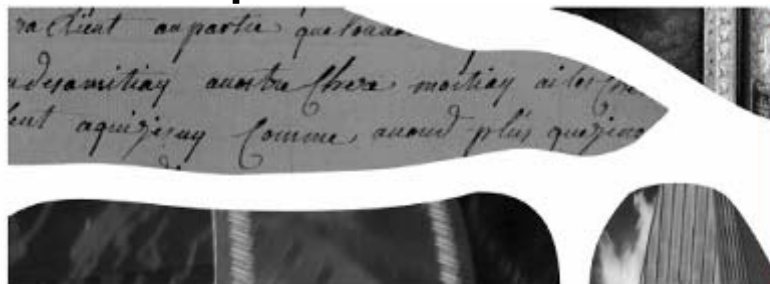




## Bibliothèque et Archives Canada



## Orientations pour le changement

juin 2006

## **Préambule de la *Loi sur Bibliothèque et Archives du Canada***

*ATTENDU qu'il est nécessaire :*

*(a) que le patrimoine documentaire du Canada soit préservé pour les générations présentes et futures;*

*(b) que le Canada se dote d'une institution qui soit une source de savoir permanent accessible à tous et qui contribue à l'épanouissement culturel, social et économique de la société libre et démocratique que constitue le Canada;*

*(c) que cette institution puisse faciliter au Canada la concertation des divers milieux intéressés à l'acquisition, à la préservation et à la diffusion du savoir;*

*(d) que cette institution soit la mémoire permanente de l'administration fédérale et de ses institutions;*

*Sa Majesté, sur l'avis et avec le consentement du Sénat et de la Chambre des communes du Canada, édicte : la Loi constituant Bibliothèque et Archives du Canada.*

---

## Table des matières

---

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Introduction</b>                                                                              | 1  |
| <b>Partie I : Que sera Bibliothèque et Archives Canada?</b>                                      | 2  |
| Cinq orientations clés façonnent notre vision de l'avenir                                        |    |
| • Un nouveau type d'institution du savoir                                                        | 2  |
| • Une institution véritablement nationale                                                        | 5  |
| • Travailler avec nos partenaires pour renforcer l'ensemble du patrimoine documentaire du Canada | 7  |
| • Un lieu d'apprentissage incontournable                                                         | 8  |
| • Un chef de file en gestion de l'information gouvernementale                                    | 10 |
| <b>Partie II : Qu'est-ce qui nous guidera les choix de BAC?</b>                                  | 12 |
| Des orientations qui concrétiseront de notre vision                                              |    |
| • Viser l'accès en tout                                                                          | 12 |
| • Se concentrer véritablement sur le client                                                      | 14 |
| • Assurer une intendance efficace du patrimoine documentaire en gérant les risques               | 16 |
| • Nouvelles approches de description du patrimoine documentaire du Canada                        | 17 |
| • Généraliser le numérique                                                                       | 19 |
| • Un leadership et une capacité stratégique renforcés                                            | 21 |
| • Démarches intégrées et holistiques                                                             | 23 |
| <b>Partie III : Que devons-nous mettre en place pour réaliser notre vision?</b>                  | 24 |
| Stratégies internes pour la nouvelle institution                                                 |    |
| • Être axé sur les résultats                                                                     | 24 |
| • Instaurer la souplesse dans notre fonctionnement                                               | 26 |
| • Favoriser une culture d'ouverture et d'apprentissage                                           | 27 |
| • S'enrichir de nouvelles compétences professionnelles                                           | 29 |
| • Se doter de la technologie requise                                                             | 30 |
| • Offrir un milieu de travail sain et stimulant                                                  | 32 |
| <b>Conclusion</b>                                                                                | 34 |

---

## **Introduction**

---

Le 2 octobre 2002, la ministre de Patrimoine canadien annonçait que les Archives nationales du Canada et la Bibliothèque nationale du Canada seraient fusionnées pour devenir une nouvelle institution du savoir au service des Canadiens et des Canadiennes. Cette annonce de la création de la nouvelle institution, Bibliothèque et Archives Canada (BAC), a marqué le commencement d'un processus de changement qui, dès le début, n'a pas été conçu comme une simple réorganisation ponctuelle ni comme un processus de transition de quelques mois, mais une démarche profonde de *transformation* dont la réalisation s'étendra sur plusieurs années.

La première étape de cette transformation visait à développer une vision de l'institution à devenir. Nous avons demandé à l'ensemble du personnel d'oublier un moment son travail quotidien pour réfléchir à ce que la nouvelle institution devrait être et aux étapes à franchir pour la réaliser. Au cours de cette démarche, les employés de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales du Canada ont fait connaissance, acquis une compréhension réciproque du potentiel extraordinaire de la nouvelle institution et produit une foule de bonnes idées sur la façon de le réaliser pleinement. Ensuite, au cours de l'année 2004, BAC a mené une série de consultations auprès des utilisateurs et des diverses parties intéressées. Leurs commentaires nous ont aidés à bonifier les *Orientations pour le changement de BAC*. Le présent document est divisé en trois parties, chacune décrivant un aspect de notre démarche de changement. Nous avons défini cinq orientations clés qui façonneront l'avenir de la nouvelle institution. Ces orientations sont l'assise même de notre vision : c'est ce que nous voulons accomplir.

Nous énonçons ensuite *comment* nous allons y parvenir. Il s'agit en quelque sorte de principes qui guideront nos choix pour ce qui est de nos activités.

Enfin, nous avons brossé un aperçu des stratégies de gestion interne qui nous aideront à faire de notre vision une réalité. Ces stratégies permettront à BAC de devenir une organisation forte et efficace bien outillée pour s'acquitter de son mandat auprès de la population canadienne.

L'ensemble de ces concepts de changement offrent une vision mobilisatrice et une philosophie organisationnelle dynamique qui permettront à BAC d'être une institution à haute pertinence qui saura contribuer à la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes tout en contribuant de façon marquée à l'efficacité de l'administration fédérale. Voilà les principes sur lesquels BAC compte s'appuyer au cours des années à venir.

## Partie I :

# Que sera Bibliothèque et Archives Canada?

## Cinq orientations clés façonnent notre vision de l'avenir

### Un nouveau type d'institution du savoir

Le regroupement des fonctions, des collections, des services et des compétences des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale ouvre des possibilités sans précédent d'amener les Canadiens et les Canadiennes à mieux se connaître et à mieux connaître le Canada. Combinant les rôles d'un service national d'archives, d'une bibliothèque nationale, et d'un musée national, Bibliothèque et Archives Canada (BAC) pourra mieux rejoindre et servir la population canadienne, et tenir un rôle important tant au sein de l'administration fédérale qu'au sein des communautés des bibliothèques, des services d'archives, du patrimoine culturel et de l'apprentissage au Canada.

Notre  
collection

La collection de la nouvelle institution est d'une portée et d'une richesse sans égale au pays. Elle compte des livres et autres publications, les documents gouvernementaux, des journaux ainsi que les manuscrits de nos écrivains et poètes, politiciens et chefs d'entreprise. Mais ce n'est pas tout. On y trouve également une vaste collection musicale, des films, environ un million et demi de cartes, des photographies allant de 1840 à aujourd'hui, des émissions diffusées à la radio et la télévision, de l'art documentaire et des portraits de plus d'un million de Canadiens. Cette collection présente des forces impressionnantes : elle documente l'activité des institutions fédérales, le développement historique de la société canadienne; et elle témoigne de la vitalité de la littérature, de la musique et des médias canadiens. Elle conserve les documents d'archives essentiels qui sous-tendent les droits individuels et collectifs—la citoyenneté, les droits à une pension, les revendications territoriales. Un citoyen qui publie—une thèse, un article, une lettre à l'éditeur ou un livre—est assuré que le résultat de son travail intellectuel et créateur sera conservé et accessible en permanence. BAC gère une collection qui est la pierre angulaire du patrimoine documentaire national du Canada, une collection d'envergure et d'importance nationales.

Pour une  
collection  
unifiée

Nous continuerons d'accroître ses forces. La collection de BAC est unique dans le milieu des bibliothèques à rassembler l'intégralité de ce qui est publié au Canada ou sur le Canada et unique dans le milieu des archives à réunir les documents de l'administration fédérale et les documents d'importance nationale pour le Canada. Ces objectifs de développement des collections seront maintenus. Néanmoins, nous examinerons d'un œil critique nos principes et pratiques actuelles pour veiller à ce que les divers éléments de la collection de BAC soient gérés comme un tout. En matière

*Le gouvernement du Canada s'est engagé à accroître l'accès des Canadiens et des Canadiennes à leur histoire, à leur culture ainsi qu'à l'ensemble de leurs récits. En outre, le gouvernement est déterminé à favoriser la recherche, la découverte et le partage d'information...*

*Ce nouvel organisme rehaussera la visibilité, la pertinence et l'accessibilité des collections et des services offerts par la Bibliothèque nationale et les Archives nationales du Canada. Sheila Copps, ministre du Patrimoine canadien, le 2 octobre 2002*

d'acquisition nous visons à bâtir la plus solide des collections pour le plus grand bénéfice de la population canadienne.

Nous considérerons l'ensemble de nos fonds documentaires comme une seule et unique collection que nous organiserons de façon à maximiser les liens entre ses diverses composantes. Pour y parvenir, ce sera désormais un même archiviste ou une équipe archivistique qui traitera un fonds d'archives sur tous ses différents supports. Auparavant, un fonds comprenant des supports mixtes aurait été fractionné selon la nature des supports qui auraient été traités par différents secteurs organisationnels.

Nous allons nous efforcer de fournir un accès intégré aux différentes composantes de notre collection. L'utilisateur devrait ainsi être en mesure de consulter l'ensemble de la collection à partir d'une activité de recherche unique ou d'aller directement aux ressources particulières qui répondent le mieux à ses besoins.

Que ce soit dans la présentation de la collection aux utilisateurs et dans tous les autres secteurs de services, la nouvelle institution lèvera les obstacles et les distinctions arbitraires qui, dans le passé, peuvent avoir empêché les utilisateurs de faire des recherches intégrées. C'est ce que nous avons fait à notre Centre canadien de généalogie qui réunit les ressources d'archives et de bibliothèque pour offrir un meilleur service dans un domaine de recherche populaire.

L'établissement de la nouvelle institution nous permet aussi de réorganiser et de rehausser la prestation de nos services, d'intégrer l'accès que nous offrons et de mieux nous centrer sur les besoins des utilisateurs. Elle nous permet aussi de réaffecter certaines ressources à de nouveaux domaines qui seront cruciaux pour l'avenir, comme la gestion efficace de l'information numérique et une meilleure compréhension de la façon dont les utilisateurs recherchent et utilisent l'information à l'ère numérique.

Notre principal défi professionnel consistera à combler l'écart qui existe entre ce que les utilisateurs recherchent et leur capacité de trouver, d'utiliser et de comprendre nos contenus à leurs fins respectives. Leurs intérêts sont tantôt vastes tantôt précis et s'étendent entre autres à des événements, enjeux, thèmes, personnes, cultures, lieux, périodes, genres, médias, et sujets professionnels. Nous devons trouver de nouvelles façons d'organiser et de décrire nos remarquables ressources d'information, y compris les contenus numériques croissants, pour en faciliter l'accès et en favoriser une utilisation plus répandue et variée. C'est l'évaluation, la description, l'organisation et la diffusion des ressources documentaires qui fait de nous une « institution du savoir », et c'est à partir de ces contenus que se créera un savoir nouveau, contribuant ainsi à l'essor de la société canadienne.

L'institution ne sera pas un dépôt passif. L'article 7 de notre nouvelle loi nous donne comme mission de « faire connaître ce patrimoine aux Canadiens et à quiconque s'intéresse au Canada, et de le rendre accessible ». L'accent que nous mettrons sur l'accès, notre capacité de faire connaître et comprendre le patrimoine documentaire et les services innovateurs que nous offrirons, encourageront les Canadiens et les

*Le concept d'« une collection intégrée » au sein de BAC consiste à rendre plus visible à l'utilisateur tout ce que nous avons; de sorte que l'utilisateur aura un accès sans discontinuité à une seule collection qui reflète la diversité de la culture et de la société canadiennes à travers le temps.*

*Extrait de la vision proposée par le Groupe de travail sur le développement et la gestion de la collection*

Mettre l'accent sur la diffusion du patrimoine documentaire

Canadiennes à apprendre, à faire des recherches, à apprécier et à échanger en matière de savoir et de culture.

