



**Southern
Ontario
Library
Service**

**Service des
bibliothèques
de l'Ontario-Sud**

**CRÉER L'AVENIR DONT VOUS RÊVEZ
POUR VOTRE BIBLIOTHÈQUE :
PLANIFIER FAIT TOUTE LA DIFFÉRENCE!**

GUIDE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES BIBLIOTHÈQUES N° 3



***Créer l'avenir dont vous rêvez
pour votre bibliothèque :***

Planifier fait toute la différence!

Guide pour le développement des bibliothèques n° 3

**Préparé par Anne Marie Madziak
Traduit par Louise Godbout-Legault
pour le
Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud**

Série des Guides pour le développement des bibliothèques

Créer l'avenir dont vous rêvez pour votre bibliothèque :
Planifier fait toute la différence!

Traduction de :

Creating the Future You've Imagined: A Guide to Essential Planning

Série des Guides pour le développement des bibliothèques, no. 3

ISBN: 1-894035-58-5 (français)

© Mars 2011

Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud

Table des matières

1.	INTRODUCTION À LA PLANIFICATION FONDAMENTALE	1
1.1	Qu'est-ce que la planification fondamentale?	1
1.2	Définir les caractéristiques de la planification fondamentale.....	2
1.2.1	La nature et le montant d'information requis pour la planification fondamentale..	2
1.2.2	La nature des réunions dans le contexte de la planification fondamentale	3
1.3	Comprendre la planification comme un travail prioritaire	4
1.3.1	Un mot au sujet du mérite de réfléchir sur la situation dans son ensemble.....	4
1.4	Le but de ce guide	5
1.5	Appui additionnel du SBOS pour la planification.....	5
1.6	Pour qui ce guide a-t-il été écrit?.....	6
2.	COMPRENDRE LE PROCESSUS DE GROUPE ET LES TECHNIQUES DE DISCUSSION.....	7
2.1	Créer les conditions pour la discussion et l'intelligence collective.....	7
2.2	Rôles favorisant une franche discussion.....	9
2.3	Règles de base comme moyen de gérer les échanges d'idées	10
2.4	Questions laissées en suspens comme outil pour garder le cap sur la bonne route	11
2.5	Développer un processus de groupe	11
2.5.1	Un moyen de ' voter ' fort simple pour un processus de groupe.....	12
2.6	Un mot au sujet du consensus	12
3.	UN APERÇU DU PROCESSUS DE PLANIFICATION FONDAMENTALE.....	13
3.1	Se préparer à planifier	14
3.1.1	Créer un comité de planification.....	14
3.1.2	Établir les paramètres et allouer les ressources	15
3.1.3	Décider si l'on doit engager un consultant et quelles tâches lui donner	16
3.2	Personnaliser le processus de planification fondamentale	18
3.2.1	Un mot au sujet du langage utilisé	19
3.2.2	Un mot au sujet des réunions.....	19
4.	LE TRAVAIL ASSOCIÉ À UNE ANALYSE SITUATIONNELLE	21
4.1	Développer un profil de la bibliothèque	23
4.1.1	Évaluer la bibliothèque en la comparant aux plans antérieurs.....	24
4.2	Recueillir de la rétroaction des usagers	25
4.2.1	Boîte à suggestions / Feuilles de réponses.....	26
4.2.2	Demandes de rétroaction sur le site Web de la bibliothèque.....	26
4.2.3	Le dg itinérant/le gestionnaire itinérant	27
4.2.4	Coin « Venez jaser avec nous! « Dans la bibliothèque.....	27
4.2.5	Observation	27
4.2.6	Sondages par sujet.....	28
4.2.7	Entrevues à la sortie.....	29
4.2.8	Sondage auprès du personnel	30
4.2.9	Groupe de discussion des employés	30
4.2.10	Groupes de discussion/Groupes– témoins	30
4.2.11	Entrevues avec des informateurs clés	31
4.2.12	Journées portes ouvertes/Réunions publiques	32
4.2.13	Sondages auprès des usagers.....	32
4.2.14	Sondages auprès de la communauté.....	33

