



Sujets

Pourquoi planifier?

Processus de planification

Qui planifie?

Évaluation des besoins de la communauté

Énoncé de mission

Rôle de la bibliothèque

Objectifs et plans d'action

Réalisation

Suivi, évaluation et révision

Ressources

Exemples

Les renseignements qui se trouvent dans ce *Guide à l'intention des petites bibliothèques* devraient être utilisés concurremment avec la publication du SBO-Nord ci-annexée, intitulée, *L'évaluation des besoins et la planification stratégique à l'intention des bibliothèques publiques de l'Ontario du nord: un manuel* (1994). Tout au long de ce *Guide*, on fera référence aux services du Service des bibliothèques de l'Ontario-Nord (SBO-N). Toutefois, les bibliothèques qui se trouvent dans le sud de l'Ontario devraient utiliser les services du Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud (SBOS).



La bibliothèque publique est un des plus importants services dans la communauté. Elle fournit des services culturels et récréatifs ainsi que des services d'information et d'éducation à tous les membres de la communauté. La planification permet à la bibliothèque de s'assurer qu'elle dessert bien la communauté en répondant à ses besoins.

La planification consiste à évaluer la situation présente, à viser quelle direction prendre et à décider comment si rendre. Le résultat de ces actions devient une stratégie pour le développement de la bibliothèque. Un document de planification c'est l'intention d'aujourd'hui envers l'action de demain.

POURQUOI PLANIFIER?

Tout comme on planifie son éducation ou sa carrière, les bibliothèques, quel que soit leur genre et leur importance, ont besoin d'un système de planification formel et efficace. En ces temps de restrictions budgétaires et d'innovations technologiques, le conseil et le personnel de la bibliothèque doivent planifier consciencieusement afin de pouvoir répondre adéquatement aux besoins changeants de leurs communautés.

Plusieurs petites municipalités entreprennent rarement une planification officielle de leur services de bibliothèque et ne s'engagent pas dans des plans à long terme au-delà du mandat du conseil municipal. Ce manque de planification ne devrait toutefois pas empêcher l'élaboration de plans à long terme pour la bibliothèque. La bibliothèque, comme tout individu, ne progressera qu'en établissant des objectifs et en mettant en oeuvre ces objectifs sous la forme d'un document de planification ou d'un plan officiel.

La planification a plusieurs avantages. Elle:

- permet de s'assurer que la communauté et la bibliothèque comprennent pourquoi la bibliothèque existe et ce qu'elle espère réaliser
- permet d'identifier les besoins de la communauté et de s'assurer que le conseil et le personnel de la bibliothèque répondent à ces besoins sans répéter inutilement des services qui sont disponibles ailleurs dans la communauté

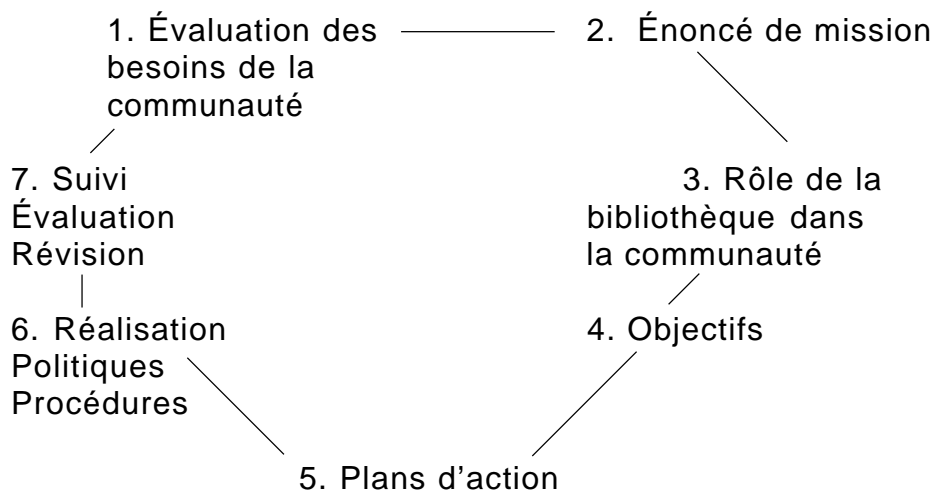


- assure la continuité des services, peu importe les changements au niveau du conseil d'administration, du personnel ou des membres du conseil municipal
- encourage l'engagement à long terme des décideurs et technocrates de la communauté en ce qui a trait aux services de bibliothèque
- permet à la bibliothèque de répondre adéquatement aux besoins et aux tendances changeantes de la communauté
- offre une garantie au conseil municipal que les fonds sont dépensés de manière réfléchie et responsable

Le processus de planification est un cycle qui mène la bibliothèque d'une évaluation des besoins de la communauté à la formulation d'un énoncé de mission. Ce cycle définit clairement le rôle de la bibliothèque afin d'établir des objectifs qui seront ensuite mis en exécution par des procédures.

PROCESSUS DE PLANIFICATION

Ce processus de planification se déroule dans un mouvement cyclique parce que c'est un processus continu. Le plan lui-même, une fois formulé, n'est pas immuable; il est flexible et disposé à changer au fur et à mesure que la communauté change. Le cycle de la planification est généralement décrit comme suit:





Le processus de planification peut être utilisé pour développer des plans à court ou à long terme pour la bibliothèque. Les plans à court terme coïncident habituellement avec l'année budgétaire et sont donc reliés de très près au budget annuel. Par contre, les plans à long terme sont généralement d'une durée de 3,5 ou 10 ans.

La planification à court terme nécessite la mise en oeuvre de buts et d'objectifs annuels. Les budgets annuels sont basés sur les buts et les objectifs établis pour l'année. Souvent appelé un plan d'opération, la planification à court terme doit refléter les décisions opérationnelles qui se font jour après jour. Les bibliothèques doivent avoir des plans à court terme qui sont flexibles. Il est important, surtout pour les petites bibliothèques d'avoir d'autres plans possibles. Les budgets annuels sont rarement garantis et les plans à court terme doivent souvent être révisés en conséquence.

Les plans à long terme prennent habituellement la forme d'un plan d'ensemble pour le développement de la bibliothèque. Dans un plan à long terme, la bibliothèque observe la communauté et identifie les services, les ressources et les programmes qui seront requis par la communauté. Ensuite, la bibliothèque donne une forme conventionnelle à ces plans en établissant des objectifs pour une certaine période de temps. La planification à long terme est rendue plus complexe par les incertitudes de l'avenir. Ces incertitudes peuvent être réduites en planifiant en collaboration avec la communauté et en utilisant les données sur la croissance industrielle anticipée, sur la composition de la communauté ainsi que sur les projections démographiques pour élaborer les objectifs de la bibliothèque.