Nos services répondront aux besoins en information de la population canadienne, y compris en diffusant un riche contenu en direct, en élaborant de nouveaux outils de recherche ou en améliorant ceux qui existent déjà et en offrant d'excellents services et programmes en ligne qui s'inspirent du patrimoine documentaire du Canada.

Nous nous organiserons pour répondre aux besoins et aux intérêts particuliers des Canadiens et des Canadiennes en mettant en valeur certains de nos contenus les plus remarquables à l'aide de programmes tel le Musée du portrait du Canada et d'expositions physiques et virtuelles en continu. En outre, BAC développera un éventail de ressources documentaires, de services et de programmes publics dans ces domaines et dans d'autres qu'apprécient particulièrement les différents groupes d'utilisateurs. Enfin nous assurerons la cohérence entre nos activités de base, comme les acquisitions, et nos programmes qui visent à faire connaître le patrimoine documentaire du Canada.

*Notre processus de transformation est fondé sur les aptitudes et l'engagement de nos employés et comprend l'intégration des fonds multimédias, de nos services, de nos systèmes, de nos installations et l'harmonisation de nos pratiques de travail. L'institution qui en découle travaillera étroitement avec les bibliothèques et les archives de tout le pays, et sera une source qui fera autorité pour ce qui est de documenter l'expérience canadienne et d'encourager les Canadiens et les Canadiennes à en apprendre davantage sur leur pays, leur collectivité et eux-mêmes. [Traduction] Ian E. Wilson, Bibliothécaire et archiviste du Canada, tiré du Rapport sur les plans et priorités de Bibliothèque et Archives Canada 2005-2006*

Faire évoluer nos traditions professionnelles

Notre principale ressource est le capital intellectuel que constituent nos 1 100 employés ainsi que les nouvelles possibilités qui s'ouvriront grâce à l'étroite collaboration des disciplines de l'archivistique, la bibliothéconomie et les autres du domaine de l'information. Au fur et à mesure que nous progresserons dans l'intégration, nous aurons le courage d'examiner nos traditions professionnelles d'un œil critique, de bâtir à partir de ce qu'elles offrent de mieux et de les faire évoluer.

Le Canada fait figure de pionnier en intégrant de façon aussi complète les rôles de ses archives nationales et de sa bibliothèque nationale. Qui plus est, la nouvelle institution s'est vu confier un mandat de muséologie avec la création du Musée du portrait du Canada. Cette convergence sans précédent offrira une foule de nouvelles possibilités pour servir la population canadienne.

Pour réussir, nous devons miser à fond sur les forces de nos collections, de notre personnel et de nos services et exploiter pleinement les possibilités découlant de l'information numérique et des nouvelles technologies. Nous entreprendrons l'examen de nos pratiques de travail et chercherons des occasions de les intégrer, de les rationaliser et de les moderniser. Les services de référence et de consultation, les pratiques descriptives, les services d'accès à l'information gouvernementale et la bonne gestion des droits rattachés à l'utilisation de l'information seront certains des domaines sur lesquels nous nous pencherons.

BAC entend être bien plus que le simple cumul des deux institutions auxquelles il succède, soit une institution particulièrement novatrice et dotée de capacités accrues. Enfin, la nouvelle institution évaluera sa réussite non pas en fonction de la taille de sa collection, mais en fonction de son apport continu à l'épanouissement culturel, social et économique de la société canadienne.

## Une institution véritablement nationale

Reflète la diversité canadienne

La diversité géographique, linguistique et culturelle du Canada fait partie de notre identité nationale. Les ressources documentaires de BAC doivent la refléter : elles doivent être représentatives sur les plans géographique, intellectuel et culturel et être accessibles à tous les Canadiens, quel que soit leur groupe d'âge ou leur lieu de résidence.

Ils doivent pouvoir retrouver le patrimoine et la culture de leurs collectivités respectives dans notre collection ou dans celles de nos partenaires; ils doivent pouvoir s'y retrouver, y retrouver leur histoire. Cela impliquera certains changements dans nos activités d'acquisition pour que le patrimoine documentaire des communautés autochtones et ethnoculturelles, particulièrement celui qui témoigne de leur expérience au sein de la société canadienne, soit mieux représenté dans notre collection. Dans certains cas, BAC pourra aider une collectivité à documenter son histoire et à préserver son patrimoine documentaire afin qu'il soit accessible pour les générations présentes et à venir—que ce soit au niveau local ou au sein de la collection de BAC.

Pour y parvenir, notre personnel devra lui-même refléter dans sa composition la diversité canadienne.

Portée et pertinence sur le plan national

BAC doit devenir largement connu, utilisé et apprécié par la population canadienne dans l'ensemble du pays. Le fait que nos principales installations soient situées dans la région de la capitale nationale doit être compensé par un effort constant et délibéré pour assurer à BAC une présence pan-nationale, tant virtuelle que physique. Nous allons nous efforcer d'accroître notre visibilité dans tout le Canada.

La nouvelle institution regroupe une foule de réseaux et de partenariats sur lesquels elle peut s'appuyer pour réaliser son mandat. Les 3 600 points de service des bibliothèques publiques, les 800 services d'archives et le solide réseau de bibliothèques universitaires dans tout le Canada devraient être autant d'alliés pour favoriser l'accès des Canadiens et des Canadiennes à leur patrimoine documentaire.

La réalisation de cette présence nationale de BAC requiert un éventail de partenariats, dont plusieurs avec les collectivités dans les diverses régions du pays. Nous allons travailler en coopération avec des organismes installés sur l'ensemble du territoire, avec des groupes communautaires, des bibliothèques et des archives au niveau local. En vue d'accroître notre présence physique à l'extérieur de la région de la capitale, des expositions et une programmation culturelle décentralisées s'inscriront dans notre stratégie de diffusion. Nous étudierons la possibilité de faire un meilleur accu du réseau des archives provinciales et des bibliothèques publiques urbaines afin d'accroître l'accès à notre patrimoine documentaire canadien et de mieux le faire connaître.

*BAC est un lieu de rassemblement physique et virtuel, connu, ouvert à tous, et accessible de partout. Nos collections, services, partenariats et programmes valorisent et reflètent le riche patrimoine multiculturel du Canada et contribuent à notre sentiment d'identité. Vision proposée par le Groupe de travail sur le développement et la gestion de la collection*

*Vous pourriez envisager faire une exposition portant sur vos ressources dans les bibliothèques de diverses localités. Réponse anonyme dans le cadre de la consultation des intervenants*

*Nous serions intéressés à ce que BAC établisse un partenariat avec les associations de bibliothèques du pays, ce qui contribuerait à renforcer sa pertinence et son utilité pour tous les citoyens. Commentaire formulé par l'Association des bibliothèques de la Saskatchewan dans le cadre de la consultation des intervenants*

Un rôle  
d'envergure

L'un des défis que pose le positionnement de BAC comme institution « véritablement nationale » consiste à comprendre quel est notre rôle essentiel dans le contexte canadien et comment le jouer. La Bibliothèque nationale et les Archives nationales avaient reconnu depuis longtemps que certaines ressources sont plus efficacement acquises, rendues accessibles et utilisées au niveau provincial ou local et elles avaient appuyé à l'échelle nationale l'agrégation de l'accès à toute cette documentation au moyen de catalogues nationaux collectifs (AMICUS et Archives Canada).

Cependant, certains rôles incombent à une institution nationale au bénéfice de l'ensemble du pays. Parmi eux on compte des activités telles la recherche en matière de conservation, l'établissement de normes, les collaborations internationales et la mise en place de stratégies nationales. Un rôle national important est celui de favoriser la collaboration à l'échelle du pays et des démarches communes pour faire face aux nouveaux défis qui se présentent, comme l'accès à long terme à l'information numérique.

BAC doit également promouvoir au sein de l'administration fédérale la contribution que le secteur des bibliothèques et des archives apporte à l'essor de la société canadienne. Le réseau des institutions canadiennes du savoir appuie la réalisation de grandes priorités gouvernementales telles la cohésion sociale, la qualité de vie et la prospérité de la société canadienne. Les bibliothèques et les archives aident à mettre le savoir à la portée de tous, contribuent à l'intégration et à l'alphabétisation aux néo-Canadiens, à la démocratisation de l'apprentissage, et favorisent l'innovation et le développement économique. Le réseau des bibliothèques du Canada peut également servir de voie principale de dissémination de l'information gouvernementale et de point d'accès pour divers services gouvernementaux offerts à la population canadienne. BAC doit être bien visible au sein de l'administration fédérale et veiller à ce que les initiatives gouvernementales tirent réellement profit de ce réseau exceptionnel d'infrastructure du savoir.

La *Loi sur Bibliothèque et Archives Canada* habilite BAC à fournir un soutien financier, technique et professionnel ainsi qu'à renforcer les capacités et à favoriser l'innovation dans les milieux d'archives et de bibliothèques. BAC renouvellera son programme d'appui financier à l'intention des archives, en rehaussera les paramètres de façon à mieux appuyer le système d'archives au Canada et en renforcera la gouvernance afin de satisfaire aux nouvelles exigences des programmes du gouvernement fédéral. Nous étudierons avec le réseau des bibliothèques la meilleure façon de faire équipe pour appuyer le développement du Canada en tant que société axée sur l'apprentissage.

On s'attend d'une institution nationale du savoir comme BAC qu'il soit un chef de file au sein du vaste « écosystème d'information » canadien, mais en valorisant la contribution des autres parties. Le but visé, en définitive, est de promouvoir les conditions et l'infrastructure qui permettront à l'ensemble du système de fonctionner de façon optimale au profit des Canadiens et des Canadiennes.

*Bibliothèque et Archives Canada : 1) défendra le droit des Canadiens d'accéder à l'information sans contrainte afin de pouvoir participer pleinement à la société d'information mondiale; 2) fera la promotion de la valeur et des avantages des réseaux de bibliothèques et d'archives pour la société civile.*  
Sous-groupe sur le rôle national et international de BAC

*BAC y gagnerait beaucoup en pertinence s'il collaborait avec les institutions de petite taille à la promotion de programmes d'archives, telles les archives autochtones et religieuses, ce qui contribuerait de façon significative au patrimoine documentaire du Canada et à l'accès à des composantes cruciales de notre histoire.*  
Association canadienne des archivistes

*BAC devrait s'efforcer de combler l'écart culturel qui existe entre les communautés des bibliothèques, des archives et des musées afin de valoriser leur savoir-faire. BAC devrait chercher à collaborer activement avec les bibliothèques universitaires, entre autres, afin que leurs talents et leur expertise soient mobilisés sur le plan national.*  
Association des bibliothèques de recherche du Canada, observation formulée dans le cadre de la consultation des intervenants BAC

## Travailler avec nos partenaires pour renforcer l'ensemble du patrimoine documentaire du Canada

Bibliothèque et Archives Canada a la charge d'une collection vaste, riche et sans pareille au pays. Elle comprend des collections complètes de livres, de périodiques, de journaux et de publications gouvernementales du Canada; des collections de manuscrits de personnes et d'organisations d'une importance nationale; des kilomètres de dossiers gouvernementaux, des millions d'artefacts visuels : des photographies, des imprimés, des dessins, des portraits, des plans et des cartes; de riches collections de bandes audio et vidéo ainsi que de films radiodiffusés et publiés; et plus encore. La collection est aussi contemporaine qu'historique. Elle jette un éclairage sur tous les sujets qui constituent l'expérience canadienne—qu'elle soit culturelle, économique, sociale et scientifique.

Renforcer le réseau du patrimoine documentaire

Le patrimoine documentaire national s'étend cependant bien au-delà de la collection de BAC : on peut concevoir ce patrimoine comme le collectif des contenus textuels, visuels et audiovisuels canadiens qu'on trouve dans les institutions de « conservation de la mémoire » partout au pays. À cet égard, le rôle de BAC est multiple.