4.2.15	Information des non usagers.....	34
4.3	Développer un profil de la communauté.....	35
4.3.1	Où chercher : Sources d'information communautaire.....	36
4.3.2	Le travail associé à la collecte d'information communautaire.....	36
4.3.3	Le travail de générer de l'information sur la communauté.....	37
4.3.4	Évaluer le montant d'information à recueillir : quel serait le montant jugé suffisant?.....	38
4.3.5	Le travail associé à l'élaboration d'un profil descriptif de la communauté.....	39
4.4	Harmonisation avec le conseil municipal.....	44
4.5	Analyse de l'environnement externe de la bibliothèque ou analyse de la conjoncture.....	45
4.6	Énoncer clairement la mission et les valeurs de la bibliothèque.....	47
4.6.1	Une compréhension commune de la mission.....	47
4.6.2	Identifier des valeurs.....	48
4.6.3	Choisir un processus pour énoncer clairement une mission et des valeurs.....	49
4.7	L'analyse collective : Rassembler le tout.....	50
4.7.1	Synthétiser et prioriser l'information.....	52
5. IMAGINER UNE VISION ATTRAYANTE ET CONVAINCANTE DE L'AVENIR DE LA BIBLIOTHÈQUE.....		54
5.1	La valeur d'un processus de facilitation.....	56
6. DÉFINIR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES QUI VOUS PERMETTRONT D'ATTEINDRE LA VISION.....		59
6.1	Un processus de groupe pour établir les orientations stratégiques.....	60
7. BÂTIR LE PLAN EN ÉTABLISSANT DES OBJECTIFS ET DES TÂCHES POUR CHAQUE ORIENTATION STRATÉGIQUE.....		62
7.1	Valeur d'une séance de remue-méninges.....	62
7.2	Choisissez de 3 à 5 objectifs pour chaque orientation stratégique.....	62
7.3	Identifier des tâches associées avec chaque objectif.....	64
7.4	Établir des échéanciers.....	65
8. RÉDIGER LE PLAN, SOULIGNANT LES NOUVELLES ACTIVITÉS.....		67
8.1	Apparier le contexte à l'auditoire.....	67
8.2	Faire du plan un document utile.....	68
9. UTILISER LE PLAN POUR ATTEINDRE L'AVENIR DONT VOUS AVEZ RÊVÉ		70
9.1	Communiquer, Communiquer, Communiquer.....	70
9.2	Aligner les ressources de la bibliothèque au plan.....	71
9.3	Mettre en œuvre, intégrer et évaluer.....	71
9.4	Naviguer sur la voie de l'avenir.....	73
APPENDICE 1.....		76
Liste de contrôle pour vérifier l'état de préparation d'un conseil d'administration.....		76
APPENDICE 2.....		77
Exemple d'un échéancier.....		77
APPENDICE 3.....		78
Feuille de travail pour établir le profil d'une bibliothèque.....		78

APPENDICE 4	90
Exemple d'un sondage pour le personnel.....	90
APPENDICE 5	91
Rassembler et diriger des groupes de discussion (groupes-témoins) pour obtenir de la rétroaction des usagers.....	91
APPENDICE 6	93
Exemple d'un sondage maison pour les usagers	93
APPENDICE 7	100
Feuille de travail sur les données démographiques.....	100
APPENDICE 8	102
Servir d'hôte à un forum communautaire	102
APPENDICE 9	105
Liste de contrôle d'information communautaire	105
APPENDICE 10	106
6 façons de décrire votre communauté.....	106
APPENDICE 11	113
Tendances actuelles observées dans les bibliothèques publiques de l'Ontario	113
APPENDICE 12	115
Différents articles sur les analyses environnementales	115
APPENDICE 13	116
Rédaction autonome de votre énoncé de mission (sans un facilitateur).....	116
APPENDICE 14	119
Processus de groupe pour établir les valeurs fondamentales	119
APPENDICE 15	122
Exemples d'énoncés de mission (À part les trois premiers énoncés qui ont été tirés directement des sites Web de ces s bibliothèques, les énoncés suivants les trois premiers sont des énoncés de mission traduits par le personnel du SBOS)	122
APPENDICE 16	125
Verbes d'action, stratégiques – Ne pas utiliser les mots « maintenir, continuer, etc.) ..	125
APPENDICE 17	126
Liste de contrôle pour vérifier votre plan	126
APPENDICE 18	127
Un exemple d'un outil de mise en œuvre.....	127

1. INTRODUCTION À LA PLANIFICATION FONDAMENTALE

1.1 Qu'est-ce que la planification fondamentale?

La planification fondamentale c'est le processus qui détermine et guide l'essence même de ce qu'est un organisme; ce qu'il fait et pour qui, et aussi ce qu'il devrait être et pourrait faire pour qui, à l'avenir. C'est le travail de réflexion sur la situation de l'organisme dans son ensemble, effectué collectivement, qui vise, non seulement à préciser la raison d'être d'un organisme et ses orientations futures, mais aussi de lier les valeurs concrètes quotidiennes à cette vision d'ensemble. Comme toute autre approche à la planification, la planification fondamentale cherche à s'assurer que les efforts et les ressources soient délibérément alignés, augmentant ainsi les probabilités que la bibliothèque réussisse à atteindre ce qu'elle a prévu réaliser.