Les facteurs à considérer en planifiant pour l'avenir sont:

- les changements de la clientèle et de ses besoins
- les nouvelles exigences des services et des innovations technologiques
- les facteurs économiques tels que des modifications au niveau du financement, du taux d'inflation, du coût des matériaux et de l'équipement ainsi que des coûts rattachés au personnel.
- les facteurs politiques, tel qu'un nouveau projet de loi, une fusion municipale ou un redécoupage électoral; telle qu'une modification aux formules de subventions ou dans le niveau du soutien, ainsi que l'initiative communautaire.



La planification du service de bibliothèque est la responsabilité du conseil d'administration de la bibliothèque. En effet, plusieurs modèles d'administration de bibliothèques, tel que le modèle Carver, prônent que la planification est la seule fonction d'un conseil d'administration. Cette fonction du conseil d'administration est appuyée par l'article 20 (a) de la *Loi sur les bibliothèques publiques, Lois refondues de l'Ontario de 1990, chapitre P.44* (appelée auparavant la *Loi sur les bibliothèques publiques, 1984*) qui déclare que la planification des services de bibliothèques est la responsabilité du conseil d'administration. Tout plan élaboré pour la bibliothèque doit être approuvé par le conseil d'administration avant d'être mis en oeuvre.

Le personnel de la bibliothèque peut encourager ces démarches en:

- rendant compte au conseil d'administration des changements dans les tendances d'utilisation de la bibliothèque
- fournissant de l'information sur la planification et son importance
- tenant un atelier spécial pour les membres du conseil d'administration sur le processus de planification

Quoique que la planification soit la responsabilité principale du conseil d'administration, certains conseils d'administration de bibliothèques créeront un sous-comité permanent qui sera chargé d'amorcer et d'assurer le suivi du processus de planification. De temps à autre, les bibliothèques nommeront un comité spécial pour s'occuper d'une révision majeure des services de la bibliothèque ou pour recueillir des renseignements pour une évaluation des besoins.



Le comité ad hoc de planification

Un comité ad hoc chargé de la planification s'acquittera mieux de son travail s'il est un comité consultatif qui reflète la diversité des intérêts de la communauté. Puisque la planification nécessite l'évaluation des besoins de la communauté et du rôle que joue la bibliothèque à remplir adéquatement ces besoins, la communauté a le droit et la responsabilité d'être impliquée.

Le comité de planification doit être un groupe de travail, assez petit pour faciliter l'interaction et la contribution individuelle de chaque membre tout en étant assez grand pour représenter tous les points de vue en jeu. On recommande un comité composé de six à huit personnes bien engagées à participer dans le processus de planification. Les comités ad hoc de planification sont décrits de façon plus détaillée dans le chapitre 2 du document annexé à ce *Guide, L'évaluation des besoins et la planification stratégique à l'intention des bibliothèques publiques de l'Ontario du nord; un manuel*, en particulier dans le document 4.

La directrice générale de la bibliothèque fait partie du comité et peut en être la présidente. La DG a l'ultime responsabilité de mettre en oeuvre les décisions du comité, qui ont été préalablement approuvées par le conseil d'administration; sa participation est donc importante. La DG informe également le comité de la situation actuelle de la bibliothèque et des contraintes auxquelles elle doit faire face. La DG rapporte à la bibliothèque les discussions et les décisions du comité et du conseil d'administration.

Puisque les membres du conseil d'administration prennent toutes les décisions en ce qui a trait à la planification de la bibliothèque, il est important que le conseil soit la force motrice de ce comité de planification. Il faut se rappeler que ce comité de planification est un comité consultatif seulement, sans aucune autorité pour réaliser le plan. L'engagement des membres du conseil d'administration dans le processus de planification permet aux conseillers de bibliothèque d'être mieux informés et de s'engager davantage dans leurs rôles d'administrateurs. Les membres du conseil municipal doivent également être représentés au sein du comité de planification, surtout parce que la réalisation du plan de la bibliothèque entraîne souvent l'injection de nouveaux fonds devant être approuvés par le conseil municipal.



Le choix des personnes ressources pour ce comité devrait représenter les principaux groupes de la communauté de même que les groupes qui s'intéressent particulièrement à la bibliothèque, tels que:

- les groupes de planification au niveau de la municipalité
- les entreprises et les organismes de services de la communauté
- les administrateurs des écoles et des collèges locaux
- les usagers de la bibliothèque (souvent des membres des "Ami(e)s de la bibliothèque")
- les non-usagers de la bibliothèque (qui pourraient provenir d'un ou des trois premiers groupes mentionnés ci-dessus)
- s'il y a lieu, les groupes minoritaires, les personnes handicapées, ou d'autres groupes ayant des intérêts particuliers

Les planificateurs devraient être choisis en fonction de leur volonté de consacrer du temps, de l'intérêt et de l'énergie à ce comité. Un bon groupe de planificateurs, qui privilégie les échanges, rend le processus de planification emballant et productif.

De plus, la productivité du comité dépend beaucoup de la continuité d'adhésion de ses membres. Si certains membres viennent à quitter, leurs remplaçants devraient être choisis avec soin. Le comité aura développé une certaine affinité qui pourrait être perturbée par l'arrivée de nouveaux membres. Il faudra donc considérer attentivement si les intérêts des membres partant assurent par les membres toujours en poste, si non il faudrait s'assurer que leurs remplaçants feront le complément.



