal : • prêt et consultation de documents physiques et numériques (BAnQ numérique depuis 2015) • services d'information et d'assistance technique à l'utilisation de nos ressources et équipements • service d'aide à la recherche documentaire • accès à des documents à des fins légales et administratives ainsi que leur reproduction • accès à des équipements technologiques et à une connexion gratuite au Wi-Fi • service tarifé de reproduction en format numérique, d'impression et de photocopie Y compris de la médiation culturelle : • activités d'apprentissage et de formation, activités culturelles, colloques et conférences, publications • accès à des espaces aux fonctions variées de lecture, de consultation de documents, de travail, d'apprentissage, d'expérimentation et de création Le Square, laboratoire de création en arts médiatiques (médialab) et atelier de fabrication numérique (Fab Lab), depuis 2016 → Campagne en cours pour lancer le LABO à l'horizon 2026	Ensemble des résident·es du Québec, dans une approche inclusive, garantissant un accès équitable et des services adaptés aux besoins et aux différentes tranches d'âge.
Service québécois du livre adapté (SQLA) : accès à des collections en braille et en format audio	Résident·es du Québec vivant avec une déficience perceptuelle (enfants et adultes)
Espace Jeunes (numérique et Grande Bibliothèque)	Familles et jeunes
Services aux aînés (numérique et Grande Bibliothèque)	Aîné·es
Aide à la recherche d'emploi (Service Québec à la Grande Bibliothèque)	Personnes à la recherche d'un emploi
Offre de ressources aux nouveaux arrivants (numérique et sur place)	Nouveaux arrivants et arrivantes
BAnQ, agence ISNI : création et attribution d'identifiants ISNI (International Standard Name Identifier – norme ISO 27729) depuis 2019	Personnes impliquées dans des chaînes de création, de production, de gestion et de distribution de contenus culturels
Service d'accompagnement et de prise en charge aux personnes en situation d'itinérance et de grande vulnérabilité (Grande Bibliothèque, par l'action de deux intervenant·es psychosociaux) depuis juin 2024	Clientèle en situation d'itinérance ou de grande vulnérabilité

Sources : Déclaration de services aux citoyens (P-5) (2013, 2021, 2023) et site Internet de BAnQ (dernière consultation le 3 mars 2025).

BAnQ joue un rôle clé dans la démocratisation du savoir en offrant un accès entièrement gratuit à ses collections et services. Le **Tableau 1** montre son engagement envers l'égalité des chances pour permettre l'ensemble de la population, y compris les populations vulnérables et éloignées des grands centres, de bénéficier de ressources culturelles et éducatives sans barrière financière. Cet engagement, au cœur de la mission de BAnQ et qui fait la fierté de l'ensemble de ses administrateurs, dirigeants et membres du personnel, correspond à une particularité unique de BAnQ en tant que société d'État.

RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE

En tant qu'entité publique, BAnQ est soumise à un cadre légal constitué de plusieurs lois et règlements, qui régissent ses activités et ses mandats. Ce cadre juridique inclut diverses lois essentielles, encadrant les MO, auxquelles BAnQ doit se conformer pour assurer le bon fonctionnement de ses opérations :

- **Loi sur Bibliothèque et Archives nationales du Québec (L.R.Q., chapitre B-1.2)** : il s'agit de la loi principale qui régit les missions et fonctions de BAnQ, en tant qu'institution dédiée à la gestion des archives publiques et au dépôt légal des publications au Québec.
- **Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (L.R.Q., chapitre G-1.02)** : cette loi établit les règles de gouvernance applicables aux sociétés d'État, y compris BAnQ, notamment en ce qui concerne la transparence, la reddition de comptes et la gestion des ressources.
- **Loi sur les archives (L.R.Q., chapitre A-21.1)** : cette loi encadre la gestion et la conservation des archives publiques et privées, ainsi que le rôle de BAnQ dans la protection du patrimoine archivistique québécois.
- **Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., chapitre A-2.1)** : BAnQ, en tant qu'organisme public, doit respecter cette loi qui régit l'accès aux documents administratifs et la protection des renseignements personnels.
- **Loi sur les contrats des organismes publics (L.R.Q., chapitre C-65.1)** : cette loi régit les règles applicables aux contrats publics, et BAnQ doit la respecter lors de la gestion de ses approvisionnements et services.
- **Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (L.R.Q., chapitre G-1.011)** : BAnQ est soumise aux dispositions de cette loi concernant la gestion des effectifs dans les organismes publics.
- **Loi sur les biens culturels (L.R.Q., chapitre B-4)** : bien que cette loi ait été remplacée par la Loi sur le patrimoine culturel (L.R.Q., chapitre P-9.002), certaines dispositions antérieures sont pertinentes pour 2014-2024.
- **Loi sur l'administration financière (L.R.Q., chapitre A-6.001)** : cette loi encadre la gestion des finances publiques et s'applique à BAnQ en matière de gestion financière et de reddition de comptes.
- **Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (LGGRIOPEG) (L.R.Q., chapitre G-1.03)** : cette loi instaure un cadre de gouvernance et de gestion en matière de ressources informationnelles, auquel BAnQ est tenue de se conformer.
- **Loi sur le développement durable (L.R.Q., chapitre D-8.1.1)** : cette loi instaure un cadre de gestion à l'administration publique, ce qui inclut BAnQ, pour que celle-ci exerce ses pouvoirs et responsabilités dans la recherche d'un développement durable.

- **Loi sur le ministère des Relations internationales (L.R.Q., chapitre M-25.1.1)** : cette loi contient des dispositions relativement à la gestion des partenariats à l'international, qui s'appliquent à BAnQ.
- **Loi sur le ministère du Conseil exécutif (L.R.Q., c. M -30)** : cette loi contient des dispositions sur des catégories d'ententes conclues par des organismes publics, qui s'appliquent à BAnQ.

Relations avec le gouvernement

Une société d'État est « une personne morale administrée par un conseil d'administration dont le gouvernement nomme la majorité des membres [...] » (LGSE, 2006). En tant que personne morale de droit public, BAnQ est constituée sous l'autorité du gouvernement du Québec, ce qui lui confère une personnalité juridique distincte. Cette personnalité juridique permet à BAnQ d'accomplir sa mission de manière autonome tout en étant intégrée dans l'administration publique du Québec.

Les biens de BAnQ appartiennent au domaine de l'État, mais l'exécution de ses obligations peut être poursuivie sur ses biens, à l'exception des documents et des biens constituant ses collections. Il convient de noter que BAnQ n'engage sa responsabilité que lorsqu'elle agit en son propre nom (Loi sur Bibliothèque et archives nationales du Québec, art. 2).

En vertu du principe de responsabilité ministérielle, le ou la ministre de la Culture et des Communications, responsable de BAnQ, doit rendre compte de ses activités devant l'Assemblée nationale. En tant que société d'État, BAnQ doit gérer les ressources financières allouées par le gouvernement de manière transparente et responsable, en respectant les exigences légales en matière de reddition de comptes.

Cette obligation de reddition de comptes implique également un dialogue constant avec les différentes instances gouvernementales, notamment le MCC, qui peut établir des attentes spécifiques en matière de performance. Ainsi, BAnQ collabore étroitement avec le MCC pour coordonner ses actions et aligner ses missions sur les politiques gouvernementales en matière de culture, de documentation et de patrimoine.

CONTEXTE D'INTERVENTION

BAnQ considère la culture et le savoir comme des leviers essentiels du développement individuel et collectif. Leur transmission favorise la créativité, l'adaptabilité et l'innovation, tout en renforçant la pensée critique pour être en mesure de naviguer dans une société en constante évolution. Dans ce contexte, BAnQ rappelait dans son PS 2023-2027 que les milieux documentaires jouent un rôle clé, comme l'indique le manifeste de la Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques (IFLA) et de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) (2022), qui reconnaît aux bibliothèques publiques la mission d'assurer un accès libre à l'information, de soutenir l'éducation formelle et informelle et de promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie. Pour y parvenir, BAnQ a inscrit cette possibilité dans son PS 2023-2027 (3^e enjeu), mais y a également réaffirmé l'accès démocratique à la culture et au savoir (1^{er} enjeu). Sa capacité à jouer un rôle décisif dans la vie du plus grand nombre évolue dans un contexte en constante mutation, marqué par des problématiques culturelles, sociales, économiques, technologiques et démographiques majeures.

Le contexte d'intervention de BAnQ est ainsi façonné par plusieurs défis : le vieillissement de la population et la diversité croissante de la société québécoise, les transformations du marché du travail, ainsi que la transformation numérique de la société, mais également de l'État québécois, notamment avec l'essor de

l'intelligence artificielle. En tant que bibliothèque, BAnQ est également confrontée à la montée de la culture du bannissement. En parallèle, elle a pris acte de la réconciliation avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis, et travaille sur son offre de services à cet effet. Quant à la Grande Bibliothèque, elle doit composer avec les problèmes liés à l'itinérance, la santé mentale et la pauvreté, particulièrement présents dans le Quartier latin où elle se situe. Enfin, la mission de conservation de BAnQ évolue dans un cadre spécifique qui lui est propre.

Un contexte démographique en mutation

L'offre de services de BAnQ s'inscrit dans un contexte démographique marqué par un vieillissement constant (17,6 % de la population en 2014 contre 20,8 % en 2024) et une diversité croissante, malgré une diminution de la part des immigrants admis au Québec (14,6 % en 2021 contre 19,3 % en 2014). Bien que la proportion des 65 ans et plus ait augmenté ces dix dernières années, le rythme du vieillissement a ralenti en 2024 grâce à l'arrivée d'un nombre important de migrants internationaux, principalement âgés de 20 à 44 ans. Malgré une baisse du taux d'immigration sur dix ans, la croissance démographique du Québec repose principalement sur les gains migratoires (217 600 personnes en 2023) alimentés par l'augmentation du nombre de migrants temporaires (+174 200 en 2023, comparativement à 52 800 résidents permanents) (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2014 et 2024).

Cette transformation de la société s'accompagne d'une évolution de la répartition démographique au profit des régions plus rurales, voire éloignées. Or la croissance de la population en région accentue la pression sur les infrastructures culturelles, dont les bibliothèques publiques, et met en lumière les inégalités entre municipalités en matière d'accès aux ressources documentaires. Ainsi, 300 municipalités québécoises ne disposaient d'aucun service de bibliothèque. Les bibliothèques publiques du Québec, évaluées selon divers critères (acquisitions, horaires, superficie, ressources humaines, places assises), ont obtenu une note moyenne de 66 %, avec des écarts notables entre les régions. Dans 10 des 17 régions administratives, les résultats étaient inférieurs à la moyenne provinciale, exacerbant ainsi les disparités culturelles et freinant l'accès au savoir, particulièrement chez les jeunes en âge scolaire (Association des bibliothèques publiques du Québec [ABPQ], 2019).

Globalement, le **marché du travail** évolue sous l'effet de la rareté de la main-d'œuvre liée au vieillissement démographique tout en ayant des difficultés structurelles à absorber les nouveaux arrivants à la hauteur de leur qualification. Ainsi, malgré un contexte économique instable, le taux de chômage demeure bas depuis plusieurs années (5,3 % en février 2025). Par ailleurs, la transformation numérique et l'intelligence artificielle accélèrent la mobilité professionnelle, rendant la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie plus essentiels que jamais.

Transformation numérique et découvrabilité des contenus francophones

Le numérique fait désormais partie intégrante de la société, modifiant les modes de vie, les relations personnelles et les habitudes de consommation et de travail. Ainsi, 95 % des adultes québécois disposent d'un ordinateur, d'une tablette électronique ou d'un téléphone intelligent. Cela inclut les personnes âgées (88 % des 65 ans et plus), les jeunes (99 % des 18-24 ans, 90 % des 6 à 17 ans). Internet est une source importante d'information pour suivre l'actualité (49 % des âgés), visionner des vidéos (41 % des 65 ans et plus, et 67 % des 6 à 17 ans), ou écouter des balados (58 % des 18-24 ans) (Académie de la transformation numérique, 2023). Or, en 2022, le français était la quatrième langue la plus présente sur Internet (3,5 %), loin derrière l'anglais (25 %) (Organisation internationale de la francophonie [OIF], 2022). Ainsi, les contenus francophones restent peu visibles et difficiles à découvrir en ligne en raison de la

domination des grandes plateformes numériques. En 2018, seuls 2,7 % des 10 millions de sites les plus consultés étaient en français, contre 59,5 % en anglais (OIF, 2021). Cette prédominance de l'anglais s'observe aussi dans les domaines culturels comme la musique, le cinéma et la littérature, y compris en francophonie. Selon un sondage Léger mené pour BAnQ à l'hiver 2023, seuls 32 % des Québécois effectuent leurs recherches sur Internet exclusivement en français, une proportion encore plus faible chez les 18-34 ans (23 %) (PS 2023-2024). Ce défi s'accroît avec le recul de l'usage du français au Québec, passé de 79 % en 2016 à 77,5 % en 2021, une baisse plus marquée chez les 15-34 ans, où cette proportion est tombée à 74 % en 2022 contre 77 % en 2016 (Office québécois de la langue française [OQLF], 2021, 2022).

L'arrivée de **ChatGPT** en 2023 puis l'intégration rapide d'**IA génératives** dans des logiciels majeurs (ex. : Microsoft Copilot) marquent une rupture technologique, qui a et aura des impacts économiques et sociétaux majeurs, transformant le travail, l'éducation et la création de contenu. Si l'IA promet des gains de productivité et un meilleur accès à l'information et à la documentation, elle soulève aussi des enjeux éthiques (droits d'auteur, confidentialité des renseignements personnels et protection des données, amplification des cybermenaces). Dans ce contexte, les milieux documentaires et archivistiques, dont **BAnQ**, suivent de près son évolution pour optimiser la gestion des documents et proposer des outils adaptés à la population.

Cette transformation de la société a été actée par le gouvernement du Québec, qui a adopté sa première stratégie numérique en 2017, visant à moderniser l'ensemble des services publics; puis a créé le ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN) le 1^{er} janvier 2022, pour coordonner les initiatives numériques et de cybersécurité au sein de l'administration publique. La transformation numérique engagée par le gouvernement du Québec a pour objectif de rendre les services publics plus accessibles et intuitifs tout en optimisant l'efficacité de l'État. En favorisant l'échange et la consultation, elle redéfinit progressivement les interactions entre les citoyens et l'administration, permettant ainsi des services mieux adaptés et une participation démocratique renforcée (Gouvernement du Québec, 2025).

Des enjeux sociaux et sociétaux croissants

BAnQ identifie également **la littératie** comme un enjeu majeur au Québec, où 46 % des 16-65 ans et 85 % des personnes sans diplôme secondaire éprouvent des difficultés à comprendre des textes complexes. L'écart est particulièrement marqué chez les garçons, dont le taux de diplomation au secondaire (80 % en 2017-2018) demeure inférieur à celui des filles (88 %). Par ailleurs, les disparités régionales persistent : le rattrapage en littératie entre 2016 et 2021 a été inégal, creusant l'écart entre Montréal et les milieux ruraux (Fondation pour l'alphabétisation, 2022).

La **culture du bannissement** est aussi présentée comme un défi préoccupant dans le PS 2023-2027 de BAnQ. La multiplication des demandes de retrait, de modification ou de destruction de livres jugés offensants aux États-Unis, amplifiée par les réseaux sociaux, touche également le Québec et le Canada. Une enquête de la Fédération canadienne des associations de bibliothèques (2022, 2023) révèle un nombre record d'« incidents » signalés. Ces pressions compromettent la liberté intellectuelle et restreignent les débats essentiels à l'évolution sociale, s'accompagnant d'une montée de l'intolérance face à la diversité. En tant que lieu d'accès démocratique au savoir et à la culture, BAnQ est directement concernée par ces enjeux, tout comme les bibliothèques du monde entier.

Le **contexte d'intervention de la Grande Bibliothèque** est marqué par des enjeux liés à l'**itinérance, la santé mentale et la pauvreté**. En 2023, quelque 10 000 personnes vivaient en situation d'itinérance visible au Québec, dont près de la moitié à Montréal (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2023). Au 9 mars 2025, plus de 8 000 personnes étaient en attente de services en santé mentale, tandis que 9 % des Québécois vivaient sous le seuil de faible revenu en 2022 (ISQ, 2025). La flambée du coût de la vie (+6,7 % de l'Indice des prix à la consommation en 2022, la plus forte hausse en 40 ans, et +2,3 % en 2024 [ISQ, 2023 et 2025]) a accentué la précarité, notamment en matière de logement, d'alimentation et de transport. Cette pression financière limite l'accès aux loisirs et à la culture, et BAnQ anticipe une augmentation de la demande pour ses services gratuits dans un contexte économique incertain.

En parallèle, BAnQ reconnaît l'importance de la **réconciliation avec les Premiers Peuples**, un processus en cours depuis la publication du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation en 2015, et amorcé au Québec par la Commission d'enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics (2019). BAnQ a identifié la contribution des milieux documentaires à cette transformation en tant que lieux de rencontre, de dialogue et de diffusion culturelle pour favoriser une meilleure reconnaissance des savoirs et patrimoines autochtones.

Contexte d'intervention spécifique : le défi de l'entreposage

Chaque jour, BAnQ reçoit de nouveaux documents, numériques et physiques afin d'en assurer la conservation, l'accès et la diffusion pour les générations actuelles et futures. BAnQ ne peut refuser ces documents et doit les traiter chacun à leur juste valeur. Ces documents enrichissent les collections de la Grande Bibliothèque et de la Bibliothèque nationale, ainsi que les fonds des Archives nationales. Toutefois, l'ampleur du volume à préserver, ou à mettre en rayon, combinée aux défis du numérique, complique cette mission. BAnQ n'a pas la capacité humaine de traiter les documents au fur et à mesure de leur arrivée et les espaces d'entreposage sont limités. De plus, les normes d'entreposage des collections d'une bibliothèque publique, d'une bibliothèque nationale et d'un fonds d'archives diffèrent en raison des objectifs, de la nature des documents et des exigences de conservation propres à chacun. Les fonds d'archives servent généralement à préserver des documents uniques et historiques à des fins de mémoire, de recherche et de preuves juridiques, ce qui fait que leur accès est plus restreint et contrôlé, tandis que les collections d'une bibliothèque nationale nécessitent un accès plus fréquent. Ainsi, les conditions de préservation des collections d'une bibliothèque nationale, bien que standardisées, sont souvent moins strictes que celles des archives, dont les conditions de conservation sont très fortement tributaires de la gestion des risques environnementaux (inondation, incendie) et de tout ce qui touche le vieillissement du support (température, acidité, humidité, etc.).

BAnQ devait bénéficier d'un projet de construction d'un nouvel entrepôt, initialement financé dans le cadre du Plan québécois des infrastructures (PQI), mais qui n'a jamais vu le jour. Le montant associé à ce projet devrait toutefois permettre le financement d'une série de projets d'entreposage plus modestes, offrant à BAnQ un certain répit.

Contexte d'intervention propre aux Archives nationales

Le Québec voit une transition marquée vers des documents exclusivement numériques, dont certains ont une valeur durable nécessitant une conservation rigoureuse. Cependant, l'obsolescence rapide des formats et supports de stockage, tels que les DVD et disques durs, menace leur pérennité et leur accessibilité à long terme. L'UNESCO a d'ailleurs reconnu ce risque en 2003 avec l'adoption de la *Charte*

sur la conservation du patrimoine numérique, un engagement également porté par le gouvernement du Québec.

Au-delà de ces considérations, le contexte d'intervention des Archives nationales pâtit d'un cadre législatif obsolète. Depuis 2022, le Règlement sur le dépôt légal oblige les éditeurs québécois à déposer leurs publications numériques auprès de BAnQ, renforçant ainsi l'obligation existante pour les documents imprimés depuis 1968. Toutefois, la *Loi sur les archives* demeure inadaptée à l'environnement numérique, entraînant une baisse de plus de 60 % des archives gouvernementales versées à BAnQ entre 2010 et 2022. Cette diminution fragilise la mémoire collective et limite l'accès aux documents essentiels pour comprendre les politiques publiques, notamment celles mises en œuvre lors de crises majeures telles que la chute du viaduc de la Concorde, les orphelins de Duplessis, la crise du verglas ou encore la pandémie de COVID-19.

Autres considérations

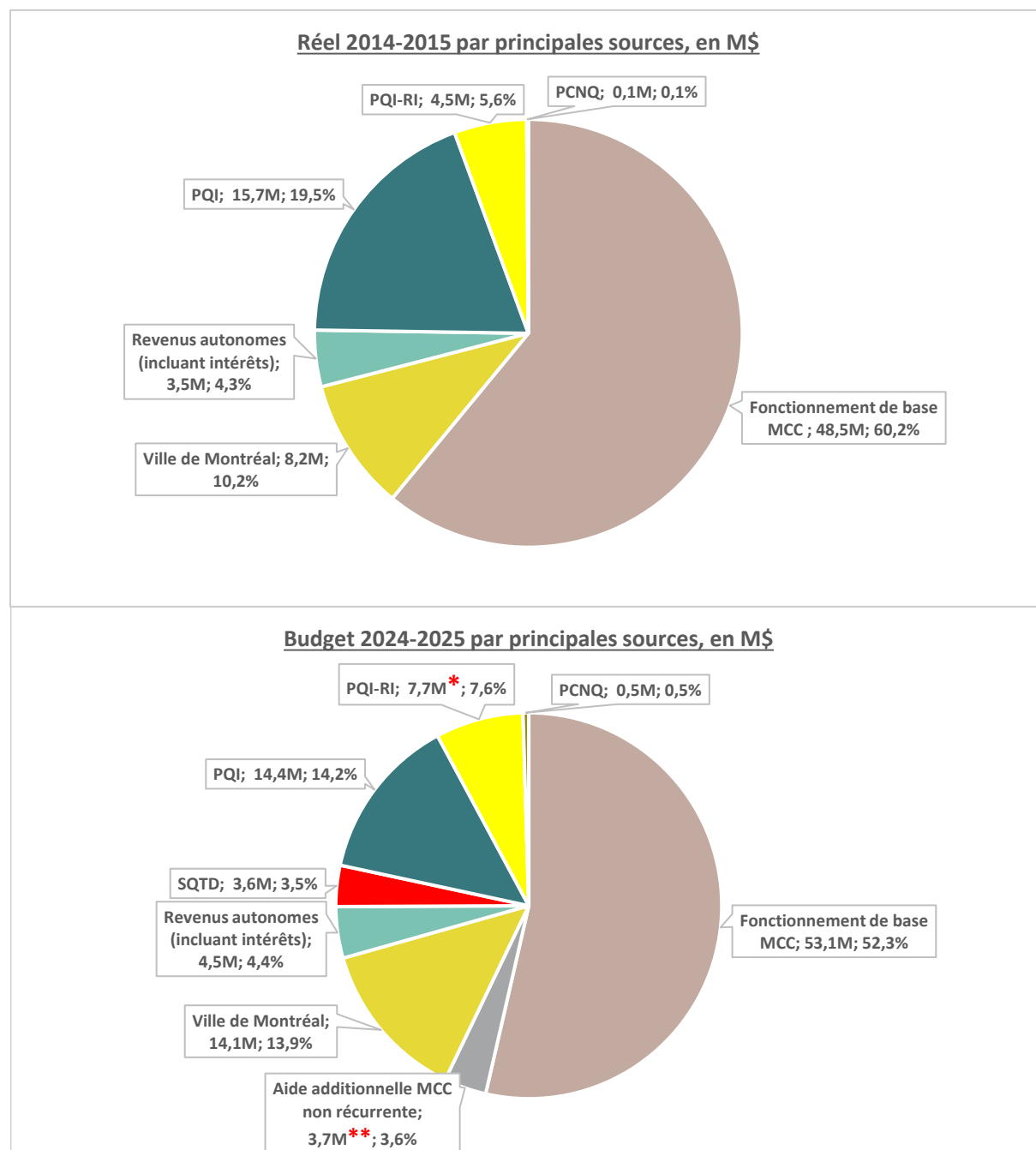
L'ensemble de ces éléments ne doit pas faire oublier que la période couverte par la revue de mandat inclut deux années de restrictions sanitaires en raison de la pandémie de COVID-19 (2020-2021 et 2021-2022), qui a eu un effet sur les charges de BAnQ, sur les services offerts et sur ses indicateurs de résultats.

Finalement, le contexte d'intervention de BAnQ, en tant que société d'État, implique une réflexion constante sur les méthodes de gestion, de planification stratégique et d'évaluation de la performance des services offerts selon un modèle d'affaires unique.

MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET MODE DE FINANCEMENT

Le financement de BAnQ pour réaliser sa mission provient de diverses sources. Les principales sources de financement de BAnQ sont présentées à la **Figure 1**.

Figure 1 Comparaison des sources de financement de BANQ : budgets 2014-2015 et 2024-2025



* Dont bonification de 2,2 M\$ PQI-RI pour achat de NAS

** Exclut les projets subventionnés de type « mesures ».

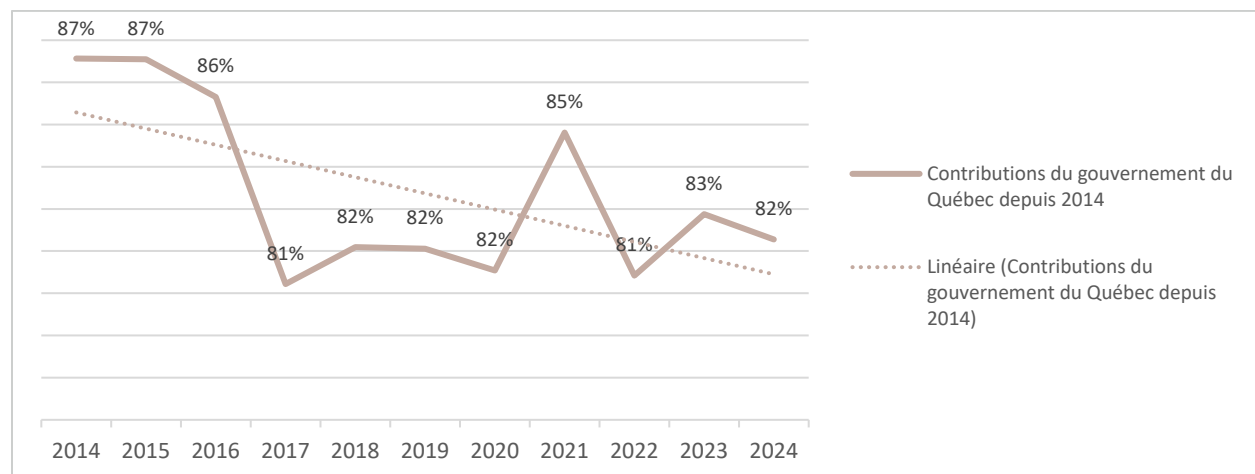
Sources : Données fournies par BANQ, provenant du RAG 2014-2015 et d'une extraction du système comptable de BANQ pour le budget 2024-2025.

Financement public : La majorité du financement de BANQ provient du MCC pour son fonctionnement de base. Cette source a diminué au cours des dix dernières années pour passer d'environ 60,2 % du budget 2014-2015 à 52,3 % du budget 2024-2025. Les autres sources de financement public sont en ordre d'importance : le PQI, dont la part a diminué (de 19,5 % à 14,2 %), la Ville de Montréal, dont la part a augmenté (de 10,2 % à 13,9 %), le Plan annuel des investissements et dépenses en ressources informationnelles (PQI-RI), dont la part a également progressé (5,6 % à 7,6 %). Ces sommes couvrent les coûts de fonctionnement, tels que les salaires, l'entretien des infrastructures et les acquisitions de documents.

Par ailleurs, depuis 2014, BANQ a également reçu des contributions financières du ministère du Travail, du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) et quelques sommes du gouvernement du Canada (0,04 %). Cette approche par projet est essentielle pour répondre aux nouveaux besoins émergents, mais ne permet pas d'assurer la prévisibilité.

La **Figure 2** montre une volatilité du pourcentage de financement du gouvernement du Québec pour BANQ entre 2014 et 2024. Les contributions du gouvernement du Québec ont fortement diminué en 2017, passant de 86 % à 81 %, puis sont restées relativement stables entre 81 % et 83 % pour le reste de la période. Le pic de 85 % en 2021 s'explique par les aides gouvernementales accordées durant la pandémie.

Figure 2 Pourcentage de financement du gouvernement du Québec depuis 2014



Sources : État des résultats de l'exercice clos le 31 mars de chaque année de 2014 à 2024 inclusivement (États financiers de BANQ).

Projets financés par des subventions : BANQ peut également accéder à des subventions offertes par divers organismes gouvernementaux, ainsi que des fonds privés ou des fondations. Ces subventions sont souvent destinées à des projets spécifiques, tels que des initiatives numériques, des programmes d'éducation, ou des projets de conservation.

Partenariats et collaborations : BANQ établit des partenariats avec d'autres établissements, tels que des bibliothèques municipales, des universités et des organismes de la société civile. Ces collaborations permettent non seulement de partager des ressources et des expertises, mais aussi de développer des projets conjoints qui favorisent l'accès à l'information et la valorisation du patrimoine. Les partenariats peuvent également inclure des ententes de financement spécifiques pour des projets ponctuels ou des initiatives particulières.

Financement par des dons et des legs par l'entremise de la **Fondation de BAnQ** : Ce type de financement est principalement mis en œuvre par la Fondation de BAnQ dont l'énoncé de mission est le suivant : « [soutenir] la réalisation de programmes structurants axés sur des expériences d'apprentissage multiple, en particulier dans des univers numériques, qui favorisent l'émancipation citoyenne. Elle souhaite contribuer à accroître l'accès aux vastes ressources, savoirs et expertises, de BAnQ ». Des crédits d'impôt pour les dons de documents publiés et d'archives sont offerts aux donateurs. Il s'agit également d'un financement par programme et projet.

Recettes générées par les services (revenus autonomes) : Bien que la grande majorité des services offerts par BAnQ soient gratuits, certaines activités peuvent générer des revenus, notamment les frais de locations de salle, de stationnement, les amendes jusqu'en 2020¹, les impressions, les reproductions, les ventes et la prestation de divers services. La part de ces revenus est restée stable (4,4 % en 2024-25).