Le processus de planification fondamentale a été conçu par le Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud (SBOS),¹ basé sur leurs années d'expérience à soutenir les bibliothèques publiques dans leurs divers efforts de planification. Les consultants du SBOS ne sont pas des planificateurs professionnels, mais ils ont tout de même une expertise et une expérience significatives dans la planification et le développement du service de bibliothèque publique, ainsi qu'une connaissance pratique des obstacles à une planification efficace. La planification fondamentale a été conçue comme une approche hybride à la planification afin que celle-ci puisse être une activité accessible et réalisable. Elle ne s'apparente à aucun processus unique de planification tel que défini dans la littérature, mais elle a plutôt emprunté, d'une façon générale et selon le cas à divers processus. Le sens de la visualisation, par exemple, est une phase importante du processus de planification, aidant la direction d'un organisme à mieux saisir la magnitude des changements auxquels il devra faire face, de façon à développer une trajectoire de la situation présente à celle d'un avenir prometteur. Nous nous servons du sens de la visualisation comme une des parties intégrales du processus fondamental, car nous avons réalisé qu'il pouvait être un outil fort efficace pour aider les personnes à se laisser emporter par leur imagination quant à leurs attentes de tout ce qui pourrait être possible.

Le résultat de la planification fondamentale, comme cadre de travail, fournira une harmonisation générale et des interpénétrations entre les décisions fondamentales au sujet de l'identité et de l'orientation à prendre, et les décisions quotidiennes affectant le service ou l'utilisation des ressources. Ce cadre de travail, l'harmonisation et les liens à l'intérieur devraient former la base de tous les autres documents et activités de planification ayant trait au service de bibliothèque. **Idéalement, chaque bibliothèque publique est incluse et intégrée aux efforts de planification de sa municipalité.** Les plans stratégiques et les plans directeurs, plus particulièrement, et les consultations publiques s'y rattachant, devraient toujours considérer le service de bibliothèque publique comme tout autre service offert par la municipalité. Ceci s'avère encore plus exact à ce moment-ci, compte tenu de l'intérêt et de l'accent mis actuellement, en Ontario sur la planification culturelle municipale. La planification fondamentale est recommandée comme un autre moyen de planification, qui n'interfère d'aucune façon à la planification municipale. Le processus de planification fondamentale est le moyen par lequel le conseil de la bibliothèque et le personnel pourront

¹ Le mandat du Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud est d'offrir, au nom du ministère de la Culture de l'Ontario des programmes et des services au personnel et aux administrateurs et administratrices des bibliothèques publiques au nom du ministère de la Culture de l'Ontario.

parvenir à une harmonisation interne, enracinée dans une idée claire du but et la direction de la bibliothèque, tout en étant positionné pour s'intégrer à n'importe tout autre processus de planification déjà en cours dans la municipalité.

Un plan fondamental est le résultat écrit du processus de planification. Il ne résume pas et n'enregistre pas le processus comme tel, mais il achemine plutôt les prises de décisions résultant du processus de planification. Généralement, ces décisions cadrent bien dans la structure organisationnelle de la mission, de la vision, des orientations stratégiques, des objectifs et des tâches. Le plan écrit exprime clairement les prises de décisions de manière à ce qu'il y ait une compréhension commune du but et de l'orientation de la bibliothèque.

1.2 Définir les caractéristiques de la planification fondamentale

La planification fondamentale est une approche de planification graduée qui peut tout aussi bien être adaptée à la bibliothèque d'une petite ville qu'à une bibliothèque de comté dont les succursales rurales sont géographiquement dispersées et même pour un réseau urbain de bibliothèques tout à fait prospère. Elle reconnaît d'emblée que la planification est une responsabilité essentielle du conseil d'administration et du personnel et qu'elle représente du travail en sus du travail permanent de gouvernance et opérationnel requis pour fournir la prestation d'un service de bibliothèque. Sauf quelques exceptions, les bibliothèques publiques sont des endroits forts occupés et le personnel et les administrateurs sont des personnes occupées. La planification fondamentale a donc été conçue pour être une initiative à la fois plausible et gérable de manière à ce que tous les membres des conseils d'administration et leurs employés choisissent de s'engager dans le travail essentiel de planification nécessaire au service de bibliothèque.

« On ne démontre aucune sagesse quand on choisit une trajectoire pour un processus exhaustif lorsque l'organisme ne requiert qu'un processus beaucoup plus simple ou modéré. Dans l'hypothèse la plus optimiste, l'organisme dépensera beaucoup plus de ressources que nécessaire dans l'élaboration d'un plan. Il est plus que probable que le processus s'enlise à mi-chemin and laisse certaines personnes frustrées, avec l'impression d'avoir échoué, plutôt que d'être inspirées et énergisées; parfois, ceci est pire que n'avoir aucun processus de planification du tout. »

Allison, Michael et Jude Kaye. « What If I Have Only One or Two Days to Do Strategic Planning? »
Page d'accueil de *CompassPoint Nonprofit Services*, 29 août 2006, <www.genie.org> (17 janvier 2006).