Les termes du mandat

La première étape de tout processus de planification consiste à déterminer les termes du mandat du comité spécial de planification. Les termes du mandat sont habituellement élaborés et proposés par le personnel de la bibliothèque et devraient comprendre les points suivants:

- **Le contexte**
Fournir l'information de base expliquant les raisons pour lesquelles le conseil d'administration a décidé d'entreprendre un processus de planification. Ceci pourrait inclure une référence à l'article 20(a) de la *Loi sur les bibliothèques publiques, Lois refondues de l'Ontario de 1990, chapitre P.44*, ainsi que certaines tendances qui pourraient influencer la bibliothèque, telle qu'une croissance projetée de la population. Mentionner les documents dont le comité devrait tenir compte, tels que l'ancien plan de la bibliothèque, l'énoncé de mission, les politiques etc.
- **Le but**
Décrire le but du comité, par exemple l'élaboration d'un plan triennal ou quinquennal pour la bibliothèque ou la terminaison d'évaluation des besoins.
- **Les ressources**
Noter les ressources disponibles aux membres du comité telles que la disponibilité du personnel de la bibliothèque et des bénévoles, de l'aide spéciale pour la collecte des données ou pour le financement ainsi que l'utilisation des services de consultants.
- **Les membres**
Nommer les groupes d'intérêt qui seront représentés (par ex. le conseil municipal, l'urbaniste et le conseil de bibliothèque); spécifier le nombre d'individus de chaque groupe qui se retrouveront au sein de ce comité. Mentionner des postes précis si ceux-ci doivent être représentés (par ex. la directrice générale de la bibliothèque). Spécifier le nombre minimum et maximum de membres qui siégeront au comité.
- **Les rapports**
Il faudra établir un échéancier pour remettre les rapports au conseil. À la fin de chaque étape principale du processus de planification, des rapports écrits, qui résument ce qui a été fait jusqu'à présent et qui incluent des recommandations, sont requis (par ex. l'énoncé de mission, l'évaluation des besoins de la communauté, etc.). Le conseil d'administration doit approuver chaque étape avant de passer l'étape suivante. Ceci permet de s'assurer de l'appui continu, étape par étape, du conseil d'administration et évite les malentendus.



Exemple 1: Termes du mandat du comité ad hoc de planification

Les termes du mandat doivent être approuvés par le conseil d'administration avant la mise en marche du comité spécial. Une méthode de convocation de la première réunion doit être acceptée. Toutes ces démarches doivent être effectuées par motion du conseil d'administration.

Réunions du comité de planification

Comme pour toutes les autres réunions, l'ordre du jour et la documentation pertinente devrait être préparé et distribué au moins une semaine avant la réunion.

Lors de la première réunion, l'ordre du jour devrait se limiter aux termes du mandat du comité, aux différentes responsabilités du président et du secrétaire ainsi qu'à la documentation générale se rapportant à la planification et à la bibliothèque.

La documentation générale sur la bibliothèque devrait inclure des copies de documents concernant la planification. Ceci comprend par exemple des statistiques, portant sur la bibliothèque et sur la communauté, qui démontrent certaines tendances au fil des ans.

Ce genre de renseignements aidera le comité à s'orienter pour ensuite pouvoir adopter un plan d'action. C'est au personnel de la bibliothèque à qui revient le rôle de diriger le comité à travers ce processus.

Le comité de planification pourrait se voir obliger d'examiner quelques aspects particuliers du processus de planification. L'évaluation des besoins de la communauté est un des éléments du processus de planification. Une évaluation des besoins n'est pas vraiment de la planification, mais par contre elle procure des renseignements qui sont nécessaires pour planifier - c'est un outil qu'on utilise dans la préparation d'une bonne planification.

L'évaluation des besoins est un processus qui examine méthodiquement la communauté et ses besoins afin de déterminer exactement quels sont ces besoins, si présentement la bibliothèque répond adéquatement à ces besoins et comment elle s'acquittera de cette tâche dans l'avenir. Une évaluation des besoins de la communauté sert de base à la planification à long terme de la bibliothèque.

Dans plusieurs cas, le plan de la bibliothèque peut et devrait faire partie du plan général la ville ou d'un plan de service des loisirs.



Les écrits sur le sujet appellent cet élément de la planification, une **analyse de marché**. Dans *Creating a Financial Plan: a How-to-do-it Manual for Librarians* par Betty Turock et Andrea Padolsky (New York: Neal-Schuman, 1992), les auteures décrivent cette analyse de marché comme étant un moyen de caractériser la clientèle de votre bibliothèque, d'identifier ses besoins et de déterminer si son nombre s'accroît, diminue ou demeure constant. L'analyse de marché mesure l'attrait que les services de votre bibliothèque ont pour les groupes cibles et suggère des obstacles - réels ou perçus - qui dissuadent les gens à rechercher et à utiliser les services qui sont présentement disponibles ou qui sont projetés pour l'avenir. (p.61)

La cueillette des données; par où commencer?

Le profil de la communauté

Des renseignements sur la communauté doivent être recueillis pour faire partie du processus d'évaluation des besoins. Un sondage de la communauté aidera la bibliothèque à formuler son plan d'ensemble détaillé en déterminant sa composition (éducation, emploi, tendances démographiques et économiques, etc) et en mesurant sa satisfaction des services de bibliothèque offerts.

Le profil de la bibliothèque

Pour brosser un tableau fidèle des services et des coûts récents et actuels de la bibliothèque, il faut recueillir de l'information de base sur la bibliothèque: ses ressources, ses services, ses programmes et son aménagement. Le but de ce profil de la bibliothèque est de déterminer comment vos services répondent bien aux besoins de la communauté en illustrant leur fonctionnement actuel. Le profil est créé en rassemblant l'analyse des données dérivées de sources telles que: des mesures de consommation et de rendement; des sondages du personnel, des usagers et des non-usagers; et des entrevues avec des individus ou des groupes cibles.

Les mesures de consommation indiquent le montant de ressources qu'utilise la bibliothèque afin de soutenir un programme ou service en particulier: les données recueillies à propos du revenu de la bibliothèque (par ex. subventions) et la façon dont ce revenu est dépensé (par ex. heures d'ouverture, volumes possédés, volumes ajoutés). Les mesures de production indiquent l'ampleur du service offert par la bibliothèque. De telles données sont recueillies sur les inscriptions actives, le prêt, l'utilisation en bibliothèque des documents, les entrevues de référence et la fréquentation des programmes ou des services. Le guide le plus complet sur ces mesures est un document intitulé *Output Measures for Public Libraries* répertorié à la page 26 de ce *Guide*.



Les sources d'information

L'information vous arrivera de maintes sources différentes telles que:

- des sources internes comme des données historiques sur les opérations de la bibliothèque, des rapports sur le niveau des activités et des sondages d'usagers.
- d'organismes gouvernementaux qui ont une juridiction ou une certaine influence sur d'autres facteurs qui à leur tour influencent la bibliothèque.
- des sources d'information à propos de nouveaux développements et de nouvelles tendances dans le domaine de la bibliothéconomie.
- des sondages de la communauté cible concernant satisfaction en ce qui a trait aux programmes et des services actuels ainsi que des attentes concernant les nouveaux programmes et les nouveaux services désirés.
- des services d'information communautaire tel que les journaux, les publications de la Chambre de commerce, les données du recensement, les sondages scolaires etc.
- des données démographiques commerciales

Pour plus de renseignements sur des sources d'information référez-vous au chapitre 3 de *L'évaluation des besoins et la planification stratégique à l'intention des bibliothèques publiques de l'Ontario du nord: un manuel*, surtout le document 7.