En résumé, le mode de financement de BAnQ est soutenu principalement par des fonds publics gouvernementaux et municipaux pour son fonctionnement, des revenus autonomes stables dans le temps, mais faibles, ainsi que par des financements par projet pour faire évoluer ses services. Or ce dernier mode de fonctionnement a tendance à fragiliser la prévisibilité budgétaire, la pérennité financière et la capacité de BAnQ à développer sa mission pour relever les défis actuels. En effet, des arbitrages sont nécessaires pour mobiliser les ressources humaines afin de mener à bien ces projets, tout en garantissant la préservation des missions essentielles.

¹ Depuis la pandémie, un moratoire a été adopté sur les amendes, à l'exception des amendes pour livres perdus et abîmés. De plus, celles pour les jeunes ont été abolies. Ce moratoire et cette abolition s'inscrivent dans le mouvement « *Fine Free Libraries* », une initiative adoptée par de nombreuses bibliothèques à travers le monde, visant à éliminer les frais de retard pour les documents empruntés. En 2025, 68 % des bibliothèques du Québec, qui desservent 81 % de la population, ont aboli les amendes pour les retards (ABPQ, s.d., consulté le 30 mars 2025). Les frais de retard étant reconnus comme un frein à l'accès des personnes les plus démunies, cette mesure vise à rendre encore plus accessibles les lieux de culture essentiels à la vie de la communauté.

GOVERNANCE DE BANQ

Les instances de gouvernance mises en place à BANQ pour assurer son pilotage stratégique et surveiller la gestion de ses opérations sont examinées dans cette section. Celle-ci décrit le cadre légal, les règles qui régissent la composition ainsi que le fonctionnement et les responsabilités du CA et de ses comités.

CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

BANQ opère dans un cadre légal et réglementaire qui structure ses missions, ses responsabilités et ses opérations.

Les principales dispositions concernant la gouvernance de BANQ proviennent de son **Règlement de gouvernance et de régie interne (R-1)**, adopté le 7 décembre 2023, modifié le 19 juin 2024, qui précise l'organisation et le fonctionnement des instances de gouvernance de BANQ, y compris le conseil d'administration et les comités qui en relèvent. Ce règlement, conforme à l'article 13.6 de la loi constitutive de BANQ, s'inscrit dans un cadre légal strict pour renforcer la gouvernance de l'institution. Il repose non seulement sur la LGSE, mais également sur :

- le Code des professions (L.R.Q., chapitre C-26);
- la Loi sur le ministère du Conseil exécutif (L.R.Q., chapitre M-30);
- la Loi sur le vérificateur général (L.R.Q., chapitre V-5.01);
- les Règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles.

Ce règlement est complété par :

- le **Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics** (L.R.Q., chapitre M30, r.1), qui s'applique aux administrateurs de BANQ;
- le **Décret 221-2023 concernant la rémunération et le remboursement des dépenses de membres du conseil d'administration de certaines sociétés d'État**, 8 mars 2023, 155 G.O.Q. II, 737; régissant la rémunération et le remboursement des dépenses des administrateurs.

Le corpus réglementaire encadrant la gouvernance de BANQ est également constitué des éléments suivants.

- La **Politique de gestion intégrée des risques (P-1)**, adoptée en 2015, et modifiée en 2020, qui établit un processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques, ainsi que des mesures de contrôle et de traitement de ceux-ci, dans le but de soutenir les directions générales dans l'exercice de leurs responsabilités à cet effet. Elle s'inscrit dans le cadre de la Directive concernant la gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).
- La **Politique de vérification interne (P-12)**, adoptée en 2014, révisée en 2018 et 2022, pour la mise en œuvre des principes formulés dans la **Charte de vérification interne de BANQ**, qui définit la mission, les normes de pratique, le périmètre de vérification, les pouvoirs et les responsabilités de la fonction de vérification interne de BANQ.

- La Directive sur le processus de sélection des membres externes du comité des usagers (D-10), adoptée en 2023, en remplacement d'une procédure sur le même sujet, et modifiée en 2025. Cette directive met en œuvre le R-1 concernant la constitution du comité des usagers en établissant le processus de sélection par lequel BAnQ propose au CA des candidatures pour pourvoir ces postes.

Ces textes législatifs et réglementaires consacrent l'obligation de BAnQ de se doter de règles de bonne gouvernance afin de veiller à la saine administration de ses ressources, au respect de ses missions et à la reddition de comptes auprès de la population et du gouvernement du Québec.

En plus de la gouvernance, BAnQ adopte des règlements, politiques et directives internes, couvrant divers aspects de ses activités pour encadrer sa mission et se conformer aux lois et aux règlements gouvernementaux en vigueur. Ce corpus porte sur :

- la gestion des usagers et services, qui inclut l'abonnement et les prêts, l'accessibilité, les codes et règles de conduite, la gestion des commentaires et des plaintes;
- les collections et les fonds, ceux régissant la collection de la Grande Bibliothèque, et ceux régissant les collections et fonds de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales;
- l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels;
- les immeubles, les lieux et la sécurité;
- les partenariats;
- la recherche et la diffusion scientifique;
- les ressources financières et contrats;
- les ressources humaines;
- les ressources informationnelles.

En 2019, BAnQ a instauré la Directive encadrant le corpus réglementaire (D-1), fondée sur la LGSE, sa loi constitutive et la Loi sur les archives, afin d'uniformiser la rédaction et le processus d'adoption de ses règlements. Depuis, une refonte majeure de son corpus réglementaire est en cours, succédant à une première révision de 12 règlements, règles, politiques et procédures de BAnQ lors de l'exercice financier de 2016-2017, menée dans le cadre de l'entrée en vigueur de sa nouvelle loi constitutive.

Le corpus réglementaire de BAnQ constitue un fondement essentiel qui guide ses actions et ses responsabilités. Il permet à BAnQ d'être mieux outillée pour assurer une gouvernance efficace; il est disponible au public sur le site de BAnQ.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le CA de BAnQ est l'organe décisionnel chargé d'orienter et de superviser les activités de l'institution, tout en s'assurant du respect de ses missions et de ses obligations légales. La Loi modernisant la gouvernance de BAnQ, en cohérence avec la LGSE, a permis de rendre conformes les dispositions concernant le CA aux bonnes pratiques de gouvernance.

Les modifications à la loi constitutive de BAnQ ont notamment fait passer le CA de 17 à 15 membres. Elles ont consacré la scission des postes de président du conseil d'administration (PCA) et de président-

directeur général (PDG), qui avaient pu être occupés par la même personne à plusieurs reprises depuis la création de BAnQ. Enfin, elles ont précisé des éléments sur la nomination par le gouvernement de neuf membres du CA, en tenant compte du profil de compétence et d'expérience établi par le CA et selon les catégories identifiées dans la Loi.

Ces modifications ont également porté sur la durée des mandats : celui du PCA ne doit pas dépasser cinq ans, et celui des administrateurs, fixé à quatre ans, est renouvelable deux fois, consécutivement ou non. Elles ont aussi concerné la qualification des deux tiers des membres en tant qu'administrateurs indépendants, selon l'avis du gouvernement, ainsi que la création et le maintien de comités statutaires, dont un comité de gouvernance et d'éthique, un comité de vérification, un comité des ressources humaines et un comité des usagers.

Séparation des rôles entre CA, PCA et PDG

À BAnQ, la répartition des pouvoirs et des responsabilités entre le CA, le PCA et la PDG est clairement définie dans son règlement R-1. La séparation des rôles, imposée par l'article 28 de la LGSE, constitue un principe fondamental de bonne gouvernance :

- Le CA exerce un pouvoir décisionnel sur les orientations et les actions majeures de BAnQ. Ce pouvoir s'exerce par une série d'actions, décrites dans l'article 15 de la LGSE, et précisées dans l'article 6.5 du R-1.
- La LGSE définit les principales responsabilités attribuées respectivement au PCA et à la PDG. Conformément à l'article 29, le PCA préside les réunions du conseil et veille à son bon fonctionnement ainsi qu'à celui de ses comités. Quant au PDG, elle est chargée de diriger et d'administrer l'organisation. Il lui incombe également de soumettre au CA les orientations stratégiques, ainsi que les plans d'investissement et d'exploitation (articles 30 et 31). Ces fonctions sont précisées dans le R-1 de l'article 13.1.

Le CA est imputable des décisions de BAnQ auprès du gouvernement et le PCA est chargé d'en répondre auprès du ministre. Toutefois, le R-1 précise que la PDG est responsable d'entretenir les relations courantes avec le ministre et le gouvernement tout en maintenant le PCA informé. Dans les faits, les relations de la PDG avec le MCC sont régulièrement maintenues au niveau de la sous-ministre et des sous-ministres adjoints pertinents. Le PCA est sollicité pour des plaidoyers stratégiques et pour l'entretien de la relation avec le ministre du MCC. Les liens entre BAnQ et son ministre de tutelle s'inscrivent dans le cadre des relations habituelles observées au sein de l'appareil gouvernemental québécois.

Composition et nomination des membres du CA

Selon les lignes directrices de l'OCDE, l'État doit jouer un rôle actif dans la composition du CA en garantissant la diversité de ses membres. Les nominations doivent suivre un processus méthodique, transparent et basé sur le mérite (OCDE, 2015, p. 20-21). Conformément aux modifications législatives de 2015, tous les membres du CA de BAnQ sont nommés par le gouvernement, dont neuf à partir d'un profil de compétence et d'expérience que BAnQ a élaboré à cet effet.

La loi modifiant la gouvernance de BAnQ a imposé des critères précis pour six d'entre eux : deux doivent être issus du milieu archivistique, deux de la bibliothéconomie, un du domaine culturel (édition, cinéma ou musique, par exemple), et un poste supplémentaire de divers milieux. Le bibliothécaire en chef de la Ville de Montréal est nommé d'office, tandis que deux autres membres, issus des bibliothèques des

arrondissements et des secteurs culturels et patrimoniaux de Montréal, doivent être nommés par le gouvernement sur recommandation de la Ville de Montréal. Enfin, un usager de BAnQ est aussi désigné par le gouvernement sur recommandation du comité des usagers. Les administrateurs restent en fonction jusqu'à ce qu'ils soient remplacés ou renommés.

Par ailleurs, la LGSE prévoit des exigences relatives à l'indépendance des membres, à la proportion de femmes, à la présence d'un membre âgé de 35 ans ou moins lors de sa nomination et à celle d'un membre représentatif de la diversité de la société québécoise. Les RAG doivent faire état des raisons qui expliqueraient qu'un CA ne satisfasse pas à ces exigences.

Indépendance des membres du CA

L'OCDE recommande que la composition du CA favorise un jugement objectif et indépendant (OCDE, 2015, p. 29). De son côté, la LGSE (article 4) exige qu'au moins les deux tiers des membres du CA, y compris le président, soient des administrateurs indépendants. Cette norme s'aligne sur les bonnes pratiques prônées par des organismes spécialisés en gouvernance, tels que la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCGP) et l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP).

Un administrateur indépendant ne doit avoir aucun lien financier, commercial, professionnel ou familial pouvant compromettre son impartialité. Il ne doit pas avoir été employé par BAnQ dans les trois années précédant sa nomination ni travailler pour le gouvernement ou un organisme du gouvernement au sens de l'article 4 de la Loi sur le vérificateur général² (Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, art. 4. 2°). De plus, aucun membre de sa famille immédiate ne doit occuper un poste de haute direction au sein de l'institution. Ces règles visent à prévenir les conflits d'intérêts et à garantir des décisions objectives du CA. Le gouvernement peut préciser certains critères et adopter des politiques pour évaluer l'indépendance des administrateurs. Pour maintenir la confiance du public, BAnQ s'est également dotée d'un code d'éthique et de déontologie couvrant les administrateurs et dirigeants, en conformité avec les règles légales et réglementaires. Ceux-ci doivent respecter des obligations de discrétion et de confidentialité, tout en déclarant tout intérêt pouvant entraîner un conflit. Par ailleurs, les comités de gouvernance et d'éthique, d'audit et des ressources humaines doivent être constitués uniquement de membres indépendants.

Les informations fournies dans ses RAG de 2016-2017³ à 2022-2023, qui indiquent également la composition de ses comités, démontrent que BAnQ s'est conformée à ses obligations en matière de participation d'administrateurs indépendants à son CA.

² Pour information, l'article 4 de la Loi sur le Vérificateur général précise qu'un organisme est considéré comme étant du gouvernement s'il satisfait au moins une des conditions suivantes :

- Tout ou partie de ses crédits de fonctionnement apparaissent sous ce titre, dans le budget de dépenses déposé devant l'Assemblée nationale;
- La loi ordonne que son personnel soit nommé suivant la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1);
- Le gouvernement ou un ministre nomme au moins la moitié de ses membres ou administrateurs;
- Plus de 50 % des actions comportant le droit de vote de son fonds social font partie du domaine de l'État ou sont détenues en propriété par un organisme public ou par un autre organisme du gouvernement.

³ Les premiers membres, nommés conformément aux dispositions de la nouvelle loi constitutive de BAnQ, l'ont été en décembre 2016.

Intégrité et code éthique

La LGSE confie au CA la responsabilité d'approuver les règles de gouvernance et le code d'éthique applicables à ses membres et aux dirigeants nommés par la société (article 15). Ces dispositions s'inscrivent dans les recommandations de l'OCDE visant à prévenir les conflits d'intérêts et à limiter les ingérences politiques (OCDE, 2015, p. 29).

Bien que le dernier rapport d'évaluation de la qualité de la gouvernance fiduciaire de l'IGOPP, publié en 2019, classait encore BAnQ, comme une société d'État québécoise non assujettie à la LGSE, il est intéressant de relever que le score IGOPP⁴ de BAnQ avait augmenté de 19 points de pourcentage entre 2017 et 2019, pour passer de 57 % à 76 % (Allaire et *al.*, 2019, p. 10).

Depuis 2016, BAnQ a adopté et applique un code d'éthique et de déontologie définissant les obligations des administrateurs et des dirigeants en matière de confidentialité, neutralité politique, gestion des conflits d'intérêts et règles post-mandat. Ce code est accessible en ligne.

En conformité avec les recommandations de l'OCDE (2015, p. 29), ces outils visent à prévenir les conflits d'intérêts et à garantir l'indépendance du CA.

Rémunération des administrateurs

La LGSE ne fixe pas de règles particulières sur la rémunération des membres du CA, laissant chaque loi constitutive en déterminer les modalités. Une étude de l'ENAP (2007) avait toutefois recommandé la fin du bénévolat pour les administrateurs des sociétés d'État, soulignant un enjeu d'équité et une divergence avec les recommandations de l'OCDE et les pratiques fédérales canadiennes.

Le R-1 rappelle que les administrateurs, autres que la PDG, sont rémunérés par BAnQ aux conditions et dans la mesure que détermine le gouvernement conformément à la loi. Cette rémunération et le remboursement des dépenses des administrateurs de BAnQ sont encadrés par le Décret 221-2023, qui fixe les balises de rémunération et de remboursement des frais pour les administrateurs de sociétés d'État.

Le PCA, provenant du milieu universitaire, et plusieurs membres du CA, provenant du secteur public ou municipal, ainsi que les membres du comité des usagers ne sont pas rémunérés. Ils ont cependant droit au remboursement des dépenses inhérentes aux déplacements effectués pour participer aux réunions.

Une iniquité a été constatée en ce qui concerne l'absence de rémunération des membres du CA issus du secteur public, universitaire, collégial ou municipal, contrairement à ceux provenant du secteur privé. Cette disparité ne prend pas en compte la charge de travail des membres indépendants qui siègent à plusieurs comités ni l'écart de rémunération avec les membres issus du secteur privé, dont les revenus professionnels sont généralement plus élevés.

⁴ Ce score est calculé sur 47 aspects distincts de la gouvernance, regroupés en 4 dimensions de pondération variable : D1-Composition et structure du CA (26 %); D2-Dynamique des séances du CA et des comités (14 %); D3-Processus de nomination, sélection et évaluation des membres du CA (31 %); et D4-Transparence, divulgation et reddition de comptes (29 %) (IGOPP, 2019, p. 9).

Le traitement, les allocations, les indemnités et les autres conditions de travail de la PDG sont établis par le Conseil des ministres.

Conformément aux lignes directrices de l'OCDE (2015, p. 27), l'article 39 de la LGSE impose la transparence sur la rémunération des administrateurs et des dirigeants. Ainsi, les RAG de BAnQ publient la rémunération des cinq dirigeants les mieux payés.

Évaluation de la performance du CA et de la PDG

L'évaluation de la performance du CA et de ses comités est un élément clé d'une bonne gouvernance. Cet exercice permet d'analyser la prise de décision et la gestion des activités de l'organisation (Asselin, 2007, p. 37). Conformément aux lignes directrices de l'OCDE, le CA doit procéder à une évaluation annuelle sous la supervision de son président (OCDE, 2015, p. 30).

En vertu de l'article 15 de la LGSE, le CA est responsable d'approuver les critères d'évaluation de ses membres et de la PDG. Le R-1 précise également que cette approbation relève du CA, qui doit aussi veiller à l'implantation des programmes d'accueil et de formation continue pour ses membres (R-1, 6.5.r). Il indique que le PCA évalue la performance des administrateurs selon les critères établis par le CA.

Les RAG de BAnQ rendent compte de la présence des administrateurs aux séances du CA et de ses comités. Pour l'année 2022-2023, les membres du CA se sont réunis 7 fois et les comités 13 fois (à l'exception du comité Gouvernance et éthique et du comité Ressources humaines qui se sont réunis en avril et en juin de l'exercice 2023-2024 en raison de conflits d'horaires et d'importants travaux d'analyse et de révision du corps réglementaire). La majorité des membres étaient présents à la majorité des réunions.

COMITÉS DU CA

Conformément aux bonnes pratiques de gouvernance et aux exigences de sa nouvelle loi constitutive, BAnQ s'appuie sur des comités spécialisés rattachés à son CA. Leur mission est de renforcer la gestion stratégique de BAnQ en approfondissant l'analyse des enjeux, en formulant des avis et recommandations pour garantir une gouvernance rigoureuse et transparente. La LGSE prévoit expressément la création de trois comités statutaires, composés uniquement de membres indépendants : le comité de gouvernance et d'éthique, le comité de vérification (audit) et le comité des ressources humaines. Le CA peut également établir d'autres comités pour examiner des questions précises ou optimiser le fonctionnement de BAnQ. Le règlement R-1 prévoit expressément les comités suivants :

- **Comité de gouvernance et d'éthique** : chargé d'encadrer les pratiques de gouvernance et de déontologie, ce comité élabore les règles de gouvernance ainsi que les codes d'éthique applicables aux administrateurs, dirigeants et au personnel. Il définit les profils de compétence pour la nomination des membres du CA, à l'exception du PCA et de la PDG, et établit les critères d'évaluation du fonctionnement du CA et de ses membres. Il évalue le fonctionnement du CA conformément à ces critères et met en place un programme d'accueil et de formation continue pour les administrateurs. Enfin, il veille à l'adéquation de la couverture d'assurance responsabilité des dirigeants et administrateurs.
- **Comité d'audit, des risques et des finances** : ce comité veille à la saine gestion financière et à l'optimisation des ressources de BAnQ. Il approuve le plan annuel d'audit interne, s'assure de

l'efficacité des mécanismes de contrôle et supervise la gestion des risques. Il analyse le budget, le plan d'immobilisation et les états financiers en collaboration avec le vérificateur général et l'auditeur externe, puis en recommande l'adoption au CA. Il signale également toute pratique non conforme aux lois, règlements ou politiques de BAnQ, garantissant ainsi une gouvernance transparente et rigoureuse.

- **Comité des ressources humaines** : ce comité veille à l'application des politiques en matière de ressources humaines. Il élabore le profil de compétence requis pour la nomination de la PDG et propose les critères d'évaluation de sa performance au CA. Il participe également à la sélection des dirigeants et met en place un programme de planification de la relève pour assurer la continuité de la gestion. Le directeur général des ressources humaines ou son représentant assiste d'office aux séances du comité.

Outre ces trois comités statutaires prévus par la LGSE, BAnQ a également mis en place trois comités supplémentaires : le Comité des usagers, qui est prévu par la Loi constitutive de BAnQ, ainsi que le Comité sur la transformation numérique et le Comité consultatif sur les services adaptés. Les rôles et responsabilités de ces comités sont également décrits dans le R.1 :

- **Comité des usagers** : en plus de recommander la nomination du membre-usager de BAnQ, ce comité veille à l'adaptation des règlements et politiques liés aux usagers. Il analyse et propose, au besoin, des modifications concernant le processus de nomination des membres externes, le Code de conduite des usagers et la gestion des plaintes et commentaires, incluant le rôle du protecteur des usagers. Il peut également être chargé de tout autre mandat déterminé par le CA. Son travail est essentiel pour garantir que BAnQ répond aux attentes des usagers et demeure à la pointe des innovations dans le domaine des bibliothèques et des archives. Il est composé de 11 membres, dont 1 administrateur, 7 membres externes représentant la diversité des clientèles de BAnQ, y compris le membre usager de BAnQ, nommé par le gouvernement, et d'un membre du personnel de BAnQ provenant de chacune des directions générales suivantes : Direction générale de la Bibliothèque nationale, Direction générale des Archives nationales et Direction générale de la Grande Bibliothèque.
- **Comité sur la transformation numérique** : ce comité supervise les orientations stratégiques en matière de transformation numérique et de gestion des ressources informationnelles. Il analyse et recommande l'adoption des politiques et règlements afférents, approuve la stratégie numérique de BAnQ ainsi que son plan de mise en œuvre, et en assure le suivi. Il évalue également les projets majeurs, notamment ceux qui dépassent un million de dollars et nécessitent une autorisation du SCT. Enfin, il peut se voir confier d'autres mandats par le CA. Ce comité reflète l'importance stratégique du virage numérique pour BAnQ et joue également un rôle clé dans l'orientation des priorités technologiques et l'évaluation de l'efficacité des solutions mises en place. En contribuant à l'évolution des services et de l'offre numérique, il veille à ce qu'ils répondent aux besoins des usagers et soutiennent l'innovation au sein de BAnQ.
- **Comité consultatif sur les services adaptés** : ce comité joue un rôle clé dans l'inclusion des personnes en situation de handicap en veillant à l'accessibilité des services de BAnQ. Il formule des recommandations sur les orientations, projets et règlements visant à réduire les obstacles à leur intégration. Il réévalue annuellement le plan d'action sur les services adaptés et en propose l'adoption au CA. Il conseille également BAnQ sur les partenariats potentiels avec des institutions engagées dans la promotion de l'accessibilité, notamment en lien avec la lecture. Contrairement

aux autres comités, ce comité rassemble à la fois des administrateurs, des représentants externes et des spécialistes de l'accessibilité (d'où le qualificatif « consultatif »).

NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX INSTANCES DE GOUVERNANCE

Le **Tableau 2** synthétise les **huit** éléments de gouvernance abordés dans cette section ainsi que les critères associés. La notation permet d'évaluer dans quelle mesure les instances de gouvernance de BAnQ reposent sur les bonnes pratiques de l'OCDE en la matière. Ces éléments se retrouvent en annexe avec les autres dimensions examinées.

BAnQ se conforme rigoureusement aux dispositions énoncées dans sa loi constitutive et a déployé l'ensemble des mécanismes de gouvernance prescrits. De plus, elle adopte des pratiques en cohérence avec les recommandations des Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, garantissant ainsi une gestion transparente de ses ressources.

Tableau 2 Notation des pratiques relatives aux instances de gouvernance

Éléments considérés	Critères identifiés à l'annexe I	Notation
1. Cadre législatif	Degré de clarté du cadre juridique régissant la gouvernance de BAnQ et cohérence avec les normes communément acceptées	A
2. Séparation des rôles entre CA et PDG	Répartition explicite et adéquate des rôles, en évitant le cumul des fonctions de PCA et de PDG	A
3. Composition et nomination des membres du CA	Représentativité et profil de compétences des membres du CA	A
4. Indépendance des membres du CA	Proportion des membres du CA de BAnQ qui peuvent être considérés comme indépendants	A
5. Intégrité et éthique	Existence ou non à BAnQ d'un code d'éthique et de déontologie	A
6. Comités du CA	Nombre et rôle des comités mis en place à BAnQ; principaux extrants de ces comités	A
7. Rémunération des administrateurs	Accessibilité de l'information portant sur la rémunération versée aux membres du CA	A
8. Évaluation du CA, de la PDG et des comités	Nature et fréquence des évaluations faites sur les membres du CA; assiduité des membres aux séances du CA et de ses comités	A

Échelle de notation : A = Pratique solide; B = Pratique acceptable et en cours d'amélioration; C = Pratique passable, mais pouvant être améliorée; D = Pratique avec de sérieuses lacunes à corriger; E = Pratique ayant un besoin urgent d'être réformée.

ORGANISATION DE BANQ

Ce chapitre analyse le type d'organisation mis en place par BAnQ pour accomplir sa mission et atteindre ses objectifs. Dans le présent rapport, le terme « organisation » ne se limite pas à la structure hiérarchique ou à l'agencement des services offerts à la population. Il englobe également la conception et la mise en œuvre de politiques publiques, ainsi que les nombreux liens organiques que BAnQ entretient avec diverses instances gouvernementales et partenaires.

La première section présente la structure organisationnelle et les fonctions de la PDG, tandis que les sections suivantes se concentrent sur l'examen des liens institutionnels et des partenariats de BAnQ, ainsi que sur l'application des politiques publiques et le déploiement des services auprès de ses différentes clientèles.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'organigramme de BAnQ au 31 mars 2024, publié sur son site Web, et reproduit en annexe, offre un aperçu de sa structure organisationnelle sous la direction d'une présidente-directrice générale ou d'un président-directeur général (PDG). L'organigramme illustre la complexité des interrelations entre les directions principales, les directions générales et leurs directions, pour la réalisation des missions de BAnQ. Cette structure est notamment composée des unités administratives suivantes :

- **Le Secrétariat général et la Direction des affaires juridiques** veille au respect du cadre légal et réglementaire, notamment des processus de gouvernance de BAnQ, assure le secrétariat du CA et des comités du CA, ainsi que la coordination de ces derniers. La gestion contractuelle et les

mises à jour des politiques et règlements de BAnQ ainsi que l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels sont également réalisés sous sa direction.

- **La direction de l'audit interne**, dont le mandat vise la vérification interne de BAnQ, en tant que fonction indépendante et objective, pour offrir à l'organisation une assurance quant au degré de maîtrise de ses opérations, lui apporter des conseils pour les améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée, selon les normes internationales en vigueur. Cette direction assure également la surveillance de la gestion des risques institutionnels.
- **La direction principale du Bureau de la présidence et des affaires institutionnelles**, dont le mandat est de planifier et coordonner l'action de la présidente-directrice générale, développer les partenariats institutionnels, assurer le positionnement de BAnQ en francophonie, maintenir les relations gouvernementales, coordonner les affaires publiques, déployer les projets spéciaux, et assurer une liaison efficace avec les directions générales de BAnQ.
- **Trois grandes directions générales**, articulées selon la nature des missions de BAnQ sont :
 - **la Direction générale de la Bibliothèque nationale** dont les mandats recouvrent le dépôt légal et les acquisitions, la gestion des métadonnées et de la normalisation bibliographique, la recherche et la diffusion des collections, la conservation et la numérisation. Cette direction met en œuvre la mission d'acquérir, de traiter et de conserver l'ensemble de l'édition québécoise, tout en mettant en valeur les collections patrimoniales et en répondant aux demandes des citoyens;
 - **la Direction générale de la Grande Bibliothèque** dont les mandats recouvrent la gestion de la collection, la médiation et les services au public de la Grande Bibliothèque, située au centre-ville de Montréal. Cette direction met notamment en œuvre la mission de bibliothèque centrale de Montréal;
 - **la Direction générale des Archives nationales** dont les mandats regroupent la gestion des 10 centres d'archives répartis sur territoire québécois, la préservation et la mise en valeur des archives. Elle met en œuvre la mission de conservation des archives publiques et privées d'intérêt pour le Québec, en accompagnant les donateurs ainsi que les MO publics dans la gestion de leurs documents et la conservation de leurs archives, tout en veillant à leur mise à disposition de la population.
- Des directions principales dont les mandats visent à favoriser la mise en œuvre de la transformation organisationnelle, ainsi qu'une gestion matricielle axée sur des thématiques communes et des projets d'envergure au service des trois missions. Les libellés de ces directions mettent l'accent sur des éléments de mission communs aux trois missions initiales de BAnQ : l'éducation, l'action culturelle et la transformation numérique :
 - Direction principale de l'éducation et de l'action culturelle;
 - Direction principale de l'expérience et de la transformation, à laquelle est rattaché le Bureau de la transformation.
- Des directions principales ou générales, de nature administrative, comme il est d'usage dans une organisation de cette envergure :
 - **Direction principale des communications** dont le mandat recouvre l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de communications internes et externes de BAnQ, ainsi qu'à la promotion des services et des collections de BAnQ.

- **Direction générale des ressources humaines** dont le mandat recouvre la dotation, la formation et le développement des compétences, de même que les conditions de travail, dont les négociations pour le renouvellement des conventions collectives des deux syndicats représentant les membres du personnel.
- **Direction générale des ressources informationnelles** dont le mandat recouvre la gestion, l'exploitation et le soutien de l'infrastructure technologique de BAnQ, ainsi que la gestion des systèmes de mission et d'information et la sécurité informatique.
- **Direction générale de l'administration et des finances** dont le mandat recouvre la gestion des ressources financières, des ressources immobilières et de la sécurité des bâtiments.

La structure actuelle, avec de légères modifications de libellé, date du 31 mars 2022 (voir l'organigramme de BAnQ en annexe). Depuis 2015, BAnQ n'a pas changé fondamentalement sa structure, articulée autour de ses trois missions fondatrices. Cette structure est inscrite dans la Loi fondatrice de BAnQ qui indique que le plan d'effectifs doit prévoir au moins trois emplois de cadres supérieurs, l'un responsable de la mission de conservation, un autre de la mission de diffusion et le dernier de la mission archivistique. Celui-ci porte d'ailleurs le titre de « conservateur des archives nationales du Québec » et son bureau est situé à Québec (Loi sur Bibliothèque et archives nationales du Québec, art. 13.15). Il faut toutefois noter que BAnQ a dû mettre en œuvre des mesures structurantes, dont la réduction des budgets d'exploitation de toutes les unités administratives et l'optimisation de l'organigramme à la suite du dépôt du budget du Québec en avril 2017.

Des changements ont plutôt été effectués sur le plan des services d'appui ou transversaux.