1.2.1 La nature et le montant d'information requis pour la planification fondamentale

Il est important de se rappeler qu'aux fins de la planification, les planificateurs de la bibliothèque doivent savoir jusqu'à quel point la bibliothèque fait un bon travail lorsqu'elle fournit des services à la collectivité; où y aurait-il lieu de faire des améliorations, et ce qui se passe dans la collectivité et dans le monde qui justifierait une réponse de la part de la bibliothèque. L'approche de la planification fondamentale met l'accent sur l'ampleur de

l'information, plutôt que sur la quantité ou la qualité de celle-ci et elle propose que cette information soit résumée en style télégraphique, plutôt que d'être rédigé comme un rapport publié. Même s'il est toujours possible de dénicher plus d'information, il est tout aussi possible de paralyser complètement le processus avec trop d'information. Il est, non seulement difficile de saisir la signification de cette masse d'informations, mais le fait de s'engager à outrance dans ce genre de collecte d'information a le potentiel de consumer le temps et l'énergie de tout un chacun, causant ainsi l'arrêt pur et simple du processus de planification. La qualité et l'étendue de l'information sont beaucoup plus importantes que la quantité d'information recueillie.

1.2.2 La nature des réunions dans le contexte de la planification fondamentale

Le cœur de la planification fondamentale est l'utilisation de la « conversation » comme moyen, pour les membres du conseil d'administration et du personnel, de chercher à saisir la signification de l'information recueillie, d'imaginer collectivement une vision irrésistible de l'avenir, et de déterminer ensemble les orientations stratégiques qui permettront à la bibliothèque de progresser vers cet avenir prometteur. Il est recommandé que ces conversations se tiennent dans le contexte d'une seule journée complète de discussion, ou alternativement de deux demi-journées.

Il peut être soutenu que l'échange d'informations, d'idées et de perspectives qui se produit dans ces conversations est la partie la plus importante de la planification, fournissant aux personnes responsables du service de bibliothèque une rare occasion de s'engager collectivement dans une discussion visant à mieux saisir le sens et d'en arriver collectivement à une stratégie sur la meilleure façon pour la bibliothèque d'atteindre le succès. Cela conduit inévitablement non seulement à rehausser la prise de conscience des forces et des enjeux relatifs à la bibliothèque, pour ceux et celles qui se sont engagés dans la planification, mais ultimement, cela permet d'élargir la base du sentiment d'appropriation, pour la réussite de la bibliothèque dans la collectivité.

Étant donné que cette réflexion formative, créative et stratégique se déroule, tout dans la même journée, et est dévouée à cet unique but, on peut alors réduire sensiblement le temps additionnel de rencontres nécessaires pour compléter le processus de planification.

« Il faut avoir moins de respect pour le plan comme tel et porter beaucoup plus d'attention aux processus que nous utilisons pour planifier et mesurer. C'est l'attention au processus, beaucoup plus que le produit, qui nous permet de tisser un organisme et de le rendre aussi flexible et résilient qu'une toile d'araignée. »

[Wheatley, Margaret J. *Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time*

1.3 Comprendre la planification comme un travail prioritaire

En ces périodes de responsabilisation accrue auprès du public et de concurrence féroce pour le financement gouvernemental, la planification est essentielle pour tout organisme à but non lucratif comme la bibliothèque publique. C'est par le biais du processus de planification que les décideurs de la bibliothèque s'assurent qu'ils dépensent leurs ressources de façon appropriée, et qu'ils justifient leurs dépenses actuelles et projetées. Le fait d'avoir un plan qui fournit une orientation claire en réponse aux tendances et aux enjeux, et qui transmet le portrait d'un avenir prometteur, projette un degré considérable de crédibilité aux efforts de défense et de promotion des intérêts de la bibliothèque qui sont entrepris en son nom.

Il y a plusieurs avantages à tirer du processus de planification ainsi que du document final écrit. La planification :

- fait progresser la bibliothèque d'une position de réaction à une position proactive, déterminant et façonnant son propre avenir;
- coordonne les ressources de la bibliothèque pour une utilisation plus efficace des ressources et la réussite de l'atteinte des objectifs fixés;
- recherche les caractéristiques particulières et dynamiques de la communauté et s'assure que la bibliothèque répond à ces particularités sans duplication inutile de services disponibles ailleurs dans la communauté;
- augmente la conscientisation des membres du conseil d'administration et du personnel relativement à la raison d'être de la bibliothèque et sur ce qu'elle essaie de réaliser;
- assure la continuité du service, peu importe les changements d'individus, siégeant au conseil d'administration de la bibliothèque ou au conseil municipal, et chez le personnel de la bibliothèque;
- encourage les décideurs clés de la communauté à s'engager, à long terme, à appuyer les services de bibliothèque;
- améliore la capacité de la bibliothèque à répondre aux tendances et à l'évolution des besoins communautaires;
- démontre au conseil municipal que les fonds de la bibliothèque sont dépensés d'une manière délibérée et responsable et que les dépenses sont cohérentes avec les besoins de la communauté;
- rehausse le profil de la bibliothèque dans la communauté au cours de et après tout engagement du public dans le processus de planification.