Groupes de discussion et sondages

Les groupes de discussion et les sondages sont souvent utilisés pour recueillir de l'information afin d'établir les profils de la communauté et de la bibliothèque. Le groupe de discussion est un nouvel outil dans le domaine de la cueillette de données. En réunissant des personnes qui représente la population ciblée, les groupes de discussion vous permettent de capter les sentiments et les idées des usagers actuels de la bibliothèque ou de sa clientèle éventuelle.

La communauté peut aussi être consultée à l'aide de sondages. Un document de 1987 intitulé *Assessing Your Community for Library Planning*, du ministère de la Culture et des Communications de l'Ontario décrit le sondage comme étant un processus par lequel on demande une série de questions prédéterminées, à un nombre suffisant de personnes choisies pour que leurs réponses à ces questions soient une représentation équitable de l'opinion de la population en général. (p.18)



Dans *L'évaluation des besoins et la planification stratégique à l'intention des bibliothèques publiques de l'Ontario du nord; un manuel*, le chapitre 4 offre un guide pour la conception d'une consultation publique et d'un processus d'enquête auprès de la communauté. L'annexe B de ce manuel présente un exemple de sondage de bibliothèque publique. Des exemples de questionnaires sont aussi disponibles du Service des bibliothèques de l'Ontario.

En décidant de faire un sondage, il est important que tous les intervenant(e)s aient une idée claire des résultats à obtenir. Le but du sondage, le genre d'informations requises, les personnes ou les groupes de qui l'information parviendra, les ressources nécessaires pour effectuer le sondage et l'échéancier, tous ces éléments déterminent la méthode de sondage à utiliser. En planifiant le questionnaire du sondage, il est important de choisir un exemple qui est d'un genre et d'une étendue convenable. **L'exemple 2** à la fin du *Guide* donne plus de renseignements sur les éléments qui peuvent déterminer l'étendue d'un sondage.

L'évaluation des besoins de la communauté est une partie intégrale et cruciale du cycle de planification; elle établit le lien entre la communauté et la mission, les rôles et les objectifs de la bibliothèque.

L'ÉNONCÉ DE MISSION

On dit souvent qu'un **énoncé de mission** est un "énoncé d'objectifs" qui fournit une structure théorique générale sur laquelle on doit baser toute planification ultérieure. Le conseil devrait se servir de l'énoncé de mission pour décrire aussi précisément et clairement que possible le fondement philosophique sur lequel repose le service de bibliothèque qu'il se propose d'offrir à la communauté. L'énoncé de mission répond à la question "Que fait la bibliothèque?". Il fournit ainsi une définition claire du rôle de la bibliothèque dans la communauté, établit sa raison d'être et fournit une vision à long terme de ce qu'elle entend faire. Cet énoncé de mission est cependant flexible et ne devrait jamais être considéré comme une déclaration finale de la philosophie de la bibliothèque. Sa révision devrait faire partie du cycle régulier de la planification.

Cet énoncé d'objectif est crucial pour une petite bibliothèque. Les services de bibliothèque pourraient entrer en concurrence avec les sports et les loisirs de la communauté. Le conseil d'administration de la bibliothèque ainsi que la directrice générale doivent donc envisager cette éventualité. C'est seulement s'ils ont une bonne compréhension des objectifs de la bibliothèque qu'ils pourront déterminer comment cadrer les services de la bibliothèque avec les autres programmes communautaires.



L'énoncé de mission est rédigé par le comité de planification, sous la direction du personnel de la bibliothèque. L'énoncé de mission est particulier à chaque bibliothèque - il n'y a pas d'énoncé qui est caractéristique de toutes les bibliothèques. Un exemple d'un énoncé de mission se retrouve à **l'exemple 3**, à la fin de ce *Guide*.

En formulant la mission de la bibliothèque, on se donne ainsi un guide pour prendre des décisions tout en maintenant une continuité dans les objectifs et les activités. Un énoncé de mission influence donc la planification globale de la bibliothèque. Par contre, la formulation de plans pour des projets ou des services spécifiques se basera sur tous les éléments suivants: l'énoncé de mission, l'évaluation des besoins de la communauté et l'énoncé du rôle de la bibliothèque dans la communauté. .

Puisque l'énoncé de mission est une définition très large des intentions de la bibliothèque, il est nécessaire de développer des rôles et des objectifs plus spécifiques afin de raffiner l'énoncé de mission. L'énoncé de mission devrait engager le conseil à suivre une certaine ligne de conduite mais devrait avoir assez de flexibilité pour permettre une révision au moins à tous les trois ans.

Une autre démarche dans le cycle de la planification est d'utiliser l'information obtenue par l'évaluation des besoins afin de définir le rôle de la bibliothèque dans la communauté. Cette démarche consiste à comparer les services que la bibliothèque pourrait potentiellement offrir, avec les résultats de l'évaluation des besoins de la communauté et les ressources disponibles. Cette démarche aide à déterminer les services que la bibliothèque pourra réellement offrir.



Beaucoup de recherches ont été faites dans le domaine de la planification des bibliothèques. Les ressources répertoriées aux pages 25 à 28 de ce *Guide* illustrent bien cette activité. Les huit rôles qui suivent sont adaptés du texte de *Planning and role setting for public libraries* par Charles R. McClure:*

Centre d'activités communautaires: La bibliothèque est un centre d'activités, de réunions et de services communautaires.

Centre d'information communautaire: La bibliothèque est un centre de distribution d'information sur les organismes et les services communautaires ainsi que sur les questions importantes concernant la communauté.

Centre de soutien à l'enseignement: La bibliothèque aide les étudiants de tout âge à atteindre les objectifs pédagogiques reliés à leurs études.

Centre d'études indépendantes: La bibliothèque aide les personnes de tout âge qui poursuivent des programmes soutenus d'études hors des établissements d'enseignement.

Centre de documentation populaire: La bibliothèque met en vedette des documents d'actualité, très intéressants et en grande demande, dans une variété de supports, à l'intention des personnes de tout âge.

Centre d'apprentissage des enfants d'âge préscolaire: La bibliothèque aide à stimuler l'intérêt des jeunes enfants pour la lecture et l'apprentissage, grâce à des services offerts uniquement aux enfants ou pour les parents et les enfants ensemble.