Voici des exemples :

- La Direction des ressources humaines a été extraite de la Direction générale de l'administration et des finances, un temps rattaché au Bureau de la présidence et des affaires institutionnelles (2020-2021), pour devenir une Direction générale au 31 mars 2022.
- La Direction du développement des affaires et de la commercialisation, rattachée au Secrétariat général et Direction des affaires juridiques (et commercialisation) jusqu'au 31 mars 2020, a ensuite été transférée à la Direction générale de l'administration et des finances durant l'exercice 2020-2021, avant de disparaître de l'organigramme le 31 mars 2022.
- La Direction des services éducatifs et la Direction de la stratégie numérique, créées durant l'exercice financier 2019-2020, ont d'abord été rattachées à la PDG, puis, pendant un temps, placées sous la direction du Bureau de la présidence et des affaires institutionnelles (exercice financier 2021-2022). Elles ont finalement évolué pour devenir respectivement la Direction principale de l'éducation et de l'action culturelle, et la Direction principale de l'expérience et de la transformation numérique. Ce changement met en valeur les nouveaux choix stratégiques de BAnQ.

FONCTIONS DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

Conformément au R-1, la fonction de PDG de BAnQ repose sur les responsabilités suivantes :

- **Direction et gestion courantes de BAnQ** : Assure la direction et la gestion de BAnQ, ce qui inclut le maintien d'un contrôle global des activités de BAnQ et l'approbation des orientations et objectifs de ses directions générales et principales.
- **Mise en œuvre des décisions du CA** : Veille à l'application des orientations et des décisions adoptées par le CA.
- **Gouvernance** : Supervise l'élaboration du corpus réglementaire et recommande l'adoption de règlements et politiques par le CA.
- **Contrôle de gestion** : Soumet au CA et au gouvernement les informations et documents exigés par la loi (PS, RAG, états financiers, etc.).
- **Développement de l'institution** : Propose au CA des axes de développement pour favoriser le rayonnement de BAnQ et l'adaptation aux besoins évolutifs de la société (virage numérique, amélioration de l'accessibilité, etc.).
- **Représentation externe** : À titre de dirigeante, la PDG représente BAnQ auprès de l'Assemblée nationale et des instances gouvernementales. Les relations courantes avec le ministre et le gouvernement sont également sous sa gouverne, bien que le PCA reste informé de celles-ci. Elle agit également à titre de porte-parole officielle dans les relations de BAnQ avec des tiers, y compris les médias.

Le PDG agit également à titre de supérieur immédiat des dirigeants de l'institution et détient le pouvoir de déléguer certaines responsabilités, dans la mesure où la loi et les règlements de BAnQ l'y autorisent.

COMITÉ DE DIRECTION

La mise à jour du R-1 a permis de statuer sur la composition et la fonction d'un comité de direction, qui est devenu une instance de gouvernance à part entière, afin de s'assurer d'une certaine cohérence dans la mise en œuvre de la mission de BAnQ, puisque le mandat du PDG ne peut excéder cinq (5) ans.

Le comité de direction de BAnQ réunit les dirigeants de BAnQ. Il a pour principale fonction d'assister la PDG dans ses différentes fonctions. C'est un lieu d'échange, de réflexion et de prise de décision relativement aux orientations institutionnelles de BAnQ. Il permet aux dirigeants d'assumer leurs rôles et responsabilités de manière transversale afin d'assurer une gestion saine et efficace des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles de BAnQ ainsi que d'assurer le respect du budget de BAnQ. La composition diversifiée du comité de direction garantit que l'ensemble des expertises requises (bibliothéconomie, archivistique, technologies de l'information, finances, ressources humaines, etc.) est mobilisé autour des grands enjeux de l'institution. Il agit comme instance pivot pour orchestrer les mandats de BAnQ, répondre aux défis stratégiques et opérationnels, et veiller à la cohérence des actions menées au service de la population et des milieux documentaires du Québec.

Le comité se réunit généralement toutes les semaines pour orienter la conduite des mandats de BAnQ, faire progresser les grands dossiers organisationnels, s'assurer que le CA et ses comités disposent de l'information nécessaire pour assumer leurs responsabilités, veiller à l'application de leurs décisions et faire le suivi des résultats de l'organisation.

LIENS INSTITUTIONNELS ET PARTENARIATS

BAnQ s'appuie sur un vaste réseau de collaborations pour assurer la conservation, la diffusion et le rayonnement de la culture et du savoir. Ces partenariats lui permettent d'élargir son offre de services, de favoriser l'innovation technologique et de renforcer son engagement envers le patrimoine et la culture québécoise. Ils s'articulent autour de sept types de partenaires (gouvernemental, municipal, milieux documentaires, milieux de la culture, milieu de l'éducation, milieu communautaire, commandites et participation citoyenne) :

- **Partenariats gouvernementaux** : BAnQ collabore étroitement avec le MCC afin d'assurer la cohérence des politiques culturelles et d'obtenir le financement nécessaire à ses initiatives. Elle coordonne également ses actions avec le SCT et d'autres entités gouvernementales pour optimiser la gestion et sa reddition de compte concernant ses ressources humaines et financières et informationnelles; ainsi que sa reddition de compte. On peut également citer, entre autres, le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs pour la mise en œuvre des mesures de développement durable; ainsi que le MCN. Enfin, en raison de sa mission d'intégration des nouveaux arrivants, BAnQ entretient des liens avec le MIFI. En 2017, BAnQ a également signé une entente avec le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour l'ouverture du premier guichet Services Québec en bibliothèque. Elle a également régulièrement renouvelé une entente avec les ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur pour offrir à plus de 3 400 bibliothèques publiques et scolaires partout au Québec, par l'entremise du SQTD, le téléchargement de notices utiles à leurs besoins.
- **Liens avec les municipalités** : BAnQ agit à titre de bibliothèque centrale de Montréal, ce qui explique la part de fonctionnement de BAnQ assumé par la Ville de Montréal. Par ailleurs, BAnQ a mis en œuvre une série de services pour les municipalités du Québec pour améliorer l'accès aux collections patrimoniales sur l'ensemble du territoire du Québec.
- **Collaboration avec le réseau des milieux documentaires et archivistiques** : BAnQ est un acteur clé des milieux documentaire et archivistique. Elle établit des collaborations avec Bibliothèque et Archives Canada (BAC), des bibliothèques universitaires, des centres d'archives privés et des regroupements professionnels⁵. BAnQ contribue notamment au dynamisme de la Table de concertation du milieu des bibliothèques québécoises et de la Table de concertation du milieu archivistique québécois. Ces initiatives incluent des projets communs de numérisation et de conservation, favorisant le partage des ressources et des expertises. BAnQ soutient également la recherche et l'innovation dans les domaines des archives et de la bibliothéconomie grâce à ses partenariats avec des établissements comme l'Université du Québec à Montréal, l'Université de Montréal, l'Université Laval, l'Université de Sherbrooke et le Cégep de Trois-Rivières. BAnQ collabore également avec le Partenariat des Bibliothèques universitaires du Québec; le Répertoire de vedettes-matière de l'Université Laval; ainsi que le Réseau canadien de la documentation et de la recherche. Ces collaborations permettent d'explorer de nouvelles méthodologies de conservation, d'intégration des technologies émergentes dans l'archivage et la bibliothéconomie, de gestion de l'information et la structuration des données.

⁵ Association des archivistes du Québec, ABPQ, Réseau BIBLIO, Fédération des milieux documentaires.

- **Liens internationaux** : BAnQ contribue à plusieurs regroupements à l'échelle internationale et dans la Francophonie⁶. BAnQ entretient également des collaborations avec ses pairs d'autres pays (ex. France). Ainsi, en 2024, BAnQ était coorganisatrice, avec ORBICOM, le réseau des chaires UNESCO en communication, la Chaire UNESCO en communication et technologies pour le développement de l'Université du Québec à Montréal, et Synapse C, du premier Découvathon à Paris, en marge du Sommet de la francophonie. Cet événement avait pour but de mettre en valeur les propositions et solutions numériques les plus avant-gardistes afin de favoriser la découvrabilité des contenus culturels et scientifiques numériques du Québec et de la France.
- **Liens avec les milieux culturels** : BAnQ s'engage activement dans la promotion de la culture et du patrimoine québécois à travers ses collaborations avec des organismes culturels, des festivals et des artistes locaux, notamment dans le cadre des *Lundis culturels* à la Grande Bibliothèque, qui sont une série d'événements grand public avec des partenaires tels que l'Opéra de Montréal, les Grands Ballets canadiens, la TOHU, et Terres en vues. En partenariat avec le Conseil des arts et des lettres du Québec, le Festival international de jazz de Montréal, et d'autres institutions, elle organise expositions, événements et activités de médiation culturelle pour mettre en valeur la richesse du patrimoine québécois et favoriser les échanges entre les acteurs du milieu culturel. Elle participe également à des initiatives de préservation du patrimoine en partenariat avec des organismes comme Patrimoine Canada, renforçant ainsi l'engagement des citoyens envers leur culture et leur histoire.
- **Liens avec le milieu de l'Éducation** : BAnQ a mis au cœur de son PS 2023-2027 l'accroissement de l'utilisation de ses ressources éducatives, développées dans les PS précédents, en partenariat avec le milieu, et l'augmentation du nombre de classes ou groupes participant à ses activités. Par exemple, BAnQ, propose des Cabanes à culture en partenariat avec le Centre de services scolaires de Montréal et École en réseau. Elle a aussi signé une entente-cadre avec le ministère de l'Éducation pour mettre en œuvre des projets d'envergure : métadonnées pour décrire et rendre accessibles au personnel scolaire les contenus culturels numériques d'une centaine d'institutions culturelles; soutien actif au déploiement des bibliothèques scolaires au carrefour des apprentissages.
- **BAnQ s'investit également dans des projets à vocation sociale**. BAnQ mène des projets communautaires, notamment des campagnes de sensibilisation à la lecture en collaboration avec des écoles et des groupes communautaires. Un autre exemple marquant est son partenariat avec l'équipe mobile de médiation et d'intervention sociale, la clinique mobile de la Mission Old Brewery, soutenue par TELUS santé, la rue des Femmes, l'Itinéraire et Spectre de rue, pour appuyer la Grande Bibliothèque dans sa gestion des personnes en situation d'itinérance ou aux prises avec des problématiques de santé mentale.
- **Soutien institutionnel et engagement citoyen** : BAnQ bénéficie du soutien de la Fondation de BAnQ, qui collecte des fonds pour financer des projets favorisant l'accès à la culture et la démocratisation du savoir. Par ailleurs, l'association Les Amis de BAnQ, qui regroupe 275 membres engagés, contribue au rayonnement de l'institution à travers des initiatives culturelles et du bénévolat.

⁶ Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques, Association internationale francophone des bibliothécaires et documentalistes, Réseau francophone numérique/Bibliothèque francophone numérique, Conseil International des Archives, Association internationale des archives francophones.

Grâce à ces nombreuses collaborations, BAnQ demeure un acteur essentiel dans la préservation et la diffusion du savoir, assurant ainsi l'accessibilité et la valorisation du patrimoine documentaire et culturel québécois.

APPLICATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Conformément à la Loi sur BAnQ et aux orientations gouvernementales, BAnQ est tenue de mettre en œuvre diverses politiques publiques. En effet, les sociétés d'État représentent des dispositifs créés spécialement pour la mise en œuvre de politiques publiques majeures, surtout lorsque l'autonomie est indispensable à leur fonctionnement (SCT Canada, 2005, p. 9-11). Lors de cette phase d'exécution, ces politiques peuvent se décliner sous diverses formes – programmes, services, activités, projets, etc. – et s'appuyer sur une variété d'outils, tels que la réglementation, les subventions ou encore des initiatives de sensibilisation (Turgeon et Savard, 2012, p. 2).

Développement durable

Au cœur de la mission de BAnQ se trouve la préservation de la mémoire et des savoirs du Québec pour les générations futures. À travers ses actions menées au fil des ans, BAnQ a démontré son engagement organique envers les principes du développement durable, en mettant particulièrement l'accent sur l'inclusion sociale et la réduction des inégalités. Dans cette même perspective, l'institution aspire à faire du Québec une société apprenante, capable de mieux comprendre les enjeux mondiaux contemporains et d'y apporter des réponses adaptées.

Des plans d'action de développement durable de BAnQ ont été mis en œuvre pendant toute la période de la revue de mandat, en conformité avec la Stratégie gouvernementale de développement durable, qui impose aux organismes publics l'adoption de mesures visant à atteindre les objectifs définis par la *Loi sur le développement durable*. Le dernier plan couvre la période 2023-2028. BAnQ s'est engagée pour la mise en œuvre d'une dizaine d'actions alignées sur les sous-objectifs de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028*.

Dans ses RAG, BAnQ rend compte de ses actions pour réduire son empreinte environnementale, notamment en optimisant la gestion de l'énergie et des déchets dans ses édifices. Elle y a notamment inscrit la portée des activités adressées aux clientèles favorisant la transition socioécologique juste et le développement durable, celles d'inclusion sociale, ainsi que les initiatives en collaboration avec des partenaires autochtones. Elle poursuit également ses efforts de numérisation de documents afin de limiter l'impression et d'améliorer l'accessibilité numérique. De plus, elle intègre des critères de développement durable dans ses appels d'offres pour certains services d'entretien et d'approvisionnement. BAnQ privilégie l'utilisation d'équipements écoénergétiques, de systèmes d'éclairage à haut rendement et applique des politiques de télétravail lorsque cela est possible, contribuant ainsi à la diminution de son impact environnemental.

Intégration sociale et culturelle, Éducation et Jeunesse

BAnQ joue un rôle clé dans la démocratisation du savoir et l'accessibilité à la culture, s'inscrivant activement dans les politiques sociales et éducatives du Québec. Grâce à une offre gratuite, variée et inclusive, elle favorise l'égalité des chances en permettant à chacun et chacune d'accéder aux ressources culturelles et éducatives. Plus précisément, son engagement en faveur de l'inclusion sociale se traduit par une programmation variée et des ateliers de médiation culturelle, adaptés aux besoins de divers publics, tels que les enfants, les aînés, les nouveaux arrivants et les personnes en situation d'itinérance.

BAnQ accorde également une attention particulière à la jeunesse en proposant une large gamme de ressources et de services adaptés. L'Espace Jeunes met à leur disposition des collections et des activités

conçues spécialement pour les enfants et les adolescents, afin de stimuler leur intérêt pour la lecture et la culture. Depuis plus de dix ans, en partenariat avec la Fondation de BAnQ et grâce à ses donateurs, l'institution organise des animations littéraires dans des centres jeunesse.

BAnQ offre des services adaptés aux aînés, notamment pour les accompagner en littératie numérique.

Fidèle à sa mission initiale, BAnQ propose des ressources pour accompagner les nouveaux arrivants dans leur installation au Québec (francisation, compréhension du système éducatif, de santé ou d'emploi du Québec, médiations numériques pour rendre accessibles l'histoire et la culture du Québec et du Canada) tout en leur offrant des ressources multilingues.

En 2021-2022, BAnQ a renforcé son engagement éducatif en lançant BAnQ Éducation, une plateforme numérique gratuite destinée aux enseignants du préscolaire, du primaire, du secondaire, du collégial, de l'université ainsi qu'aux formateurs d'adultes. Ce portail propose des activités pédagogiques et culturelles variées, mettant en valeur les spécificités culturelles des régions du Québec et les événements marquants de son histoire. L'initiative permet également aux enseignants de découvrir les documents patrimoniaux en classe et de bénéficier d'outils éducatifs innovants, comme une plateforme de balados d'élèves, développée en collaboration avec le service national du RÉCIT. BAnQ offre aussi des activités de développement professionnel pour le personnel enseignant, contribuant ainsi à enrichir l'expérience d'apprentissage des élèves tout en appuyant les éducateurs dans leur mission.

Enfin, BAnQ a récemment amorcé une profonde réflexion pour appliquer le concept d'équité, diversité et inclusion (EDI) dans son offre de services. L'EDI permet ainsi d'influencer la composition des collections des bibliothèques, l'aménagement de leurs espaces, ainsi que le choix des fournisseurs (RAG 2023-2024). À travers ses initiatives, BAnQ réaffirme son rôle de passerelle entre le patrimoine et l'éducation, en plaçant la culture au service de l'inclusion sociale et d'une société apprenante tout au long de la vie.

Compétences et exercice des droits des personnes handicapées

BAnQ s'engage activement à garantir l'accès à la culture, à l'information et aux services documentaires pour les personnes en situation de handicap. En appliquant la *Politique gouvernementale pour accroître la participation sociale des personnes handicapées*, elle met en place des mesures concrètes afin de favoriser l'exercice de leurs droits et de leur permettre de bénéficier pleinement de son offre culturelle et éducative.

BAnQ veille à rendre ses espaces accessibles grâce à des aménagements physiques adaptés, incluant des rampes d'accès, des ascenseurs et des salles de consultation spécialisées. Ces installations permettent aux personnes à mobilité réduite de circuler librement et d'accéder aux ressources disponibles. Le SQLA, unique au Québec, joue un rôle essentiel dans l'accès à la lecture pour les personnes ayant une déficience qui limite la lecture des imprimés. Gratuit et accessible à tous les résidents du Québec admissibles, ce service permet aux usagers de bénéficier d'un accès exclusif à des collections adaptées, disponibles à la Grande Bibliothèque et en ligne.

À travers ces initiatives, BAnQ démontre son engagement à offrir une expérience inclusive à tous ses usagers, en réduisant les barrières d'accès à l'information et à la culture. En combinant infrastructures adaptées, technologies accessibles et services spécialisés, elle favorise l'épanouissement culturel et éducatif des personnes en situation de handicap et leur assure une pleine participation à la vie culturelle

québécoise. Elle a à cœur le renouvellement et la pertinence de ses services inclusifs, ayant ainsi doté son CA d'un comité consultatif sur les services adaptés.

Participation citoyenne

Alignée sur l'orientation gouvernementale visant à renforcer l'engagement citoyen, BAnQ favorise la participation du public à travers diverses initiatives. Elle a organisé deux consultations publiques et des espaces de discussion sur des sujets tels que l'accessibilité et la transformation numérique.

Elle encourage également l'implication des citoyens grâce à une plateforme de cocréation, leur permettant de contribuer à l'enrichissement des collections, d'aider au commissariat de projets d'archives virtuelles et de signaler des erreurs dans les notices documentaires.

Enfin, en proposant des événements culturels et des rencontres avec des auteurs, créateurs et spécialistes, BAnQ crée des occasions d'échange entre la population et la communauté culturelle, renforçant ainsi le dialogue et la diffusion des savoirs.

Transformation numérique et découvrabilité

L'essor des collections numériques de BAnQ s'est accéléré avec la numérisation du patrimoine documentaire québécois, un axe stratégique soutenu par le *Plan culturel numérique du Québec* (PCNQ). Lancé en 2014, ce plan vise à rapprocher la culture des citoyens en facilitant l'accès aux contenus numériques, en valorisant le patrimoine et en accompagnant les acteurs culturels dans leur transition numérique. L'une des contributions majeures de BAnQ à cette initiative est le développement de BAnQ numérique, lancé en 2015, qui regroupe une vaste collection de documents patrimoniaux numérisés et de livres, de magazines et de musique numériques. Pour renforcer son rôle dans cette transformation, l'institution a également participé à l'actualisation du PCNQ en concevant des référentiels numériques destinés aux milieux culturels. Rappelons également que BAnQ est dotée d'un Comité sur la transformation numérique, rattaché au CA, pour encadrer la priorisation des projets numériques.

Dans le cadre de la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale* (STNG) 2019-2023 et dans une perspective d'amélioration de l'expérience utilisateur, BAnQ a adopté une *Stratégie numérique 2021-2028* qui vise à :

- Bonifier l'offre de services en ligne en élargissant l'accès aux prêts numériques et aux millions de pages numérisées disponibles.
- Moderniser ses systèmes de gestion documentaire avec des outils de gestion intégrée et des flux de travail automatisés.
- Améliorer l'expérience utilisateur grâce à des interfaces intuitives, une recherche fédérée et un renforcement de la sécurité des données.

Cette stratégie est le fruit d'un état des lieux et d'une démarche consultative lancée en 2019, notamment au moyen d'un diagnostic de l'expérience utilisateur du portail Internet de BAnQ dans un contexte citoyen avec le soutien d'une firme externe. Ce diagnostic a bénéficié d'une analyse du cadre opérationnel existant pour mieux identifier le contexte de transformation. La Stratégie numérique comprend une

feuille de route, dont plusieurs initiatives ont déjà été réalisées⁷. Bien que la possibilité de s'abonner à distance existe depuis 2005 à BAnQ, le processus a été optimisé en 2024 pour le rendre plus rapide, voire instantané. Enfin, bien que BAnQ ne se soit pas dotée d'applications mobiles pour fournir ses services, plusieurs d'entre eux sont pleinement adaptés aux appareils mobiles (*mobile responsive*).

BAnQ a par la suite déposé en juin 2024 son *Plan de transformation numérique (PTN) 2023-2027* conformément à l'article 12.8 de la LGGRIOPEG. Le PTN cible les mêmes clientèles et s'inscrit en continuité de la Stratégie numérique, à laquelle s'ajoutent des composantes propres au domaine des ressources informationnelles. Ces deux instruments sont cohérents avec les orientations énoncées dans le *Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023*, le *Plan d'action favorisant un gouvernement ouvert 2021-2023*, la *Politique gouvernementale de cybersécurité*, la *Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026*, la STNG 2019-2023 et *Architecture d'entreprise gouvernementale 4.0*. Le PTN se compose de quatre ambitions numériques qui découlent des orientations de la PS 2023-2027 de BAnQ de même que des ambitions numériques du MCC. Il propose de miser sur les opportunités qu'offrent les nouvelles technologies pour optimiser les processus clés de l'organisation et créer des produits et services numériques en fonction des besoins des publics. Ainsi, BAnQ souhaite améliorer la qualité et la pertinence de l'expérience offerte, à tous les points de contacts avec ses clientèles. Une soixantaine d'initiatives sont identifiées pour ce faire.

Il faut noter que la STNG 2019-2023 a été mise à jour pour la période 2024-2028. La STNG 2019-2023 visait à « mettre en marche l'ensemble des organisations publiques vers une seule et même véritable transformation gouvernementale, ayant des ambitions communes ainsi que des cibles et des indicateurs mesurables et quantifiables » (p. 7). La *Stratégie gouvernementale de cybersécurité et du numérique (SGCN) 2024-2028* s'inscrit en continuité pour définir la vision d'une utilisation transparente, innovante et performante du numérique, en vue « d'améliorer l'expérience et la confiance des citoyennes et des citoyens à l'égard des services numériques de l'État et de travailler en collaboration avec l'écosystème numérique québécois. » Tout en gardant la cybersécurité au cœur de ses préoccupations, à travers l'assurance de la sécurité des données, le gouvernement du Québec a mis au cœur de la transformation numérique l'adoption d'une réelle culture numérique au sein de l'administration publique ainsi que le démantèlement du travail en silo pour rendre les services publics plus accessibles, plus rapides et plus sécuritaires. Le PTN de BAnQ est aligné sur la STNG 2024-2028, entre autres, à propos des éléments suivants :

- **La culture des données et leur valorisation** : BAnQ se définit comme « institution intelligente » et souhaite exploiter les données pour améliorer la découvrabilité des contenus culturels.
- **La gouvernance des données** : BAnQ s'engage à structurer et sécuriser les données selon des normes et politiques claires.
- **L'utilisation éthique et responsable de l'IA**, qui représente un levier d'optimisation des processus et des gains de performance : BAnQ prévoit d'identifier les « chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et de l'automatisation » (PTN, p. 22).

⁷ Entre autres : une étude sur le profil du lecteur numérique, afin de soutenir le développement du service et de la collection, une analyse des besoins des Québécois en accessibilité numérique, une politique sur le partage et la valorisation des données institutionnelles, une politique de préservation numérique, l'exploitation des données pour améliorer la découvrabilité des contenus culturels.

- **La priorisation et la gouvernance des projets en ressources informationnelles** : BAnQ définit clairement une feuille de route de transformation numérique et a identifié un portefeuille de projets prioritaires où les bénéfices d'amélioration des services et financiers sont identifiés.
- **Le développement et le maintien de l'expertise** : BAnQ intègre un plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation ainsi qu'un plan de changement organisationnel pour renforcer les compétences numériques internes.
- **La mutualisation des expertises et des infrastructures** : BAnQ reconnaît l'importance de favoriser l'infonuagique et le logiciel libre pour accélérer la transformation. Ce choix contribue à la mutualisation des ressources technologiques et répond à la direction gouvernementale de regrouper les expertises et les plateformes afin de réduire les coûts et d'augmenter la cohérence. BAnQ veut aussi assurer un accès durable au patrimoine documentaire du Québec grâce à un programme de préservation numérique. Cette préservation mutualise les savoir-faire de BAnQ en matière de gestion et de conservation, participant ainsi à l'édification de fondations numériques pérennes pour la collectivité.
- **Socle numérique gouvernemental** : BAnQ affirme son leadership et contribue activement au développement de l'expertise en gestion de l'information numérique au service de l'État dans une perspective de mutualisation et de partage de connaissances, un élément clé pour l'atteinte de l'objectif 7 de la SGCN. Elle a d'ailleurs adopté le principe « Omnicanal par défaut » et l'ambition « expérience utilisateur » pour offrir des services en lignes cohérents et adaptés aux différents canaux pour le public selon une approche intégrée, qui s'insère dans la volonté gouvernementale d'une convergence numérique (objectif 3 de la SGCN).

Finalement, le PTN de BAnQ met également en avant son engagement pour assurer la sécurité des données gouvernementales ainsi que la protection des renseignements personnels, tout souhaitant contribuer à la mise en œuvre de la convergence numérique gouvernementale.

BAnQ ne se limite pas à la diffusion culturelle, elle s'engage également dans la promotion de la découvrabilité des contenus culturels et scientifiques francophones. À l'occasion du Mois de la francophonie 2024, elle a organisé l'évènement *Horizons convergents : Regards croisés sur la découvrabilité de la culture et des sciences en français*, réunissant chercheurs, représentants gouvernementaux et acteurs du milieu pour discuter des stratégies visant à renforcer la présence des contenus francophones en ligne.

Par ailleurs, elle accompagne les MO publics dans la gestion de l'information à l'ère numérique. En avril 2022, elle a lancé le Bureau d'expertise en gestion de l'information gouvernementale, en collaboration avec le SCT. Ce bureau offre des services de formation, d'accompagnement et de développement d'outils pour aider les institutions à optimiser leur gestion documentaire. Les 10 centres des Archives nationales de BAnQ participent également à cet accompagnement, contribuant à la préservation et à l'accessibilité des archives publiques. En 2022-2023, BAnQ, en partenariat avec l'Académie de la transformation numérique, a lancé la formation en ligne *Gérer l'information numérique comme un actif de l'organisation*. Destinée aux gestionnaires et employés des secteurs public et privé, elle vise à intégrer les meilleures pratiques de gestion de l'information. En parallèle, pour encourager le partage d'expertise, BAnQ a créé en hiver 2023 un groupe LinkedIn et une communauté de pratique rassemblant plus de 100 professionnels.

Le dépôt légal des publications numériques a été adopté en 2022, puis BAnQ a vu son projet sur le dépôt numérique fiable (DNF), qui vise la révision des modes d'acquisition et de conservation des documents numériques afin d'assurer la sécurité, l'accès et la conservation à long terme des documents numériques, inscrit au [Portefeuille des projets prioritaires gouvernemental en transformation numérique 2024-2025 du gouvernement du Québec](#) (33 projets). En consolidant ses collaborations avec le MCN, BAnQ confirme son rôle stratégique dans la transition numérique du Québec.

Son expertise contribue à moderniser les services publics, à rendre le patrimoine plus accessible et à favoriser l'innovation dans la gestion documentaire et culturelle. Grâce à ses initiatives, BAnQ ne se contente pas de préserver la mémoire collective, elle l'ancre dans l'ère numérique, garantissant ainsi son accessibilité aux générations actuelles et futures.

Finalement, grâce à l'expertise de son personnel et à son engagement, BAnQ joue un rôle central dans la numérisation, la préservation et l'accessibilité du patrimoine documentaire québécois, contribuant activement à la modernisation du secteur culturel. À travers des initiatives innovantes, elle facilite l'accès aux contenus numériques et soutient la transition numérique des institutions publiques et culturelles. Elle est également une partie prenante clé de la STNG 2019-2023.

BAnQ considère que le domaine des sciences de l'information, de la bibliothéconomie et de l'archivistique est l'un des plus innovants en matière d'usage du numérique pour optimiser des processus métiers et améliorer l'offre de services aux citoyens. Ainsi, le virage numérique de BAnQ s'inscrit également dans sa volonté de devenir un pôle d'expertise en ce qui a trait au numérique, au même titre que celle reconnue en gestion du patrimoine documentaire analogique à travers les Archives nationales et la Bibliothèque nationale, ou relativement aux services d'une bibliothèque publique innovante, par l'intermédiaire de la Grande Bibliothèque.

Autres politiques gouvernementales

BAnQ est soumise à plusieurs politiques gouvernementales telles que celles portant sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, la qualité des services aux citoyens, l'accès à l'égalité en emploi (proportion de femmes, de membres issus de communautés culturelles, de personnes handicapées, etc.), l'emploi et la qualité de la langue française dans l'Administration, l'allègement réglementaire et administratif. Ces engagements sont détaillés dans ses RAG.

DÉPLOIEMENT DES SERVICES SUR LE TERRITOIRE ET SOUS FORME NUMÉRIQUE

Les services de BAnQ sont accessibles et déployés sur tout le territoire québécois en présentiel, en ligne (site Internet, médias sociaux, services de médiation numérique et autres modes de communication à distance), par téléphone, par courrier électronique et courrier postal.

BAnQ assure un large déploiement de services à la grandeur du Québec :

1. La Grande Bibliothèque (Montréal) : Principal pôle de services directs au public, accueillant plus de 2 millions de visiteurs par an (avant la pandémie), proposant un éventail de collections imprimées, numériques et patrimoniales, ainsi qu'un programme d'activités culturelles et d'expositions.