Valoriser ce vaste patrimoine documentaire, en favoriser l'accès, l'utilisation et la compréhension ainsi qu'assurer sa conservation permanente—voilà autant d'éléments essentiels qui exigent un réseau où se déploient les efforts. Doivent y participer les archives et les bibliothèques de tous les types, les centres culturels, les autres institutions patrimoniales et les milieux des créateurs des ressources documentaires et culturelles canadiennes. BAC doit assumer son rôle de chef de file national dans ce vaste environnement en facilitant l'établissement de réseaux structurés, de partenariats et d'activités coopératives qui donneront aux activités décentralisées un cadre de référence commun.

Une répartition plus claire des responsabilités des divers participants permettra à BAC de mieux définir l'étendue de ses propres collections et le critère d'« importance nationale ». Un réseau national pour assurer l'accès, capitalisant sur des responsabilités décentralisées en matière de collection et de conservation du patrimoine documentaire, permettra aux Canadiens de partout au Canada d'accéder à l'ensemble des ressources documentaires du pays. Enfin, des services de référence, qui servent de passerelle entre les utilisateurs et l'information, seront incités à collaborer à l'échelle nationale dans le cadre d'un réseau de service de référence virtuel.

Notre but est de permettre aux Canadiens et aux Canadiennes de trouver et d'utiliser facilement les ressources documentaires au moment, au lieu et sous la forme qui leur conviennent le mieux. Y arriver est complexe et exigera un effort de coopération de la part de plusieurs partenaires. Parmi eux, il faut inclure les institutions semblables, nos milieux professionnels ainsi que ceux des créateurs et des consommateurs d'information.

*[BAC...] définira et organisera une collection nationale cohérente grâce à une excellente collaboration avec ses partenaires et offrira un accès incomparable à celle-ci et aux services complémentaires par l'intermédiaire d'un réseau coordonné et dynamique... Nous caractérisons cet effort ainsi : « être un chef de file dans l'art d'être partenaire »; et notre volonté et notre capacité à favoriser la réalisation d'un réseau de partenariats, dont tous les participants tirent avantage, sont un élément crucial de notre vision. Extrait tiré de la vision proposée par le Groupe de travail sur le développement et gestion de la collection*

*En raison de la croissance exponentielle des ressources numériques, les efforts de BAC doivent être renforcés par ceux des autres intervenants. Il faut donc que tous s'inscrivent dans le cadre d'un plan national. BAC ne pourra mener à bien son mandat sans la coopération active de ses partenaires. Décentraliser les responsabilités (sous forme de « réseaux » et de « partenariats ») est une approche raisonnable et financièrement réaliste. Observation formulée par Canadiana.org dans le cadre de la consultation des intervenants*

## Un lieu d'apprentissage incontournable

Les apprenants : public cible pour le contenu canadien

Le préambule de la nouvelle loi énonce que BAC contribuera au développement culturel, social et économique du Canada comme société libre et démocratique. Nous y parviendrons en particulier en appuyant l'apprentissage au sein de la population canadienne.

Notre collection, nos services et notre capacité d'interprétation donnent à BAC la possibilité d'offrir des expériences d'apprentissage de grande qualité à des apprenants, quel que soit leur âge, leur origine culturelle ou leur lieu de résidence. Tous, élèves du primaire ou du niveau collégial, enseignants et professeurs d'université qui guident l'apprentissage des autres, ou simples citoyens qui effectuent, de façon autonome, une recherche sur une de leurs passions ou un sujet d'intérêt ponctuel, doivent trouver à BAC les outils pédagogiques et le contenu qui leur conviennent.

Pour réaliser notre objectif de soutenir l'apprentissage, il nous faut comprendre comment on apprend, ainsi que les besoins des apprenants, et élaborer du contenu, nos programmes, nos outils de recherche et nos services à partir de la rétroaction obtenue auprès des d'apprenants et d'enseignants. Il nous faut comprendre ce qui constitue une expérience d'apprentissage positive, en particulier dans un environnement d'information numérique, et nous en inspirer pour élaborer ce que nous offrirons à la population canadienne.

Un contenu et des programmes visant à soutenir l'apprentissage en milieu scolaire et l'acquisition continue du savoir

Bibliothèque et Archives Canada deviendra un lieu d'apprentissage incontournable en mettant de l'avant certains de ses fonds les plus fascinants et en ciblant les enseignants et les apprenants de la maternelle à la fin du secondaire dans ses programmes d'interprétation et de promotion. La collection est riche en documents primaires, en témoignages et en récits originels—certains bien connus, d'autres moins—qui présentent des perspectives diverses sur l'expérience canadienne. Nous les présenterons de manière à permettre aux apprenants d'âge scolaire de les apprécier, d'en tirer le sens, d'en comprendre le contenu ainsi que le contexte dans lequel ils ont été créés.

Alors que les pratiques éducatives évoluent de plus en plus vers des démarches d'apprentissage axées sur la recherche et les projets individuels, ce sera l'interaction avec d'autres apprenants, avec nos ressources documentaires et avec notre personnel qui définira l'expérience d'apprentissage offerte par BAC. À nous de trouver les moyens de permettre aux apprenants en ligne de choisir, d'utiliser, d'interpréter et d'organiser nos sources originelles à des fins qui leur sont propres.

*[BAC...] sera un lieu de rassemblement (physique et virtuel) qui invitera chacun et chacune à apprendre, à créer et à réfléchir sur le sens de notre identité commune en tant que Canadiens.*  
Vision proposée par le Groupe de travail sur les programmes de diffusion auprès du public

*J'aide mon fils à réaliser un projet et j'ai trouvé que votre site était une excellente façon d'obtenir de l'information sans quitter notre foyer.*  
Commentaire formulé par un utilisateur dans le cadre du sondage mené par BAC sur son site Web

*Merci de rendre accessibles autant de renseignements précieux sur votre site Web. Je le recommande vivement à mes étudiants de sciences sociales de dixième année.*  
Commentaire formulé par un utilisateur dans le cadre du sondage mené par BAC sur son site Web

*Pourquoi ne pas produire davantage d'information et de ressources électroniques faisant usage de sources primaires à l'intention des étudiants, et davantage de ressources éducatives que les enseignants pourraient utiliser en classe? Aligned-vous sur les exigences du programme scolaire.*  
Commentaire formulé par un utilisateur dans le cadre du sondage mené par BAC sur son site Web

Il nous faut également repenser la façon de combler les besoins des apprenants adultes. Cependant, pour les adultes, il n'existe aucun cursus scolaire auquel nous pourrions rattacher nos ressources documentaires; il y a peu de recherche sur leur besoins d'apprentissage, et ce marché est diffus et difficile à cibler. Par ailleurs, les études démographiques laissent entendre que les Canadiens qui atteignent l'âge de la retraite forment un groupe croissant de personnes qui consacrent leurs loisirs à des activités d'apprentissage.

Des volets visant l'apprentissage et l'appui à l'enseignement feront partie intégrante de tous nos programmes de diffusion, tels le Centre canadien de généalogie, le Musée du portrait du Canada et autres programmes pour faire connaître et comprendre le patrimoine documentaire du Canada. Notre site Web est sans doute notre meilleur outil pour rejoindre les apprenants. Une programmation dynamique à nos divers établissements de la région d'Ottawa-Gatineau augmentera l'attrait de BAC comme lieu d'apprentissage. De plus, des expositions itinérantes et des présentations pour faire connaître notre collection au-delà de la région de la capitale nationale, ainsi que des ressources pédagogiques destinées à la salle de classe, viendront compléter et renforcer l'expérience d'apprentissage que nous offrons sur notre site Web.

Assurer la pertinence, susciter l'intérêt et l'utilisation

Nous ferons un effort accru pour nous assurer que les éducateurs, les étudiants, les parents et les apprenants adultes comprennent le potentiel du patrimoine documentaire du Canada comme ressource éducative. Il n'est pas suffisant d'afficher du contenu sur le Web ou de produire des ressources éducatives bien adaptées. Pour que ces ressources soient utilisées à leur plein potentiel, BAC doit véhiculer une image de lieu d'apprentissage, chercher à établir des partenariats avec d'autres organismes publics ou non gouvernementaux, ainsi qu'avec les ministères de l'éducation, les enseignants et les responsables des programmes de formation partout au pays. La participation des éducateurs à l'élaboration du matériel pédagogique résultera en un usage répété de nos ressources dans les classes. Nous chercherons également des moyens de soutenir le rôle important que jouent les bibliothèques scolaires et les bibliothèques publiques dans l'appui à l'apprentissage, à l'alphabétisation et à la promotion du goût de la lecture.

Enfin, BAC se penchera sur le rôle qu'il doit jouer au niveau national pour améliorer l'accès aux ressources éducatives créées au Canada. En effet, nos bibliothèques et nos archives produisent un contenu éducatif en ligne de plus en plus important. Nous pouvons encourager l'adoption de normes communes et de pratiques exemplaires afin de soutenir l'agrégation et l'interopérabilité de ces ressources à l'échelle nationale.

*En plus d'établir Bibliothèque et Archives Canada comme un lieu d'apprentissage de choix pour les jeunes esprits canadiens, il est essentiel d'étendre la portée du centre d'apprentissage pour englober les adultes et les différentes communautés d'intérêt. Le mandat de l'institution doit être de promouvoir l'apprentissage comme une activité continue au cours de la vie.*  
Extrait du Rapport final du Groupe de travail sur les programmes de diffusion auprès du public

*Ce serait une bonne idée d'organiser des expositions itinérantes pour les enfants et les adultes, lesquelles viseraient à promouvoir les services et la collection de BAC et à y sensibiliser la population canadienne. On pourrait également créer des outils et ressources d'apprentissage pour aider les enseignants et les bibliothécaires à sensibiliser les étudiants à notre patrimoine documentaire régional et national.*  
Proposition de la Newfoundland & Labrador Library Association formulée dans le cadre de la consultation auprès des intervenants

## Un chef de file en gestion de l'information gouvernementale

La gestion efficace et efficiente de l'information émanant du gouvernement du Canada est dans l'intérêt de tous les Canadiens à titre de citoyens, de contribuables et de bénéficiaires des programmes et services gouvernementaux. La gestion de l'information et du savoir joue un rôle clé dans la réussite du gouvernement du Canada et de la société canadienne.

BAC est chargé de rôles particuliers quant à la gestion de l'information gouvernementale. L'un de ces rôles est de faciliter la gestion efficace, par les institutions de l'administration fédérale, du volume énorme et diversifié d'information qu'elles produisent. De plus, BAC assume la responsabilité finale de la garde des publications du gouvernement ainsi que des documents gouvernementaux et ministériels qui revêtent une valeur historique ou archivistique. Enfin, BAC a le mandat de coordonner et de faire office de chef de file au sein des bibliothèques de l'administration fédérale afin d'assurer que le gouvernement dispose des ressources en information et des compétences en gestion de l'information requises pour fonctionner avec efficacité.

*L'information est une ressource précieuse que le gouvernement du Canada doit gérer comme un mandat public au nom des Canadiens. La gestion efficace de l'information permet la prestation plus efficace des programmes et des services gouvernementaux, appuie la transparence, la collaboration entre les organisations et la prise de décisions éclairées concernant les activités du gouvernement et permet de conserver l'information ayant une valeur historique.*

*Tiré de la préface de la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale, 2003*

Approche stratégique pour remplir notre mandat eu égard à l'information gouvernementale

Pour remplir ce mandat, BAC doit collaborer étroitement avec le Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi qu'avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada qui ont des mandats complémentaires quant à la gestion de l'information du gouvernement du Canada. BAC devra adopter une approche globale vis-à-vis la gestion de l'information gouvernementale et aider les institutions fédérales à gérer leur information durant toutes les étapes du cycle de vie des documents. La bonne gestion de l'information gouvernementale contribue à la qualité des services offerts aux citoyens, à la prise de décisions éclairées, à l'efficacité des activités et à la responsabilisation et la transparence du gouvernement.

On s'attend à ce que BAC indique la voie à suivre quant à la gestion des nombreuses étapes du cycle de vie de l'information, notamment la planification, la création, la collecte et la saisie des données; leur organisation, leur accès, leur utilisation et leur diffusion; leur entretien, leur protection et leur conservation ainsi que leur disposition et leur évaluation. Il nous faut donc augmenter et partager nos compétences dans des domaines comme les métadonnées, la gestion des dossiers et du contenu, l'accès et la conservation à long terme, ainsi que les technologies d'accès à l'information.