Bibliothèque de référence: La bibliothèque fournit dans des délais raisonnables des documents qui présentent des renseignements exacts et utiles à la population locale.

Centre de recherche: La bibliothèque vient en aide aux gens lettrés et aux chercheurs désireux de mener des études approfondies, de sonder des domaines de connaissance spécifiques et de créer des connaissances nouvelles

**Planning and Role Setting for Public Libraries: A Manual of Options and Procedures*. Préparé pour le Public Library Development Project par Charles R. McClure, Amy Owen, Douglas L. Zweizig, Mary Jo Lynch et Nancy A. Van House. Chicago: American Library Association, 1987.



Une petite bibliothèque aurait de la difficulté à s’acquitter pleinement des huit rôles qui apparaissent à la page précédente; donc, une des fonctions les plus importantes du comité de planification est de choisir quels rôles la bibliothèque pourra remplir.

Déterminer les rôles de la bibliothèque

La détermination des rôles peut se faire de différentes façons. La plus évidente est de simplement classer par ordre d’importance les huit rôles énumérés à la page précédente.

En examinant ce classement, le comité de planification devra tenir compte des questions suivantes:

- Quels rôles sont les plus importants face à l’énoncé de mission de la bibliothèque?
- Peut-on trouver les ressources nécessaires pour s’en acquitter?
- Quels besoins de la communauté sont les plus urgents et pourraient être satisfaits par la bibliothèque?
- Les ressources de la bibliothèque (personnel, budget, installations) nécessaires pour remplir ces rôles sont-elles déjà en place? Quels sont les points forts de la bibliothèque?

L’expérience d’une bibliothèque qui a entrepris la détermination de ses rôles est décrite dans **l’exemple 4 (Processus de sélection des rôles)** à la fin du *Guide*.

Le but de ces discussions est d’en arriver à un consensus sur les **deux à quatre rôles** qui sont effectivement les plus importants pour la bibliothèque. Ces rôles deviennent donc le centre de convergence de tous les efforts de la bibliothèque pour la durée du plan. Les rôles qui n’ont pas été choisis sont toutefois gardés sur une base de maintien. Tous services qui découlent de ces rôles sont maintenus au moins pour la durée du plan ou ne sont pas offerts du tout.

L’élaboration de la mission et du rôle de la bibliothèque établit ce que sera la bibliothèque et se qu’elle fera, permettant ainsi à la prochaine phase du processus de planification de commencer.



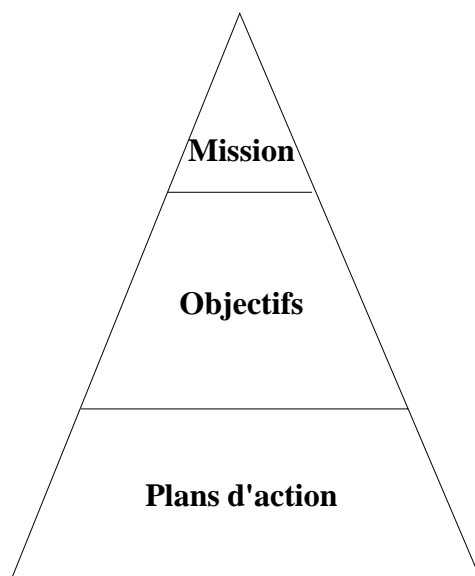
OBJECTIFS ET PLANS D'ACTION

La phase suivante du processus de planification implique le développement des objectifs et du plan d'action.

Les objectifs identifient clairement des résultats spécifiques et mesurables que l'on désire atteindre dans l'avenir et qui sont destinés à contribuer à la réussite de la mission de la bibliothèque.

Les plans d'actions identifient les mesures requises pour atteindre les objectifs identifiés. Ceci peut inclure toute une gamme de mesures, soit des tâches uniques à court terme et/ou des tâches échelonnées sur une plus longue période de temps. Les plans d'action définissent les mesures à prendre, les responsabilités et le calendrier.

Le document 16 de *L'évaluation des besoins et la planification stratégique à l'intention des bibliothèques publiques de l'Ontario du nord; un manuel* présente les trois composantes du processus de planification:



La vision d'avenir et le but de la bibliothèque (réponse à la question "pourquoi")

Les résultats que la bibliothèque veut obtenir dans chacun de ses domaines d'intérêt et/ou de responsabilité (réponse à la question "quoi?")

Les moyens que prendra la bibliothèque pour obtenir ces résultats (réponses aux questions "comment?" et "quand")

Les objectifs et les plans d'action sont des composants essentiels du processus de planification parce qu'ils identifient des zones d'activités importantes pour la bibliothèque. Plus spécifiquement, les objectifs et les plans d'action:

- guident les démarches des décideurs
- renseignent la communauté et le personnel de la bibliothèque sur les services qui seront mis en relief
- aident à évaluer la performance de la bibliothèque en démontrant son imputabilité



Développer les objectifs de la bibliothèque

Typiquement, les objectifs font partie de trois groupes:

- développer de nouveaux services ou nouvelles opérations: par exemple, établir trois nouveaux programmes d'activités pour jeunes adultes durant l'exercice financier actuel
- maintenir ou améliorer la qualité d'un service existant ou d'une opération; par exemple, augmenter le volume de prêt de livres pour enfants de 9%, avant la fin de l'exercice financier courant
- éliminer ou minimiser les problèmes actuels: par exemple, réduire de 10% le montant de documents volés durant l'année civile

L'identification et le choix des activités

Le plan doit identifier et choisir des activités et des services qui aideront à sa réalisation. Si possible, le personnel de la bibliothèque devrait entreprendre cette tâche. Ils sont bien placés pour avoir songé à de nouvelles activités ou de nouveaux services et à la façon d'améliorer les services actuels ou d'augmenter les groupes cibles.

En suivant l'ordre d'importance de chaque objectif, identifiez tous les services ou activités actuels qui pourraient contribuer à sa réalisation. Notez également comment ces services pourraient être améliorés ou développés davantage pour se rapprocher de l'objectif. Énumérez ensuite de nouveaux services ou de nouvelles activités pour chaque objectif.

Les questions suivantes, adaptées de *Planning and Role Setting for Public Libraries*, vous aideront à évaluer les activités:

- Possédez-vous les ressources disponibles pour mettre en place cette activité?
- Quelles sont les activités qui pourraient permettre de mieux réaliser l'objectif et ce au moindre coût?
- L'activité tire-t-elle profit des point forts de la bibliothèque et évite-t-elle ses point faibles?