2. L'édifice de la Bibliothèque nationale dans le quartier Rosemont-La-Petite-Patrie (Montréal) : On y trouve les exemplaires de conservation des documents publiés au Québec ainsi que les exemplaires de diffusion de 10 collections spécialisées. On y assure aussi plusieurs services techniques autour des collections ainsi qu'un service de recherche et de diffusion.
3. Les centres d'archives en région : BAnQ gère 10 centres d'archives répartis dans différentes régions, chacun offrant des services de consultation de documents, de recherche et d'activités de médiation culturelle, tout en veillant à la préservation du patrimoine archivistique local.
4. Services numériques : Le site banq.qc.ca héberge des articles, capsules vidéos et balados qui mettent en valeur les fonds et collections de BAnQ. Il permet également la consultation de ressources électroniques sous abonnement (bases de données, périodiques, encyclopédies), et propose des fonctionnalités d'abonnement et de prêt à distance.
5. Services aux clientèles spécifiques :
 - Personnes handicapées : accès à des collections adaptées (versions audio, braille, gros caractères), assistance téléphonique spécialisée, prêt postal gratuit, etc.
 - Jeunes et familles : espaces jeunesse, heures du conte, expositions ludiques et ateliers d'initiation aux archives pour le jeune public.
 - Nouveaux arrivants : collections multilingues, ateliers d'initiation aux services en français, présentations d'outils pour faciliter l'intégration culturelle.
6. Soutien aux milieux documentaires : BAnQ agit comme centre d'expertise au profit des bibliothèques municipales, des centres de documentation et des services d'archives, offrant formations, accompagnement, conseil technique, prêts de matériel, etc.

La DSC de BAnQ précise les délais de services (**Tableau 3**).

Tableau 3 Engagement de BAnQ concernant les délais de services

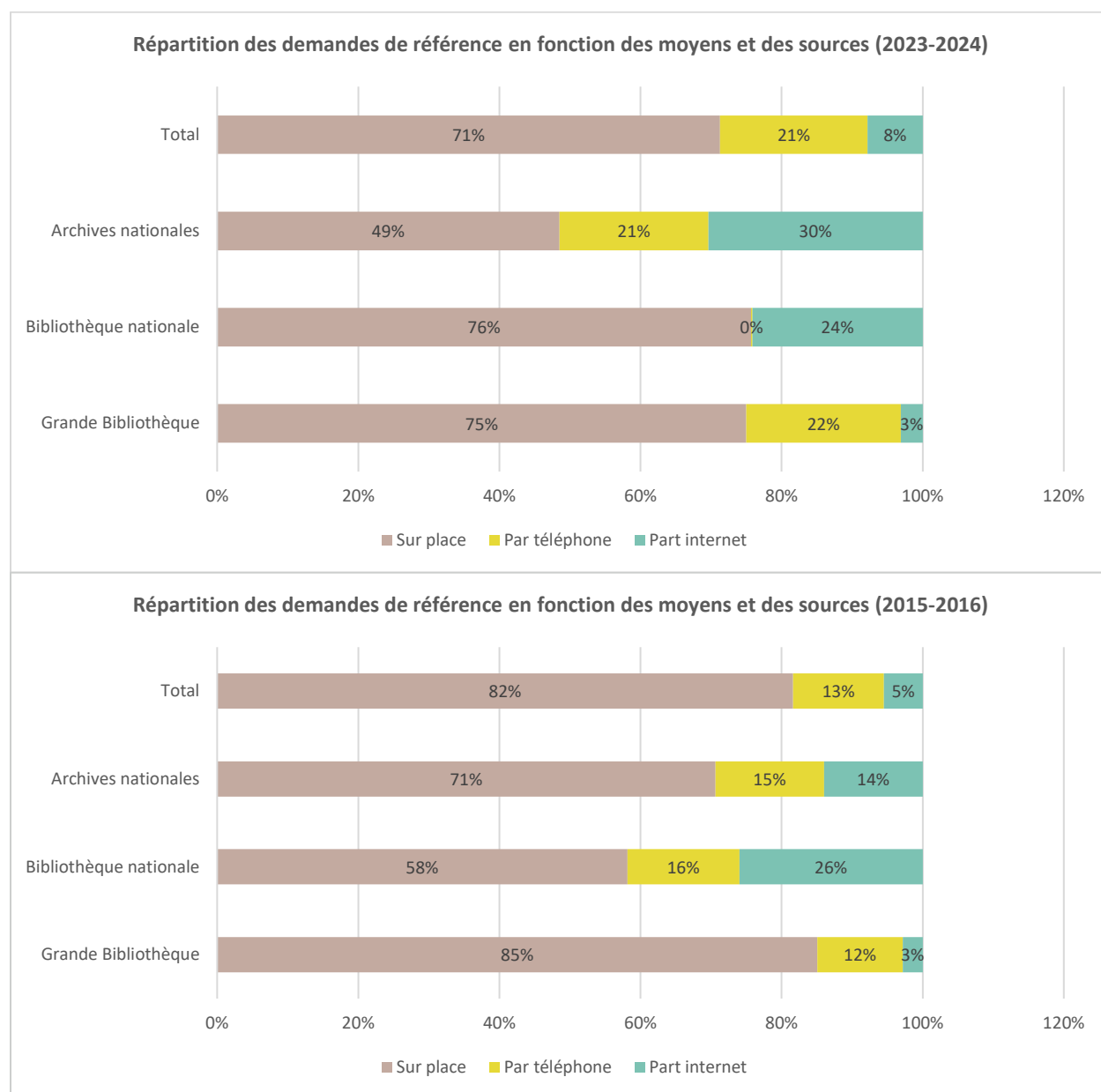
Engagements quant aux normes de services	Cibles	2023-2024	
		Résultats	Délai moyen
Prendre les appels téléphoniques du numéro principal en moins d'une minute	95 % des appels	99 % des appels	15 secondes
Répondre à une demande d'information ou de référence écrite concernant les collections de la Grande Bibliothèque en 3 jours ouvrables	90 % des demandes	99 % des demandes	0,3 jour
Répondre à une demande de référence écrite concernant les collections de la Bibliothèque nationale en 7 jours ouvrables	90 % des demandes	90 % des demandes	3,6 jours
Répondre à une demande de référence écrite concernant les fonds et les collections des Archives nationales en 15 jours ouvrables	95 % des demandes	95 % des demandes	4,8 jours
Traiter les commentaires écrits transmis par courriel ou par la poste ou remis sur place dans l'un de nos édifices en 30 jours	95 % des commentaires	98 % des commentaires	12 jours
Répondre à une demande d'abonnement faite en ligne en 2 jours ouvrables	90 % des demandes	89 % des demandes	1,5 jour
Livrer les fichiers liés à une demande de reproduction de document en 15 jours ouvrables , pour toute demande de 35 fichiers et moins	90 % des demandes	n. d.	n. d.

Source : BAnQ, RAG 2023-2024.

Les RAG de BAnQ témoignent d'une croissance constante de l'utilisation des services en ligne et de leur adaptation progressive en réponse aux nouvelles attentes. Toutefois, il faut préciser que certains services sont toujours davantage demandés en présentiel, c'est le cas des demandes de référence.

La **Figure 3** illustre que les citoyens et citoyennes font des demandes de référence encore majoritairement sur place, en particulier à la Grande Bibliothèque. Au cours des dix dernières années, les demandes de référence en ligne ont plus que doublé aux Archives nationales, ce qui en fait la source où les moyens utilisés ont le plus changé.

Figure 3 Comparaison de la répartition des demandes de référence en fonction des moyens et des sources 2023-2024 et 2015-2016



Source : BAnQ, RAG 2015-2016 et RAG 2023-2024.

NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES À L'ORGANISATION DE BAnQ

Le **Tableau 4** présente les **six** éléments organisationnels abordés dans cette section ainsi que les critères afférents. La notation permet d'évaluer le degré de conformité des processus de BAnQ avec ces critères. Ces éléments se retrouvent en annexe avec les autres dimensions examinées.

BAnQ respecte l'ensemble des critères identifiés concernant les bonnes pratiques organisationnelles.

Tableau 4 Notation des pratiques relatives à l'organisation de BAnQ

Éléments considérés	Critères identifiés à l'annexe I	Notation
1. Fonctions du PDG	Consultations faites auprès du CA lors de la nomination des PDG	A
2. Liens institutionnels	Existence de rapports démontrant que BAnQ se conforme ou non aux diverses lois auxquelles elle est assujettie	A
3. Application des politiques publiques	Existence de rapports démontrant que BAnQ se conforme aux divers paramètres de politiques publiques qu'elle est chargée de mettre en œuvre	A
4. Consultation des parties prenantes	Fréquence des consultations tenues par BAnQ pour la réalisation de ses mandats	A
5. Inclusion de partenaires	Indicateur illustrant l'apport de partenaires dans la livraison des services offerts par BAnQ (partenaires privés ou publics)	A
6. Déploiement des services à la population	Indicateur illustrant le degré de couverture des services offerts sur le territoire et/ou l'étendue des services en ligne pour les clientèles desservies	A

Échelle de notation : A = Pratique solide; B = Pratique acceptable et en cours d'amélioration; C = Pratique passable, mais pouvant être améliorée; D = Pratique avec de sérieuses lacunes à corriger; E = Pratique ayant un besoin urgent d'être réformée.

CONTRÔLE DE GESTION EXERCÉ PAR LA DIRECTION

Cette section a pour objectif d'analyser le contrôle de gestion exercé par la direction de BAnQ. Ce contrôle inclut un ensemble d'instruments conçus pour éclairer la prise de décision, optimiser la prestation des services et, finalement, assurer la réalisation des objectifs fixés. Il relève de la responsabilité des dirigeants et des gestionnaires de BAnQ. À la différence des instances de gouvernance qui veillent au pilotage stratégique et à la surveillance de sa gestion, ce contrôle de gestion touche directement les opérations de l'organisation.

Cette section explore les composantes du cadre de gestion : les instruments de planification, les outils d'aide à la décision, la gestion des ressources et la reddition de comptes.

INSTRUMENTS DE PLANIFICATION

Étant assujettie au chapitre II de la LAP, BAnQ doit publier ses deux principaux outils de planification, soit son PS et sa DSC, que l'on peut consulter sur son site Web. Par ailleurs, son RAG présente les résultats obtenus en lien avec les engagements de la DSC et les objectifs du PS.

Planification stratégique

La période couverte par la revue de mandat comporte quatre PS, soit le PS 2013-2016 (qui était en vigueur au début de la période), et les trois qui ont été adoptés et mis en œuvre par la suite : 2016-2018, 2019-2023, et 2023-2027. Par leur forme et leur structure, ces quatre documents montrent déjà une certaine évolution. D'exercice en exercice, le contenu se fait plus riche et plus détaillé, incluant notamment un bilan de la précédente planification stratégique et des liens plus explicites avec les politiques et les plans gouvernementaux. La fréquence et la durée des planifications changent pour refléter les nouvelles directives gouvernementales, notamment l'arrimage du cycle de planification stratégique avec le cycle électoral.

Sur le plan du contenu, l'analyse démontre à la fois la constance des efforts de BAnQ dans la mise en œuvre des composantes initiales de sa mission, sa progression en ce qui a trait à sa maturité organisationnelle, et son adaptation à l'évolution de son environnement.

Dès les années 2013-2016 émergent des enjeux qui resteront au centre de l'action de BAnQ au cours des dix années suivantes, et qui reflètent un des aspects fondateurs de sa mission, soit « l'accès démocratique au patrimoine » (Loi sur Bibliothèque et archives nationales du Québec, art. 14). Cela se traduit par des objectifs et des actions concrètes, qui témoignent de la diversité qui caractérise la mission de BAnQ :

- **Diversité des clientèles**, avec un souci constant de rendre ses collections et ses services accessibles à toutes les catégories d'utilisateurs et de partenaires. Des actions ciblées sont ainsi réalisées envers certains publics (jeunes, nouveaux arrivants, personnes en situation de handicap). La fréquentation et la valorisation des lieux physiques ou virtuels, et l'amélioration de l'expérience-utilisateur deviennent progressivement une priorité. De même, la présence sur tout le territoire du Québec et les services en région font l'objet d'efforts réguliers.
- **Diversité des services et des moyens d'action**, puisque dès les années 2013-2016, BAnQ commence à développer ses activités de médiation culturelle, ainsi que des services et des contenus éducatifs grâce à des partenariats avec le réseau de l'éducation.

- **Diversité des parties prenantes**, car outre les milieux de la culture et de l'éducation, BAnQ témoigne d'un effort constant pour développer et renforcer des relations de partenariats avec toutes les organisations qui sont impliquées d'une façon ou d'un autre dans sa mission. On pense ici notamment aux MO du gouvernement, qui contribuent directement aux Archives nationales et envers lesquels BAnQ développe son offre de services de soutien et d'accompagnement, mais également au réseau des bibliothèques publiques, et au milieu professionnel de la bibliothéconomie.

Les plans stratégiques successifs de BAnQ témoignent aussi de ses efforts pour renforcer ses capacités et être en mesure de remplir sa mission. L'évolution des orientations et des objectifs démontre l'accroissement progressif de sa maturité. Ainsi, les préoccupations entourant la performance organisationnelle en 2013-2016 se concentraient principalement sur les ressources, tant financières qu'humaines et technologiques. Progressivement, l'accent est mis sur le renforcement des capacités internes, avec des objectifs d'amélioration continue et d'optimisation des processus de plus en plus structurés et ambitieux. Dans le dernier PS, l'accent est désormais placé sur la collaboration et l'innovation, ce qui suggère un stade de maturité avancé.

La progression est comparable au chapitre de la transformation numérique, un enjeu majeur pour la mission de BAnQ tant sur le plan de la collecte, de la numérisation et de la conservation que sur celui de l'accès aux collections et des services. En 2013-2016, il ne s'agit encore que de s'adapter à une réalité nouvelle, et d'acquérir les moyens technologiques et l'expertise nécessaires. Par la suite, les efforts viseront plutôt la consolidation, l'amélioration de l'expérience des usagers, et la structuration des processus de développement des collections numériques. Dans le dernier plan d'action (2023-2027), la transformation numérique n'est même plus un enjeu en soi. Elle apparaît plutôt comme un levier qui sera mobilisé pour assurer l'atteinte des priorités et des objectifs stratégiques actuels.

Parallèlement, la mission de BAnQ évolue dans ses énoncés de mission, de vision et de valeurs. Cette évolution reflète notamment celle de son environnement social et des priorités gouvernementales, mais aussi la réflexion interne sur la place et le rôle de BAnQ comme « plus grande institution culturelle au Québec » (PS 2013-2016, p. 7). Au milieu des années 2010, le rôle citoyen de BAnQ est fortement ancré dans une conception mémorielle, axée sur la conservation. En tant que « garant de la mémoire patrimoniale », BAnQ met de l'avant la « fidélité à la mémoire patrimoniale du Québec » (PS 2013-2016, p. 7). Dans les plans qui suivent, cette vocation est progressivement articulée à une vision plus orientée vers l'avenir.

BAnQ se donne alors pour ambition d'être reconnue comme une institution « d'avant-garde et de référence » (PS 2016-2018, p. 6; PS 2019-2023, p. 10), qui inclut l'innovation en même temps que la fierté dans ses valeurs organisationnelles « au bénéfice des générations présentes et futures » (PS 2019-2023, p. 10). Cette évolution trouve aujourd'hui son aboutissement dans les notions de « société apprenante » et « d'apprentissage et d'épanouissement tout au long de la vie » (PS 2023-2027, p. 7).

Dans le même ordre d'idée, la vocation préservatrice de BAnQ est progressivement articulée à sa mission de diffusion et de valorisation. Cela se traduit d'une part, par le souci croissant de l'accessibilité et de l'expérience-usager, deux priorités qui ont été vues précédemment. D'autre part, les énoncés de mission, de vision et de valeurs rendent progressivement plus explicite cette corrélation entre *rassembler*,

conserver et mettre en valeur. Ils mettent aussi de l'avant la variété des services et des activités offertes en matière de diffusion et d'accessibilité.

Enfin, force est de constater que la vocation citoyenne de BAnQ a su suivre l'évolution de la société, en intégrant progressivement des valeurs d'ouverture, de respect (PS 2016-2018, p. 6) et de bienveillance (PS 2023-2027, p. 8). Le dernier PS prône explicitement des « valeurs humanistes » (PS 2023-2027, p. 8) et se donne désormais pour vision d'être une institution « accessible et inclusive » (PS 2023-2027, p. 7).

Déclaration de services aux citoyens

Les MO offrant des services aux citoyens doivent publier une DSC précisant leurs engagements en matière de qualité, d'accessibilité et d'efficacité des services (article 6 de la LAP). Ils doivent également tenir compte des attentes du public, simplifier les procédures et favoriser une culture de service axée sur la satisfaction des usagers (article 7 de la LAP).

BAnQ publie également ses statistiques annuelles en matière de commentaires et de plaintes reçues, ainsi que leurs sources. À cet égard, BAnQ s'est engagée à traiter les commentaires des usagers avec objectivité, intégrité, impartialité et équité, dans une perspective d'amélioration continue et selon une approche préventive. Elle a donc adopté une *Politique sur la gestion des plaintes et commentaires des usagers de BAnQ*, un *Règlement sur la gestion des commentaires des usagers*, ainsi qu'un *Règlement sur le protecteur des usagers de BAnQ*; l'ensemble étant accessible sur son site Internet.

Finalement, le protecteur des usagers de BAnQ constitue le dernier palier de traitement des plaintes. Conformément au règlement en vigueur, il examine les plaintes des usagers qui ont épuisé les recours internes et s'estiment victimes d'injustice ou de discrimination dans les services de l'institution. Il peut également mener des enquêtes, évaluer le bien-fondé des demandes et, si nécessaire, formuler des recommandations aux autorités compétentes (RAG, 2023).

OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION

La saine gouvernance s'appuie sur la mise en place d'outils pour soutenir la prise de décision. Conformément à l'article 15 de la LGSE, BAnQ s'est dotée d'une politique de gestion intégrée des risques et respecte toutes les exigences de la vérification interne.

Les trois directions générales, correspondant aux trois missions de BAnQ, disposent chacune d'un plan d'action, aligné sur les orientations stratégiques.

Depuis 2005, BAnQ possède un entrepôt de données d'usage et plusieurs tableaux de bord ont été développés, principalement entre 2007 et 2014, puis depuis 2022. La plupart de ces données sont accessibles dans l'intranet, mais sont peu connues et peu utilisées.

Actuellement, le comité de direction utilise un tableau de bord Excel pour suivre les cibles du PS, ainsi que les partenariats. Cependant, BAnQ ne dispose pas d'un tableau de bord intégré couvrant la gestion des ressources et des indicateurs couvrant les différents paliers de la gestion axée sur les résultats (stratégique, tactique et opérationnel). Un tel outil permettrait à chaque direction de suivre ses propres indicateurs de résultats, qui seraient ensuite consolidés dans un tableau de bord général; le suivi de la

performance de l'organisation en serait alors facilitée. Cela dit, BAnQ possède tous les atouts pour mieux mettre en œuvre cette composante essentielle du suivi de sa performance organisationnelle.

GESTION DES RESSOURCES

La bonne gouvernance repose sur des contrôles internes assurant une gestion efficace des ressources. BAnQ applique à la fois les règles gouvernementales du secteur public et les mécanismes de contrôle supervisés par son CA et ses comités. Cette section examine la gestion de ses ressources humaines, informationnelles et financières.

Gestion des ressources humaines

Le **Tableau 5** montre l'évolution de l'effectif de BAnQ au 31 décembre de chaque année depuis sa création. On constate que la cible des équivalents temps complet (ETC), fixée par le SCT, pour la période se terminant le 31 mars de l'année suivante est respectée. Toutefois, BAnQ a connu une forte baisse de ses effectifs durant l'exercice 2017-2018, puis à nouveau lors de l'exercice 2021-2022.

Tableau 5 Évolution de l'effectif au 31 décembre de chaque année

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Personnel régulier et occasionnel	717	706	738	696	698	696	689	656	664	718
ETC	610,07	592,51	642,84	631,35	595,93	601,32	595,93	583,20	571,23	607
Cible ETC fixée par le SCT au 31 mars	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	613	613	613

Source : BAnQ, RAG 2015 à 2023.

BAnQ accorde beaucoup d'importance à l'attraction, la mobilisation et la fidélisation du personnel, et en fait un élément central pour la réussite de l'organisation. BAnQ connaît un taux de roulement inférieur à ce qui est constaté dans d'autres organisations. Après une période relativement stable, son taux de roulement a connu des hausses marquées durant les exercices financiers 2019-2020, 2021-2022 et 2022-2023, notamment en raison des départs à la retraite ces années-là (**Tableau 6**).

Tableau 6 Évolution du taux de roulement du personnel permanent ou taux de départ volontaire du personnel régulier

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Taux de roulement (%) du personnel permanent ou taux de départ volontaire du personnel régulier	4,91 %	4,20 %	4,98 %	4,88 %	5,31 %	9,89 %	6,21 %	10,56 %	12,36 %	10,56 %

Source : BAnQ, RAG 2015 à 2023.

Pour l'année 2023-2024, BAnQ a réalisé un sondage pour mesurer le niveau de mobilisation de son personnel. L'indice global de mobilisation se situe à 3,98 sur 5. Ce sondage lui a permis d'identifier ses forces et les éléments à améliorer. Elle a notamment mis en place un nouveau processus d'accueil (intranet, trousse d'accueil et parcours d'intégration). Le sondage incluait également le calcul d'un index d'inclusion qui situait BAnQ en zone de vigilance quant à son niveau de maturité en équité, diversité et inclusion (EDI). Il s'agit d'une mesure de départ pour le déploiement d'une démarche EDI, inscrite dans son *Plan d'action de développement durable 2023-2028*, qui a débuté en 2023-2024 avec la mise en œuvre d'une tournée des directions, la préparation d'un plan de communication et le lancement d'un comité de travail.

BAnQ doit pouvoir compter sur un personnel de qualité et doté d'expertises très spécifiques pour réaliser ses missions de façon performante. Elle soutient donc le développement des compétences de ses employés et de leur carrière. Le **Tableau 7** montre l'évolution des dépenses en formation depuis 2015. À partir de 2016, on constate que BAnQ a dépassé chaque année la cible minimale de 1 % de la proportion de la masse salariale prescrite par la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Cependant, on peut voir que les coûts peuvent être variables, sans dépendre du nombre moyen de jours de formation, qui est demeuré relativement stable.

Tableau 7 Évolution des dépenses en formation et du nombre de jours de formation

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Proportion de la masse salariale	0,77 %	1,25 %	1,19 %	1,29 %	1,21 %	1,31 %	1,49 %	1,23 %	1,19 %
Nombre moyen de jours de formation par personne	2,84	1,81	1,92	1,87	1,58	1,94	1,57	1,57	1,62
Somme allouée par personne	251,08 \$	171,17 \$	195,66 \$	247,76 \$	218,67 \$	302,78 \$	842,32 \$	709,85 \$	844,58 \$

Source : BAnQ, RAG 2015 à 2024.

Le PS 2019-2023 de BAnQ prévoyait une reddition de comptes sur un indice de mobilisation interéquipe pour renforcer la culture de collaboration. Mesuré à partir d'un sondage dans lequel les membres du personnel devaient exprimer leur accord ou leur désaccord avec des énoncés relatifs à la collaboration de leur équipe avec les autres services et unités de BAnQ, cet indice se situait à 73 % pour l'exercice 2019-2021. BAnQ devait procéder à ce sondage tous les deux ans afin d'observer les changements à la suite des actions mises en place. Toutefois, le sondage prévu initialement pour l'exercice 2022-2023 a été reporté en raison du contexte de négociation des conventions collectives. Par la suite, le PS 2023-2027 a mis davantage l'accent sur la capacité de BAnQ à stimuler l'innovation chez les membres du personnel pour en faire une organisation apprenante dans le cadre du renforcement de sa performance. Ainsi, le RAG 2023-2024 établit une mesure de départ, à partir d'un sondage des membres du personnel pour recueillir leur perception concernant leur ouverture au changement, au droit à l'erreur, aux valeurs liées à l'innovation et aux ressources disponibles pour favoriser l'innovation au sein de l'organisation. La première mesure se situe à 70,4 %, ce qui permet à BAnQ de dire que des « forces vives » sont bien présentes dans ses équipes de travail pour atteindre son objectif. Pour l'horizon 2026-2027, elle situe sa cible à cinq points de pourcentage en plus.

La déontologie et l'éthique au sein de BAnQ

Les administrateurs de BAnQ sont tenus de respecter les normes d'éthique et les règles de déontologie énoncées dans le Règlement sur le code d'éthique des administrateurs publics de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et dans le Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics adopté en vertu de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif. BAnQ est également dotée d'un Règlement relatif au Code d'éthique des employés, mis à jour en décembre 2013. Aucun cas de transgression du Règlement sur le code d'éthique des administrateurs publics de BAnQ n'a été porté à l'attention du ministère du Conseil exécutif.

Gestion des ressources informationnelles

Pour la gestion des ressources informationnelles, BAnQ doit se conformer à la réglementation adoptée par le SCT en vertu de la LGRIOPÉ, ainsi que par le Cadre gouvernemental de gestion des bénéfices des projets en ressources informationnelles, mis en œuvre par le MCC. BAnQ s'est dotée de plusieurs politiques, règlements et directives pour être à jour et se conformer au cadre législatif et réglementaire gouvernemental.

Le **Tableau 8** présente l'évolution des dépenses et investissements réels en ressources informationnelles de BAnQ. Depuis 2015-2016, les investissements et les dépenses de BAnQ en ressources informationnelles varient d'une année à l'autre, en raison de projets technologiques ponctuels et du maintien de ses activités courantes. Malgré ces fluctuations, l'ensemble des données montre une hausse globale qui témoigne, d'une part, de l'essor continu du virage numérique, avec des investissements réguliers dans les plateformes en ligne, la numérisation et la diffusion du patrimoine, et d'autre part, du maintien et de la modernisation des infrastructures, puisque les dépenses de fonctionnement liées à la sécurité et à la fiabilité des systèmes demeurent essentielles. Certains exercices présentent des pics d'investissements associés à la réalisation de projets d'envergure, comme la refonte de portails ou l'ajout de fonctionnalités majeures. Dans l'ensemble, l'évolution de ces montants reflète la volonté de BAnQ d'assurer une adaptation continue aux besoins de sa clientèle et de maintenir des infrastructures technologiques solides.

Tableau 8 Évolution des dépenses et investissements réels en ressources informationnelles

Exercice financier	Investissements réels (000 \$)	Dépenses réelles (000 \$)
2018-2019	5 560,4	5 677,1
2019-2020	4 370,3	5 340,5
2020-2021	5 415,5	5 436,0
2021-2022	5 561,4	5 717,1
2022-2023	5 163,3	6 290,2
2023-2024	11 306	7 138,4

Source : BAnQ, RAG 2018 à 2023.

Voici quelques exemples de résultats des investissements en ressources informationnelles, mentionnés dans les RAG :

- **Télétravail** : L'exercice financier 2020-2021 est marqué par l'organisation du travail à distance ainsi que la conception et la mise en production du site de demande d'ISNI (RAG 2020-2021).

- **Mise à niveau des infrastructures technologiques** : L'institution investit pour assurer la stabilité et la sécurité de ses systèmes conformément aux demandes du Centre gouvernemental de cyberdéfense (RAG 2021-2022).
- **Projets d'adaptation des systèmes de gestion internes** : Lancement des nouveaux sites Web de BAnQ et du SQLA, déploiement de l'accès sans fil Eduroam, mise à jour de quatre systèmes informatiques fondamentaux de BAnQ, création du Bureau de projets institutionnels, campagne de sensibilisation à la sécurité informatique, etc. (RAG 2022-2023)
- **Amélioration de la performance de BAnQ et de l'expérience utilisateur** : Repositionnement de BAnQ numérique, qui regroupe dorénavant uniquement le contenu patrimonial des collections de BAnQ pour augmenter la visibilité et l'accessibilité de ce dernier. Évolution des systèmes de BAnQ pour respecter les normes et règles du MCN, ainsi que les obligations liées à la Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels dans le secteur privé, L.R.Q., chapitre 25, et le décret infonuagique (RAG 2023-2024).

Conformément au décret gouvernemental touchant l'infonuagique et la mutation technologique, BAnQ est en processus d'accroissement de ces services infonuagiques. À cet effet, BAnQ a obtenu un rehaussement du montant au PQ-RI de 2,64 M\$, étalé sur les années 2023-2024 (440 k\$), 2024-2025 (1,1 M\$) et 2025-2026 (1,1 M\$). Cependant, étant donné la quantité de données en gigaoctet que BAnQ doit gérer, il n'est pas certain que ces financements additionnels suffisent.

Gestion des ressources financières

Les états financiers de BAnQ sont soumis chaque année à une vérification externe indépendante, conformément aux normes internationalement admises.

Pour les exercices 2015-2016 à 2018-2019, les sections intitulées « Utilisation des ressources » des RAG portent sur la gestion des ressources informationnelles. Outre les états financiers, qui détaillent les informations comptables complètes, il n'y a pas de tableau détaillé sur l'utilisation des ressources financières. Cela dit, les données recueillies lors des entrevues indiquent qu'un contrôle de gestion rigoureux a été mené pour chaque exercice de la période examinée. La problématique de la documentation du contrôle de gestion des ressources financières dans les rapports annuels a été corrigé depuis 2019-2020.

À partir de l'exercice 2019-2020, une section sur l'utilisation des ressources financières est incluse. Elle présente le bilan des dépenses de BAnQ au 31 mars de chaque année financière, par rapport à son budget, en ventilant par secteur d'activité (Archives nationales, Bibliothèque nationale, Grande Bibliothèque, directions en soutien aux missions, frais financiers, amortissements et perte nette à la cession d'immobilisations corporelles).

Cette présentation permet de comparer le budget de dépenses avec les dépenses réelles, de voir les écarts et la variation par rapport à l'exercice précédent. Des justifications sont apportées lorsque ses dépenses sont plus élevées que son budget pour les exercices 2021-2022, 2022-2023 et 2023-2024.

La section **Résultats financiers de BAnQ** du présent rapport précise ces éléments.

REDDITION DE COMPTES ET RESPONSABILITÉ DEVANT L'ASSEMBLÉE NATIONALE

BAnQ est tenue de se conformer aux modalités de reddition de comptes qui se trouvent au chapitre IV de sa loi constitutive. De son côté, la LGSE prévoit la publication de renseignements relatifs à la gouvernance. Les RAG sont la source la plus pertinente pour faire état de la reddition de comptes de BAnQ. Principal instrument de suivi de l'avancement des PS, ces rapports synthétisent les activités réalisées au cours de l'année, les résultats obtenus, et l'impact de ses initiatives sur la société. Ils doivent comporter des données quantitatives et qualitatives sur l'utilisation des services, l'engagement des usagers, ainsi que l'évolution des collections et des ressources documentaires. Ils incluent également les états financiers.