Capacité accrue de guider la gestion de l'information numérisée

Les défis que pose la gestion de l'information et du savoir sont rendus plus aigus dans un environnement numérique. BAC s'emploiera à offrir une direction stratégique et des solutions sur tous les aspects de la gestion de l'information numérique en diffusant des principes de gestion et des pratiques exemplaires, en menant des recherches et en offrant des conseils techniques et de nouveaux outils de gestion de l'information.

La gestion efficace de l'information permet la gestion du savoir—c'est-à-dire l'exploitation et la transmission maximale du sens porté par l'information. Les disciplines de l'archivistique, de la bibliothéconomie et de la gestion des documents se sont traditionnellement considérées comme les gardiennes de l'information et du savoir codifié, mais plus rarement comme des facilitateurs de l'accès au savoir. BAC travaillera de concert avec les bibliothécaires, les documentalistes et autres professionnels de la gestion de l'information au sein des institutions fédérales, pour voir comment ces spécialistes de l'information pourraient contribuer à l'acquisition continue du savoir au sein du gouvernement, ce qui, en retour, aidera au développement du Canada en tant que société du savoir.

Bien que notre mandat en matière de gestion de l'information porte sur l'information de l'administration fédérale, les compétences, les normes, les systèmes et les outils, les processus et les partenariats que nous établissons pourront aussi aider d'autres ordres de gouvernement à mieux gérer toutes leurs ressources d'information. De plus, ils contribueront à renforcer les capacités de BAC à gérer ses ressources d'information considérables et à aider les bibliothèques et les archives partout au pays, de même que les professionnels du domaine, à profiter des nouvelles pratiques exemplaires en matière de gestion du savoir et de l'information.

## Partie II :

# Qu'est-ce qui guidera les choix de BAC?

## Des orientations qui concrétisent notre vision

### Viser l'accès en tout

En tant que « source de savoir permanent, accessible à tous », Bibliothèque et Archives Canada constitue et conserve le patrimoine documentaire du Canada expressément à des fins *d'utilisation* actuelle et future. Ce que nous devons viser—et trouver des moyens de mesurer—c'est de maximiser l'influence positive découlant de l'utilisation et la compréhension du patrimoine documentaire dans la vie des Canadiens, l'efficacité du gouvernement et, finalement, l'épanouissement de la société canadienne.

Dans toutes ses activités, BAC prendra systématiquement en compte l'usage qui sera fait des ressources, tant l'usage prévu que l'usage effectif. Les implications sont profondes. BAC fera des acquisitions en vue de l'accès, conservera en vue de l'accès, décrira ses ressources en vue de l'accès, numérisera en vue de l'accès, orientera ses pratiques en vue de l'accès, innovera en matière de technologie en vue de l'accès et veillera à ce que les moyens d'accès correspondent aux besoins des utilisateurs. À BAC, tout le monde a l'accès comme mandat.

Tous les Canadiens doivent pouvoir accéder à l'information de manière abordable, équitable et en temps utiles. Or, les personnes handicapées n'ont pas actuellement accès à certaines formes de notre patrimoine documentaire. BAC doit continuer de jouer un rôle clé pour assurer l'accessibilité à l'information à tous par des mécanismes comme le Conseil sur l'accès à l'information pour les Canadiennes et les Canadiens incapables de lire les imprimés, en veillant à ce que son site Web, son contenu et ses services rencontrent les normes d'accessibilité et en explorant les possibilités de nouveaux partenariats et de nouvelles technologies qui pourront aider à relever ce défi.

Nous devons reconnaître que la valeur de notre collection, aux yeux de la plupart des utilisateurs, repose en premier lieu sur l'information qu'elle recelle. Les utilisateurs s'intéressent au *sujet* ou à la *teneur* du document, c'est ce qui en détermine la pertinence. Les caractéristiques matérielles d'un document n'intéressent la plupart des utilisateurs que dans la mesure où elles renseignent sur la façon d'y accéder. Tout en tenant compte du support, il nous faut concentrer les descriptions des documents sur le contenu. Nos pratiques descriptives doivent favoriser au maximum l'accès au contenu de nos fonds documentaires.

*Nous sommes encouragés par la nouvelle orientation que prend Bibliothèque et Archives Canada qui est décrite dans votre document. C'est un objectif important que de vouloir rendre votre collection accessible à un nombre accru de Canadiens et de Canadiennes. L'accès par Internet est non seulement commode, il est vital pour tous les chercheurs. Ce n'est pas tout le monde qui peut se permettre de se rendre à Ottawa pour y effectuer des recherches. La numérisation des données permet sans contredit au public un accès facilité à votre collection.*

*Commentaire formulé par The Writers' Union of Canada dans le cadre de la consultation des intervenants*

Un accès  
équitable et  
en temps  
utiles

**Soutien au  
libre-service**

Cet accès peut être assuré de plusieurs façons. Tout d'abord, l'accès direct à notre contenu est présentement offert sur place ou en ligne. On aura ainsi normalement accès à une reproduction numérique ou matérielle du document. En effet, le pourcentage des utilisateurs qui doivent avoir accès aux originaux dans le cadre de leur recherche est très faible. Deuxièmement, nous offrons un accès indirect au moyen de différents outils de recherche. Troisièmement, dans le cas de documents susceptibles d'être appréciés par un grand nombre d'utilisateurs avec le temps, nous offrons des produits d'interprétation qui expliquent le contenu d'un ensemble de documents choisis en fonction de leur utilisation probable. Ces trois modèles d'accès, à condition de bien les utiliser, offrent un riche libre-service aux utilisateurs. Promouvoir la libre utilisation des ressources de BAC par les clients permet à l'organisation de servir un nombre sans précédent de Canadiens à un coût minimum par transaction et aux clients d'effectuer leur recherche selon leurs propres paramètres.

**Accès par un  
intermédiaire**

Certains services, les services de référence par exemple, sont un quatrième moyen d'accès pour lequel notre personnel sert d'intermédiaire entre l'utilisateur à la recherche d'une information et l'information qui comblera ce besoin. Nous devons faire en sorte que nos services sont offerts dans des délais brefs, qu'on peut y avoir accès par divers moyens (service en ligne et sur place, téléphone, télécopieur, courrier) et qu'ils correspondent aux besoins des utilisateurs. Nous repenserons notre modèle de services de référence pour veiller à ce que les clients ait accès rapidement au personnel de BAC qui pourra le mieux les aider. Ce nouveau modèle comprendra une utilisation optimale de nos employés de première ligne aux services de référence générale, des services de référence spécialisés qui s'occupent de certains domaines ou type de supports et des experts de contenu qui ont une connaissance approfondie de certains fonds particuliers (comme les archivistes chargés de constituer la collection).

C'est dans la mesure où nous pourrons orienter efficacement une bonne partie des demandes d'information vers l'accès en libre-service qui favorise l'autonomie des utilisateurs que nous pourrons offrir un service personnalisé à ceux qui doivent faire appel aux vastes connaissances de notre personnel pour effectuer leur recherche. BAC doit tenir compte de ses objectifs d'accès et choisir stratégiquement comment répartir ses ressources entre les différents modes d'accès.

Enfin, il faut reconnaître que, de plus en plus, l'utilisateur s'attendra à ce que le contenu soit disponible en ligne lorsqu'il en a besoin. Le contenu numérique, original ou converti, est la réalité du XXI<sup>e</sup> siècle. Notre défi sera d'en fournir suffisamment, d'assurer qu'il demeure accessible avec le temps et d'éviter la multiplication des bases de données et des sites Web isolés et insuffisamment reliés pour permettre les recherches croisées.

## Se concentrer véritablement sur le client

Bibliothèque et Archives Canada constitue et conserve le patrimoine documentaire du Canada qu'il met à l'usage des Canadiens. Ces derniers peuvent en tirer profit pour leurs loisirs, à des fins d'apprentissage ou de travail. Certains utilisateurs ne consulteront BAC qu'occasionnellement, peut-être sur Internet; d'autres au contraire en feront un usage fréquent et planifié. Il n'existe pas d'utilisateur type, ni d'usage unique de nos produits. Il nous faut donc avoir une compréhension nuancée des utilisateurs réels et éventuels de nos services, de la nature de leur utilisation et des avantages qu'ils en retirent.

*Le cadre et le programme  
[Des résultats pour les  
Canadiens] : reconnaît a  
priori que la raison d'être  
du gouvernement fédéral  
est de servir les Canadiens  
et les Canadiennes et que,  
par conséquent, les  
citoyens sont au cœur de  
tous ses programmes et  
services.*

Extrait tiré de  
l'introduction du document  
*Des résultats pour les  
Canadiens et les  
Canadiennes : Un cadre de  
gestion pour le  
gouvernement du Canada*  
www.tbs-  
sct.gc.ca/res\_can/rc\_f.asp

De  
nouveaux  
groupes  
d'utilisateurs

En plus de continuer à servir ses utilisateurs habituels, comme les chercheurs, les organisations culturelles et les généalogistes, BAC mettra davantage l'accent sur le service aux apprenants de tous les âges, et particulièrement sur les jeunes dans les établissements scolaires, les éducateurs et les collectivités actuellement mal desservies, dont les collectivités autochtones et ethnoculturelles. Il faut donc s'efforcer particulièrement de déterminer les besoins des collectivités ciblées—qui peuvent être très différents d'un groupe à l'autre et différents de ceux de nos utilisateurs traditionnels—pour y répondre.

Comprendre  
les besoins  
des  
utilisateurs

Une diffusion efficace implique une excellente compréhension des utilisateurs actuels et potentiels des ressources du patrimoine documentaire. Quelles sont les caractéristiques des groupes d'utilisateurs que nous ciblons—quelle est leur taille, quelles sont leurs différences, où sont-ils répartis, quel est leur âge, quels sont leurs antécédents, leurs professions, leur degré de scolarité? De quelle façon cherchent-ils de l'information? Que cherchent-ils et pourquoi? Pourquoi viennent-ils à nous? Quels sont leurs sujets d'intérêt et leurs préférences en matière d'accès et de produits? Quelle part du marché n'avons-nous pas encore touchée et pourquoi certains membres des groupes ciblés n'utilisent-ils pas nos services? Nos services et nos produits actuels servent-ils bien les utilisateurs que nous ciblons? Sont-ils très utilisés et appréciés?

BAC se donnera des mécanismes permanents pour mieux connaître ses utilisateurs et en obtenir de la rétroaction et des suggestions. Nous favoriserons un échange continu en invitant les collectivités à participer à des discussions utiles sur leurs besoins et sur leurs attentes. Nous mettrons consciemment et continuellement nos hypothèses à l'épreuve et nous évaluerons notre réussite à l'aide d'un cadre d'évaluation qui portera sur les résultats et les répercussions de nos activités. Et nous prendrons un engagement clair d'assurer le suivi et d'adapter nos programmes en nous fondant sur ce que nous apprenons de nos utilisateurs.

*Les citoyens évaluent la  
qualité des services  
principalement en fonction  
des cinq facteurs suivants :  
rapidité, connaissances et  
compétences du personnel,  
disposition des employés à  
faire un peu plus, traitement  
équitable et résultat.*  
Tiré de *Les citoyens d'abord*  
2000  
www.iccs-isac.org/fra/ca-  
00.htm

Facilité  
d'utilisation

Se concentrer vraiment sur le client veut également dire lui *rendre les choses simples*. Les complexités inhérentes à nos activités n'ont pas à être visibles pour nos clients. Ce doit être simple pour nos utilisateurs de trouver, d'utiliser et de comprendre nos ressources documentaires. Nous ferons appel aux métadonnées et nous adapterons nos interfaces afin d'offrir plusieurs fenêtres sur notre collection. Ainsi, le philatéliste aborde notre collection d'une façon différente de celle d'une personne qui veut écrire l'histoire de sa famille, tout comme les besoins d'un étudiant du cours secondaire qui effectue une recherche en vue d'une dissertation différent de ceux d'un professeur d'université qui prépare un article.

Les démarches variées des utilisateurs doivent être comprises et acceptées de manière que, peu importe les routes qu'ils empruntent pour effectuer des recherches, elles conduisent toujours à des interactions réussies du point de vue de l'utilisateur. Nos clients doivent pouvoir adapter leur interaction avec BAC pour convenir à leurs besoins individuels. Tous les points d'entrée doivent mener au but recherché par l'utilisateur et il doit y avoir une procédure d'accès uniforme, reconnaissable par l'utilisateur, à travers les différentes voies d'accès.