- Le personnel de la bibliothèque s'engagera-t-il à faire de ces activités un succès, et possède-t-il les compétences nécessaires pour pouvoir les réaliser?
- Si l'activité est mise en place y-a-t-il des risques que d'autres services de la bibliothèque en souffrent?
- La mise en place de l'activité exigera-t-elle des réaffectations importantes des ressources de la bibliothèque?
- Des activités semblables ont-elles été mises en place avec succès dans d'autres bibliothèques du même genre?

Si l'objectif est d'**améliorer la collection de référence**, par exemple, le plan d'action pourrait inclure les actions suivantes:

- Remplacer une encyclopédie durant l'exercice financier courant.
- Mettre à jour tous les almanachs, jusqu'à l'année courante.
- Ajouter dix nouveaux documents à la collection de référence durant l'année courante.

L'établissement d'activités spécifiques aide à rejoindre l'objectif. Une fois établi le calendrier pour effectuer ces activités, les étapes qui suivent consistent à désigner qui sera le/la responsable pour ces activités, à obtenir ou à attribuer les fonds nécessaires pour effectuer ces activités, telles que remplacer une encyclopédie, mettre à jour les almanachs et ajouter les documents nécessaires pour rehausser la collection de référence.

Deux autres exemples de plans d'action se retrouvent au document 17 de *L'évaluation des besoins et la planification stratégique à l'intention des bibliothèques publiques de l'Ontario du nord; un manuel*.



La rédaction du document de planification

La dernière tâche importante du comité ad hoc de planification est la préparation du document de planification regroupant toutes les données recueillies. Le document de planification a deux buts principaux:

- fournir les renseignements qui appuient les conclusions et les recommandations du comité ad hoc de planification
- communiquer ces informations au conseil d'administration de la bibliothèque, au conseil municipal et à la communauté

Généralement, la directrice générale rédige la première version du plan, qui sera discutée par le comité. Le comité effectue les modifications nécessaires, approuve le document et le fait parvenir au conseil d'administration de la bibliothèque. À ce moment-là, le comité ad hoc de planification est souvent dissous. Bien qu'il puisse être appelé à se réunir à nouveau après une période de mise en oeuvre (habituellement un an), dans bien des cas, c'est le conseil d'administration de la bibliothèque qui assumera dorénavant le rôle de ce comité.

Lorsque le comité spécial de planification a terminé la préparation des objectifs et du plan d'action, il doit les présenter au conseil de bibliothèque sous forme de document de planification. Une fois le document approuvé, c'est au tour du personnel, en consultation avec les membres du conseil d'administration, de mettre à exécution le plan final. La réalisation comprend:

- l'élaboration de politiques s'il n'en existe pas encore
- l'élaboration de procédures

LA RÉALISATION



L'élaboration de politiques

Dans le processus de planification, les politiques découlent de l'établissement des objectifs et du plan d'action. Les politiques sont des règles de conduite élaborées pour mettre en oeuvre les plans établis afin de réaliser les objectifs. Tout organisme a besoin de politiques pour régir ses fonctions.

Chaque politique énoncée par le conseil d'administration est une déclaration publique de la façon dont le conseil de bibliothèque interprète son rôle dans la communauté. Les énoncés de politiques expliquent les objectifs de la bibliothèque au personnel et à la communauté en général. Par exemple, une politique de développement des collections informe le public sur le genre et le support des documents qui seront achetés pour la collection. En général, les politiques:

- précisent le rôle que joue le conseil d'administration de la bibliothèque dans la communauté
- permettent au conseil d'administration de la bibliothèque de s'acquitter de ses fonctions avec direction et uniformité
- fournissent l'assurance que les intérêts des usagers et du personnel de la bibliothèque sont respectés

Il est important que les politiques soient écrites afin de clarifier les questions importantes et d'assurer l'uniformité dans la prise de décision. Il y a plusieurs avantages à avoir des politiques écrites:

- elles sont disponibles pour tous, le personnel, les membres du conseil d'administration et le public dans un même contexte écrit
- toute personne intéressée peut s'y référer facilement
- les malentendus peuvent être résolus en se référant au texte de la politique
- elles assurent que tous les usagers et les employés sont traités équitablement
- leur format standard rend plus facile leur distribution aux intéressés
- les employés peuvent en prendre connaissance plus facilement
- le processus, qui entraîne les administrateurs à écrire une politique, les force à y penser plus clairement et ainsi à pouvoir rédiger avec une plus grande précision leurs idées.



Des politiques écrites sont très importantes dans une petite bibliothèque où il n'y a souvent qu'un(e) employé(e) sans surveillant(e) pour justifier une politique. Si l'utilisateur se frustre ou se fâche, il est alors plus pratique et diplomatique de le référer à une politique écrite.

Certaines précautions devraient être prises pour éviter la création et la mise en oeuvre de politiques trop rigides qui influenceraient négativement le service de bibliothèque:

- le personnel devrait connaître les règlements et leur raison d'être — s'il comprend pourquoi une politique existe, le personnel pourra alors donner suite à une politique avec discernement.
- il est souvent possible de faire une exception à la règle dans une petite bibliothèque, où un service personnalisé est important, et lorsqu'il y a de bonnes raisons et que celles-ci ne risquent pas de créer un précédent.
- parce que les communautés évoluent, que le mode et le taux de financement varient d'années en années et que les règlements deviennent vite démodés, les politiques devraient être révisées régulièrement et faire partie intégrante du cycle de planification.

Des politiques écrites sont nécessaires dans plusieurs secteurs de l'administration et du service de bibliothèque. Des politiques devraient être rédigées pour les secteurs suivants:

- la direction du conseil d'administration de la bibliothèque
- le personnel y compris les employé(e) payé(e) et les bénévoles
- l'aménagement y compris l'entretien et l'usage des locaux
- le développement des collections y compris le choix, l'achat et l'élagage des documents.
- le service de bibliothèque surtout la référence et le prêt

D'autres ressources fournissent des renseignements sur les politiques. Par exemple, l'information sur les politiques d'emploi se trouve dans le *Guide* intitulé *Administration 4: Les ressources humaines*. Un exemple de politique de développement des collections paraît dans le *Guide* intitulé, *Développement et gestion des collections 1: Politique et planification*. Les politiques de bibliothèque sont décrites de façon plus détaillée dans une publication canadienne écrite par Lorraine Williams, intitulée *The Library Trustee and the Public Librarian: Partners in Service* (Ottawa: Canadian Library Association, 1987).