1.3.1 Un mot au sujet du mérite de réfléchir sur la situation dans son ensemble

Souvent, nous sommes tellement absorbés avec les opérations quotidiennes de l'organisme dans lequel on est engagé que nous oublions de prendre un certain recul pour considérer la situation dans son ensemble: quelle est notre raison d'être, quelle différence faisons-nous; et qu'espérons accomplir au fil du temps. Le temps consacré à l'examen d'une vue d'ensemble de la bibliothèque est un élément crucial du processus de planification parce que le portrait global qui est développé devient la source de l'harmonisation, évoquant l'essence même de l'organisme, permettant au plan d'être stratégique. C'est également un outil de communication important, aussi bien à l'interne, qu'à l'externe. Transmettre le portrait global et l'énorme différence que la bibliothèque fait, est une puissante manière de rallier le personnel à la cause et d'obtenir

l'appui du public. De plus, cela aide le conseil municipal à saisir que l'argent qu'il investit dans la bibliothèque fait toute une différence dans la vie de la communauté et dans les vies des individus.

1.4 Le but de ce guide

Le but de ce guide est de présenter l'approche de planification que les consultants du SBOS ont peaufinée au cours de plusieurs années de travail auprès des bibliothèques publiques de toute grandeur et configuration. Comme pour tout projet d'envergure, une bonne compréhension du processus est essentielle. Quoique l'approche décrite dans le guide soit particulière au processus de planification fondamentale, les étapes clés sont fidèles à la plupart des approches utilisées pour planifier stratégiquement. Si une bibliothèque travaille dans le contexte d'une planification à l'échelle de la communauté, ce guide sera tout de même utile pour suivre le déroulement du processus et comprendre le travail qui s'y rattache. Pour le conseil d'administration qui s'est engagé dans la planification fondamentale, ce guide fournira une orientation pour établir un processus leur permettant de déterminer les parties du travail qui pourront être faites sans aide extérieure, ou de développer un mandat pour engager un planificateur, un consultant ou un facilitateur, selon ce qui sera approprié à la situation.

Même si le premier but du guide est de servir comme un compagnon bien informé qui guidera les lecteurs, pas-à-pas, du début à la fin du processus de planification, certaines parties pourront toutefois être utilisées comme ressource autonome pour plusieurs des étapes particulières du travail à accomplir. Il offre des conseils et de l'aide sur la façon de personnaliser le processus pour satisfaire les besoins particuliers de n'importe quelle bibliothèque, présentant diverses options lorsque c'est approprié. Il illustre, tout au long du guide, l'application du processus et les outils à utiliser, en se servant d'exemples de bibliothèques publiques existantes. Des feuilles de travail et des exemples de documents associés à divers aspects de la planification fondamentale se retrouvent en appendices. La section « *Clearinghouse* » du site Web du SBOS (www.sols.org) sera utilisée comme complément à ce guide fournissant du matériel s'y rattachant sur la majorité des aspects de la planification. Le site Web offre un moyen efficace de garder les outils et le processus à jour et dynamique.

1.5 Appui additionnel du SBOS pour la planification

Les consultants du SBOS sont disponibles aux bibliothèques publiques du sud de l'Ontario pour les aider dans leur planification fondamentale. L'aide offerte gratuitement à ces clients peut comprendre un aperçu initial du processus de planification et de l'information, des conseils et des lignes directrices sur une base continue, si nécessaire. De plus, vous pouvez retenir les services d'un consultant pour faciliter certains éléments clés du processus de planification tels que : résumer les résultats d'une analyse situationnelle, imaginer une vision créatrice et convaincante de l'avenir ou développer le plan en identifiant des objectifs et des tâches appropriées pour chacune des orientations stratégiques. Selon leur disponibilité, vous pouvez également engager des consultants du SBOS pour animer des groupes de discussion ou pour d'autres sortes de consultations auprès des membres de la communauté ou des usagers et pour ensuite rédiger un document de planification. Voir la section « *Information, Advice, and Specialized Assistance* » du site Web du SBOS (www.sols.org) pour le barème actuel des frais.

Même si certaines sections du guide ont été conçues comme des outils à utiliser par soi-même, cette démarche n'interdit aucunement de prendre la décision d'engager un consultant externe du secteur privé ou public. De fait, la nature de la planification fondamentale est telle que nous recommandons fortement, comme pratique exemplaire, de travailler de concert avec un consultant externe pour certains aspects du processus de planification. De l'expertise externe peut être énormément utile pour obtenir des conseils et de l'aide tout au long du processus, et ces consultants peuvent faciliter les prises de décisions clés, permettant alors aux membres du conseil d'administration et du personnel de s'engager pleinement dans les discussions. En particulier, engager comme facilitateur, une personne dévouée au processus pour diriger la discussion sur la vision créative de l'avenir servira bien la bibliothèque, introduisant une perspective fraîche émanant de l'extérieur et, à un point pivot du processus de planification.