BAC fournira des services adaptés aux besoins de ses clients et dans des délais qui répondent à leurs attentes. Les utilisateurs de services en ligne s'attendent de plus en plus à pouvoir effectuer avec nous une variété de transactions dans leur intégralité, et en temps réel. Un site Web pratique qui correspond aux besoins des clients permettra au vaste auditoire qui le consulte (et dont le nombre s'accroît constamment) d'être satisfait de son interaction en ligne avec nous.

*Avec une démarche  
cohérente, intégrée et  
centrée sur l'utilisateur,  
BAC offrira aux Canadiens  
et aux personnes  
intéressées au Canada un  
accès sans précédent à la  
mémoire collective et aux  
ressources documentaires  
de ce pays.  
Vision proposée par le  
Groupe de travail, sur le  
contenu numérique et  
l'accès*

## Assurer une intendance efficace du patrimoine en gérant les risques

Par le passé, les Archives nationales et la Bibliothèque nationale ont eu tendance à vouloir éviter le risque à tout prix, à chercher à tout faire, à avoir des pratiques de gestion identiques de tous leurs fonds et à décider au cas par cas. Nous n'étions pas en mesure d'évaluer les conséquences face à une décision à prendre parce que nous ne pouvions pas en mesurer le risque.

La gestion du risque, fondement de la prise de décisions

Un cadre de gestion du risque, élaboré et mis en œuvre à l'échelle de l'institution, sera intégré à chaque étape du cycle de vie de l'information. La gestion du risque nous indiquera si, comment et quand nous pouvons acquérir des ressources, conserver nos fonds, élaborer des systèmes et offrir de nouveaux services. Il nous aidera à comprendre dès le début l'incidence de nos installations, de la gestion de notre collection et des décisions relatives aux ressources financières et humaines. Les gestionnaires recevront une formation pour appliquer les concepts, les techniques et les outils de gestion du risque.

Gestion du risque et gestion responsable des ressources d'information

Alors que la gestion du risque touche tous les aspects de la prise de décision, elle revêt une importance particulière pour BAC lorsqu'il est question de sa collection. BAC a la responsabilité de gérer l'ensemble de ressources d'information le plus vaste et le plus précieux de l'administration fédérale et l'une des collections culturelles les plus riches au pays. Nous nous sommes toujours consciencieusement acquittés de cette responsabilité mais il nous faut regarder la réalité en face : la conservation parfaite de tout le patrimoine documentaire est un objectif irréalisable. Il nous faut donc, en ce qui a trait à la collection, évaluer systématiquement le risque, et de façon continue, afin d'établir des priorités entre nos activités de préservation. En connaissant les risques, nous pourrions également mettre en place des stratégies pour atténuer les risques et des mesures de conservation préventives.

Une bonne compréhension des risques, l'utilisation d'outils comme la méthodologie du « coût global de possession » ainsi qu'un cadre intégré de gestion des risques nous permettront de documenter, de prévoir et de contenir les coûts associés à la conservation à long terme du patrimoine documentaire canadien. C'est en considérant ensemble et la valeur relative et le risque attendant aux diverses composantes de notre collection que nous pourrions établir les priorités immédiates en matière de conservation et prendre les mesures d'entreposage optimal de la collection et les meilleurs soins à lui donner afin d'en assurer l'accessibilité à long terme.

Conservation et accès

Nous devons considérer les activités de conservation comme une partie intégrante de notre engagement à garantir aux Canadiens l'accès à long terme à notre collection. La conservation et l'accès ne sont pas antinomiques : nos activités de conservation sont essentielles pour permettre l'accès à long terme au patrimoine documentaire. La préservation est donc, de ce fait, partie intégrante du mandat de tous à BAC.

Deux activités sont essentielles en matière de protection du patrimoine culturel. Une, appelée « identification et sélection », a pour objet de déterminer ce qui mérite d'être conservé [...] L'autre activité, appelée « conservation », vise à entretenir, préserver et restaurer, lorsque nécessaire, le patrimoine culturel sélectionné. [...] Une mauvaise gestion de ces deux activités comporte des risques de non-représentativité du patrimoine choisi [...], et, au bout du compte, de perte de référence à l'histoire canadienne. Rapport 2003 du vérificateur général du Canada, chapitre 6.

Veiller à ce que le patrimoine documentaire soit accessible aussi longtemps qu'il le faut exige que la collection soit bien entreposée, qu'un cadre de gestion du risque soit mis en œuvre et que nous ayons recruté et formé les meilleurs experts en conservation dans le domaine. Vision proposée par le Groupe de travail sur la conservation

Le choix des lieux pour entreposer la collection de BAC se fera à partir d'un cadre de gestion du risque qui assure à la fois un soin et un contrôle optimaux en vue d'en faciliter l'accès. Vision proposée par le Groupe de travail sur l'entretien de la collection

## Nouvelles approches de description du patrimoine documentaire du Canada

Les métadonnées—c.-à-d. les renseignements sur les ressources en information—sont essentielles pour gérer, conserver, donner accès à nos fonds numériques et non numériques ainsi qu’aux ressources de patrimoine documentaire qui se trouvent ailleurs au Canada. Pour les utilisateurs, les métadonnées sont primordiales pour repérer les ressources et pour cibler leur recherche et en élaguer les résultats, pour comprendre la signification et le contexte du contenu et enfin pour en connaître les conditions d’utilisation.

Les métadonnées sont diverses : elles portent sur la description, la conservation, l’administration, les droits, des données techniques et des identificateurs uniques. Dans le milieu des bibliothèques, les métadonnées descriptives ont traditionnellement été saisies dans le format MARC en suivant les *Règles de catalogage anglo-américaines* (RCAA2); dans le milieu des archives, on a adopté le format MARC ou la description encodée d’archives, et les pratiques descriptives suivent de plus en plus les hiérarchies des fonds, des séries et des dossiers prescrites dans les Règles pour la description des documents d’archives (RDDA).

Les milieux des bibliothèques, des archives et de la gestion de l’information gouvernementale s’attendent à ce que BAC possède une solide compétence en matière de métadonnées et collabore avec d’autres intervenants dans ce domaine. Toutefois, pour l’heure, nos efforts sont fragmentés, les systèmes qui hébergent les métadonnées ne sont pas interopérables et notre compréhension des principaux défis est inégale.

Des normes qui fonctionnent en matière de métadonnées

Pour que BAC joue un rôle de premier plan dans la mise sur pied d’un réseau compatible réunissant le patrimoine documentaire partout au Canada et un rôle d’organisme central en ce qui concerne la gestion de l’information gouvernementale, il doit continuer à contribuer à l’établissement de normes communes en matière de métadonnées et à promouvoir leur application dans le milieu de l’information au Canada. BAC a récemment fait un grand pas en avant en acceptant la direction conjointe, avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, des travaux d’harmonisation des métadonnées descriptives du gouvernement. Nous devons, au minimum, porter une attention égale aux métadonnées pédagogiques, aux métadonnées sur la conservation et sur les droits. Il nous faut travailler en collaboration avec d’autres intervenants pour élaborer des approches qui fonctionneront pour l’ensemble du patrimoine documentaire canadien.

Repenser les pratiques descriptives actuelles

BAC doit jeter un nouveau regard sur ses méthodes et normes descriptives. Elles doivent servir nos objectifs. Quel degré de détails facilitera l’accès et la compréhension du contexte? Quelles approches flexibles nous permettraient d’adapter le degré de description des collections et des articles en fonction de l’usage qui en est fait? Pouvons-nous faire un meilleur usage de la technologie? Quel équilibre établir entre la qualité des

*La vision de BAC en matière de métadonnées est que l’application par les créateurs d’information d’un ensemble de normes communes, élaborées en collaboration avec le milieu de l’information, conformes aux exigences de la loi, aux principes adoptés et compatibles avec les habitudes de recherche des utilisateurs, va permettre de transcender les obstacles de forme et de lieu de dépôt. Les chercheurs de compétence et d’intérêts différents pourront y trouver ce qu’ils cherchent.*  
Rapport du Groupe de travail sur le développement et la gestion des collections

notices descriptives et leur promptitude ? Nous poursuivrons l'étude de nos normes, de nos systèmes et de nos processus de travail afin d'assurer une efficience optimale dans cette sphère d'activités de BAC.

Solutions de  
rechange à la  
création par  
BAC de  
métadonnées

Nous chercherons des solutions de rechange pour la création de métadonnées. Les puissants outils d'indexage automatisés qu'on utilise présentement pour les documents numériques remportent un succès grandissant en ce qui a trait à l'indexage d'images, de sons et de vidéos. Il nous faut mieux comprendre quand et dans quel cas l'indexage d'un texte entier complète ou même peut remplacer les métadonnées structurées pour faciliter l'accès aux ressources. Des moteurs de recherche comme Google ont démontré que la recherche à partir du contenu peut être extrêmement efficace et utile.

Les métadonnées préparées ailleurs dans le milieu de l'information, entre autres par les éditeurs, les ministères, par les sociétés de gestion des droits d'auteur, par des utilisateurs comme les généalogistes, peuvent être adaptées à nos fins (et vice versa). Nous devons de plus en plus envisager faire usage des métadonnées fournies par d'autres intervenants, ou les adapter au moyen de processus automatisés. Idéalement, les métadonnées utiles ne seraient créées qu'une fois, préférablement au moment de la création du contenu ou de sa publication, puis elles seraient améliorées, adaptées, réorganisées et réutilisées de différentes façons selon ce qu'on voudra en faire.

Comprendre le  
contexte

Pour ce qui est du patrimoine documentaire, nos dépôts nationaux de métadonnées actuels, soit le Catalogue collectif national AMICUS et Archives Canada, ainsi que les catalogues locaux de BAC, doivent évoluer pour conserver leur pertinence et leur utilité dans un environnement de l'information très dynamique. Nos travaux pour permettre un accès intégré à nos fonds nous donnent l'occasion de moderniser et d'améliorer nos métadonnées, tant celles qui portent sur nos processus de travail que celles qui sont créées pour les utilisateurs.

Pour y parvenir, nous devons comprendre les possibilités qu'offrent les nouvelles normes de métadonnées, la mise en correspondance d'un schéma avec un autre et les protocoles de collecte de métadonnées. Un programme de recherche nous permettra de découvrir la façon de relier efficacement les ressources d'information aux besoins des clients. Nous devons mieux comprendre comment nos clients cherchent l'information, comment ils utilisent les métadonnées et de quels éléments ils se servent. Les clients ne devraient pas avoir à ajuster leur style de recherche ou le vocabulaire qu'ils utilisent pour s'adapter à nos systèmes d'information et à nos métadonnées. BAC doit aussi parfaire sa compréhension des grandes théories fondamentales sur l'utilisation et l'organisation de l'information (particulièrement l'information numérique) et trouver comment elles influencent les normes et pratiques actuelles et nouvelles en matière de métadonnées. Nous entrevoyons des partenariats ou des activités complémentaires avec des chercheurs, des ministères du gouvernement, des intervenants du réseau des archives et des bibliothèques et des sociétés du secteur privé qui sont engagés dans ce champ de la recherche.

*Nous aurons besoin d'un programme de recherche et de développement avec les budgets nécessaires pour comprendre les besoins des clients et comment utiliser les technologies et les techniques intellectuelles afin d'y répondre. Nous devons mener des études pour comprendre comment nos clients cherchent l'information, comment ils utilisent les métadonnées et de quels éléments ils se servent.*  
Rapport du sous-groupe sur l'organisation et la description du Groupe de travail sur l'organisation et la gestion des collections

---

## Généraliser le numérique

---

L'ère de  
l'information  
numérique

L'environnement de l'information s'est transformé irrévocablement sous la poussée de l'information numérique et d'Internet. Le passage rapide au numérique a changé l'édition, le gouvernement, la recherche, l'apprentissage, la culture, nos professions—tout ce qui concerne notre mandat. D'ici quelques années, le document préféré du gouvernement, celui qui fera autorité, sera numérique et il existe déjà une directive exigeant qu'il y ait des versions Web de toutes les publications imprimées. Le secteur de l'édition est intrinsèquement numérique maintenant. La photographie passe rapidement au numérique, comme la production audiovisuelle. Les sites Web, qui constituent la plus récente des formes d'édition, documentent maintenant une large partie de l'activité commerciale et économique du Canada, son environnement politique : on y trouve des publications du gouvernement, des commentaires sur les affaires courantes, des résultats de recherches et de l'information communautaire.