Pour obtenir plus de renseignements sur la création de politiques et sur des exemples de politiques de bibliothèque, veuillez communiquer avec le Service des bibliothèques de l'Ontario.



L'élaboration des procédures

Une fois que les politiques ont été établies par le conseil d'administration de la bibliothèque, le personnel peut alors développer les procédures et prendre les décisions qui se rapportent à ces politiques. Les **procédures** sont des instructions précises, établies par le personnel pour mettre en oeuvre les politiques de la bibliothèque. Par exemple, les procédures de choix et d'acquisition des documents mettent en oeuvre la politique de développement de la collection. Les procédures fournissent une énumération détaillée des tâches qui devront être accomplies et précisent dans quel ordre ces tâches devront être réalisées. Les procédures clarifient également les nouvelles tâches à accomplir, sur quoi mettre l'accent dans une activité et quelles statistiques particulières doivent être recueillies.

En plus, les procédures expliquent clairement comment l'activité sera évaluée. Pour différencier entre les objectifs, les plans d'action, les politiques et les procédures, étudiez l'exemple suivant:

Services d'information		
Objectif:		
Rehausser la collection de référence		
Plans d'action:		
<u>Action</u>	<u>Responsabilité</u>	<u>Échéancier</u>
Remplacer une encyclopédie	Directrice générale	Année courante
Mettre à jour des almanachs	Directrice générale	Année courante
Ajouter 10 documents à la collection de référence	Directrice générale	Année courante
Politiques:		
La directrice générale est responsable de la mise à jour de la collection de référence. Les almanachs périmés seront retirés de la collection de référence aux deux ans.		
Procédures:		
Les almanachs en langue anglaise qu'on achète pour la collection de la bibliothèque seront placés en commande permanente avec le Library Services Center à Waterloo.		



Le suivi

La façon la plus simple d'assurer le suivi consiste à vérifier si les tâches sont accomplies selon l'échéancier. Cette vérification devrait se faire régulièrement de manière à pouvoir déceler les problèmes dès qu'ils se posent et y remédier immédiatement.

Il est également important de suivre de près la collecte des données. Ces données serviront à mesurer le progrès vers la réalisation de l'objectif et doivent donc être recueillies avec précision.

L'évaluation

L'évaluation est habituellement faite annuellement ou à la fin de la période précisée dans l'objectif. L'évaluation contient deux composants principaux:

1. L'évaluation du progrès vers la réalisation de l'objectif
2. L'évaluation des activités connexes

Le premier composant répond à la question, "Avons-nous réalisé l'objectif?". Le second permet de répondre à la question "Jusqu'à quel point cette activité nous a-t-elle aidé à, ou nous a-t-elle empêché de réaliser l'objectif?"

Pour répondre à la première question, "Avons-nous réalisé l'objectif?", la procédure la plus simple consiste à examiner les mesures qui ont été mises en place et de comparer la situation avant et après la mise en oeuvre des activités. Par exemple, si l'objectif est d'accroître les visites annuelles des jeunes adultes de 4%, il faut comparer le nombre de visites faites avant et le nombre de visites faites après l'exécution des activités conçues pour atteindre cet objectif. Les visites des jeunes adultes ont-elles réellement augmentées de 4%?

Pour évaluer la contribution de l'activité en ce qui a trait à l'atteinte de l'objectif, il est bon de vérifier périodiquement son progrès vers la réalisation de l'objectif au fur et à mesure que l'activité se poursuit.

**SUIVI,
ÉVALUATION,
RÉVISION**



La révision

Une fois que l'évaluation est complétée, le personnel présente un compte-rendu au conseil d'administration de la bibliothèque sur les progrès accomplis vers la réalisation de l'objectif. Le rapport devrait se référer directement aux documents de planification et devrait inclure:

- une liste des objectifs et des activités entrepris durant la période
- une évaluation des progrès vers la réalisation de l'objectif
- une évaluation des activités
- des recommandations concernant les objectifs et les activités de la prochaine période

À la suite de la révision, le conseil d'administration de la bibliothèque établit les priorités de la bibliothèque pour la prochaine période.

Cette révision se fait habituellement une fois par année et coïncide avec la préparation du budget de la bibliothèque. Cela permet à la bibliothèque de mettre en oeuvre de nouveaux objectifs et de nouvelles activités tout au long de l'exercice financier.

La plupart des plans de bibliothèque s'échelonnent sur une période de trois ans. Ils peuvent être plus longs ou plus courts mais ces situations causent parfois des problèmes. Les plans d'une plus courte durée sont très exigeants pour le conseil d'administration de la bibliothèque; par contre les plans d'une plus longue durée seront dépassés par les changements au sein de la communauté, particulièrement dans les dernières années du plan.

À mesure que le plan approche de son échéance, il est important d'en avoir un nouveau pour le remplacer. Par conséquent, en plus des révisions annuelles, la bibliothèque doit se préparer à entreprendre une révision majeure tous les deux ou trois ans. Cette révision majeure peut occasionner le même degré d'efforts que le plan original, ou elle peut être entreprise sur une échelle plus modeste. Il est néanmoins important de développer un nouveau plan afin de s'assurer que la bibliothèque continue à jouer un rôle approprié dans la communauté.



C'est toujours à recommencer!

Pendant le processus de planification un bon nombre de données ont été recueillies pour esquisser les profils de la communauté et de la bibliothèque. Ces données et l'analyse qui en résulte devraient peindre un portrait juste de la bibliothèque, comment elle se case dans la communauté qu'elle dessert, si elle dessert bien ses usagers actuels et s'il y a un nouveau public à recruter et à initier aux services de la bibliothèque.

Il devrait maintenant être possible de répondre à la question: "Comment allons-nous?". On devrait pouvoir déterminer si et où c'est nécessaire d'améliorer et si et où il faudrait ajouter des programmes et des services dans l'avenir.

La planification est un processus continu. Ce n'est pas un exercice que l'on fait qu'une seule fois. Il s'agit d'avoir une attitude flexible et de reconnaître qu'un plan de bibliothèque, une fois élaboré, doit être constamment remis en question afin d'assurer une véritable adaptation au changement. Le processus de planification doit donc maintenant recommencer.

L'American Library Association (ALA) a publié plusieurs documents utiles sur le sujet de la planification. La première d'un groupe important de publications a été écrite et publiée en 1980 par V. Palmour, M Bellasai et N.V. DeWath, sous le titre *A Planning Process for Public Libraries*.

Depuis la publication de ce livre, plusieurs documents ont été diffusés par la Public Library Development Program de l'American Library Association. Ceux-ci sont conçus pour aider les comités de planification de bibliothèques publiques dans les domaines de la planification, du contrôle et de l'évaluation.