1.6 Pour qui ce guide a-t-il été écrit?

Même si les principaux lecteurs visés par cette publication sont les dg des bibliothèques publiques (directeurs généraux) et les administrateurs des bibliothèques du sud de l'Ontario, il y a très peu de substance strictement reliée à l'Ontario. Le processus de planification expliqué dans ce guide, et les outils fournis pourront intéresser tout planificateur de bibliothèque publique quelque soit son champ d'application.

Il existe différentes structures de gouvernance et d'administration dans le service de bibliothèque publique offert en Ontario. Quoique la plupart des bibliothèques publiques sont constituées sous une seule municipalité, d'autres ne le sont pas. Les structures organisationnelles de gouvernance et de prestation de service de bibliothèque publique comprennent les :

- Conseils unies
- Conseils de bibliothèques de comté
- Administrateurs de programme pour les Premières nations, comités de bibliothèques ou conseil de bandes

À l'extérieur de l'Ontario, il y a encore plus de diversité, incluant des réseaux régionaux et des réseaux de districts de bibliothèques. Cette diversité de gouvernance crée une situation assez compliquée de langage si l'on note toutes ces variations à répétition. C'est pourquoi ce guide applique certaines conventions pour les termes les plus fréquemment utilisés. On réfèrera à l'organe directeur, quelque soit sa variation, comme « le conseil d'administration de bibliothèque » ou simplement « le conseil »; quant aux membres siégeant au conseil d'administration, on y réfèrera comme « les administrateurs ». De même, lorsqu'on parlera de l'administrateur directement responsable du service de bibliothèque, on y réfèrera alors comme « le/la dg », indépendamment de la variété de titres possibles pour cette personne – bibliothécaire en chef, directeur de bibliothèque, chef du service de bibliothèque, etc. Lorsqu'on voudra faire référence au dg et au conseil d'administration collectivement, on y réfèrera comme « les planificateurs de la bibliothèque » ou comme « les responsables » de la planification et du développement du service de bibliothèque. Les termes « conseil municipal » ou « municipalité » feront référence à l'organe politique qui a établi le conseil d'administration de la bibliothèque.

Vous, comme lecteur, devrez prendre votre contexte particulier en considération lorsque vous utiliserez l'information présentée. Aucun guide ne peut répondre parfaitement à toutes les circonstances possibles.

2. COMPRENDRE LE PROCESSUS DE GROUPE ET LES TECHNIQUES DE DISCUSSION

Il est important que, comme conseil d'administration, vous commenciez à réaliser la valeur du temps alloué à une conversation fructueuse. Même s'il est toujours tentant de vouloir prendre des décisions rapidement et unanimement, la réalité est tout autre; plus la décision est importante et plus la situation est complexe, plus le besoin de discuter est grand avant de décider. Dans le contexte de tout processus de planification, il doit y avoir du temps alloué à un dialogue ouvert ou à une conversation libre durant lequel chacun se sent parfaitement libre d'exprimer son point de vue et sa perspective, croyant par le fait même qu'il contribue à l'ensemble des faits. Parallèlement, chacun doit être prêt à changer leur point de vue en apprenant quelque chose de nouveau. Il est bon de se rappeler que la dissension et les différences d'opinions sont bonnes, car ceci permet de s'assurer que plus d'idées sont discutées et que plus de facteurs sont pris en considération par le groupe. Les perspectives multiples du groupe sont son plus grand atout parce qu'il favorise une exploration plus complète des options avant de décider d'un plan d'action ou d'une ligne de conduite. L'intelligence collective est un nouveau terme inventé qui tient compte du pouvoir associé aux perspectives multiples. En réfléchissant bien ensemble, un groupe peut accéder à plus grande intelligence que la capacité intellectuelle de tout individu.

« Créez un environnement favorable à la discussion, où tous les participants sont écoutés avec un esprit ouvert, et les résultats qui en découleront inspireront plus la confiance. Les sessions de planification peuvent parfois être intimidantes pour les nouveaux membres d'un conseil d'administration, les nouveaux employés ou les personnes qui en général ne parlent pas beaucoup, lorsque le conseil d'administration se rencontre. Rappelez-vous que les innovations et les idées géniales peuvent provenir de tous les niveaux et commencent souvent d'une simple étincelle émanant d'un 'profane'. »

Logan, Jane. « Five Ways to Overcome Cynicism About Strategic Planning. » *The Canadian Association* (été 2005) <www.axi.ca/tca> (29 août 2006)

2.1 Créer les conditions pour la discussion et l'intelligence collective

Il est important de comprendre que pour bénéficier de l'intelligence collective il faut une compréhension partagée de l'enjeu, et un engagement envers les conditions nécessaires. L'intelligence collective dépend d'une ouverture d'esprit et d'un profond respect pour les autres perspectives, d'une confiance envers ce respect et d'une conviction commune que tout un chacun possède une tranche de la vérité que le groupe cherche à comprendre. Sans la confiance, le respect mutuel et une ouverture d'esprit aux autres perspectives et nouvelles possibilités, les perspectives multiples mèneront au chaos et à la confusion. Par contre, si la confiance règne et le respect mutuel couplé à une ouverture d'esprit est présent, un environnement est alors créé favorisant l'émergence de nouvelles idées ou solutions.