L'environnement numérique, caractérisé par des coûts d'entreposage à la baisse et des utilisateurs insatiables, en est un où le contenu prolifère. De vastes quantités de contenu contemporain et rétrospectif sont mises en ligne par des fournisseurs d'information de tous genres—éditeurs, maisons de disques et sociétés cinématographiques, radiodiffuseurs, entreprises de conception de logiciels ou de moteurs de recherche, ainsi qu'institutions vouées à la conservation de la mémoire culturelle.

Les clients  
consomment de  
l'information  
numérique

Si on considère qu'une majorité croissante d'utilisateurs cherche, comme premier et, souvent, seul choix, de l'information qui se trouve dans le Web, il devient bien clair que nous devons changer. Ces utilisateurs font leurs recherches à l'ordinateur, que ce soit à la maison, à l'école, au bureau ou à la bibliothèque. Leur principal outil de recherche actuel est vraisemblablement Google. S'ils ne trouvent pas ce qu'ils cherchent sur les quelques premiers écrans auxquels ils ont accès à partir d'une recherche simple d'un ou deux mots, il est possible qu'ils essaient un autre terme mais plus probablement ils présument que cette information n'existe pas. Leur recherche n'est pas méthodique et les voies qu'ils empruntent ne sont pas linéaires; confiants et à l'aise avec la technologie, ces utilisateurs n'hésitent pas à passer d'une ressource à une autre. Et ils sont habituellement satisfaits de ce qu'ils trouvent facilement.

Ces utilisateurs passeront outre les ressources imprimées, les catalogues en ligne, le prêt entre les bibliothèques, les services de référence et les salles de lecture des bibliothèques et des archives. Pourtant, il sont probablement à la recherche de ressources que nous détenons. Notre récent sondage en ligne montre que c'est particulièrement vrai pour les jeunes engagés dans une activité d'apprentissage, qui sont l'une des principales clientèles que nous ciblons. Les généalogistes, un autre groupe client clé, sont également des consommateurs avides de contenu en ligne.

*Quatre-vingt-quatre p. cent des utilisateurs d'Internet utilisent des moteurs de recherche. Quatre-vingt-douze p. cent des internautes sont satisfaits de leurs aptitudes de recherche, tandis que 87 p. cent signalent obtenir des résultats fructueux la plupart du temps. Pew Internet & American Life Project Report on Search Engine Users, 2005*

Cette tendance de fond affecte toutes nos collections, toutes nos fonctions, tous nos services et tous nos clients. Pourtant, les projets sur l'information numérique de BAC ont jusqu'ici reçu des budgets temporaires, sans aucune assurance de renouvellement. De même, nos principales bases de données restent invisibles pour les engins de recherche. De toute évidence, l'institution a du mal à prendre le virage du numérique alors que ses activités liées à l'imprimé ne diminuent pas.

Le numérique,  
une priorité et  
un monde de  
possibilités

BAC doit délibérément, et de façon active, chercher à comprendre les incidences du numérique et s'adapter à la nouvelle réalité. Les acquisitions numériques, la conservation numérique, la gestion de la collection numérique, la diffusion du contenu numérique, les services de référence par voie électronique—toutes font partie de cette réalité. Les utilisateurs recherchent du contenu, ils veulent le trouver en ligne. Le numérique est fondamental à notre activité et nous devons en faire une priorité stratégique des plus importantes.

BAC va exploiter l'ensemble des possibilités que lui offre le numérique. Notre contenu, auparavant conservé dans des chambres fortes, est hautement apprécié et utilisé dans le cyberspace; on doit donc continuer de l'y retrouver. Grâce à la technologie, notre collection est devenue accessible comme jamais auparavant. Nous pouvons offrir des services plus rapides et plus pratiques à l'utilisateur au moyen de transactions en ligne. Nous pouvons joindre les Canadiens et les Canadiennes là où ils se trouvent. Et grâce aux nouvelles technologies nous pouvons transformer nos processus de travail.

Le numérique doit être considéré comme la façon normale de travailler à BAC, car le contenu numérique répond aux attentes des utilisateurs du XXI<sup>e</sup> siècle. De plus, le monde numérique est également celui où se concentrent la recherche et le développement, l'innovation et le financement reliée à l'information. Pour s'adapter au monde numérique, les bibliothèques canadiennes ont besoin d'appui, de programmes de financement bien conçus et d'efforts concertés. Dans le cadre de son mandat national, BAC peut jouer un rôle de premier plan dans le but d'aider à définir et à faire progresser une stratégie nationale sur l'information numérique pour le Canada.

*L'acquisition ou la création de ressources numériques sera improductive si les efforts visant leur préservation à long terme ne sont pas assumés avec sérieux. BAC pourrait faire figure de chef de file. Commentaire formulé par l'Association canadienne pour la conservation et la restauration des biens culturels dans le cadre du processus de consultation mené par BAC*

## Un leadership et une capacité stratégique renforcés

Dans le cadre d'une consultation menée en 2003, un participant a fait observer que les anciennes institutions de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales avaient été trop tournées sur elle-mêmes, sur l'opérationnel, et que, par conséquent, elles « avaient laissé derrière elles une empreinte plus ténue que d'autres institutions à portée nationale ».

Bibliothèque et Archives Canada doit exercer une influence efficace au sein du gouvernement et de la société canadienne s'il entend contribuer au développement social, économique et culturel du pays et à la participation du Canada à l'économie mondiale du savoir. Son influence doit se faire sentir à l'échelle nationale, et il doit assumer son rôle sur la scène internationale. Dans les domaines de politiques générales comme l'apprentissage, l'alphabétisation, l'accessibilité universelle à l'information, la propriété intellectuelle, la politique culturelle, la politique du patrimoine et la politique d'information du gouvernement, BAC doit être un participant crédible et capable à la table où ces questions se discutent. Dans certains domaines, comme ceux du contenu numérique et de l'accès, de l'élaboration de normes relatives aux métadonnées, de la préservation et de la gestion de l'information gouvernementale, BAC doit assumer le rôle de chef de file qui lui revient.

*La clé menant à la réalisation de votre vision réside dans les stratégies complémentaires en vue de collaborer et de vous concentrer sur les priorités.*  
Commentaire formulé par l'Association canadienne pour la conservation et la restauration des biens culturels dans le cadre du processus de consultation mené par BAC

Renforcement  
des capacités  
stratégiques

BAC a été pratiquement absent des débats sur les grandes orientations, même dans des domaines très spécialisés enchâssés dans son mandat. BAC doit se faire connaître comme une institution qui sait comment utiliser stratégiquement ses capacités pour apporter des changements positifs et de portée nationale. Nous devons édifier une capacité stratégique qui définira les domaines où nous devons avoir de l'influence, les orientations que nous voulons promouvoir et les moyens par lesquels nous y parviendrons. Une capacité stratégique de haut niveau permettra à BAC d'atteindre ses propres objectifs et ceux du gouvernement dans son ensemble en matière de savoir, de culture et de gestion de l'information.

Comprendre  
l'environnement

Il est vital d'être au courant de ce qui se passe autour de nous—du côté des utilisateurs, de nos partenaires, du secteur privé, des homologues internationaux, ou sur le front de la technologie—tant pour notre capacité d'intervenir au niveau des orientations que notre capacité d'innover à l'égard de nos propres programmes. Il est important que nos employés aillent se ressourcer (et parfois même enseigner) au sein de leurs milieux professionnels respectifs, pour demeurer informés, à jour et motivés à transmettre les meilleures idées à BAC. Nous devons aussi mener un effort concerté pour faire une lecture constante de l'environnement dans lequel nous évoluons et recueillir des renseignements dans les domaines particulièrement importants pour l'organisation.

**Recherche et  
développement**

En tant qu'institution nationale, un investissement modeste dans la recherche et le développement nous aidera à innover, à exercer le leadership nécessaire auprès du gouvernement et à orienter l'évolution de nos milieux professionnels dans l'environnement changeant de l'information. Notre recherche se rattachera à nos fonctions centrales, par exemple la gestion et la conservation de l'information numérique.

Nous aspirons à devenir une institution confiante en ses capacités—une institution dont la vision et les objectifs sont clairs, qui anticipe les résultats visés et qui sait en mesurer l'atteinte; une institution qui contribue aux objectifs gouvernementaux de cohésion sociale, de qualité de vie et de prospérité pour la société canadienne; une institution qui s'engage dans des partenariats pour réaliser des objectifs déterminés, qui prend des risques calculés et qui partage ouvertement ses réussites et ses échecs comme autant de sources d'apprentissage.

Le renforcement de sa capacité stratégique contribuera à la pertinence et à l'importance de BAC en tant qu'institution du savoir canadienne.

## Démarches intégrées et holistiques

Fonctions  
intégrées et  
démarches  
holistiques envers  
les processus de  
travail

Des équipes qui travaillent de façon isolée et des processus de travail morcelés sont incompatibles avec les résultats que nous espérons obtenir de notre nouvelle institution du savoir. La discontinuité et le manque de cohérence dans notre fonctionnement nous empêcheront d'offrir à nos clients l'accès global à l'information et nuiront à une gestion efficace du patrimoine documentaire du Canada. S'il veut concrétiser sa vision, BAC devra explicitement adopter des approches qui entraîneront une intégration appropriée dans l'ensemble des domaines fonctionnels de la nouvelle organisation.

En ce qui concerne le développement et la gestion de sa collection, Bibliothèque et Archives Canada adoptera une démarche intégrée fondée sur le cycle de vie de l'information. Cette démarche est définie de façon globale pour faire en sorte que la collection, sans égard au support ou au format, soit gérée de façon efficace et efficiente durant l'ensemble des étapes de planification, de collecte, d'organisation, de diffusion, de protection, de conservation et d'évaluation.

Notre vision holistique se manifestera dans nos méthodes de travail de la façon suivante :

- prendre une perspective d'utilisateur pour constituer notre collection et établir nos services;
- gérer notre collection selon une démarche intégrée fondée sur le cycle de vie de l'information en ce qui concerne la gestion de la collection;
- concevoir la collection du patrimoine documentaire du Canada comme comprenant la collection de BAC ainsi que les collections qui existent ailleurs au Canada;
- planifier le coût global de possession de notre collection actuelle et des nouvelles composantes que nous acquérons;
- affecter un archiviste—ou une équipe—au traitement d'un même fonds documentaire au lieu d'en disperser le traitement en fonction du support;
- adopter des normes communes et établir, dans l'ensemble de BAC, une même architecture administrative et d'information;
- présenter BAC comme une institution unique comportant de nombreux volets;
- s'organiser afin de servir le mieux possible les Canadiens et de maximiser notre utilité et son impact positif dans la société canadienne.

*Bibliothèque et Archives  
Canada, en  
partenariat avec les  
collectivités  
autochtones et les  
organismes connexes,  
favorise une approche  
holistique et intégrée  
pour le  
développement, la  
conservation, la  
promotion et  
l'échange du  
patrimoine et du  
savoir autochtones.  
Vision proposée par le  
Groupe de travail sur le  
patrimoine et le savoir  
autochtones*

## Partie III :

# Que devons-nous mettre en place pour réaliser notre vision?

## Stratégies internes pour la nouvelle institution

Pour réaliser sa vision, Bibliothèque et Archives Canada doit s'assurer que ses systèmes, ses services et ses processus internes sont parfaitement accordés avec cette vision. Nous devons faire en sorte que nos mécanismes internes de gestion contribuent à la réalisation de nos nouvelles orientations et établir le milieu de travail et les structures dont nous avons besoin pour réussir.

Les services internes de soutien englobent la fonction de la planification et de la stratégie, les services de ressources humaines (RH), les communications et les relations publiques, l'administration financière, la technologie de l'information (TI), la vérification et l'évaluation, les programmes d'appui à l'apprentissage, le logement et les services administratifs. Ce sont des fonctions qui existent dans la plupart des organisations. Elles ne sont pas particulières à BAC ni exclusives à notre mandat, mais nous devons les adapter à nos besoins et les utiliser de façon stratégique si nous voulons bien remplir notre mandat.