Les titres sont:

Planning and Role Setting for Public Libraries: a Manual of Options and Procedures. Préparé pour le Public Library Development Project par Charles R. McClure, Amy Owen, Douglas L. Zweizig, Mary Jo Lynch et Nancy A. Van House. Chicago: ALA, 1987.

Ce livre fournit la définition, le processus et les ressources pour améliorer l'administration d'une bibliothèque publique individuelle et les processus d'évaluation. On donne un exemple des rôles d'une bibliothèque et on fournit des explications détaillées.

**LES
RESSOURCES
POUR LA
PLANIFICATION**



Output Measures for Public Libraries: a Manual of Standardized Procedures. 2ième édition. Préparé pour le Public Library Development Program par Nancy A. Van House, Mary Jo Lynch, Charles R. McClure, Douglas L. Zweizig et Eleanor Jo Rodger. Chicago: ALA, 1987.

Ce manuel insiste sur l'utilisation de mesures de rendement pour évaluer les services d'une bibliothèque publique. On y décrit, avec des détails faciles à suivre, douze mesures de rendement. Cette publication est particulièrement utile puisque le personnel de bibliothèque doit souvent traiter avec les aspects quantitatifs du processus de planification.

Output Measures for Public Library Service to Children: a Manual of Standardized Procedures par Virginia A. Walter. Chicago: ALA, 1992.

Cette publication traite essentiellement des méthodes pour évaluer la qualité des services de bibliothèque offerts aux enfants. Les mesures de rendement de base de la version précédente ont été modifiées pour refléter les services de bibliothèques offerts aux enfants âgés de 14 ans et moins, comme une clientèle faisant partie de la population totale à desservir par n'importe quelle bibliothèque publique. Ceci est un projet conjoint de l'Association for Library Service to Children et le Public Library Association pour le Public Library Development Program.

En 1993 l'American Library Association a publié deux livres, complémentaires l'un est une enquête et l'autre un cahier d'exercices. Les auteurs ont aussi publié un article sur le même sujet intitulé "The Grail of Goodness: The Effective Public Library" par Thomas Childers et Nancy A. Van House qui a paru dans le *Library Journal*, le 1^{er} octobre 1989, pages 44-49.

Van House, Nancy A. et Thomas Childers. ***The Public Library Effectiveness Study: The Complete Report.*** Chicago: ALA, 1993.

Contrairement aux mesures de rendement qui sont des mesures numériques des activités chiffrables d'un service en particulier, les critères d'efficacité sont des perceptions de la valeur que pourrait avoir la bibliothèque selon le point de vue de différentes personnes qui ont un intérêt particulier dans la bibliothèque. Ce document contient une analyse statistique détaillée d'une étude sur "l'efficacité" des bibliothèques publiques.



Childers, Thomas et Nancy A. Van House. *What's Good: Describing Your Public Library's Effectiveness*. Chicago: ALA, 1993.

Le sujet principal de ce manuel de travail c'est A.M.P.L.E., A Model of Public Library Effectiveness, qui consiste d'un tableau illustrant 61 critères d'évaluation utilisés dans l'enquête "The Public Library Effectiveness Study". Préoccupé par des questions de valeur et de perception, ce manuel de travail explique la façon de pouvoir définir ce que différents groupes, qui ont des intérêts connexes à ceux de la bibliothèque, s'attendent exactement de leur bibliothèque. Ce manuel se demande ensuite la façon de mesurer qualitativement si ces services sont bien rendus.

Turock, Betty J. et Andrea Pedolsky. *Creating a Financial Plan: A How-to-do-it Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman, 1992.

Quoique le sujet principal de ce document soit la planification financière, on y retrouve aussi plusieurs bonnes sections sur l'analyse de marché et la planification de la bibliothèque en général.

En 1987, un document intitulé, *Assessing Your Community for Library Planning* a été publié par le Ministère de la Culture et des Communications. Présentement épuisée, cette publication a été largement distribuée aux bibliothèques publiques en Ontario ainsi que par l'intermédiaire du programme EXCEL.

Bouthillier, France. "Planification stratégique et bibliothèques: concepts et enjeux", *ARGUS*, Printemps-Été 1993, vol. 22, no.1 pages 30 à 33.

Mme Bouthillier, professeur adjoint au McGill University Graduate School of Library and Information Studies examine en termes très clairs la conception traditionnelle du processus de planification en management, tel qu'il s'applique aux bibliothèques. Cet article fait le point sur les différents aspects de la planification stratégique et opérationnelle, ses avantages et ses limites ainsi que son importance pour la gestion des bibliothèques d'aujourd'hui.

Une voie d'accès à l'information; Plan stratégique des bibliothèques de l'Ontario, préparé par le Comité de planification stratégique des bibliothèques publiques de l'Ontario. Ministère de la Culture et des Communications et l'Ontario Library Association, 1990.

Ce document vise la communauté entière des bibliothèques publiques plutôt qu'une bibliothèque particulière et c'est un bon exemple d'un document de planification. Vous y trouverez une déclaration d'intention pour les bibliothèques publiques de l'Ontario suivi de buts et d'objectifs pour chacun des quatre rôles choisis. Suite à la parution du document le Conseil des directions stratégiques a été créé pour mettre en oeuvre quelques-unes des recommandations contenues dans ce document.



D'autres documents ontariens sur la planification stratégique et l'évaluation des besoins sont:

Focus on the Future: Needs Assessment and Strategic Planning for County and Regional Libraries: a How-to Manual. Toronto: The Randolph Group, July 1992. Une étude exécutée sur demande par CARML (County and Regional Municipality Librarians) Toronto: The Randolph Group, juillet 1992.

Ontario County Libraries: Survey of Policy and Procedures. Toronto: Ministère des Affaires civiques et culturelles. 1986.

La plupart de ces documents peuvent être empruntés du Service des bibliothèques de l'Ontario. Les documents de l'ALA sont en vente à la Canadian Library Association, 200 rue Elgin, bureau 602, Ottawa, Ontario K2P 1L5. Ils coûtent approximativement 20,00 \$ chacun.

Rappelez-vous que le personnel du Service des bibliothèques de l'Ontario est toujours disponible pour vous aider avec tous les aspects du processus de planification.



Exemples

1. Mandat du comité ad hoc de planification
2. Données de l'enquête *Assessing Your Community for Library Planning*
3. Énoncé de mission
4. Processus de sélection des rôles