BAnQ est responsable de gérer ses ressources financières conformément aux lois et règlements qui la régissent. À cet effet, BAnQ s'est dotée d'une *Politique relative à la gestion financière et contractuelle*, en septembre 2016, qu'elle a mis à jour en juin 2021, en décembre 2023 puis en mars 2024. En préambule, la Politique R-9 précise que le CA adopte le budget annuel de BAnQ et que le PDG « statue sur l'orientation des règles budgétaires à suivre, s'assure de l'allocation optimale des ressources financières disponibles, conformément au principe de saine gestion, et encadre les gestionnaires pour la mise en application de celles-ci » (p. 4).

Ainsi, les états financiers de BAnQ, publiés annuellement avec les RAG, sont dressés annuellement par la direction générale qui est responsable de leur préparation et de leur présentation, y compris des estimations et des jugements importants. Cette responsabilité implique le choix de méthodes comptables conformes aux normes canadiennes en vigueur pour le secteur public. BAnQ établit ses états financiers selon le *Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public*. La concordance des renseignements financiers contenus dans le reste du rapport relève également de la responsabilité de la PDG.

Dans le cadre de ses responsabilités, la direction maintient un système de contrôles internes conçu en vue de fournir l'assurance raisonnable que les biens sont protégés et que les opérations sont comptabilisées correctement et en temps voulu, qu'elles sont dûment approuvées et qu'elles permettent de produire des états financiers fiables.

Le CA surveille la façon dont la direction remplit ses obligations en matière d'information financière. Il est appuyé dans cette mission par le comité d'audit, des risques et des finances. Ce comité se réunit avec la direction ainsi qu'avec le Vérificateur général du Québec pour examiner les états financiers et en recommander l'approbation au CA. Finalement, le CA approuve les états financiers.

Ces derniers sont vérifiés annuellement par le Vérificateur général du Québec, conformément aux normes d'audit généralement reconnues au Canada. Son rapport d'audit indépendant décrit l'étendue et la nature de son examen ainsi que son opinion sur les états financiers. Il dispose également d'un accès sans restriction au comité d'audit, des risques et des finances pour échanger sur tout aspect lié à son audit. BAnQ ne verse pas d'honoraires pour ce service.

NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES AU CONTRÔLE DE GESTION

Le **Tableau 9** synthétise les **huit** éléments du contrôle de gestion abordé dans cette section ainsi que les critères associés. La notation permet d'évaluer dans quelle mesure les pratiques de BAnQ sont conformes aux critères mobilisés. Ces éléments se retrouvent en annexe avec les autres dimensions examinées.

BAnQ a identifié et suivi plusieurs indicateurs de performance dans le cadre de ses exercices stratégiques, notamment pour les PS 2019-2023 et 2023-2027. Toutefois, certains indicateurs mériteraient d'être suivis sur le long terme, sans modification de leur méthode de mesure. De plus, bien qu'un suivi des indicateurs du PS et des partenariats soit réalisé dans un tableau de bord de gestion présenté au CA, BAnQ ne dispose pas d'un tableau de bord de gestion intégré, malgré la possibilité de suivre de nombreux indicateurs depuis dix ans. Par ailleurs, les plans d'action des directions générales ne sont pas uniformes dans leur présentation. Pour ces raisons, la note B a été attribuée en ce qui concerne la mesure et le suivi de la performance.

Pour ce qui est de la gestion des personnes, BAnQ a mis en place des indicateurs en lien avec la mobilisation du personnel dans les PS 2019-2023 et 2023-2027, mais ces indicateurs pourraient être suivis sur une période plus longue, sans dépendre des orientations stratégiques; d'où l'attribution de la note B.

Tableau 9 Notation des pratiques relatives au contrôle de gestion

Éléments considérés	Critères identifiés à l'annexe I	Notation
1. Déclaration de services aux citoyens (DSC)	Eu égard aux principaux services que BAnQ offre à la population, amplitude des engagements pris dans la DSC et des résultats présentés dans le RAG.	A
2. Plan stratégique (PS)	Identification des changements apportés aux PS 2016-2018, 2019-2021 et 2021-2023, qualité et atteinte des cibles fixées dans le PS.	A
3. Contrôle interne	Instruments de gestion mis en place par BAnQ pour s'assurer d'être en contrôle, notamment en ce qui touche l'audit interne et la gestion des risques.	A
4. Mesure et suivi de la performance	Instruments de gestion mis en place par BAnQ pour mesurer et faire le suivi de sa performance (tableau de bord, étalonnage, etc.).	B
5. Gestion des personnes (GRH)	Évolution de certains indicateurs portant sur la GRH (jours de formation, taux de mobilisation, taux de fidélisation, etc.).	B
6. Gestion des ressources informationnelles (GRI)	État d'avancement des projets en GRI planifiés par BAnQ dans le cadre de son plan triennal; gains escomptés des investissements réalisés.	A
7. Gestion des ressources financières	Conformité des pratiques en usage en ce qui touche la vérification des états financiers et les normes comptables applicables à BAnQ	A
8. Reddition de comptes	Conformité des pratiques en usage à BAnQ en ce qui concerne la transparence de sa gestion et la reddition de comptes auprès du gouvernement et du public en général.	A

Échelle de notation : A = Pratique solide; B = Pratique acceptable et en cours d'amélioration; C = Pratique passable, mais pouvant être améliorée; D = Pratique avec de sérieuses lacunes à corriger; E = Pratique ayant un besoin urgent d'être réformée.

ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE BANQ

Les mécanismes prévus par la LGSE visent à améliorer la performance des sociétés d'État et à optimiser l'accomplissement de leur mission auprès de la population québécoise. La Loi exige notamment que les sociétés d'État assujetties intègrent des mesures d'étalonnage dans la revue de mandat, conformément à l'article 41.

MESURES D'ÉTALONNAGE AVEC D'AUTRES SOCIÉTÉS SIMILAIRES

L'ENAP a consulté plusieurs RAG de société potentiellement similaires à BANQ afin de procéder à des mesures d'étalonnage. Toutefois, elle n'a pas été en mesure de produire des indicateurs comparables probants pour soutenir l'analyse de la performance de BANQ.

Bien qu'il n'existe pas de cartographie officielle reliant ses indicateurs aux normes internationales, BANQ publie dans ses RAG de nombreuses statistiques correspondant à plusieurs référentiels de performance. Ses données sur la fréquentation, l'utilisation des ressources, la satisfaction des usagers et la gestion des collections s'alignent sur divers standards internationaux, notamment les normes ISO 11620, ISO 16439, ISO 16363 et ISO 14721, qui évaluent l'impact des services, la gestion des dépôts numériques et l'accessibilité des collections. BANQ a réalisé un important travail ces dernières années sur le stockage de données et l'exploitation des chiffres associés. Toutefois, les RAG de BANQ ne proposent pas encore d'étalonnage avec des institutions comparables. Le cadre normatif régissant la conservation et l'archivage diffère de celui de la bibliothéconomie, chaque domaine étant encadré par des standards internationaux, nationaux et municipaux spécifiques. Malgré l'unicité du modèle de BANQ, qui regroupe trois missions distinctes, certains indicateurs de performance peuvent néanmoins être comparés à ceux d'institutions aux mandats similaires, permettant ainsi d'établir des points de référence pertinents. Une réflexion approfondie demeure nécessaire afin d'affiner les données disponibles et d'optimiser leur utilisation.

À titre indicatif, des institutions comme BAC, la National Library Board Singapore (NLB), la Bibliothèque nationale de France et les Archives nationales de France ont été identifiées pour leur proximité fonctionnelle. Malgré des cadres législatifs et réglementaires propres à chaque pays, ces organisations mesurent des aspects communs tels que la fréquentation physique et numérique, les consultations en salle et en ligne, le volume de numérisation et la satisfaction des usagers. Certaines évaluent également des pratiques de préservation numérique, comme le contrôle d'intégrité et la duplication des fichiers. Toutefois, chaque institution publie ses résultats de manière indépendante, selon ses propres priorités et méthodes de calcul, rendant toute comparaison directe difficile.

Par exemple, un indicateur aussi simple que le nombre de prêts représente un défi, notamment pour des raisons de disponibilité des données. La NLB a commencé à publier des statistiques à ce sujet seulement en 2019 et a ventilé le total des prêts (d'ouvrages physiques et numériques) à partir de 2022.

L'évolution de la présentation des données dans les RAG constitue un autre type d'enjeu. À BANQ, le RAG de 2021 présente le « nombre de documents des collections patrimoniales et fonds d'archives en ligne », alors que celui de 2022 indique plutôt le « nombre de documents offerts en ligne ». Ce dernier RAG n'inclut pas de comparaison avec l'année précédente ni aucune explication quant à la réduction en taille de la collection entre 2021 et 2022.

La satisfaction de la clientèle pose, elle aussi, des enjeux méthodologiques. Avant 2023, la NLB mesurait cet indice sur une note de 5. Depuis 2024, elle recourt à un *Customer Satisfaction Index* dont l'échelle comporte 10 points. La pertinence d'un exercice d'étalonnage dépend de la constance dans la méthodologie et dans la façon de comptabiliser les statistiques. Autrement, il devient ardu de réaliser une comparaison valable, même lorsque l'on compare des entités avec une mission similaire (ex. BAnQ et NLB).

Finalement, l'évaluation de la performance de BAnQ n'a pas pu être réalisée à l'aide de mesures d'étalonnage en raison de l'absence de cartographie officielle reliant ses indicateurs aux normes internationales et du caractère unique de son modèle, qui regroupe trois missions distinctes. Ainsi, l'évaluation de la performance de BAnQ repose avant tout sur les indicateurs usuels qu'elle a identifiés dans ses RAG pour rendre compte de la mise en œuvre de ses missions. L'ÉNAP a toutefois procédé à quelques comparaisons des tendances sur certains aspects des extraits de BAnQ dans la section suivante.

INDICATEURS DE PERFORMANCE DE BAnQ

En vertu du cadre législatif qui la régit, BAnQ est soumise à diverses obligations en ce qui concerne la mesure et la divulgation d'indicateurs de performance. L'appréciation de la performance peut se faire à partir de mesures d'étalonnage, ainsi qu'à partir de l'examen de l'évolution des indicateurs de résultats sur plusieurs années. Cette dernière option a été privilégiée, étant donné le caractère unique de BAnQ. Pour ce faire, une chaîne de résultats de BAnQ a été élaborée. Elle établit une distinction entre les extraits et les résultats. Les résultats sont les effets de BAnQ sur sa clientèle, et plus globalement sur la société québécoise (impacts). L'évaluation de la performance de BAnQ est basée sur des indicateurs qui mesurent des résultats (zone d'influence). Toutefois, un indicateur d'extrait a été conservé, à savoir l'état des collections de BAnQ puisque celles-ci représentent une donnée stratégique pour la société québécoise.

Le **Tableau 10** récapitule les indicateurs de performance identifiés par BAnQ pour la période 2014-2023 en fonction des données disponibles. Seules les données concernant la clientèle grand public ont été compilées, car les données pour les autres types de clientèle font l'objet d'une reddition de comptes plus récente et restent à l'état d'extraits (nombre de demandes ou nombre de traitements des demandes). Ainsi, les indicateurs de performance sont accés sur la mise en valeur du patrimoine, à travers l'état des collections, la fréquentation, les emprunts et les consultations, les abonnements et la portée de la médiation culturelle. La fiabilité des services, incluant l'expérience usager, est une donnée clé de performance. BAnQ a compilé des données selon des indicateurs différents en lien avec cette variable, ce qui complique la comparaison sur la période étudiée. Enfin, un coût unitaire calculé comme le ratio des dépenses globales par rapport aux fréquentations globales a été estimé pour rendre compte de l'efficacité des opérations.

Tableau 10 Évolution des indicateurs de performance de BAnQ

Variable	Indicateur	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Résultats de la mise en valeur du patrimoine										
État des collections	Nombre de documents numériques (en millions)	35 M	37,9 M	29,8 M	32,9 M	33,5 M	21,2 M	22,5 M	23,9 M	25,3 M
	Nombre de documents physique (en millions)	26,7 M	23,5 M	23,6 M	23,3 M	22,9 M	23,4 M	23,4 M	23,3 M	23,2 M
	Documents d'archives textuels physiques (en km)	64,8 km	65,0 km	65,9 km	67,3 km	68,2 km	66,3 km	70,3 km	70,1 km	70,8 km
	Documents d'archives textuels numériques (en Go)	67 Go	193 Go	215 Go	897 Go	1 026 Go	5 520 Go	6 605 Go	5 183 Go	5 039 Go
Fréquentation	Nombre total de visites sur l'ensemble des sites et plateformes Web de BAnQ (en millions)	6,9 M	6,7 M	6,9 M	7,1 M	7,7 M	7,4 M	9,1 M	11,8 M	15,5 M, dont 10,8 M à BAnQ numérique
	Nombre total de visites en personne (en millions)	2,4 M	2,4 M	2,4 M	2,2 M	2,0 M	208 072	700 908	1,25 M	1,5 M
Emprunts et consultations de documents (physiques et numériques)	Nombre total d'emprunts et de consultations de documents (% de documents numériques)	19 806 155 (73 %)	23 713 906 (76 %)	24 229 619 (77 %)	24 947 419 (80 %)	24 693 181 (82 %)	35 932 557 (97 %)	44 728 136 (95 %)	49 394 172 (94 %)	53 068 654 (94 %)
	Documents physiques empruntés (collection de la Grande Bibliothèque)	4 361 625	4 742 459	4 692 295	4 197 472	3 839 902	1 151 377	2 069 996	2 512 6798	2 564 787
	Documents numériques empruntés (collection de la Grande Bibliothèque)	856 735	1 255 240	1 420 351	1 571 517	1 923 227	2 608 180	2 016 769	2 079 428	2 584 348
Abonnements ⁹	Nombre total d'utilisateurs inscrits	362 279	412 644	435 128	451 014	476 881, dont 214 898 actifs	532 514, dont 195 603 actifs	408 295, dont 191 339 actifs	393 975, dont 214 074 actifs	419 840, dont 239 718 actifs
Portée de la médiation culturelle	Nombre de participants aux activités offertes sur place, en ligne et hors les murs ¹⁰	46 685	78 399	68 903	67 877	56 000	17 970	19 733	32 838	66 423
Fiabilité des services, dont l'expérience usager										
Expérience usager	Indice de satisfaction des utilisateurs envers les services BAnQ (PS 2023-2027)	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	74,06 %

⁸ Ce nombre est différent de celui publié dans le RAG 2022-2023. La donnée révisée a été publiée dans le RAG 2023-2024.

⁹ Durant la pandémie, BAnQ a renouvelé automatiquement les abonnements jusqu'en décembre 2021. Par ailleurs, BAnQ a changé sa méthode de calcul, pour comptabiliser plus précisément le nombre « d'abonnés actifs », c'est-à-dire « tout abonné ayant réalisé au moins une action nécessitant de s'authentifier au cours de l'exercice : emprunt, connexion au réseau sans fil, etc. » (RAG 2023-2024, p. 32)

¹⁰ Pour les années 2015-2016 à 2019-2020, il s'agit de la somme des participants aux visites de groupes, activités de formation et d'animation ainsi qu'expositions.

Variable	Indicateur	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Indice de recommandation à autrui (IRA) du site banq.qc.ca ¹¹ (PS 2019-2023)	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	55 %	58 %	59 %	59 %	n. d.
	Indice d'effort client (IEC) du site banq.qc.ca ¹² (PS 2019-2023)	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	5,0/7 points	5,5/7 points	5,1/7 points	5,7/7 points	n. d.
	Taux de satisfaction des usagers quant aux activités et aux services offerts dans les aires publiques (PS 2016-2018)	n. d.	n. d.	92 %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Accessibilité téléphonique	Pourcentage des appels répondus en moins d'une minute	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	97 %	100 %	99 %
Gestion des plaintes et des commentaires	Nombre total de plaintes et de commentaires reçus (% des plaintes)	1 096 (73 %)	1 164 (68 %)	1 359 (68 %)	1 252 (71 %)	998 (71 %)	452 (79 %)	594 (75 %)	555 (77 %)	668 (74 %)
Efficiencia des opérations										
Coût unitaire par visite (sur place ou en ligne)	Ratio des dépenses totales/nombre de visites (murs et ensemble des sites et plateformes Web) (en dollars)	n. d.	10,16 \$	9,94 \$	9,91 \$	9,54 \$	12,68 \$	9,60 \$	7,76 \$	6,54 \$

Source : BAnQ, RAG 2015 à 2024.

¹¹ L'IRA (*Net Promoter Score* – NPS) mesure l'intention des utilisateurs de recommander un service, un produit ou une marque à leur entourage. Les utilisateurs du site Web de BAnQ seront invités à évaluer la probabilité, sur une échelle de 0 à 10, qu'ils recommandent celui-ci à leurs amis, parents et collègues.

¹² L'IEC (*Customer Effort Score* – CES) mesure la facilité d'utilisation d'un produit ou d'un service. Les utilisateurs du site Web seront invités à évaluer le niveau d'effort nécessaire, sur une échelle de 1 à 7 (7 correspondant à « très facile »), pour y accomplir une série d'actions (par exemple : repérer une information en particulier).

Le **Tableau 10** montre que la mise en valeur du patrimoine de BAnQ a porté ses fruits. BAnQ valorise une masse critique de documents, physiques et accessibles en ligne, y compris des kilomètres d'archives textuelles physiques et des gigaoctets d'archives textuelles numériques. Les chiffres sont relativement stables depuis 2021-2022 en raison des jeux d'acquisition, de numérisation et d'élitage.

La fréquentation numérique des collections de BAnQ est en augmentation constante tout au long de la période étudiée. En revanche, la fréquentation en personne est plus fluctuante : après être restée stable de 2015 à 2020, avec une moyenne d'environ 2,28 millions de visiteurs, elle a connu une chute brutale, de l'ordre de plusieurs centaines de milliers, en raison de la pandémie. Depuis 2022-2023, la tendance s'est inversée, et la fréquentation en personne est repartie à la hausse, atteignant environ 1,5 million de visiteurs en 2023-2024.

Le nombre total de documents physiques et numériques empruntés et consultés est en progression constante sur la période étudiée. Cette progression est portée par la part de documents numériques empruntés et consultés. La tendance générale des emprunts de documents physiques est inégale durant la période 2015-2019 jusqu'à connaître une chute brutale au plus fort de la pandémie, en 2020-2021¹³. Depuis 2021-2022, la tendance s'est inversée, avec une reprise à la hausse qui semble atteindre un plateau à un peu plus de la moitié de son niveau prépandémie. Il est à noter que les emprunts numériques – qui ont triplé – ont suivi une croissance linéaire constante sur l'ensemble de la période étudiée.

Cependant, le nombre total de prêts (d'ouvrages physiques et numériques) en 2023-2024 reste inférieur à celui des années antérieures à la pandémie, soit plus de 500 000 prêts. Par exemple, en 2019-2020, on dénombrait 5 768 989 prêts par rapport à 5 149 135 prêts en 2023-2024, soit une diminution de 11 %. La NLB affiche une tendance similaire. En 2022-2023, la NLB présentait son meilleur résultat postpandémique avec 38,6 millions d'emprunts, contre 40,5 millions en 2019-2020. Cela représente une baisse de 10 %.

Sur le plan québécois, la tendance à la baisse des emprunts de BAnQ par rapport à son niveau prépandémie ne suit pas la même trajectoire que celle du réseau des bibliothèques de Montréal et celle du réseau des bibliothèques de Québec. En effet, le nombre de prêts, tous documents confondus, du réseau des bibliothèques de Montréal en 2023 (4 478 776) a diminué de 61 % par rapport à son niveau de 2019 (11 568 003), tandis que le nombre de prêts, tous documents confondus, du réseau des bibliothèques de Québec en 2023 (10 322 524) a augmenté de 134 % par rapport à son niveau de 2019 (4 409 823). Plus précisément, BAnQ a connu une baisse importante du nombre de livres imprimés empruntés par rapport au réseau de la bibliothèque de Montréal. En effet, le nombre de prêts de livres imprimés du réseau des bibliothèques de Montréal en 2023 (8 449 506) a diminué de 5 % par rapport à son niveau de 2019 (8 468 559), tandis que celui de BAnQ en 2023 (1 635 566) a diminué de 26 % par rapport à son niveau de 2019 (2 382 815). Le réseau des bibliothèques de Québec a retrouvé son niveau prépandémie, avec une légère croissance de 1 % si on compare les chiffres de 2023 (3 847 266) par rapport à ceux de 2019 (3 815 212) (BAnQ, 2025, Statistiques des bibliothèques du Québec, 2015, 2019, 2020, 2023).

¹³ En conformité avec les politiques du gouvernement du Québec pour contrer la propagation de la COVID-19 et afin de protéger le grand public ainsi que les employés, les édifices de BAnQ ont été partiellement fermés durant l'exercice 2020-2021 en fonction des consignes gouvernementales. Bien que plusieurs services et activités se soient poursuivis, entre autres à distance, l'accès réduit aux édifices a eu des effets sur les documents empruntés et consultés sur place.

Le nombre d'abonnés (usagers inscrits) est resté relativement stable au cours de la période étudiée, avec une moyenne d'environ 435 128 abonnés. Toutefois, il est important de souligner que BAnQ a adopté une politique visant à assainir sa base de données en privilégiant les abonnés « actifs », c'est-à-dire ceux qui interagissent avec ses services en ligne. Dans ce cadre, les abonnements inactifs depuis cinq ans ont été annulés, ce qui a entraîné une baisse temporaire du nombre d'abonnés, suivie d'un retour à la moyenne. Cette démarche permet ainsi de mieux évaluer le niveau réel d'engagement des usagers. Ainsi, BAnQ, et les réseaux des bibliothèques de Montréal et Québec sont portés par des dynamiques différentes.

La portée des activités de médiation culturelle, mesurée par le nombre de participants aux activités offertes sur place, en ligne et hors les murs, était relativement élevée entre 2015 et 2019, avec une moyenne d'environ 63 573 personnes. Toutefois, les deux années marquées par la pandémie ont entraîné une diminution significative de cette participation, atteignant son niveau le plus bas en 2020-2021 avec seulement 17 970 personnes. Depuis, la tendance est repartie à la hausse, atteignant 66 423 personnes en 2023-2024. En ce qui concerne la fiabilité de services, les indicateurs récemment compilés de BAnQ montrent que ces services sont plutôt fiables, bien que l'expérience usager puisse encore être améliorée, ce qui était d'ailleurs au cœur du PS 2019-2023 pour la dimension numérique. Le PS 2023-2027 montre un effort d'intégration de l'expérience usager à un niveau global, quel que soit le service utilisé. Ainsi, en 2023-2024, BAnQ a évalué la satisfaction de ses usagers à l'égard de ses services par un sondage mené en mars 2024. L'analyse des réponses a révélé un niveau de satisfaction global de 3,70 sur 5 (74,06 %), correspondant à une expérience généralement agréable. Cependant, en excluant les produits numériques, dont les résultats sont plus faibles, la satisfaction dépasse 85 %, se situant entre une expérience plaisante et très positive. Devant ce constat, BAnQ a déjà entrepris des améliorations, notamment la refonte de l'architecture et de la navigation du site Web ainsi que de la plateforme BAnQ numérique.

En ce qui concerne l'efficacité des opérations, le coût unitaire est resté relativement stable au cours des dix dernières années, autour d'une moyenne de 10,08 \$, malgré un pic observé au plus fort de la pandémie, en 2020-2021 (12,75 \$). En 2023-2024, il atteint son niveau le plus bas (6,5 \$), principalement en raison de la hausse spectaculaire du nombre de visiteurs en ligne.

Par ailleurs, il est pertinent de souligner que le coût par prêt de la Grande Bibliothèque a diminué entre 2015 et 2023 pour passer respectivement de 10,03 \$ à 9,4 \$. Cette diminution suit la tendance du réseau des bibliothèques municipales de Montréal, dont le coût par prêts est passé de 7,85 \$ en 2015 à 5,63 \$ en 2023.

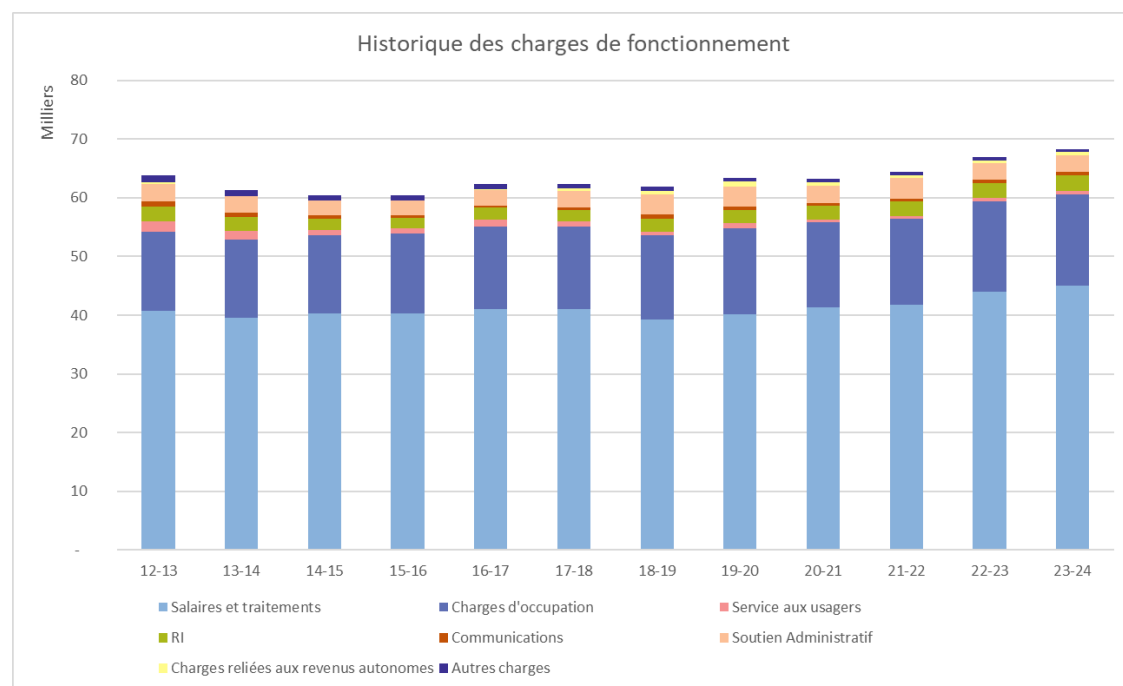
RÉSULTATS FINANCIERS DE BAnQ

La subvention de fonctionnement de base du MCC a augmenté de 9,63 % entre l'exercice 2014-2015 et celui de 2024-2025. Par comparaison, l'IPC au Québec a progressé de 27,4 % de 2014 à 2024. BAnQ a dû compléter son financement récurrent déficitaire en développant des projets supplémentaires, ce qui a pu générer une charge supplémentaire pour les directions de service.

Les résultats financiers de BAnQ montrent que les dépenses totales ont augmenté de 35,35 % au cours des dix dernières années, reflétant principalement l'évolution des coûts de main-d'œuvre, de l'inflation, de la numérisation et de l'amélioration de l'offre de services. La majeure partie des dépenses se concentre autour des frais de personnel ainsi que des charges et des amortissements liés à l'infrastructure immobilière (pour la Grande

Bibliothèque, les centres d'archives, etc.) et des dépenses d'exploitation (énergie, entretien, acquisitions de collections, licences électroniques, développement numérique, etc.) (**Figure 4**).

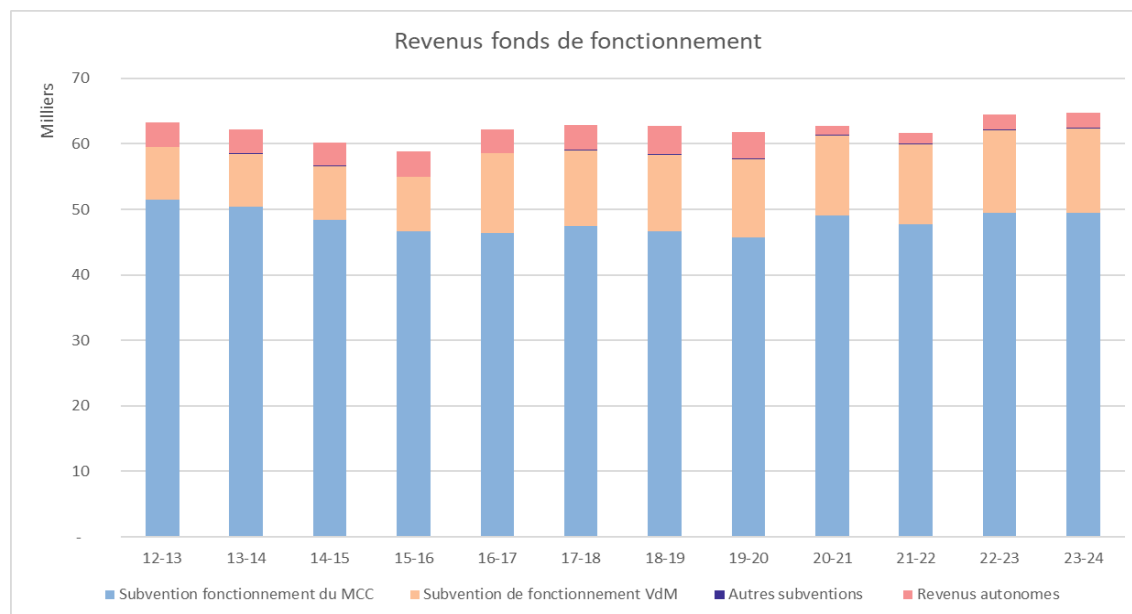
Figure 4 Historique des charges de fonctionnement



Source : Données fournies par BANQ.

Les revenus totaux ont augmenté de 35,40 %, surtout grâce à l'indexation de la contribution de la Ville de Montréal et à des subventions non récurrentes pour des projets (**Figure 5**).

Figure 5 Revenus fonds de fonctionnement



Source : Données fournies par BANQ.