## Être axé sur les résultats

BAC vise à être une institution claire quant à sa vision et sa raison d'être, les résultats visés et la façon de les mesurer. Nous comptons donc raffermir notre capacité stratégique et notre capacité de mesure du rendement.

Le résultat est à la base même de toute prise de décision institutionnelle

BAC reconnaît que nous devons évaluer notre rendement et notre valeur ajoutée non pas en mesurant nos activités et nos produits, mais bien les résultats que nous atteignons—l'impact auprès de nos clients et partenaires, les résultats sociaux positifs que nous atteignons pour les Canadiens. Nous devons être en mesure de démontrer que chacune des activités que nous entreprenons, chaque partenariat que nous concluons, chaque programme que nous élaborons ou service que nous fournissons, contribue de façon mesurable à l'atteinte d'un but précis lié au mandat qui nous est confié et profite à la société canadienne.

Pour y parvenir, nous devons instaurer à BAC une philosophie de collaboration, éliminer les « rivalités de clocher », être concernés par l'ensemble des enjeux de l'institution, partager le leadership dans la recherche, le financement et la mise en œuvre de solutions. Le Conseil de gestion aura l'appui d'une structure de gouvernance qui favorisera les approches intégrées et horizontales à la planification, aux politiques et à la prise de décision.

*Les organisations du secteur public et du secteur privé qui mesurent et évaluent les résultats de leurs travaux constatent que cette information les transforme et les investit d'un nouveau pouvoir. Elles peuvent ainsi récompenser la réussite, tirer profit de l'expérience et gagner la confiance du public. Il faut pouvoir mesurer et évaluer les résultats avant de pouvoir mettre en place les programmes, les services et les politiques de qualité que méritent les Canadiens.*  
Tiré de *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*  
[www.tbs-sct.gc.ca/res\\_can/rc\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_f.asp)

Une solide  
information  
de gestion

Nous nous donnerons les moyens de comprendre les changements de l'environnement dans lequel nous évoluons et de définir les stratégies de la nouvelle institution. Nous mettrons également en place les outils et les mécanismes de collecte de données qui nous permettront de prendre des décisions éclairées reposant sur une information de gestion fiable et complète de données sur les ressources financières, sur les ressources humaines, sur l'environnement et sur les résultats obtenus. Nos priorités seront établies en fonction de leur pertinence face à la mission de BAC et nous feront des investissements stratégiques pour continuer à fournir une valeur certaine aux Canadiens au cours de l'avenir.

Pratiques  
efficaces  
de gestion

Nous mettrons en place dans toute l'organisation des cadres qui faciliteront de saines pratiques de gestion, dont des cadres de gestion du risque, de reddition de compte et de mesure intégrée du rendement. BAC fera en sorte que tous les secteurs de l'organisation connaissent bien les pratiques modernes de gestion et possèdent les outils, la formation et la capacité d'agir selon leur responsabilité.

Le Conseil de gestion, à titre de principal organe de décision de BAC, concentrera son attention sur les résultats stratégiques globaux de l'organisation. Nous modifierons notre culture pour passer de celle qui se voit chroniquement déficiente en ressources à celle qui sait investir les ressources dont elle dispose là où elles produiront les effets les plus importants. Comme toute autre organisation publique, nous devons établir des priorités et faire des choix stratégiques dans l'intérêt du public.

## Instaurer la souplesse dans notre fonctionnement

Le milieu dans lequel nous fonctionnons changera au cours des années qui viennent et de façon que nous ne pouvons entièrement prévoir. Les besoins de nos clients évolueront à mesure que la technologie offrira de nouvelles possibilités. Il sera possible d'établir de nouveaux partenariats. Nous devons donc nous assurer d'avoir la souplesse organisationnelle nécessaire pour remplir notre mandat de la façon la plus efficace qui soit dans les diverses circonstances.

La souplesse doit faire partie de tous nos systèmes—qu'ils soient organisationnels ou technologiques—afin de mieux réagir aux priorités changeantes et de déployer et redéployer nos ressources humaines, financières et technologiques dans une mesure optimale.

Souplesse  
des RH

À titre d'organisation professionnelle, nos ressources les plus importantes sont de loin les compétences et la créativité de nos employés. Les salaires représentent la majeure partie de nos dépenses budgétaires. Nous devons nous assurer que notre structure organisationnelle et nos pratiques de gestion des ressources humaines favorisent la flexibilité. Nous adopterons des principes et des pratiques de ressources humaines qui permettront une réaffectation facile et opportune de notre personnel vers les nouvelles priorités. Nous analyserons nos besoins en ressources humaines et formulerons des profils de compétence et des stratégies de recrutement qui y correspondent. Les descriptions de travail génériques vont faciliter la mobilité des employés et la flexibilité dans l'organisation du travail. Nous accorderons une importance accrue aux aptitudes et compétences transférables.

*En incorporant la planification de nos RH à la planification stratégique de l'entreprise de concert avec le développement de profils de compétences de base, BAC pourra établir un recrutement plus stratégique, des plans et stratégies de carrière, de la formation et du perfectionnement. Il s'agit d'un pas important vers la création d'une organisation souple et capable de s'adapter aux changements selon l'orientation qu'elle se donne.*

*Tiré du rapport du Groupe de travail sur les ressources humaines*

Les organisations efficaces ont recours à différents modèles de travail pour réunir une variété de compétences et de points de vue. L'organisation d'une partie de notre travail sera modulaire, matricielle ou par projet. L'innovation exige de la collaboration; nous comptons donc recourir à des approches d'équipe et développer une philosophie globale de gestion, un ensemble de principes et de pratiques qui favorisent la mobilité du personnel.

Souplesse  
financière

Il en sera de même pour notre approche à la gestion financière qui sera appuyée par un ensemble plus adapté de services financiers et qui offrira la souplesse voulue pour gérer nos ressources financières de façon intégrée pour l'ensemble de l'institution et les redistribuer de manière continue pour réaliser nos priorités. Nous aurons accès à des sources fiables d'information de gestion pour appuyer nos décisions en matière de finances.

*Le processus de génération, d'évaluation et d'application d'une innovation transformatrice est hors de la capacité d'une seule personne.*

*Extrait du rapport du Comité des équipes d'innovation, dans la Stratégie d'innovation du Canada, Février 2002  
www.innovationstrategy.gc.ca*

Enfin, l'organisation dynamique que nous voulons créer aura aussi besoin de souplesse pour ce qui est de l'aménagement de ses installations, afin de faciliter le regroupement d'équipes pour travailler à de nouvelles initiatives.

## Favoriser une culture ouverte d'apprentissage

BAC veut devenir une organisation novatrice du savoir et un lieu privilégié d'apprentissage pour les Canadiens. Nous devons à cette fin nous engager fermement à favoriser un climat d'ouverture et l'apprentissage dans notre propre institution

### Perméabilité

Nous devons être une organisation perméable : il nous faudra un flot constant d'information, de gens et d'idées. Nos stratégies, nos processus et nos pratiques de ressources humaines doivent être adaptés pour promouvoir une telle perméabilité. Par exemple, nous développerons des mécanismes qui incitent les étudiants, les chercheurs et les professionnels à séjourner à BAC dans le cadre de stages de travail, de visites professionnelles et de bourses de recherche. De même, nous élaborerons des mécanismes qui encouragent les employés de BAC à accroître leur expérience professionnelle, leurs compétences et leurs perspectives en sollicitant des affectations temporaires auprès d'autres institutions. Dans les deux cas, il y aura des gains tant pour notre personnel que pour notre institution.

*Les employés compétents, énergiques et dévoués de BAC auront des occasions de carrière externes qui leur permettront de contribuer au gouvernement du Canada, à notre pays et au monde. Cette mobilité ouvrira des portes de BAC à de nouvelles recrues qui pourront à leur tour participer à la croissance et au développement de BAC.*  
Tiré du rapport du Groupe de travail sur les ressources humaines

### Sources d'apprentissage

Nos sources d'apprentissage seront multiples : nos clients, nos partenaires et nos réseaux, les professions et les milieux de l'information partout dans le monde, d'autres secteurs du gouvernement, le secteur de la haute technologie et nos collègues internationaux. Nous apprendrons des résultats des exercices de mesure de rendement et nous nous en servirons pour améliorer la prestation de nos services.

### Gestion du savoir

Nous apprendrons également l'un de l'autre. Nous raffermirons nos communications internes pour construire une culture de partage de l'information, ouverte et respectueuse. Ce partage de l'information se fera par des voies structurées comme l'intranet et le courrier électronique et plus simplement dans le cadre du travail au sein d'équipes multidisciplinaires. Comme beaucoup d'institutions, BAC subira un roulement élevé du personnel (principalement en raison de nombreux départs à la retraite) au cours des prochaines années, il est essentiel pour nous de mettre au point divers mécanismes pour assurer une gestion efficace et un transfert des connaissances du personnel.

*En tant qu'institution du savoir, nous sommes reconnus pour notre culture d'apprentissage. L'acquisition continue du savoir est une réalité de tous les jours et renforce notre capacité de servir les Canadiens et de remplir notre mandat.*  
Partie de la vision proposée par le Groupe de travail sur l'apprentissage et le développement

Notre avenir est multidisciplinaire. Les tâches complexes de constituer une collection variée et de la rendre accessible à tous en cette ère numérique exigent une plus grande variété de professions dans nos rangs, plus d'interactions entre les professions et un plus grand nombre d'employés qui possèdent des compétences complexes ou hybrides (entre autres les personnes qui combinent des compétences de contenu, professionnelles et techniques). Il nous faudra réunir une variété de compétences, trouvées à la fois chez nos employés et importées de l'extérieur, et les organiser pour pouvoir travailler de façon transversale. Des équipes isolées œuvrant dans un seul point de vue professionnel ne nous permettraient pas de remplir notre mandat. Nous devons faire en sorte que la formation professionnelle soit un atout pour BAC et ne freine pas l'évolution nécessaire des pratiques.

BAC continuera à investir de façon stratégique dans l'apprentissage organisationnel en encourageant l'encadrement des nouveaux employés par leurs collègues d'expérience—dans des relations de « coaching » ou de mentorat—en aidant les employés à acquérir de nouvelles habiletés et connaissances et en les incitant à les partager avec leurs collègues de travail.

## S'enrichir de nouvelles compétences professionnelles

Afin de réaliser sa vision, la nouvelle institution devra se doter de nouvelles capacités.

Nouvelles  
capacités

Il nous faudra une capacité stratégique renforcée pour définir nos orientations et exercer un leadership efficace du point de vue de notre rôle national. Nous aurons besoin d'une capacité accrue de gestion. Nous aurons aussi besoin d'augmenter nos capacités en matière de communication, de partenariat, de travail d'équipe, d'innovation et de fonctionnement des organisations. Nous devons faire en sorte que BAC possède les compétences requises pour assurer une solide mise en œuvre du cadre du rendement axé sur les résultats et du cadre de la gestion du risque.

Pour remplir notre nouveau mandat qui consiste à faire connaître et à faire comprendre le patrimoine documentaire du Canada, nous devons renforcer nos capacités pédagogiques et d'interprétation. Nous devons aussi acquérir une large compréhension de la technologie et des compétences techniques dans toute l'institution afin de bien comprendre et d'exploiter toutes les possibilités de l'information numérique.

Diversité  
accrue

Pour atteindre notre but de renforcer notre pertinence auprès des collectivités ethno-culturelles et autochtones ainsi que nos relations avec celles-ci, nous devons acquérir une diversité culturelle et linguistique accrue au sein de notre effectif. Sans cette diversité de notre personnel, nous échouerons dans notre mission de documenter l'expérience canadienne et de devenir un pôle privilégié du savoir pour tous les Canadiens. Nous devons aussi continuer à augmenter notre capacité en ce qui a trait aux langues officielles à la fois pour ce qui est du service au public et afin d'assurer un niveau élevé de bilinguisme en milieu de travail.