Le tableau suivant² liste certaines différences significatives entre une conversation fructueuse favorisant l'éclosion de l'intelligence collective d'un côté, et l'argumentation dysfonctionnelle menant à des rapports fragmentés, et au mieux, à une solution partielle.

UNE DISCUSSION PRODUCTIVE ...	UN ARGUMENT DYSFONCTIONNEL ...
<ul style="list-style-type: none">• présuppose que tout le monde a des éléments de vérité et qu'ensemble ils peuvent accoucher d'une nouvelle solution• est collaborative : les participants travaillant ensemble vers une compréhension commune• essaie d'explorer pour trouver un terrain d'entente• requiert d'écouter pour comprendre, trouvant ainsi un sens à ce qui est dit et en arriver à une entente• révèle des hypothèses qui serviront à une réévaluation et à la possibilité d'en apprendre davantage• réexamine toutes les positions• admet que les idées/opinions des autres peuvent améliorer ses propres idées/opinions• comprend la recherche des forces et des valeurs des positions des autres• permet de découvrir de nouvelles options avant de demander un terme à la discussion	<ul style="list-style-type: none">• présuppose qu'il n'y a qu'une bonne réponse et qu'une personne la possède• est combative: les participants essayant de prouver que l'autre partie à tort• c'est d'essayer de gagner à tout prix (et de perdre)• requiert d'écouter pour trouver des failles et s'en servir comme des arguments contradictoires• défend des hypothèses comme étant la vérité absolue• critique les positions des autres• défend ses propres opinions contre celles des autres• comprend la recherche des failles et des faiblesses dans les positions des autres• cherche à clore la discussion ou à exiger un vote qui ratifiera sa propre position

² Adapté de Bens, Ingrid. *Facilitating with Ease! A comprehensive guide to the practice of facilitation*. Toronto : Participative Dynamics, 1997.

2.2 Rôles favorisant une franche discussion

Dans les cas où un conseil d'administration d'une bibliothèque a engagé un facilitateur doué et impartial, il est généralement plus facile d'avoir une bonne discussion parce que cette personne est chargée de créer un environnement sain, dirigeant le flot « donnant, donnant » le va-et-vient des échanges, encourageant chaque personne à participer, et en intervenant si nécessaire. Par contre, lorsqu'il n'y a pas de facilitateur sur les lieux, cela devient la responsabilité de tout un chacun d'encourager une franche discussion et un échange respectueux des perspectives multiples.

En acceptant de partager la responsabilité de faciliter la discussion, et plus spécifiquement, en étant préparé à intervenir, lorsqu'approprié, tout un chacun peut ainsi contribuer à la qualité de la discussion et, par conséquent, à la qualité de l'information disponible au conseil d'administration. Le fait de développer une telle pratique comme un des objectifs du conseil peut améliorer, sensiblement, la qualité de prise de décisions du conseil.

Le but de l'intervention d'un facilitateur est de créer un environnement sain où tout un chacun autour de la table a la même possibilité de parler et tout ce qui est dit reçoit la même considération. Le travail d'intervention est d'interrompre le processus au cours de son déroulement de façon à :

- minimiser les comportements de certains qui empêchent les autres de pouvoir participer pleinement à la discussion et de
- maximiser les comportements qui encouragent une discussion sur de multiples perspectives et un échange plus créatif.

Les cinq rôles ci-dessous sont des techniques de facilitation qui permettent de maintenir des rapports sains et respectueux entre les membres d'un groupe. Tout membre d'un groupe peut jouer n'importe quel rôle lorsqu'il partage la responsabilité d'assurer une franche discussion.