Le **Tableau 11** fait état de l'évolution des dépenses totales de BANQ par rapport à son budget, avec des observations générales sur les frais administratifs. BANQ a dépassé son budget de dépenses dans 60 % des cas.

Tableau 11 Évolution des dépenses totales par rapport au budget

Exercice financier	Budget de dépenses de l'exercice (000 \$)	Dépenses réelles au 31 mars de l'année (000 \$)	Écart (000 \$)	Respect du budget	Justifications
2015-2016	86 192	86 872	(680)	Budget dépassé	n. d.
2016-2017	89 626	92 081	(2455)	Budget dépassé	n. d.
2017-2018	94 690	92 554	2 135	Budget respecté	n. d.
2018-2019	93 203	92 322	881	Budget respecté	n. d.
2019-2020	96 157	93 838	2 319	Budget respecté	n. d.
2020-2021	93 535	96 946	(3 412)	Budget dépassé	Les mesures sanitaires ont entraîné des coûts supplémentaires (adaptation, télétravail).
2021-2022	95 555	93 796	1 759	Budget respecté	Les économies budgétaires de BANQ résultent d'un contrôle rigoureux des dépenses visant à réduire le déficit prévu. Elles proviennent principalement de la gestion stricte des postes vacants, ralentie par la rareté de main-d'œuvre, ainsi que de retards dans certains projets. Elles sont également attribuables au report d'achats et de renouvellements d'abonnements aux bases de données pour la Grande Bibliothèque, ainsi qu'à un montant en contributions aux organismes, correspondant à une somme non récurrente, qui a été reçue et redistribuée durant l'exercice.

2022-2023	100 033	101 520	(1 488)	Budget dépassé	Dépassements budgétaires attribués aux négociations des conventions collectives des membres du personnel syndiqué de BAnQ des AN, de la BN et de la GB. Dépassement budgétaire des frais financiers par la hausse des taux d'intérêt des emprunts liés au maintien des actifs.
2023-2024	107 320	111 338	(4 018)	Budget dépassé	Dépassements budgétaires attribués à la rétroactivité des augmentations salariales offertes cette année-là, conformément aux conventions collectives nouvellement négociées des membres du personnel syndiqué de BAnQ des AN, de la BN et de la GB. Dépassement budgétaire des frais financiers par la hausse des taux d'intérêt des emprunts liés au maintien des actifs.

Source : BAnQ, RAG 2015 à 2024.

Par ailleurs, BAnQ fait face à un déficit structurel, lié à une baisse historique de son revenu de fonctionnement en 2016-2017 (**Tableau 12**).

Tableau 12 Évolution du déficit des exercices financiers de BAnQ entre 2015 et 2024

	Déficit de l'exercice
Prévision 2024-2025	(2662,4 \$)
Réel 2023-2024	(1 133,4 \$)
Réel 2022-2023	(1 896,4 \$)
Réel 2021-2022	(1 435,7 \$)
Réel 2020-2021¹⁴	(827,7 \$)
Réel 2019-2020	(1 107,6 \$)
Réel 2018-2019	(219,9 \$)
Réel 2017-2018	(352,4 \$)
Réel 2016-2017	1 051,1 \$
Réel 2015-2016	1 598,0 \$

Source : BAnQ, calculs estimés à partir des RAG 2015 à 2024.

En 2021, un rapport de Raymond Chabot Grant Thornton indiquait que BAnQ ne serait pas en mesure d'effectuer son virage numérique en raison d'un manque à gagner anticipé, estimé à 9 M\$ de 2020 à 2025. Dans ce contexte, BAnQ a bénéficié d'une bonification de ses crédits, d'abord non récurrente, à hauteur de 5 M\$, étalée sur les années 2020 à 2023, puis d'une bonification récurrente à hauteur de 4 M\$ en 2023-24, à étaler également sur les années à venir.

Grâce à un contrôle serré de ses dépenses, BAnQ réussit à contenir son déficit : 1 555 k\$ en 2014-2015 et 2 656 k\$ en 2024-2025 selon la plus récente prévision. Ce déficit inclut la clause remorque de 17,4 %. BAnQ maintient son approche proactive dans le but de résorber ce déficit. La résorption de son déficit devrait également bénéficier de la prise en compte de l'indexation dans son budget de fonctionnement. Toutefois, les augmentations salariales liées aux nouvelles conventions collectives n'ont pas encore fait l'objet d'un ajustement du revenu de fonctionnement de BAnQ.

¹⁴ Les résultats de 2020-2021 et 2021-2022 ont été redressés pour présenter le versement de la Ville de Montréal dans l'année où il aurait dû être reçu.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

Les résultats en matière de performance de BAnQ sont appréciés à l'aune d'une synthèse des éléments examinés précédemment concernant la mise en valeur du patrimoine, les services à la clientèle, la fiabilité des services, l'efficacité des opérations et les résultats financiers. Le **Tableau 13** récapitule les tendances observées sur cette performance.

Tableau 13 Performance globale de BAnQ - Appréciation des résultats observés

	Indicateurs	Tendance évolutive	Étalonnage
7. Mise en valeur du patrimoine	État des collections (nombre de documents offerts en ligne et physique, kilométrage d'archives textuelles physiques disponible, nombre de gigaoctets d'archives textuelles numériques, témoins de l'histoire)	↑	n. d.
	Fréquentation (nombre total de visites sur l'ensemble des sites et plateformes Web de BAnQ, nombre total de visites en personne)	↑ (Portée par le numérique)	n. d.
	Emprunts et consultations de documents physiques et numériques (nombre et % numérique)	↑ (Portée par le numérique)	n. d.
	Abonnements (nombre total d'utilisateurs inscrits)	→	n. d.
	Portée de la médiation culturelle (nombre de participants aux activités offertes sur place, en ligne et hors les murs)	↗	n. d.
8. Fiabilité des services	Expérience usager (indicateurs des PS sur des éléments de satisfaction des usagers)	↗	n. d.
	Accessibilité téléphonique (pourcentage des appels répondus en moins d'une minute)	→	n. d.
	Gestion des plaintes et des commentaires (nombre total de plaintes et de commentaires reçus (% des plaintes))	↑	n. d.
9. Efficacité des opérations	Coût unitaire par visite (ratio des dépenses totales/nombre de visites [murs et ensemble des sites et plateformes Web])	↑	n. d.
10. Résultats financiers de BAnQ	Évolution globale des dépenses	↓	n. d.
	Respect du budget	↗	n. d.

Légende utilisée pour apprécier la tendance évolutive. ↑ : Tendance positive, ↓ : Tendance négative; → : Tendance stable; ↗ : Pas de tendance claire

VALEUR PUBLIQUE DE BAnQ

La notion de « valeur publique », issue des travaux de Stoker (2006, 2022) sur la *Public Value Management*, est de plus en plus mobilisée dans la littérature pour mettre en avant la contribution sociale et économique des services publics. Ce concept intègre pleinement l'impact des services sur la population, en tant que partie prenante essentielle de l'équation. Bien que la définition et l'opérationnalisation de la « valeur publique » ne fassent pas encore l'unanimité, son principe fondamental repose sur une prise en compte accrue des perspectives citoyennes dans la conception et l'évaluation des initiatives publiques (Boulenger *et al.*, 2018; Stoker, 2006).

Dans le contexte de la transformation numérique de l'État, la valeur publique a pu être grossièrement définie comme la « [...] capacité des systèmes d'administration en ligne à améliorer l'efficacité du gouvernement, les services aux citoyens et les valeurs sociales telles que l'inclusion, la démocratie, la transparence et la participation [...] ». Plus précisément, elle repose sur six dimensions principales : « [...] l'amélioration des services publics [...], l'amélioration de l'efficacité administrative, qui inclut des objectifs d'efficience, de qualité et de réduction des coûts des processus, systèmes et services administratifs [...], le renforcement des capacités gouvernementales [...], l'amélioration du comportement éthique et du professionnalisme, englobant des principes tels que la responsabilité envers les citoyens, l'intégrité, l'honnêteté, l'équité, la légitimité, l'État de droit, la cohérence, l'adaptabilité, l'impartialité, l'objectivité, la fiabilité et l'ouverture [...], l'augmentation de la confiance dans le gouvernement [...] et, enfin, la promotion de la valeur sociale et du bien-être [...] » (Twizeyimana et Andersson, 2019).

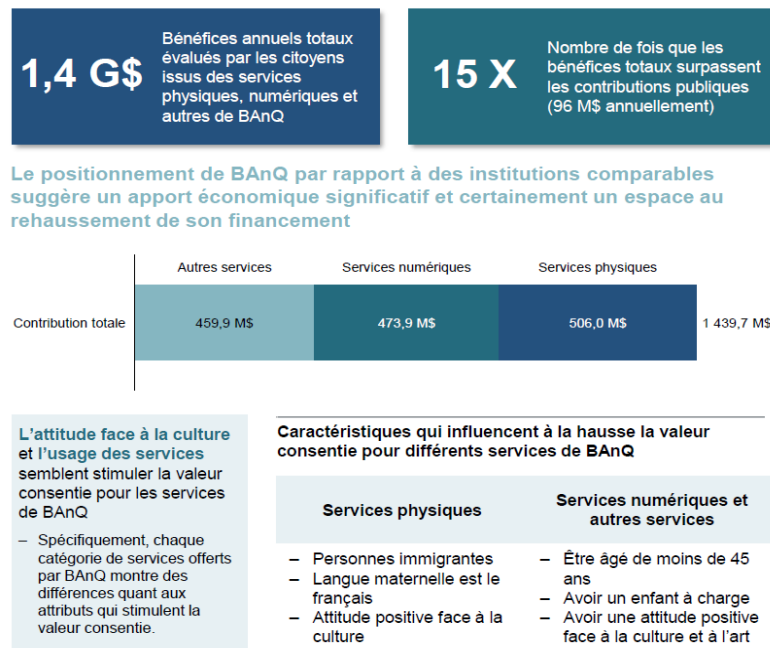
Ainsi, la notion de « valeur publique » permet d'approfondir la gestion axée sur les résultats en insistant sur les effets des interventions publiques à l'échelle de la société.

Les analyses avantages-coûts et avantages-efficacité, utilisées depuis de nombreuses décennies, intègrent plusieurs dimensions qui permettent d'évaluer la valeur publique d'une intervention. Elles s'appuient sur des mécanismes de mesure prenant simultanément en compte les perspectives organisationnelles, sociales et individuelles. Étant donné que BANQ offre à toute la population québécoise, grâce à un financement public, une panoplie de services gratuits, BANQ a mandaté Aiseo Conseil pour évaluer les bénéfices économiques associés à ses services à la population. Selon les études utilisant l'évaluation contingente, la valeur des bibliothèques publiques oscille entre 1,33 \$ et 6,54 \$ par dollar investi, pouvant parfois atteindre jusqu'à dix fois l'investissement initial. La médiane des bénéfices se situe à 3,79 \$ par dollar investi.

Au Canada, chaque dollar consacré aux bibliothèques urbaines génère environ 6 \$ en retombées économiques pour la communauté. Pour BANQ, ce ratio est encore plus élevé, dépassant 15 \$. De plus, l'ensemble des bénéfices annuels perçus par les citoyens grâce aux services physiques, numériques et autres de BANQ est estimé à 1,4 milliard de dollars.

Comme le montre la **Figure 6**, différents facteurs peuvent influencer la valeur consentie aux différents services de BANQ, y compris les services offerts dans le cadre de la réalisation sa mission d'intégration des nouveaux arrivants et l'attitude face à la culture et à l'usage des services, qui peut elle-même être influencée par les discours gouvernementaux et sociétaux la concernant.

Figure 6 Extrait de la valeur publique de BAnQ



Source : BAnQ, Extrait du sommaire du rapport de la firme Aviseo (2024).

BILAN DE DIX ANS D'APPLICATION DE LA LOI SUR BANQ

Ce chapitre vise à dresser le bilan de la loi constitutive de BANQ au cours des dix dernières années, conformément à l'article 41 de la LGSE.

Durant les dix dernières années, des efforts importants ont été consacrés pour concilier les trois missions distinctes de BANQ au sein d'une même institution, selon un modèle unique au monde¹⁵. Dans cette optique, les différents dirigeants ont tâché de travailler sur la complémentarité et les particularités de ces missions, l'optimisation des processus et des activités qui sous-tendent ces trois missions, tout en veillant à la conservation de leur pertinence propre, qui s'inscrivent dans des expertises et des finalités distinctes. Toutefois, une accélération des perspectives partagées s'est manifestée ces dernières années, notamment par de grandes thématiques communes : l'accès au patrimoine numérique et au documentaire numérisé, l'expérience usager, la découvrabilité et l'apprentissage tout au long de la vie.

L'actualisation de la mission d'une société d'État dans une revue de mandat a pour objectif de s'assurer que la mission de celle-ci est en adéquation avec son contexte, c'est-à-dire les besoins de la clientèle, les attentes de la société québécoise et les priorités du gouvernement. Une attention particulière est accordée aux transformations technologiques et aux besoins culturels. Elle permet également de faire le point sur les éléments de la mission qui doivent être actualisés pour faire face aux évolutions futures, notamment en matière de gestion du patrimoine documentaire et numérique, des archives publiques et privées, et des services à la population.

Par ailleurs, l'actualisation de la mission doit également reposer sur une prise en compte de son contexte interne, en relevant les principaux défis auxquels BANQ fait face pour remplir efficacement ses missions actuelles.

Ce chapitre présente ces éléments sous cette forme :

- Responsabilité ministérielle
- Instances de gouvernance
- Organisation de BANQ
- Contrôle de gestion exercé par la direction
- Évolution de la performance
- Défis liés à l'accomplissement de la mission

RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE

En raison de l'étendue et de la nature de ses missions, BANQ occupe une position unique en matière de responsabilité ministérielle. Bien que placée sous la tutelle du ministre de la Culture, elle assume également des mandats relevant d'autres ministères, notamment le MIFI, le ministère de la Langue française et le ministère de l'Éducation :

¹⁵ Seule la NLB Singapore possède un modèle similaire, inspiré de BANQ.

- **Intégration des nouveaux arrivants** : BAnQ contribue à la mission du MIFI en facilitant leur intégration, comme le prévoit sa loi constitutive. En tant que bibliothèque publique par sa Grande Bibliothèque, et à travers la mise en valeur de la collection de la Grande Bibliothèque, des collections de la Bibliothèque nationale et des fonds des Archives nationales, incluant les œuvres des Québécois et Québécoises issus de l'immigration, BAnQ peut contribuer à la sensibilisation de la population à l'identité québécoise et à la diversité.
- **Préservation et valorisation de la langue française** : La conservation du patrimoine québécois, notamment en français, s'inscrit dans la mission du MLF visant à protéger et promouvoir la langue française.
- **Éducation et accès au savoir** : BAnQ joue un rôle clé dans la démocratisation de l'accès au patrimoine documentaire et au savoir, en lien avec la mission du ministère de l'Éducation, notamment à travers la valorisation de la lecture, la recherche et l'autoformation continue. Son engagement en faveur d'une société apprenante s'est d'ailleurs concrétisé dans ses choix stratégiques et par la présence d'un bureau de Services Québec au sein de la GB.
- **SQTD** : le financement de ce service essentiel pour la structuration du traitement documentaire, à l'échelle des bibliothèques québécoises, est assuré à la fois par le MCC et le ministère de l'Éducation.

Cette pluralité de missions offre de belles occasions de partenariats et de financement avec les réseaux et ministères concernés. Bien qu'elle dépasse le cadre de la mission du ministère de tutelle, aucun enjeu de responsabilité ministérielle ne se pose actuellement, ce qui constitue une chance pour l'organisme.

Sur le plan de la gouvernance, les relations entre BAnQ et son ministre de tutelle s'inscrivent dans le cadre habituel des organismes gouvernementaux québécois.

INSTANCES DE GOUVERNANCE DE BAnQ

BAnQ respecte l'ensemble des dispositions de sa loi constitutive et a instauré tous les mécanismes de gouvernance prévus. Les pratiques en vigueur à BAnQ sont conformes aux recommandations des Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques.

Quatre membres du CA ne sont pas indépendants, ce qui oblige les membres indépendants à siéger à plusieurs comités en même temps.

Actuellement, seulement 5 des 15 membres du conseil d'administration sont rémunérés, la majorité provenant du secteur public. Selon le décret gouvernemental en la matière, les administrateurs issus de l'éducation (cégeps et universités), des bibliothèques, du milieu municipal et du secteur public ne reçoivent aucune rémunération pour leur participation au CA. Malgré des représentations effectuées auprès des Emplois supérieurs, cette situation reste inchangée. Toutefois, des démarches sont en cours afin de plaider pour un système de rémunération plus équitable pour l'ensemble des membres du CA.

ORGANISATION DE BAnQ

La structure organisationnelle de BAnQ est conçue pour refléter **trois missions distinctes**, dont la mise en œuvre est enchâssée dans la loi constitutive de BAnQ, au niveau de son plan d'effectifs (Loi sur Bibliothèque et archives

nationales du Québec, art. 13.15). Ces composantes répondent chacune à des publics à la fois communs et spécifiques et s'appuient sur des normes, pratiques et processus propres à leur domaine.

Des efforts considérables sont déployés pour mettre en commun les éléments qui peuvent l'être et favoriser la collaboration entre les directions (comme le reflètent les différents PS), notamment à travers la mise en œuvre de projets d'envergure, pilotés par des directions principales, à vocation transversale, et dédiées à la transformation numérique, à l'éducation et l'action culturelle (médiation). Les données recueillies suggèrent que les dirigeants et gestionnaires ont optimisé autant que possible la mise en commun des processus et des pratiques dans le cadre organisationnel actuel. Ces efforts sont conformes aux orientations gouvernementales relatives à la transformation numérique de l'État qui nécessitent la fin du travail en silo.

CONTRÔLE DE GESTION EXERCÉ À BANQ

BANQ est tenue de rendre des comptes dans plusieurs domaines en vertu du cadre législatif auquel elle est assujettie. Son contrôle de gestion repose sur divers mécanismes, combinant les obligations imposées par la LGSE et celles découlant de la LAP, en lien avec les principes de gestion axée sur les résultats. D'autres règles s'appliquent en matière de gestion des ressources humaines, des ressources informationnelles, des infrastructures, de la gestion budgétaire et de l'approvisionnement, ainsi que pour la gestion des partenariats et collaborations institutionnels.

Dans l'ensemble, les pratiques de contrôle de BANQ sont jugées fiables et conformes aux normes en vigueur. L'institution s'est dotée d'une Politique de vérification interne et d'une Politique de gestion intégrée des risques, définissant des principes clairs et une répartition précise des responsabilités. La DSC et le PS reflètent également cette approche en respectant les bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats.

En matière de reddition de comptes, BANQ respecte les exigences de sa loi constitutive et de la LGSE. Son RAG rend compte des résultats obtenus en lien avec les engagements pris dans la DSC et le PS. Il inclut des indicateurs de performance ainsi que des données détaillées sur la gestion des ressources humaines, les finances et les ressources informationnelles. Il permet aussi de faire état des résultats liés aux obligations législatives et réglementaires.

Bien que BANQ suive les cibles du PS à partir d'un tableau de bord de gestion, présenté notamment au CA, elle ne dispose pas d'un tableau de bord intégré, couvrant l'ensemble de la gestion de ses ressources, selon les différents paliers de la gestion axée sur les résultats.

Sur le plan des ressources humaines, BANQ respecte l'enveloppe d'effectifs fixée annuellement par le SCT. Toutefois, depuis 2016, le nombre d'ETC a diminué, en réponse aux enjeux financiers de l'institution. Le taux de roulement du personnel permanent (taux de départ volontaire du personnel régulier) a doublé au cours des deux dernières années, par rapport à sa moyenne sur les cinq premières années, reflétant les départs à la retraite. Les indicateurs de gestion des ressources humaines se sont améliorés à partir du PS 2019-2023 avec un indice de la collaboration interéquipe. Par la suite, BANQ a opté pour un indice d'innovation organisationnelle. La réalisation d'un sondage pour l'exercice 2023-2024 lui a permis d'obtenir une mesure de départ, mais également de mesurer la mobilisation de son personnel et un index d'inclusion.

Enfin, la présence du comité des usagers, puis l'ajout du comité sur la transformation numérique et du comité consultatif sur les services adaptés, témoignent de l'engagement de BAnQ à moderniser ses services, à améliorer l'accessibilité et à optimiser l'expérience offerte à ses différentes clientèles afin d'assurer pleinement la réalisation de ses missions.

ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE BAnQ

Les règles de gouvernance établies dans le cadre de la LGSE ont pour objectif d'améliorer l'efficacité des sociétés d'État. L'évaluation de la performance de BAnQ aurait dû reposer sur deux approches : l'analyse de l'évolution de certains indicateurs au fil du temps et la comparaison des résultats obtenus avec ceux d'organismes exerçant des activités similaires. L'évaluation de la performance de BAnQ n'a pas pu être réalisée à l'aide de mesures d'étalonnage en raison de l'absence de cartographie officielle reliant ses indicateurs aux normes internationales et du caractère unique de son modèle, qui regroupe trois missions distinctes. Bien que certaines institutions comparables aient été identifiées, les différences dans les cadres législatifs, réglementaires et méthodologiques rendent toute comparaison directe difficile. Chaque organisation publie ses résultats selon ses propres critères, limitant ainsi la possibilité d'un étalonnage précis. Toutefois, les indicateurs suivis par BAnQ s'inspirent des normes en vigueur dans son domaine, notamment celles liées à la fréquentation, à la satisfaction des usagers, à la gestion des collections et à la préservation numérique. Ainsi, son évaluation repose principalement sur les données qu'elle compile dans ses RAG afin de mesurer l'atteinte de ses objectifs.

L'examen des indicateurs de performance de BAnQ concernant les résultats de la mise en valeur du patrimoine, de la fiabilité des services incluant l'expérience usager, et de l'efficacité des opérations démontre une amélioration globale de sa performance au fil des années. La valorisation du patrimoine s'est renforcée grâce à des efforts accrus en numérisation et en diffusion des collections, tandis que l'expérience usager s'est améliorée avec l'élargissement des services en ligne et une meilleure accessibilité aux ressources. Parallèlement, la fiabilité des services a progressé, notamment par des investissements technologiques et des ajustements opérationnels visant à optimiser la continuité et la qualité des prestations offertes. Enfin, l'efficacité des opérations a bénéficié de l'augmentation de la fréquentation de BAnQ, notamment à travers ses services en ligne, témoignant de la capacité de BAnQ à s'adapter et à évoluer pour mieux répondre aux besoins de ses usagers.

DÉFIS POUR LES PROCHAINES ANNÉES

Une collecte de données a été réalisée auprès de membres du CA, de dirigeants et d'un échantillon de membres du personnel représentant les trois missions de l'institution. Le MCC a également été consulté. Cette collecte a permis d'identifier plusieurs défis ou évolutions du contexte interne et externe de BAnQ, ayant des effets sur sa capacité à réaliser les différentes composantes de sa mission.

Rappelons toutefois les éléments du contexte d'intervention qui ont guidé les choix stratégiques de BAnQ pour son PS 2023-2027 :

- Vieillesse et diversité de la population.
- Faible découvrabilité des contenus en français.
- Transformation numérique marquée par l'essor fulgurant de l'intelligence artificielle.

- Montée de la culture du bannissement, en parallèle d'un engagement croissant envers l'équité, la diversité et l'inclusion et la reconnaissance du processus de réconciliation avec les Premières Nations.
- Contexte d'intervention de la Grande Bibliothèque, marqué par les enjeux de pauvreté et de santé mentale, aggravé par la crise de l'itinérance et des opioïdes, influençant les interactions avec le public, la sécurité, le climat de travail sain et inclusif garant de l'accessibilité des collections d'une bibliothèque publique.
- Défi de l'entreposage pour la réalisation des missions biblioéconomique et archivistique.

Ces aspects ont été couverts dans la section sur le contexte d'intervention. Seuls certains d'entre eux feront l'objet d'un approfondissement en lien avec les éléments mis en perspective par la collecte.

Les défis de la découvrabilité : français, intelligence artificielle, droits d'auteurs

La découvrabilité désigne la capacité d'un contenu à être facilement repéré en ligne, même par des personnes qui ne le cherchaient pas spécifiquement. La découvrabilité des contenus numériques soulève plusieurs enjeux de propriété intellectuelle, notamment en ce qui concerne le contrôle de la diffusion, l'utilisation des métadonnées, la rémunération des créateurs, l'interopérabilité des œuvres sous licence et l'impact de l'intelligence artificielle. Les algorithmes des plateformes influencent la visibilité des œuvres, parfois sans que les ayants droit puissent en maîtriser les paramètres. L'exploitation des métadonnées et des extraits d'œuvres protégées pose également la question du droit de citation et de l'usage équitable, tandis que la monétisation des contenus profite davantage aux plateformes qu'aux créateurs. L'intelligence artificielle, en générant des résumés ou des contenus dérivés à partir d'œuvres protégées, complexifie les questions de droit d'auteur. Assurer une découvrabilité équitable et respectueuse de la propriété intellectuelle demeure donc un défi.

L'absence d'interopérabilité entre les bases de données peut limiter l'indexation et la diffusion des œuvres sous licence. Cependant, dès les années 1970, les milieux de la bibliothéconomie et archivistique québécois, soucieux de démocratiser la circulation et l'accès à l'information, ont adopté des normes et des standards permettant l'échange de métadonnées. Ces efforts ont jeté les bases d'un écosystème documentaire fluide et efficace, essentiel au bon fonctionnement de services tels que le CBQ pour le PEB et le SQTD. C'est cette infrastructure solide qui est aujourd'hui un avantage comparatif pour BAnQ. En effet, le développement de normes et de standards d'interopérabilité des métadonnées en bibliothéconomie et en archivistique est une condition essentielle de la découvrabilité de l'information disponible. Ces standards uniformisent la description des données, facilitant leur échange entre systèmes et rendant la recherche plus efficace. Ils améliorent aussi le référencement sur le Web, rendant l'information plus accessible aux chercheurs, étudiants et au grand public. En intégrant le Web sémantique, ils renforcent la visibilité et la diffusion des documents sur des plateformes ouvertes. Ainsi, BAnQ dispose d'une base solide pour jouer un rôle central dans la valorisation et la découvrabilité des contenus québécois, en particulier en français, ainsi que des contenus autochtones.

Par ailleurs, la prédominance de l'anglais sur Internet limite la visibilité et l'accessibilité des contenus en français, posant un défi majeur à l'ère du numérique. Alors qu'Internet est devenu une source incontournable d'information, de culture et de divertissement, les contenus francophones peinent à se démarquer devant l'omniprésence des grandes plateformes dominées par l'anglais. Cette réalité influence particulièrement les habitudes de recherche et de consommation des jeunes générations. Le développement de l'intelligence artificielle accentue ce déséquilibre puisque la majorité des modèles d'IA sont entraînés sur des corpus

anglophones. Dans ce contexte, renforcer la production, la valorisation et la découvrabilité des contenus francophones en ligne est essentiel pour assurer la vitalité du français dans l'univers numérique et préserver son rôle dans la transmission du savoir et de la culture.

Dans cette optique, le gouvernement du Québec, en collaboration avec la France, a lancé la Stratégie France-Québec pour la découvrabilité en ligne des contenus culturels francophones. Cette initiative s'articule autour de trois orientations :

1. Le développement des compétences du milieu culturel en matière de souveraineté numérique et la sensibilisation du grand public à la souveraineté culturelle;
2. Le soutien à des initiatives francophones en matière de découvrabilité;
3. La mobilisation des acteurs nationaux et internationaux pour favoriser une approche collaborative face aux géants du Web.

À cet effet, la force des institutions patrimoniales, comme BANQ, est de posséder de vastes bases de données textuelles, visuelles et sonores pouvant alimenter les systèmes d'intelligence artificielle tout en valorisant la diversité culturelle et linguistique propre à l'espace francophone. Adoptée lors du XIXe Sommet de la Francophonie, la *Déclaration de Villers-Cotterêts* (2024) a souligné l'importance stratégique des institutions documentaires en tant que leviers essentiels pour la découvrabilité et la structuration de l'IA francophone¹⁶. C'est également dans ce sens que se situe la recommandation du Conseil de l'innovation du Québec (le Conseil), en lien avec la souveraineté numérique du Québec.

Souveraineté numérique : le rôle clé de BANQ dans le développement des IA québécoise et francophone

Le Conseil de l'innovation du Québec (le Conseil), dans son rapport *Prêt pour l'IA* (2024), commandé par le gouvernement du Québec, met en avant le rôle stratégique que BANQ pourrait jouer dans le développement et le déploiement responsable de l'intelligence artificielle au Québec. Parmi ses recommandations prioritaires, il préconise la création d'une banque de données gouvernementales et culturelles québécoises de haute qualité, en français et en langues autochtones, afin de pallier les lacunes actuelles des modèles d'IA générative.

En effet, le Conseil souligne que ces modèles pâtissent du manque de données en français et sur la culture québécoise, ce qui nuit à leur précision et accroît les risques de désinformation. Il propose de s'inspirer de l'initiative *The Nordic Pile* en Suède, une base de données nationale rassemblant des contenus variés (textes littéraires, archives audiovisuelles, documents administratifs) pour entraîner des modèles de langage plus adaptés aux spécificités linguistiques et culturelles du pays. Dans cette optique, le Conseil recommande la mise en place d'une banque de données québécoise regroupant des textes, des enregistrements sonores, des productions

¹⁶ « [Nous] reconnaissons l'urgence d'agir dans l'environnement numérique et enjoignons aux institutions et opérateurs de la Charte de la Francophonie de mettre en œuvre des solutions en faveur de l'accessibilité, de la diversité linguistique et de la découvrabilité des contenus culturels, éducatifs et scientifiques francophones et l'entraînement en français de l'Intelligence artificielle générative... » (Article 20, *Déclaration de Villers-Cotterêts*).

télévisuelles et cinématographiques, ainsi que des données publiques non sensibles. Cette infrastructure permettrait de former des modèles de langage mieux adaptés aux réalités québécoises et francophones. Le Conseil insiste également sur l'importance d'intégrer des contenus autochtones de qualité, en partenariat avec les communautés concernées, afin de soutenir la numérisation et la préservation des langues autochtones et leur intégration dans les outils d'intelligence artificielle. BAnQ serait un acteur clé pour piloter cette initiative, qui pourrait favoriser une collaboration renforcée entre les institutions de la francophonie engagées dans le développement de modèles de langage en français.