Mécanismes

BAC doit en premier lieu se questionner sur les habiletés et les compétences dont nous aurons besoin pour mettre en œuvre notre mandat et nos orientations stratégiques. Il existe plusieurs solutions pour combler nos besoins, mais le recrutement et le perfectionnement du personnel constituent deux mécanismes clés. BAC devra examiner ses profils de compétence pour le genre de travail que nous allons faire et s'assurer que nos pratiques en matière de recrutement et de promotion ciblent les compétences dont nous avons le plus besoin pour l'avenir. BAC devra s'engager à appuyer l'apprentissage et le perfectionnement de son personnel, et orienter la formation en fonction de nos nouveaux besoins organisationnels. Notre engagement à refléter la diversité canadienne dans notre effectif et groupe de cadres se traduira par un plan d'action en matière d'équité en emploi et de diversité, le recrutement des talents les plus prometteurs partout au Canada, des mesures de dotation équitables et basées sur le mérite des candidats, et des efforts pour acquérir une réputation d'employeur de choix auprès des diplômés de divers secteurs professionnels.

*Ce sont les employés de  
notre nouvelle institution qui  
vont nous permettre  
d'atteindre notre nouveau  
mandat...*

*Le milieu de travail  
reconnaît et récompense la  
souplesse, la créativité et la  
diversité de talents  
qu'apportent les individus et  
les équipes dynamiques. Les  
employés de Bibliothèque et  
Archives Canada sont  
représentatifs de la société  
canadienne et travaillent  
sans relâche pour assurer la  
pertinence et la qualité de  
notre collection et de nos  
services à la population.*

*Tiré du rapport du Groupe  
de travail sur les ressources  
humaines*

## Se doter de la technologies requise

La technologie est essentielle à l'accomplissement de notre vision. Un recours efficace à la technologie nous permettra d'acquérir, d'administrer, de conserver et de fournir l'accès à du contenu, tant numérique que traditionnel, et l'utilisation créatrice de la technologie nous permettra d'offrir en tout temps et en tout lieu des services novateurs aux Canadiens.

Nos besoins en technologie sont plus complexes que ceux de bien d'autres organisations parce que notre mission consiste à recueillir, à organiser et à diffuser de l'information. Notre investissement dans la technologie devra continuer d'être important. Le milieu de l'information est en rapide évolution et crée sans cesse de nouveaux besoins, de nouvelles utilisations de l'information, un volume sans précédent d'information, un besoin de nouveaux procédés de travail et des exigences complexes en matière de sécurité, d'authentification et de gestion des droits numériques.

*Pour atteindre ses ambitieux objectifs d'accès, BAC doit s'assurer que ses systèmes stratégiques d'accès soient robustes : que son architecture de système soit à la fois assez souple pour saisir les nouvelles possibilités technologiques et ait la capacité de contenir un fort volume et une variété de [contenu et descriptions].*  
Tiré du rapport du Sous-groupe de travail sur les modèles de prestation de service

Souplesse des systèmes

Il nous faudra avoir en place des systèmes souples et auxquels on peut facilement ajouter des composantes et des capacités pour maintenir le rythme. Nous devons chercher à accroître la souplesse, à promouvoir la réutilisation des composantes des systèmes et des données et à en réduire les coûts de développement.

Architecture intégrée

L'architecture de nos systèmes et de notre information doit nous permettre de présenter les ressources archivistiques et de bibliothèque comme un ensemble parfaitement intégré et d'y ajouter les fonctions du travail requises pour acquérir, gérer, décrire, conserver et interpréter la collection. Nous devons aussi nous assurer d'une bonne intégration avec les autres systèmes de l'administration fédérale et avec les réseaux nationaux. Pour y arriver, nos systèmes doivent être interopérables. Nous miserons donc sur des normes communes, des protocoles d'interopérabilité et l'autonomie des plates-formes.

Gestion du contenu numérique

Nous investirons beaucoup dans les programmes et les services virtuels. Notre technologie d'information doit exploiter Internet, faciliter la prestation et la gestion du contenu numérique et des services. Nous devons également posséder toutes les technologies requises pour appuyer un vaste programme de numérisation, le tout étant indispensable à nos objectifs de conservation et de livraison de contenu.

Soutenir nos opérations quotidiennes

Comme pour la majorité des organisations, la technologie doit aussi soutenir nos activités quotidiennes. Nos employés doivent pouvoir compter sur un accès fiable au courrier électronique, à l'intranet, à Internet et aux ordinateurs de bureau pour appuyer leur travail. Pour ce qui est de nos systèmes d'entreprise, nous miserons sur des normes communes et, dans la mesure du possible, nous utiliserons les services communs pour l'ensemble de l'administration fédérale.

Nous souhaitons que notre technologie de l'information soit agile, capable d'intégrer de nouvelles capacités, interopérable et axée sur Internet pour nous permettre d'atteindre nos objectifs. Notre première démarche devra consister à définir une architecture intégrée de l'information et de la technologie susceptible d'orienter les décisions en matière de TI et de tracer le développement de la TI pour les années qui viennent.

## Offrir un milieu de travail sain et stimulant

La principale ressource et la force première de BAC seront toujours ses employés—theurs compétences, leur professionnalisme, leur motivation, leur créativité et leur dévouement au service des Canadiens. Comptant pour 71 % de son budget en salaires, BAC dépend principalement de la capacité de sa main-d'œuvre et de la qualité de son milieu de travail pour remplir son mandat.

Appartenance,  
respect et  
confiance

À titre d'organisme de taille moyenne, avec un effectif expert et la mission engageante d'acquérir et de faire connaître le riche patrimoine documentaire de notre pays, BAC a la possibilité d'être un milieu de travail fortement convoité, en mesure d'attirer et de garder les talents les plus prometteurs. Il y parviendra en offrant un milieu de travail sain, riche d'une culture visiblement marquée du sceau de l'appartenance, du respect et de la confiance.

Notre objectif est d'offrir un milieu de travail mettant en valeur la diversité et la différence, où la discrimination, y compris toutes les formes de harcèlement, n'est jamais tolérée. Nous devons offrir un milieu où les employés peuvent travailler dans la langue officielle de leur choix. Les employés de BAC doivent savoir que les problèmes concernant leur milieu de travail reçoivent une écoute attentive, que les conflits sont réglés avec équité et qu'ils ont leur mot à dire et des responsabilités à assumer dans la gestion de leur milieu de travail. Le défi que nous avons à relever sera de fournir un milieu où les employés sentent qu'ils sont justement rémunérés et qu'ils ont de l'appui pour améliorer leurs connaissances, pour progresser dans leur carrière et pour établir un bon équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Nous voulons que chaque employé ait le sentiment qu'il contribue au succès global de l'organisation.

Mesures pour y  
parvenir

BAC a commencé à prendre des mesures pour atteindre ces objectifs. Nous avons un groupe de travail très actif sur la diversité et l'équité en matière d'emploi qui relève directement du chef de l'institution et collabore étroitement avec les services des ressources humaines à l'atteinte de nos buts. Un plan d'action sur la diversité et l'équité en matière d'emploi est déjà en place et devrait mener à un accroissement important de la diversité de notre effectif et à de meilleures pratiques de gestion à cet égard. Un bureau de divulgation interne a été créé pour aider les employés à signaler dans un climat sûr et constructif les écarts de conduite au travail et faire en sorte que des enquêtes responsables soient menées le cas échéant. Il existe aussi un mécanisme efficace de résolution des conflits. BAC a adopté des mesures en matière de langues officielles qui comprennent la prestation de cours de formation linguistique à ses employés; elles appuie également le perfectionnement continu pour répondre aux besoins de l'institution et de ses employés. Nous sommes toujours à la recherche de nouveaux moyens de favoriser un dialogue ouvert sur les valeurs et l'éthique en milieu de travail.

*Les valeurs humaines incluent le courage, le savoir-vivre, la responsabilité et l'humanité.*

*Dans un milieu de travail à rendement élevé, les employés font preuve de respect, de civilité, de loyauté et d'entraide. Les organisations axées sur les valeurs appuient l'apprentissage et sont mues par la participation, l'ouverture, la communication et le respect de la diversité.*

*Tiré de Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes  
www.tbs-sct.gc.ca/res\_can/rc\_1\_f.asp*

Si la contribution à un milieu de travail sain est la responsabilité de chacun, les gestionnaires doivent néanmoins avoir les compétences requises pour favoriser un tel milieu. Nous devons mettre l'accent sur les « aptitudes humaines » de nos gestionnaires tels la communication, les relations interpersonnelles et les techniques d'encadrement. Nous voulons que le legs de notre transformation en soit un d'ouverture et de dialogue irréversible au sein de l'institution.

Nous devons faire en sorte que le milieu de travail que nous offrons soit tout à fait accessible à tous nos employés. Des équipements spéciaux seront ajoutés à tous les établissements actuels et à venir de BAC pour permettre l'accès aux personnes handicapées. Pour assurer un cadre de travail convivial adapté pour les tâches qu'ont à effectuer les employés de BAC, ceux-ci seront invités à participer à sa conception.

Pour la haute direction de BAC, la création d'un « milieu de travail sain » n'est pas une simple promesse, mais un engagement profond pour en faire une réalité. La nouvelle institution a besoin d'un personnel motivé et qui a le sentiment de se réaliser—et elle est fermement résolue à y parvenir.

---

## **CONCLUSION**

---

Notre capacité à concrétiser notre vision repose, comme cela a toujours été le cas, sur notre personnel et sur la collection. Cette collection regroupée couvre le patrimoine textuel, visuel et audiovisuel du Canada. Elle est vaste, riche et diversifiée. La richesse et la pertinence de son contenu sont la force centrale sur laquelle repose notre capacité d'en faire apprécier la valeur aux autres Canadiens et Canadiennes, et nous continuerons à développer cette force.

C'est grâce au savoir-faire et à la créativité de notre personnel que nous avons pu bâtir la collection, bien la gérer et la mettre au profit de la population au moyen de services et de programmes.

BAC est une nouvelle institution qui devra évoluer au fil des ans. Définir sa contribution optimale au développement social, économique et culturel de la société libre et démocratique qu'est le Canada est un travail de longue haleine qui exigera une réflexion continue et un repositionnement constant.

La période intense de réflexion que nous venons de traverser nous a permis de définir certaines orientations. Maintenant, nous savons mieux ce que nous voulons et devons devenir.

Nous nous définissons comme un nouveau type d'institution du savoir, forte de nouvelles capacités grâce aux synergies obtenues par la fusion de deux institutions antérieures en une seule, et plus efficace que dans le passé. Nous désirons manifester une présence nationale et contribuer à la qualité de vie des Canadiens de tous les âges, de toutes les cultures et de toutes les régions. Nous désirons travailler avec d'autres intervenants et participer activement à la création d'une collection remarquable et cohésive du patrimoine documentaire national. Nous désirons être un chef de file, au sein du gouvernement et à l'intérieur de nos communautés professionnelles, en matière de gestion de l'information et du savoir. Nous voulons être un important lieu d'apprentissage afin que les Canadiens et les Canadiennes puissent comprendre leur patrimoine, le savoir et la culture de notre pays. Nous espérons, par ces moyens, contribuer de façon marquée à la réussite de la société canadienne.

L'utilisateur sera au centre de nos préoccupations et notre action sera dictée par la volonté de lui donner accès à nos ressources, d'en favoriser l'utilisation et la compréhension. Nous saisirons toutes les possibilités offertes par l'information et les technologies numériques. Nous comprenons que nous gérons notre collection au nom des Canadiens et des Canadiennes qui en sont les vrais propriétaires et que nous devons gérer les risques inhérents à cette responsabilité. Nous remettons en question nos traditions professionnelles en matière de description et nous définirons comment les métadonnées peuvent contribuer à l'atteinte de nos objectifs qui sont de mieux servir les Canadiens. Nous essaierons de donner une plus grande direction que par le passé en assumant le rôle que doit tenir une institution nationale et en renforçant notre leadership et une capacité stratégique. Enfin nous considérerons notre organisation, ses rôles et ses processus de travail sous un angle holistique. BAC est un vaste système intégré, par opposition à une série de domaines d'activités dont les mandats sont distincts et qui se font concurrence pour l'obtention de ressources.

Nous avons également déterminé des stratégies de gestion interne qui nous aideront à concrétiser notre vision. Ces orientations guideront notre façon d'agir et de gérer. Certains concepts clés y sont récurrents—diversité, souplesse, mobilité, responsabilisation, travail en équipes multidisciplinaires, perméabilité et apprentissage. Ce sont les éléments qui sous-tendent le genre d'organisation que nous souhaitons devenir.