Effets du cadre législatif et réglementaire sur la capacité de BAnQ à réaliser ses missions par rapport à l'évolution du contexte externe

Le cadre législatif et réglementaire dans lequel évolue BAnQ joue un rôle central dans la réalisation de sa mission. En matière de gestion et de conservation des archives, l'institution est tenue de se conformer à la Loi sur les archives, qui encadre la préservation du patrimoine archivistique québécois. Son rôle dans la mise en valeur du patrimoine culturel est, quant à lui, défini par la Loi sur le patrimoine culturel, qui régit la protection des documents et archives d'intérêt historique. Ces lois, ainsi que la loi constitutive de BAnQ, établissent les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

Toutefois, l'analyse des données recueillies révèle que plusieurs dispositions de ces lois ne sont plus adaptées aux réalités actuelles. La transformation numérique a profondément modifié les pratiques, le vocabulaire et les outils en bibliothéconomie et en archivistique, tout comme les approches de mise en valeur du patrimoine, désormais influencées par les enjeux de découvrabilité.

BAnQ ne se limite pas à la préservation de ses collections et du patrimoine québécois : elle doit aussi garantir leur accessibilité et leur visibilité dans un environnement numérique saturé d'informations. À l'ère de la mésinformation, de la désinformation et des menaces à la préservation des faits, les données de BAnQ jouent un rôle stratégique dans la sauvegarde et la transmission des savoirs, de la culture et de l'histoire du Québec, ainsi que de la langue française et des langues autochtones. Grâce à ses expertises en bibliothéconomie et en archivistique, BAnQ ne se contente pas de rendre ses données accessibles : elle les ordonne et les structure de manière rigoureuse. Cet atout majeur permet non seulement d'assurer la pérennité du patrimoine québécois, mais aussi de renforcer son rayonnement dans la francophonie, à l'international et à l'échelle du temps. Ces éléments stratégiques ne sont actuellement pas suffisamment reconnus par le cadre législatif et réglementaire du Québec qui encadre BAnQ.

La modernisation de la Loi sur les archives, datant de 1983, en chantier depuis 2010 sous l'impulsion de BAnQ et des milieux archivistiques du Québec (accélération des travaux à partir de 2022 et dépôt des propositions de BAnQ en 2024), est essentielle pour répondre aux enjeux contemporains et futurs liés à la gestion et à la préservation du patrimoine documentaire. Cette réforme vise à renforcer le cadre légal en matière de gestion de l'information, à garantir la pérennité et la valorisation du patrimoine informationnel détenu par les Archives nationales et à assurer une meilleure adaptation de l'encadrement à l'évolution des normes et des pratiques en lien avec l'utilisation croissante des technologies de l'information et la transformation numérique de l'État. En soutenant l'appareil d'État dans sa gestion de l'information, elle contribuerait également à accroître la transparence gouvernementale et à prévenir la perte de données essentielles. À titre d'exemple, les MO ne sont actuellement pas tenus de transmettre systématiquement leurs archives numériques, un vide juridique qui compromet la

préservation de la mémoire collective. Une loi modernisée permettrait d'encadrer plus efficacement la gestion, la conservation et le transfert des données numériques, consolidant ainsi la sauvegarde d'une partie de la mémoire institutionnelle au bénéfice des générations actuelles et futures. Dans ce contexte, le Bureau d'expertise en gestion de l'information gouvernementale, lancé en 2022, et développé en collaboration avec le SCT, joue déjà un rôle central. Il offre aux institutions publiques des services de formation, d'accompagnement et des outils spécialisés pour améliorer la gestion de l'information. Toutefois, son efficacité et son rayonnement pourraient être considérablement accrus avec une réforme législative qui intégrerait pleinement les enjeux du numérique.

Par ailleurs, une réflexion pourrait être menée sur la tarification de certains services offerts par ce bureau, à l'image des pratiques en vigueur au sein du MCN dans ses domaines d'expertise. Une telle approche permettrait de garantir la pérennité et le développement des services d'accompagnement tout en optimisant la gestion des ressources de BAnQ.

Effet des ressources financières, humaines et informationnelles sur la capacité de BAnQ à réaliser ses missions

Plusieurs défis soulevés lors de la collecte des données sont directement liés aux ressources financières, humaines et informationnelles limitées de BAnQ, qui ne sont pas pleinement adaptées à l'ampleur et à la diversité de ses missions. Voici les principaux défis relevés lors de la collecte des données, tout en mettant en lumière les forces de BAnQ, également mises de l'avant.

Qualité des services et des collections – Expérience des usagers

D'après les employés rencontrés, BAnQ se distingue par la réactivité et la courtoisie de ses services, notamment pour le dépôt légal et les prestations encadrées par sa loi constitutive. Son offre numérique, en constante évolution, est bien accueillie par les usagers, tandis que ses initiatives culturelles et éducatives innovantes, comme *Cabane à culture* et *Lettre attachée*, enrichissent l'expérience du public. La satisfaction des services offerts sur place atteint 85 %, mais l'expérience numérique reste perfectible.

En effet, la satisfaction globale des usagers, évaluée à 3,70 sur 5, reflète principalement des défis liés aux services numériques. Consciente de cet enjeu, BAnQ avait inscrit l'amélioration de l'expérience en ligne parmi les priorités de son PS 2019-2023, avec des indicateurs tels que l'indice de recommandation à autrui (59 % en 2022-2023) et l'indice d'effort client (5,7/7 en 2022-2023). Ces efforts ont conduit à la refonte de son site Internet et à l'amélioration de plusieurs services en ligne (refonte du site du SQLA). Cette démarche a d'ailleurs été récompensée par un Acquia Engage Award 2023, soulignant la réussite d'une approche interfonctionnelle ayant permis de concevoir une plateforme plus intuitive, flexible et centrée sur l'utilisateur.

L'amélioration continue de l'expérience usager ne se limite pas à une volonté institutionnelle : elle est un pilier de la démocratisation de l'accès au savoir dans un environnement en mutation. Ainsi, BAnQ souhaite garantir une expérience fluide et homogène, quel que soit le canal d'accès ou le lieu de résidence, tout en mobilisant ses partenaires et son réseau pour y parvenir, notamment pour offrir un accès « hors les murs » (PS 2023-2027).

Transformation numérique

BAnQ a su accélérer sa transition vers le numérique, notamment sous l'impulsion de la pandémie, entraînant une croissance importante des prêts et des consultations numériques. L'adoption de pratiques centrées sur les besoins des usagers, telles que le *design thinking* et l'expérience utilisateur, témoigne d'une volonté d'adapter ses services. De plus, des efforts sont en cours pour moderniser les systèmes et prioriser la numérisation des documents patrimoniaux. Cependant, plusieurs enjeux persistent :

- La fracture numérique souligne le besoin d'un accompagnement renforcé pour les usagers, notamment en matière de formation, d'assistance et d'accessibilité.
- À cet égard, BAnQ participe très activement à l'implantation des nouvelles normes sur le plan national, ce qui en fait un leader dans le domaine. Cela exige une révision des pratiques et des outils, tout en faisant face à un volume croissant de données et de dépôts numériques, difficile à gérer avec les ressources actuelles.
- La gestion des infrastructures technologiques représente un enjeu majeur. BAnQ exploite ses propres systèmes, très spécialisés, nécessitant une maintenance constante, des mises à jour régulières et parfois des migrations vers de nouvelles plateformes afin d'assurer la pérennité et la performance de ses services numériques. Des efforts constants sont apportés pour améliorer l'interopérabilité des outils numériques de BAnQ.
- La conservation numérique et la gestion de l'authenticité des documents représentent également un défi, nécessitant des solutions adaptées pour assurer la pérennité et la fiabilité des contenus archivés.

Bien que les efforts de numérisation progressent, la masse de documents à traiter ne cesse d'augmenter, exerçant une pression croissante sur ses capacités. Parallèlement, BAnQ fait face à des défis d'entreposage pour ses collections physiques en raison des contraintes liées aux infrastructures et aux ressources humaines, financières et informationnelles disponibles. BAnQ travaille à la consolidation, aux conditions et à sa capacité de préserver des documents patrimoniaux numériques et physiques. En 2020, elle a mis en place un dépôt de préservation numérique selon les normes les plus élevées en la matière. Bien que 19,7 millions de fichiers de documents patrimoniaux sécurisés dans ce dépôt soient recensés pour l'exercice 2023-2024, des difficultés de maintenance du système ont ralenti la progression de l'ajout de fichiers. L'optimisation du processus d'intégration dans le dépôt de préservation numérique et des améliorations pour augmenter la capacité du système lui ont permis de résoudre ces enjeux.

L'un des éléments clés de la transformation numérique de l'État correspond à l'utilisation de l'infonuagique dans les solutions technologiques, conformément aux orientations du gouvernement du Québec.

Le PTN 2023-2027 avait identifié le projet de remplacement du système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB) comme un projet majeur à sa transformation numérique. Le SIGB est la colonne vertébrale de plusieurs opérations clés de BAnQ et est essentiel à la gestion des acquisitions, du catalogue, des prêts et des abonnements. Il sert également de portail d'accès aux collections physiques et numériques. Cependant, le système actuel ne répond plus aux besoins des usagers et du personnel en raison de lacunes en sécurité, d'un manque d'interopérabilité avec d'autres systèmes, de l'incompatibilité avec les nouveaux formats de données et de l'absence de fonctionnalités essentielles. Ces limitations entraînent une baisse de productivité et restreignent l'accès aux services. Le projet de modernisation vise à optimiser l'expérience des employés et à améliorer les services offerts

aux citoyens et partenaires de BAnQ. En parallèle, BAnQ contribue à la mise en œuvre de la stratégie numérique de l'ABPQ, qui prévoit l'acquisition d'un SIGB commun pour les bibliothèques publiques, partie d'une solution numérique globale, bénéficiant ainsi à l'ensemble du réseau. L'adoption d'une solution infonuagique commerciale intégrant un catalogue public optimisé pour les données structurées et l'IA, des outils de médiation, un dossier d'abonné unique et sécurisé, ainsi qu'une interopérabilité accrue avec les systèmes existants, représenterait une avancée majeure en matière d'innovation et de transformation numérique.

L'autre défi de BAnQ, commun à tous les MO, est d'être en mesure de renforcer les compétences numériques de son personnel afin de répondre aux défis de la transformation numérique. Pour ce faire, elle met en place un programme de formations orientées vers le numérique et adaptées aux différents corps d'emplois. Les besoins de renforcement des capacités identifiés de manière prévisionnelle visent à améliorer la littératie numérique et à développer ou renforcer des expertises en intelligence artificielle, en intelligence d'affaires, en infonuagique, en cybersécurité et en DevSecOps. L'adoption de méthodologies agiles et de pratiques collaboratives facilitera également l'innovation et l'adaptation aux nouvelles technologies. En favorisant la montée en compétences de ses équipes et en poursuivant sa culture engagée en faveur de la pratique CX (expérience utilisateur), BAnQ entend optimiser ses services, attirer de nouveaux talents et assurer la pérennité de son rôle dans un environnement numérique en constante évolution (PTN 2023-2027).

Ressources humaines

BAnQ fait face à des enjeux usuels en matière de ressources humaines, notamment en ce qui concerne la formation continue et le développement de la relève dans un contexte de transformation numérique.

Bien que BAnQ ait déployé des efforts significatifs pour instaurer une culture organisationnelle fondée sur la gestion matricielle, l'accompagnement à la transformation organisationnelle reste un défi. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne l'évaluation de la performance et l'adaptation aux nouvelles pratiques de gestion.

Le renforcement des capacités liées à la transformation numérique pose également des défis pour les ressources humaines, notamment en raison de la diversité croissante des outils et méthodes; ainsi que des écarts en littératie numérique. Pour y répondre, une initiative inspirée des bonnes pratiques en matière d'apprentissage dynamique et continu a été mise en place sous le nom de « La transformation numérique pour tous ». Elle propose des sessions de mise à niveau rapide et des échanges de bonnes pratiques, et se dotera d'une communauté de pratiques sur MS365.

Les choix de BAnQ en matière d'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus, les fonctions, les tâches, etc. des membres du personnel et des gestionnaires demeurent prudents, en faveur d'un outillage proactif, mais soucieux des enjeux éthiques. En somme, ils s'inscrivent dans les pratiques responsables promues par la *Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026*.

Optimisation des ressources et efficacité des processus

L'ensemble des personnes rencontrées sont fières des missions de BAnQ, qui donnent du sens à leur quotidien. Toutefois, la structure organisationnelle de BAnQ repose encore en partie sur un fonctionnement « en silo », limitant la collaboration transversale entre les services et restreignant la mise en commun de certains processus

et pratiques. Certaines directions rencontrent également des difficultés à adopter un mode de travail agile et matriciel, ce qui influe sur l'adaptabilité et l'efficacité des processus internes. La collaboration interservices est entravée par certaines barrières administratives, limitant l'efficacité des échanges et la fluidité des opérations.

Or, rappelons que le gouvernement du Québec a mis au cœur de la transformation numérique l'adoption d'une réelle culture numérique au sein de l'administration publique ainsi que le démantèlement du travail en silo pour rendre les services publics plus accessibles, plus rapides et plus sécuritaires. Cela dit, tout projet de transformation organisationnel réussit davantage si elle s'inscrit dans une approche *bottom-up* (plutôt que *top-down*). Ainsi, bien que des efforts doivent être poursuivis pour favoriser la mise en commun des processus, des pratiques qui peuvent l'être, en respectant les normes associées à la mission de chacun, il est essentiel que l'accompagnement dans la gestion de la transformation organisationnelle se fasse de manière progressive, en s'inscrivant dans la durée, et mette en valeur les domaines d'expertise propre à chacun et chacune, ainsi que les initiatives intra-entrepreneuriales partant de la base.

Pour mieux canaliser ses initiatives, BAnQ dispose d'un processus structuré de priorisation des projets et des partenariats. Toutefois, des employés peuvent encore avoir le sentiment que BAnQ multiplie les projets, donnant l'impression d'une dispersion des efforts. Cette perception pourrait être contrée par une meilleure communication interne des gestionnaires intermédiaires à leurs employés sur la mise en œuvre des nouveaux processus et de leurs effets.

Un défi structurel de financement et de gestion des ressources financières

Bien que BAnQ ait bénéficié d'un rehaussement progressif des crédits sur plusieurs années, avec une bonification non récurrente de 5 M\$, étalée sur les années 2020-2021 à 2022-2023, à la suite du rapport Raymond Chabot Grant Thornton (2021), puis d'une bonification récurrente de 4 M\$ en 2023-2024 (étalée aussi sur les années à venir), BAnQ fait face à un déficit structurel, qu'elle parvient à contenir grâce à un contrôle rigoureux de ses dépenses. Toutefois, cette gestion prudente ne règle pas le problème de fond : un manque à gagner d'environ 1 M\$ en financement récurrent de son fonctionnement; ainsi que des contributions conséquentes, mais non récurrentes à travers plusieurs sources, qui peuvent devenir de potentiels manque à gagner lorsque le financement prendra fin.

Si la cible en ETC correspond aux besoins de l'institution, ses capacités financières limitées l'empêchent d'en tirer pleinement profit. En conséquence, BAnQ doit constamment arbitrer entre ses missions essentielles et le développement de nouvelles initiatives.

Malgré des efforts continus pour optimiser ses processus et diversifier ses revenus, notamment par le développement de projets additionnels, la pérennité financière de ces initiatives reste incertaine. Leur impact sur le revenu de fonctionnement reste difficilement prévisible, surtout dans un contexte de gestion des ressources humaines fortement encadré par des conventions collectives.

Par ailleurs, l'ajout de nouveaux projets chaque année exerce une pression supplémentaire sur toutes les directions de service, qui doivent composer avec le renouvellement de la main-d'œuvre occasionnelle et la gestion des nouvelles initiatives, tout en assurant la continuité des services. La mise en œuvre de ces projets, combinée aux exigences de reddition de comptes, alourdit la charge de travail des équipes et complexifie la planification des

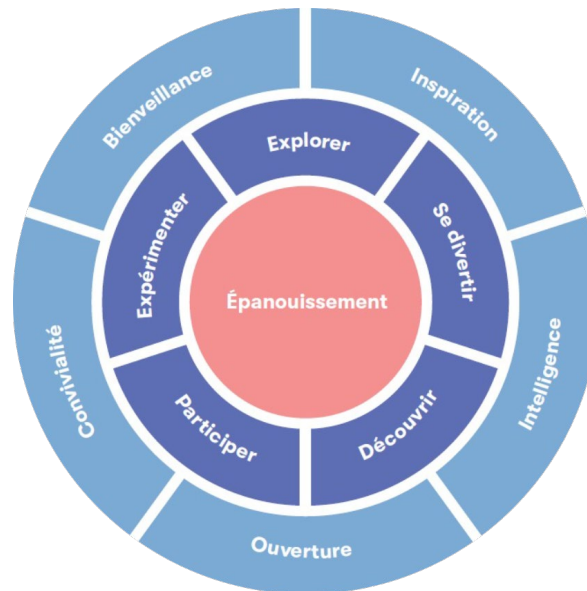
ressources. Cette dynamique fragilise la capacité de BAnQ à assurer une exécution fluide et efficiente de ses mandats, mettant en évidence la nécessité d'un financement plus stable et structurant.

Notoriété et contribution collective à une société apprenante

BAnQ fait de la culture et du savoir des moteurs essentiels du développement individuel et collectif. En s'appuyant sur le Manifeste IFLA-UNESCO (2022) et son PS 2023-2027, elle a réaffirmé son engagement envers l'accès démocratique à l'information et l'apprentissage tout au long de la vie pour contribuer à une société apprenante. BAnQ propose une vision de ce que pourrait être une société apprenante :

« Une société apprenante se donne l'aspiration et la responsabilité communes d'assurer sa vitalité grâce à la curiosité, à l'émerveillement et à la confiance mutuelle de l'ensemble de ses citoyens et citoyennes. Pour ce faire, elle offre des occasions d'apprentissage à tous les âges de façon que chaque personne devienne un apprenant ou une apprenante à vie » (Frédéric Bouchard *et al.*, 1^{re} édition de [L'audace des possibles](#)).

Figure 7 Boussole BAnQ – Pour apprendre toute la vie



Dans un contexte de profondes mutations culturelles, sociales et technologiques, BAnQ souhaite élargir l'accès au savoir, en particulier pour les populations établies en région, les populations marginalisées, les nouveaux arrivants et la jeunesse, tout en valorisant la langue et la culture québécoises. Pour relever ces défis, elle mise sur des collaborations stratégiques et une présence accrue sur l'ensemble du territoire, favorisant une approche inclusive et accessible à tous.

Consciente de la charge importante qu'elle assume dans ses partenariats, BAnQ cherche à mieux répartir les responsabilités avec ses collaborateurs externes. Dans cette double optique, elle a lancé l'idée de fédérer les contributeurs issus des régions du Québec et de différents milieux qui travaillent déjà à valoriser le savoir pour tous tout au long de la vie au sein d'un réseau panquébécois visant le développement d'une société apprenante. Projet collectif, l'Université Laval, l'Université du Québec à Montréal adhèrent déjà à cette vision.

Cette initiative s'appuie sur le réseau de partenariat développé par BAnQ au fil des ans, tout en répondant à un enjeu majeur : son déficit de notoriété auprès de certains publics. Bien que son image soit solidement associée à la lecture et à la culture, un sondage Léger (2022-2023) révèle que moins de la moitié des Québécois (47 %) connaissent BAnQ. Une campagne de notoriété menée en 2022-2023 lui a permis d'attirer 70 000 nouveaux abonnés, mais la visibilité de ses services demeure insuffisante, en particulier en région, limitant ainsi leur accès et leur utilisation par le public et les institutions.

Enfin, son offre de formation numérique, bien que pertinente, souffre d'un manque de mise en valeur, réduisant son impact auprès des usagers et du milieu éducatif. Pour y remédier, BAnQ doit poursuivre ses efforts afin d'accroître la reconnaissance et l'accessibilité de ses ressources sur l'ensemble du territoire.

BAnQ s'interroge sur l'évolution de son rôle en tant que pôle de référence en gestion du patrimoine documentaire et en services innovants de bibliothèque publique. Dès sa création, elle a joué un rôle structurant dans le développement des bibliothèques municipales, contribuant à dynamiser le réseau documentaire et à élargir l'accès à la culture à l'échelle du Québec.

Aujourd'hui, dans un contexte de transformation numérique et d'essor de l'intelligence artificielle, BAnQ doit continuellement affirmer son expertise et adapter son positionnement. Ainsi, une question demeure : doit-elle poursuivre son développement comme référence centrale ou privilégier un rôle de soutien en mettant en valeur l'ensemble des bibliothèques québécoises? Bien que dans des domaines stratégiques tels que la découvrabilité, la bibliothéconomie et l'archivistique, BAnQ souhaite conserver son statut de référence, elle privilégie davantage une perspective de co-construction des solutions innovantes avec ses partenaires.

ACTUALISATION DE LA MISSION

Les fondements des missions de BAnQ sont repris par l'ensemble des administrateurs et des dirigeants de BAnQ sans hésitation. À cet égard :

- BAnQ remplit un rôle essentiel dans la préservation, la conservation et la diffusion du savoir et de la culture, garantissant ainsi un accès démocratique, gratuit et universel à la connaissance pour l'ensemble des Québécois.
- BAnQ s'est positionnée initialement comme une institution de référence dans les domaines de la culture, de la bibliothéconomie et de la gestion des archives nationales, en veillant à la conservation et à la mise en valeur du patrimoine québécois sous toutes ses formes, qu'il soit écrit, visuel ou sonore.
 - D'ailleurs, BAnQ incarne un rôle pivot, d'animation, dans l'écosystème des bibliothèques et des institutions québécoises. Elle fournit des outils, des ressources et des normes professionnelles pour la gestion de l'information, des collections et des fonds, tout en accompagnant les organisations dans leurs pratiques documentaires et leurs efforts de numérisation. Son rôle structurant, reconnu par les milieux, contribue ainsi à renforcer l'ensemble du réseau documentaire et patrimonial québécois.

- BAnQ est également un acteur important dans les milieux documentaires de la francophonie depuis vingt ans. Cette dimension internationale n'est pas assez prise en compte par le gouvernement du Québec.
- Avec la réduction progressive des documents papier au profit du numérique, il devient crucial d'organiser efficacement l'information et d'en assurer la découvrabilité. Cela permet non seulement à la population d'y accéder au quotidien, mais aussi d'en garantir la préservation pour l'avenir. Plus précisément, la mise en œuvre du dépôt légal des publications numériques et du dépôt numérique fiable, deux projets majeurs de BAnQ, sont deux conditions essentielles à la découvrabilité. À cet égard, l'État québécois accélère sa transition numérique, transformant ainsi la production, la gestion et la conservation de l'information au sein des MO publics. Cependant, plusieurs institutions gouvernementales ne disposent pas encore de l'expertise requise pour relever ce défi. Or les institutions gouvernementales ont des besoins importants d'accompagnement, offert par BAnQ.
 - La modernisation de la Loi sur les archives est d'autant plus essentielle dans ce contexte. Cette réforme aura des répercussions directes sur les MO publics en renforçant leur cadre légal en matière de gestion de l'information, avec un meilleur encadrement à l'adaptation aux nouvelles normes et pratiques découlant de la transformation numérique de l'État. En structurant mieux la gestion de l'information au sein de l'appareil gouvernemental, cette réforme favorisera une plus grande transparence et réduira les risques de perte de données essentielles. Elle contribuera donc à garantir la pérennité et la valorisation du patrimoine informationnel québécois.
- L'impact de BAnQ dépasse le volet de préservation et joue un rôle clé dans l'inclusion sociale et l'accessibilité culturelle. À travers ses services, BAnQ favorise l'intégration des nouveaux arrivants, soutient divers publics – jeunes, aînés, personnes en situation de précarité et d'itinérance – et œuvre à une équité d'accès grâce à la transformation numérique et la médiation culturelle. Dans un contexte où les individus se replient de plus en plus sur leur sphère privée et privilégient l'entre-soi, BAnQ a un rôle à jouer, comme bibliothèque publique et nationale, à travers ses lieux physiques, espaces de rencontres et de mixité sociale, comme carrefour favorisant l'échange, l'inclusion et le vivre-ensemble.
 - Son réseau de centres d'archives nationales a le potentiel de maintenir une présence régionale forte. Actuellement, dédiés davantage à la composante archivistique de la mission de BAnQ, ces centres gagneraient à être mieux positionnés comme carrefour de liens sociaux.
- Les enjeux sociaux que connaît le Québec, dont la crise de l'itinérance au centre-ville de Montréal reconnue par l'ensemble des acteurs publics et communautaires, ont des impacts sur la capacité de la Grande Bibliothèque à demeurer un lieu accueillant et bienveillant, favorisant l'échange, l'inclusion et le vivre-ensemble, comme cela a été mentionné précédemment. Avec ses partenaires, BAnQ a mis en place des solutions, qui fonctionnent, mais qui souffrent de la difficulté de s'assurer d'un financement pérenne. À cet égard, il est essentiel que la mission de bibliothèque publique, comme créatrice de communautés, soit réaffirmée.

Dans un environnement en constante transformation, les missions fondamentales de BAnQ doivent être préservées, tout en étant adaptées aux nouvelles réalités et aux attentes émergentes. Aujourd'hui, l'actualisation de la mission de BAnQ s'inscrit ainsi dans un contexte marqué par l'essor du numérique, la valeur stratégique d'une donnée fiable et structurée, la nécessité de renforcer la découvrabilité des contenus québécois, notamment francophones, et autochtones, y compris sur le plan international, l'évolution des normes professionnelles, l'intégration croissante de l'intelligence artificielle dans la gestion documentaire, ainsi que par des attentes

renouvelées en matière d'apprentissage, de diversité des compétences et d'adaptation aux besoins des jeunes générations.

Toutefois, l'un des défis majeurs de BAnQ est que ses missions et sa valeur ajoutée ne sont également pas suffisamment connues et comprises du public, de ses clientèles et des autorités gouvernementales. Le rôle stratégique de BAnQ doit être rehaussé au regard de sa contribution à la société. C'est dans ce sens que sont proposées les recommandations suivantes.

RECOMMANDATIONS

La mission de BAnQ est plus pertinente que jamais et s'inscrit dans le long terme. La loi constitutive de BAnQ est toujours harmonisée avec ses mandats et les choix stratégiques de BAnQ sont cohérents avec celle-ci.

Cela dit, bien qu'aucune modification législative ne soit nécessaire, advenant une opportunité législative, la mission de BAnQ pourrait être actualisée pour mieux refléter les évolutions actuelles de l'organisation. Le libellé de la mission pourrait être ajusté pour se centrer sur les finalités communes des différentes composantes de sa mission, la raison d'être de BAnQ, plutôt que sur les moyens qui évoluent au fil du temps. La mission de BAnQ pourrait être rehaussée pour mieux illustrer la contribution de BAnQ à la société québécoise en tant qu'institution créatrice de valeur publique. De plus, l'expression de la mission de BAnQ pourrait d'être modernisée pour mieux refléter les avancées technologiques, en concordance des travaux réalisés pour la modernisation de la *Loi sur les archives* afin de former un tout cohérent. Pour ce faire, l'actualisation de la mission de BAnQ bénéficierait des éléments de bonification suivants :

- Renforcer la mission d'accès démocratique au patrimoine documentaire en intégrant pleinement sa dimension numérique et en l'ouvrant davantage aux expressions culturelles contemporaines.
- Faire de la découvrabilité une composante clé de sa mission pour mieux mettre en lumière la richesse des savoirs, de la culture, de l'histoire, du patrimoine québécois, ainsi que la langue française et les langues autochtones, marqueurs essentiels de la souveraineté nationale. Cette recommandation s'inscrit dans la continuité de la *Déclaration de Veillers-Cotterêts* (2024), qui enjoint « les institutions et opérateurs de la *Charte de la Francophonie*, de mettre en œuvre des solutions en faveur de l'accessibilité, de la diversité linguistique et de la découvrabilité des contenus culturels, éducatifs et scientifiques francophones et l'entraînement en français de l'Intelligence artificielle générative [...] » (article 20). Elle s'inscrit également dans le cadre de la recommandation prioritaire n° 9 du Conseil de l'Innovation du Québec, *Prêt pour l'IA* (2024).
- Inscire résolument la contribution de BAnQ à la création d'une société apprenante, dans une démarche d'apprentissage continu et d'innovation, afin d'accompagner chaque personne tout au long de sa vie dans sa quête de savoir, de culture et de découverte.
- Affirmer le rôle stratégique de BAnQ dans la gestion des données patrimoniales du Québec, en en faisant un levier essentiel de la souveraineté culturelle et de la mémoire collective, ainsi qu'un acteur clé de la performance de l'État québécois grâce à sa mission d'appui à la gestion et la préservation des données administratives des MO, assurant ainsi un accès structuré, sécurisé et pérenne aux savoirs et aux archives publics. La modernisation de la *Loi sur les archives* est essentielle pour ce faire.
- Située au carrefour des savoirs culturels et patrimoniaux sous diverses formes, BAnQ dispose d'une base de données numériques structurées, un atout stratégique pour le développement de l'intelligence artificielle. Dans un contexte où la désinformation constitue un enjeu majeur, faire de BAnQ un rempart

contre la manipulation des faits en consolidant l'accès à des sources fiables, en promouvant l'éducation à l'information dans une perspective éclairée. Cela nécessite de reconnaître BAnQ comme un acteur clé de la valorisation et de la protection du patrimoine numérique québécois, garant de son intégrité et de sa transmission aux générations futures, à travers son rôle clé pour le développement d'intelligences artificielles québécoises et francophones.

- BAnQ est parfaitement alignée avec les orientations gouvernementales. La pluralité des missions de BAnQ soutient la réalisation de missions portées par d'autres ministères, ce qui s'inscrit en adéquation avec les grands enjeux de notre temps, qui nécessitent des réponses systémiques, concertées et décloisonnées. Il est donc essentiel qu'elle soit pleinement reconnue dans les politiques publiques et les stratégies portées par des ministères dont elle enrichit la mission.
- Enfin, la mission de BAnQ pourrait être enrichie à la lumière du Manifeste IFLA/UNESCO des bibliothèques publiques, dont la version originale de 1994 a été révisée en 2022, afin de mieux refléter les réalités et les missions actuelles des bibliothèques publiques. Ce manifeste met en avant des valeurs fondamentales telles que la liberté, la prospérité et le progrès de la société, ainsi que l'épanouissement des individus. Il insiste sur le rôle essentiel des bibliothèques dans la formation de citoyens bien informés, capable d'exercer pleinement leurs droits démocratiques et de s'engager activement dans la société. En intégrant ces principes de manière explicite dans sa mission, BAnQ renforcerait sa contribution à la démocratie, à l'accès au savoir et à l'inclusion sociale.

RÉFÉRENCES

- Académie de la transformation numérique. (2022). NETendances. Portrait des générations.
- Académie de la transformation numérique. (2023). NETendances, Portrait numérique des foyers québécois.
- Allaire, Y., Cambourieu, C., et Sambiani, M.(2019). La gouvernance des sociétés d'État québécoises en 2019. Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP).
- Asselin, J. (2007). *Les devoirs et responsabilités d'un conseil d'administration. Pour une meilleure gouvernance des sociétés d'État : guide de référence.* École nationale d'administration publique.
- Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ). (2019). Portrait national 2022 des bibliothèques publiques québécoises.
- Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ). (s.d., consulté le 30 mars 2025). Abolition des frais de retard.
- Aviso. (2024). *Évaluation des bénéfices économiques des services à la population de BANQ* [document non publié]. Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ). (2013). Plan stratégique 2013 – 2016.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ). (2013, 2021, 2023). Déclaration de services aux citoyens (P-5).
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ). (2014, 2018, 2022). Politique de vérification interne (P-12).
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ). (2015, 2020). Politique de gestion intégrée des risques (P-1).
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ). (2016a). Plan stratégique 2016– 2018.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ). (2016b). Rapport annuel de gestion 2015 – 2016.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ). (2017). Rapport annuel de gestion 2016 – 2017.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ). (2017, 2025). Code d'éthique et déontologie des administrateurs (R-11).
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ). (2018). Rapport annuel de gestion 2017 – 2018.

- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2019). Directive encadrant le corpus réglementaire (D-1).
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2019a). Plan stratégique 2019 – 2023.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2019b). Rapport annuel de gestion 2018 – 2019.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2020). Rapport annuel de gestion 2019 – 2020.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2021). Rapport annuel de gestion 2020 – 2021.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2022). Rapport annuel de gestion 2021 – 2022.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2023, 2024). Règlement de gouvernance et de régie interne (R-1).
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2023, 2025). Directive sur le processus de sélection des membres externes du comité des usagers (D-10).
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2023a). Le Savoir et la culture pour tous, partout et en tout temps. Stratégie numérique 2021 – 2028.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2023b). Plan d'action de développement durable 2023 – 2028.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2023c). Plan de transformation numérique 2023-2027.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2023d). Plan stratégique 2023 – 2027.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2023e). Rapport annuel de gestion 2022 – 2023.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2024). Charte de vérification interne.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (2024). Rapport annuel de gestion 2023 – 2024.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). (s.d.). Règlements, politiques et directives internes.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Statistiques des bibliothèques publiques du Québec, [Jeu de données], dans Données Québec 2023, mis à jour le 10 janvier 2025.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Statistiques des bibliothèques publiques du Québec, [Jeu de données], dans Données Québec 2020, mis à jour le 10 janvier 2025.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Statistiques des bibliothèques publiques du Québec, [Jeu de données], dans Données Québec 2019, mis à jour le 10 janvier 2025.

Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ). Statistiques des bibliothèques publiques du Québec, [Jeu de données], dans *Données Québec 2015*, mis à jour le 10 janvier 2025.

Boulenger, S., Caron, D., Montmarquette, C. et Vaillancourt, F. (2018). *La Valeur Publique: Revue de littérature, constats et pistes de solutions*. CIRANO.

Canada. Commission de vérité et réconciliation. (2015). *Pensionnats du Canada : rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada*. McGill-Queen's University Press.

Code des professions. LRRQ c. C-26.

Fédération canadienne des associations de bibliothèques. (2022, 2023). *Enquête sur les contestations en lien avec la liberté intellectuelle*.

Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques (IFLA) et Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). (2022). *Manifeste IFLA-UNESCO de la bibliothèque publique 2022*.

Fondation pour l'alphabétisation. (2022). *Projection de l'indice de littératie au Québec en 2022 : un progrès qui met en lumière un enjeu important*.

Gagnon-Turcotte, S. et Roy, R. (dir.). (2024). *Prêt pour l'IA. Répondre au défi du développement et du déploiement responsables de l'IA au Québec. Rapport du Conseil de l'Innovation du Québec remis au ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie*. Conseil de l'Innovation du Québec.

Gouvernement du Québec. (2022, 13 juillet). *Règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles*. G. O. Q. II, 154, 28, 4619.

Gouvernement du Québec. (2022, 15 juin). *Cadre gouvernemental de gestion des bénéfices des projets en ressources informationnelles*. G. O. Q. II, 154, 24, 3195.

Gouvernement du Québec. (2023, 8 mars). *Décret 221-2023 concernant la rémunération et le remboursement des dépenses de membres du conseil d'administration de certaines sociétés d'État*. G.O.Q. II, 155, 11, 737.

Gouvernement du Québec. (2025, 18 février). *Comprendre et suivre la transformation numérique. Buts poursuivis*.

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2014). *Le bilan démographique du Québec 2014*. Gouvernement du Québec.

Institut de la statistique du Québec. (2021). *Vitrine statistique, Proportion de la population ayant reçu un diagnostic d'un trouble d'anxiété, selon le sexe, Québec, 2015 à 2021*. Gouvernement du Québec.

Institut de la statistique du Québec. (2023, janvier). *Indice des prix à la consommation (IPC), indice d'ensemble, Canada, Québec, RMR de Montréal et RMR de Québec, moyennes annuelles*. Gouvernement du Québec.

- Institut de la statistique du Québec. (2024). Le bilan démographique du Québec 2024. Gouvernement du Québec.
- Institut de la statistique du Québec. (2025, 13 février). Personnes en situation de faible revenu. Gouvernement du Québec.
- Institut de la statistique du Québec. (2025, mars). Indice des prix à la consommation (IPC), indice d'ensemble, Canada, Québec, RMR de Montréal et RMR de Québec, moyennes annuelles. Gouvernement du Québec.
- ISO 11620 :2023. (2023). Information et documentation – Indicateurs de performances des bibliothèques.
- ISO 14721 : 2025. (2025). Pratiques des systèmes de données spatiales – Modèle de référence pour un système ouvert d'archivage d'information (SOAI).
- ISO 16363 :2025. (2025). Systèmes de transfert des informations et données spatiales – Audit et certification des référentiels numériques de confiance.
- ISO 16439 : 2014. (2014). Information et documentation – Méthodes et procédures pour évaluer l'impact des bibliothèques.
- Léger. (2023). Langue d'usage sur les moteurs de recherche. Sondage omniweb Québec.
- Loi sur Bibliothèque et Archives nationales du Québec. LRRQ c. B-1.2.
- Loi sur l'administration financière. LRRQ c. A-6.001.
- Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État. LRRQ c. G-1.011.
- Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. LRRQ c. G-1.02.
- Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (LGGRIOPEG). LRRQ c. G-1.03.
- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels. LRRQ c. A-2.1.
- Loi sur le développement durable. LRRQ c. D-8.1.1.
- Loi sur le ministère des Relations internationales. LRRQ c. M-25.1.1.
- Loi sur le ministère du Conseil exécutif. LRRQ c. M-30.
- Loi sur le vérificateur général. LRRQ c. V-5.01.
- Loi sur les archives. LRRQ c. A-21.1.

Loi sur les biens culturels. LRRQ c. B-04.

Loi sur les contrats des organismes publics. LRRQ c. C-65.1.

Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP). (2023). Stratégie gouvernementale de développement durable 2023 – 2028. Gouvernement du Québec.

Ministère de la Culture et des Communications (MCC). (2014, 2024). Plan culturel numérique du Québec. Gouvernement du Québec.

Ministère de la Culture et des Communications. (2018). Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023. Gouvernement du Québec.

Ministère de la Cybersécurité et du Numérique (2024). Portefeuille des projets prioritaires gouvernemental en transformation numérique 2024-2025 du gouvernement du Québec. Gouvernement du Québec.

Ministère de la Cybersécurité et du Numérique (2025). Architecture d'entreprise gouvernementale 4.0. Gouvernement du Québec.

Ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN) (2024). Propulser l'administration publique numérique de demain. Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2024-2028. Gouvernement du Québec.

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2023). Dénombrement des personnes en situation d'itinérance visible au Québec, Rapport de l'exercice du 11 octobre 2022, Tout le monde compte. Gouvernement du Québec.

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2025, 7 mars). Tableau de bord — Performance du réseau de la santé et des services sociaux. Gouvernement du Québec.

Ministère des Finances du Québec. (2006). Moderniser la gouvernance des sociétés d'État : énoncé de politique. Gouvernement du Québec.

Ministère des Finances du Québec. (2016). Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État. Gouvernement du Québec.

Ministère des Finances du Québec. (2024). Liste des sociétés d'État. Gouvernement du Québec.

National Library Board Singapore. (2019). A place for everyone. National Library Board Annual Report 2019/2020.

National Library Board Singapore. (2022). A place for everyone. National Library Board Annual Report 2022/2023.

- Office québécois de la langue française (OQLF). (2021). *Caractéristiques linguistiques de la population du Québec en 2021*. Gouvernement du Québec.
- Office québécois de la langue française (OQLF). (2022). *Langue française au Québec : usages et comportements des 18 à 34 ans en 2021*. Gouvernement du Québec.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2017). *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2015). *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2011). *Transparence et responsabilité : guide pour l'État actionnaire, Gouvernement d'entreprise*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264056664-fr>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2017). *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264269514-f>
- Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). (2009). *Charte sur la conservation du patrimoine numérique*.
- Organisation internationale de la francophonie (2021). *Les industries culturelles et créatives dans le monde à l'heure du numérique*.
- Organisation internationale de la francophonie (2022). *La langue française dans le monde, Synthèse 2022*.
- Québec : Commission d'enquête sur les relations entre les autochtones et certains services publics (Commission Viens). (2019). *Rapport final de la Commission d'enquête sur les relations entre les autochtones et certains services publics*.
- Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics*. RLRQ c. M-30, r.1.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT Canada). (2005). *Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada, rapport au Parlement*. Gouvernement du Canada.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT Canada). (2019). *Lignes directrices à l'intention des comités d'audit des sociétés d'État et autres entreprises publiques*. Gouvernement du Canada.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec (SCT). (2005). *Guide de déclaration de services aux citoyens*. Gouvernement du Québec.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec (SCT). (2012). *Organismes gouvernementaux – statut et obligations, Lois sur l'administration publique, sur les contrats et sur les ressources informationnelles*. Gouvernement du Québec.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec (SCT). (2013). Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante. Gouvernement du Québec.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec (SCT). (2019). Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023. Gouvernement du Québec.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec (SCT). (2020). Politique gouvernementale de cybersécurité. Gouvernement du Québec.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec (SCT). (2021). Pour un Québec Transparent. Plan d'action favorisant un gouvernement ouvert 2021-2023. Gouvernement du Québec.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec (SCT). (2021). Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026. Gouvernement du Québec.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec (SCT). (2022). Directive concernant la gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. Gouvernement du Québec.

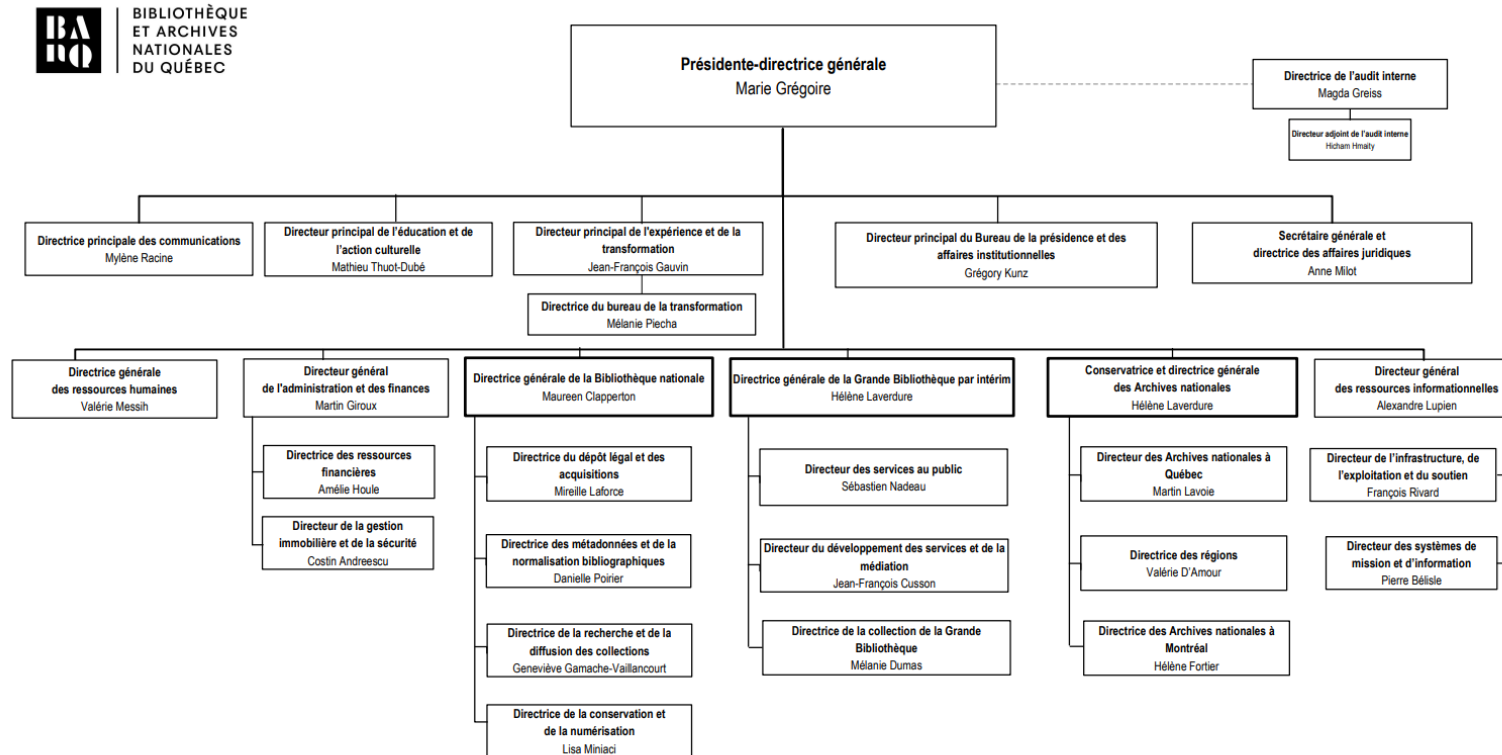
Statistique Canada. (2023, mars). Profil du recensement, Recensement de la population de 2021. Gouvernement du Canada.

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41 -57. 41-57. 10.1177/0275074005282583.

Turgeon, J. et J.-F. Savard. (2012). Politique publique. Dans Louis Côté et Jean-François Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. www.dictionnaire.enap.ca

Twizeyimana, J. et Andersson, A. (2019). The public value of E-Government. A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2). 10.1016/j.giq.2019.01.001.

ANNEXE I ORGANIGRAMME DE BANQ



ANNEXE II GRILLE D'ANALYSE DES NOTATIONS CONCERNANT LA GOUVERNANCE, L'ORGANISATION, LE CONTRÔLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE DE BANQ

Cette annexe présente la grille d'analyse utilisée pour la revue de mandat de BANQ. Elle a été conçue par Paul-Émile Arsenault dans le cadre de plusieurs revues de mandat réalisées par l'ÉNAP pour différentes sociétés d'État. La grille s'appuie sur quatre composantes du guide du MFQ : gouvernance, organisation, contrôle de gestion et performance.

Elle recense les documents de référence et s'inspire des **Lignes directrices de l'OCDE (2015)** ainsi que des obligations légales applicables.

Elle a été adaptée à partir de sources accessibles et en collaboration avec son comité de direction pour définir les critères d'évaluation de l'application de la Loi constitutive de BANQ.

Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
Gouvernance			
1. Cadre législatif	LGSE; L.R.Q., c. B -1.2; OCDE, 2015	Le rôle du CA d'une entreprise publique doit être clairement défini par la législation, de préférence en conformité avec le droit des sociétés (OCDE, 2015 : 29).	Degré de clarté du cadre juridique régissant la gouvernance de BANQ et cohérence avec les normes communément acceptées.
2. Séparation des rôles entre CA, PCA et PDG	LGSE; L.R.Q., c. B -1.2; OCDE, 2015	Le PCA veille à l'efficacité du CA et, si requis, fait office de relais pour les communications avec le gouvernement. Le rôle de président du CA doit être distinct de celui de directeur général (OCDE, 2015 : 30).	Répartition explicite et adéquate des rôles, en évitant le cumul des fonctions de PCA et de PDG.
3. Composition et nomination des membres du CA	LGSE; L.R.Q., c. B -1.2; OCDE, 2015	L'État participe activement à la désignation du CA et contribue à la diversité des membres; les procédures de nomination des membres du CA sont méthodiques, transparentes et fondées sur le mérite (OCDE, 2015 : 20-21).	Représentativité et profil de compétences des membres du CA.
4. Indépendance des membres du CA	LGSE; L.R.Q., c. B -1.2; OCDE, 2015	La composition du CA lui permet d'exercer un jugement en toute objectivité et indépendance. Tous les administrateurs sont nommés en vertu de leurs qualifications (OCDE, 2015 : 29).	Proportion des membres du CA de BANQ pouvant être considérés comme indépendants.
5. Intégrité et éthique	LGSE; L.R.Q., c. B -1.2; OCDE, 2015	Des mécanismes sont institués pour éviter les conflits d'intérêts et limiter les ingérences politiques dans le fonctionnement du CA (OCDE, 2015 : 29).	Existence ou non d'un code d'éthique et de déontologie à BANQ.

Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
6. Comités du CA	LGSE; L.R.Q., c. B -1.2; OCDE, 2015	Le CA met en place des comités spécialisés, composés d'administrateurs indépendants et qualifiés, pour l'aider à assumer ses fonctions, en particulier en matière de vérification des comptes, de gestion des risques et de rémunération (OCDE, 2015 : 30).	Nombre et rôle des comités mis en place à BAnQ; principaux extraits de ces comités.
7. Rémunération des administrateurs	LGSE; OCDE, 2015	La rémunération des membres du CA est fixée par le gouvernement (LR-26.3). Cette information doit être rendue publique (OCDE, 2015 : 27).	Accessibilité de l'information portant sur la rémunération versée aux membres du CA.
8. Évaluation du CA, du PCA et des comités	LGSE; OCDE, 2015; Asselin, 2007	Le CA, sous la supervision de son président, procède à une évaluation annuelle de ses performances (OCDE, 2015 : 30).	Nature et fréquence des évaluations des membres du CA; assiduité des membres aux séances du CA et de ses comités.
Organisation			
9. Fonctions du PDG	LGSE; L.R.Q., c. B -1.2; OCDE, 2015	Lorsque le gouvernement nomme le PDG, il est de bonne pratique d'exiger des consultations avec le CA (OCDE, 2015 : 80-81).	Consultations faites auprès du CA lors de la nomination des PDG.
10. Liens institutionnels	L.R.Q., c. B -1.2; LAP; SCT Québec, 2012	BAnQ doit se conformer à diverses lois ou réglementations gouvernementales (contrats, RI, effectifs, conventions collectives, etc.).	Existence de rapports démontrant que BAnQ se conforme ou non aux diverses lois auxquelles elle est assujettie.
11. Application des politiques publiques	LGSE; L.R.Q., c. B -1.2; OCDE, 2015; SGDD, 2015-2020 et 2023-2028; SGCN 2019-2023 et 2024-2028; PCN 2014-2023	Il appartient à l'État d'évaluer soigneusement et de rendre publics les objectifs de politique publique et de soumettre ceux-ci à des réexamens périodiques (OCDE, 2015 : 19).	Existence de rapports démontrant que BAnQ se conforme aux divers paramètres de politiques publiques qu'elle est chargée de mettre en œuvre.
12. Consultation des parties prenantes	L.R.Q., c. B -1.2; OCDE, 2015	Pour la poursuite des objectifs de politique publique, les parties prenantes doivent avoir accès aux informations relatives à ces objectifs (OCDE, 2015 : 24).	Fréquence des consultations tenues par BAnQ pour la réalisation de ses mandats.
13. Inclusion de partenaires	OCDE, 2015; L.R.Q., c. B -1.2;	Les entreprises publiques respectent les droits des parties prenantes et rendent compte de leurs relations avec elles (OCDE, 2015 : 26).	Indicateur illustrant l'apport de partenaires dans la livraison des services offerts par BAnQ (partenaires privés ou publics).
14. Déploiement des services à la population	L.R.Q., c. B -1.2; Déclaration de services aux citoyens et site Internet de BAnQ	BAnQ propose un éventail de services dont certains touchent directement de vastes segments de la population sur l'ensemble du territoire québécois. Cela exige des modes de livraison qui évoluent en fonction des préférences exprimées par les diverses clientèles.	Indicateur illustrant le degré de couverture des services offerts sur le territoire et/ou l'étendue des services en ligne pour les clientèles desservies.
Contrôle de gestion			

Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
15. Déclaration de services aux citoyens (DSC)	L.R.Q., c. B -1.2; SCT Québec, 2005;	Étant l'un des organismes auxquels s'applique le chapitre II de la LAP, BANQ doit rendre publique une DSC et rendre compte des résultats atteints.	Eu égard aux principaux services que BANQ offre à la population, amplitude des engagements pris dans la DSC et des résultats présentés dans le RAG.
16. Plan stratégique (PS)	LGSE; L.R.Q.- B-1.2; LAP; SCT Québec;	Étant l'un des organismes auxquels s'applique le chapitre II de la LAP, BANQ doit rendre public son PS.	Identification des changements apportés au PS 2023-2027; Qualité et atteinte des cibles fixées dans le PS.
17. Contrôle interne	LGSE; OCDE, 2015;	Les entreprises publiques doivent se doter de procédures efficaces de contrôle interne et mettre en place un organe de contrôle de gestion (OCDE, 2015 : 30).	Instruments de gestion mis en place par BANQ pour s'assurer d'être en contrôle, notamment en ce qui touche l'audit interne et la gestion des risques.
18. Mesure et suivi de la performance	LGSE; OCDE, 2015; SCT Québec	Le PS comporte des indicateurs de performance (LAP). La revue de mandat inclut des mesures d'étalonnage (LGSE).	Instruments de gestion mis en place par BANQ pour mesurer et faire le suivi de sa performance (tableau de bord, étalonnage, etc.).
19. Gestion des personnes (GRH)	LGSE; Asselin, 2007, SCT Québec (SGRHFP 23-28)	L'organisation s'assure de maintenir un bon climat de travail et de disposer des compétences requises pour réaliser adéquatement son mandat (Asselin, 2007 : 22).	Évolution de certains indicateurs portant sur la GRH (jours de formation, taux de mobilisation, taux de fidélisation, etc.).
20. Gestion des ressources informationnelles (GRI)	L.R.Q. G-102; Cadre gouvernemental de gestion des bénéfices des projets en ressources informationnelles.	L'organisation planifie et gère ses TI dans le souci de prioriser les bons investissements, réduire ses coûts de fonctionnement et améliorer les services à la clientèle (SCT Québec, en ligne-C).	État d'avancement des projets en GRI planifiés par BANQ dans le cadre de son plan triennal; gains escomptés des investissements réalisés.
21. Gestion des ressources financières	LGSE; L.R.Q.- B-1.2; OCDE, 2015;	Les états financiers des entreprises publiques sont soumis chaque année à une vérification externe indépendante, conformément aux normes internationalement admises (OCDE, 2015 : 28).	Conformité des pratiques en usage en ce qui touche la vérification des états financiers et les normes comptables applicables à BANQ.
22. Reddition de comptes	LGSE; L.R.Q.-B-1.2; OCDE, 2015	Les entreprises publiques doivent présenter des informations significatives conformes aux normes rigoureuses en matière de diffusion d'information. Cela exige le recours à la communication par le Web pour faciliter l'accès du grand public à ces informations (OCDE, 2015 : 27-28).	Conformité des pratiques en usage à BANQ en ce qui concerne la transparence de sa gestion et la reddition de comptes auprès du gouvernement et du public en général.
Performance globale			
23. Résultats de la mise en valeur du patrimoine	LGSE; LAP; SCT Québec	En vertu du cadre législatif qui la régit, BANQ est soumise à diverses obligations en ce qui concerne la mesure et la divulgation d'indicateurs de performance. La chaîne de résultats de BANQ établit une distinction entre les extrants et les résultats. Les	État des collections (nombre de documents offerts en ligne et physique, kilométrage d'archives textuelles physiques disponible, nombre de gigaoctets d'archives textuelles numériques, témoins de l'histoire).

Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
		résultats sont les effets de BAnQ sur sa clientèle, et plus globalement sur la société québécoise (impacts). L'évaluation de la performance de BAnQ est basée sur des indicateurs qui mesurent des résultats (zone d'influence). Toutefois, un indicateur d'extrant a été conservé, à savoir l'état des collections de BAnQ puisque celles-ci représentent une donnée stratégique pour la société québécoise. L'appréciation de la performance peut se faire à partir de mesure d'étalonnage et à partir de l'examen de l'évolution des indicateurs de résultats sur plusieurs années. Cette dernière option a été privilégiée, étant donné le caractère unique de BAnQ.	Fréquentation (nombre total de visites sur l'ensemble des sites et plateformes Web de BAnQ, nombre total de visites en personne). Emprunts et consultations de documents physiques et numériques (nombre). Abonnements (nombre total d'utilisateurs inscrits). Portée de la médiation culturelle (nombre de participants aux activités offertes sur place, en ligne et hors les murs).
24. Fiabilité des services, expérience usager			Expérience usager (indicateurs des PS sur des éléments de satisfaction des utilisateurs). Accessibilité téléphonique (pourcentage des appels répondus en moins d'une minute). Gestion des plaintes et des commentaires (nombre total de plaintes et de commentaires reçus (% des plaintes)).
25. Efficience des opérations			Coût unitaire par visite (ratio des dépenses totales/nombre de visites [murs et ensemble des sites et plateformes Web]).
26. Résultats financiers			Évolution globale des dépenses. Respect du budget.
27. Valeur publique de BAnQ			Bénéfices annuels totaux évalués par les citoyens issus des services physiques, numériques et autres de BAnQ. Nombre de fois que les bénéfices totaux surpassent les contributions publiques (96 M\$ annuellement).

ANNEXE III BILAN DE LA COLLECTE DE DONNÉES

La collecte de données a consisté en la tenue de six groupes de discussion de 2 heures :

- a. 1 groupe de discussion avec des membres du CA
- b. 2 groupes de discussion avec des cadres
- c. 3 groupes de discussion avec des membres du personnel intermédiaire
- d. 6 entrevues (PCA, PDG, personnes du groupe des cadres qui n'étaient pas disponibles pour le groupe de discussion, représentants du MCC).

Choix des participants aux groupes de discussion

BAnQ a fourni la liste de ses cadres et membres du personnel.

- La sélection a été réalisée par l'ENAP selon les critères suivants : mélanger les directions, pas de doublon, éviter de mettre une personne avec son supérieur, sélection aléatoire.
- 10 personnes ont été sélectionnées pour chacun des deux groupes de cadre (groupe 1 : cadres 3, 4, 5 et 6 et groupe 2 : cadre 1 et 2). Une liste de repêchage composée de 6 personnes a été créée pour le groupe 1. La discussion avait lieu lorsque 5 des personnes sélectionnées étaient disponibles à la date proposée. Deux personnes ont été vues en entrevue individuelles, car elles étaient indisponibles pour participer au groupe 2.
- 8 personnes ont été sélectionnées pour chacun des trois groupes du personnel intermédiaire. Une liste de repêchage composée de 8 personnes a été créée. La discussion avait lieu lorsque 6 des personnes sélectionnées étaient disponibles à la date proposée.

Type de collecte	Date	Directions
Membres CA	5 novembre 2024	7 personnes
Cadres 3, 4, 5 et 6	6 novembre 2024	8 personnes Direction du développement des services et de la médiation, Direction des Archives nationales à Montréal, Direction de la recherche et de la diffusion des collections, Direction de l'audit interne, Direction du dépôt légal et des acquisitions, Direction des Archives nationales à Québec, Direction des métadonnées et de la normalisation bibliographiques, Service de l'abonnement et de l'emprunt
Cadres 1 et 2	13 novembre 2024	7 personnes Direction principale de l'expérience et de la transformation; Direction générale de l'administration et des finances; Direction principale du Bureau de la présidence et des affaires institutionnelles; Direction générale des ressources informationnelles; Direction générale des ressources humaines; Direction principale des communications, Direction principale de l'éducation et de l'action culturelle
Fonctionnaires et personnel professionnel Groupe 1	20 novembre 2024	6 personnes Direction générale de la Bibliothèque nationale, Direction des communications, Direction de l'éducation et de l'action culturelle, Direction de la transformation
Fonctionnaires et personnel professionnel Groupe 2	26 novembre 2024	5 personnes Direction des communications, Bureau de la présidence et des affaires institutionnelles, Direction générale de la Bibliothèque nationale, Direction de l'éducation et de l'action culturelle
Fonctionnaires et personnel professionnel Groupe 3	3 décembre 2024	9 personnes Direction générale des Archives nationales, Direction des communications, Bureau de la présidence et des affaires institutionnelles, Direction générale de l'administration et des finances, Direction générale de la Bibliothèque nationale, Direction générale de la Grande Bibliothèque, Direction des ressources informationnelles
Entrevue 1 (cadre 1 et 2)	4 décembre 2024	Direction générale de la Bibliothèque nationale
Entrevue 2 (cadre 1 et 2)	10 décembre 2024	Direction générale des Archives nationales
Entrevue 3	9 janvier 2025	Présidente-directrice générale
Entrevue 4 (cadre 1 et 2)	22 janvier 2025	2 personnes Secrétaire générale et directrice des affaires juridiques
Entrevue 5	29 janvier 2025	Président du CA
Entrevue 6	19 février 2025	2 personnes Représentants du MCC (Relations avec les sociétés d'État)

enap.ca

QUÉBEC

MONTRÉAL

OUTAOUAIS

SAGUENAY

TROIS-RIVIÈRES