RÔLE	EXEMPLES
Soutien/Appui Manifester son accord, manifester que l'on a bien compris, faire des éloges.	<i>« Ça, c'est une très bonne idée... »</i> <i>« Je peux comprendre pourquoi vous êtes contrarié parce que je viens tout juste de dire. Mais je que je voulais vraiment dire... »</i>
Agir comme contrôleur Faciliter la participation équitable dans le groupe, prévenir la monopolisation, encourager toutes les personnes à participer à la discussion.	<i>"Sylvain, j'ai l'impression que tous les gens ici ont bien compris jusqu'à quel point vous tenez à ceci. Peut-être pourrions-nous maintenant laisser la chance à quelqu'un d'autre qui n'a pas encore parlé, de dire ce qu'il pense sur ce sujet..."</i> <i>« "David, on dirait que vous n'êtes pas sur de la direction que nous prenons, Auriez-vous quelque chose que vous aimeriez dire ? »</i>

<p>Agir comme médiateur</p> <p>Résoudre les mésententes en réalisant les préoccupations ou les enjeux sous-jacents.</p>	<p><i>« Il me semble qu'Élizabeth a soulevé des préoccupations fort valides. D'un autre côté, je ne pense pas que l'on devrait rejeter totalement l'idée prônée par Robert... Pourrions-nous analyser certaines adaptations qui pourraient fonctionner. »</i></p>
<p>Confronter</p> <p>Révéler devant tous un comportement dysfonctionnel, contre-productif (dire ce que vous voyez ou que vous avez observé).</p>	<p><i>« Hélène, vous passez votre temps à interrompre. J'ai de la difficulté à saisir ce qu'elle essaie de nous dire »</i></p>
<p>Témoigner de la situation</p> <p>Partager ses observations sur le processus, les comportements ou sur ses impressions.</p>	<p><i>« Il me semble que nous sommes maintenant dans une impasse. Nous devrions peut-être laisser cela pour un petit bout de temps. »</i></p> <p><i>« Il me semble que la discussion devient de plus en plus enflammée. Y a-t-il quelqu'un qui nous dire ce qui se passe en ce moment »</i></p>

2.3 Règles de base comme moyen de gérer les échanges d'idées

La majorité des personnes n'ont pas l'intention de monopoliser la discussion ou d'interrompre les autres. Néanmoins, ceci se produit lorsque les personnes se laissent emporter par leurs idées et sont ensuite entraînées dans la vague de l'intensité de l'échange des multiples points de vue et d'opinions différentes. L'intervention peut parfois être facilitée en établissant à l'avance les règles de base qui guideront le comportement des gens. L'intention derrière l'établissement de règles de base est de maintenir le respect mutuel et la confiance nécessaire pour faire rayonner l'intelligence collective, et pour encourager la participation générale, de façon à ce qu'on tienne dûment compte de tout ce qui est dit. Les exemples ci-dessous peuvent servir **d'exemples de règles de base** à suivre pour obtenir une participation et un échange optimal d'idées :

- Tout un chacun est responsable de la réunion.
- Nous allons toujours respecter les points de vue des autres.
- Nous avons tous une responsabilité de faire connaître nos propres points de vue.
- Tout ce qui est dit est considéré comme d'une valeur égale et on en tient compte de la même manière.
- Nous reconnaissons le besoin de débattre les questions de « plus grande envergure » ou les enjeux jugés comme les plus « importants ».
- Nous avons la responsabilité de résoudre les divergences inévitables en utilisant des techniques de facilitation.
- Nous prenons les décisions importantes par consensus.

Même si juste un petit nombre de règles de base ont été préétablies, il est alors beaucoup plus facile de corriger le comportement d'une personne, car ceci peut alors se faire d'une manière plus objective et moins personnelle. Ceci est encore plus vrai si les règles de base sont établies et appliquées dans l'optique de faciliter la mise en commun de l'intelligence collective pour le grand bien de tous.

2.4 Questions laissées en suspens comme outil pour garder le cap sur la bonne route

Il arrive que la discussion principale dérape par l'introduction d'une idée qui ne fait pas partie du sujet actuel. Même si de telles idées ont souvent une certaine valeur, il est important de continuer à discuter du sujet à l'ordre du jour. Lorsque ceci se produit, il est alors utile de se servir d'une technique appelée « **questions laissées en suspens** ». Les membres du groupe sont responsables de souligner qu'une idée est hors sujet et une personne désignée doit alors prendre en note l'idée « laissée en suspens » pour une discussion future, à un moment plus approprié. Parfois ceci prend la forme d'une liste évolutive sur un tableau à bloc papier ou un tableau blanc, qui sert de rappel visuel au groupe qu'il reste certains sujets auxquels ils doivent revenir à un certain point.

2.5 Développer un processus de groupe

Avant de s'embarquer dans la réflexion sur une vue d'ensemble, que ce soit juste pour soi ou comme une des parties du processus de planification, il est important de concevoir un processus inclusif qui assurera une participation générale et ralliera tout le groupe à ce projet collectif. Idéalement, le processus permettra aux membres du conseil d'administration et du personnel de travailler ensemble vers un même idéal.

D'un côté plus réaliste, d'insérer une réflexion sur une vue d'ensemble dans une réunion régulière du conseil d'administration représente tout un défi. Même si le temps est l'obstacle le plus évident, c'est aussi une réflexion d'un tout autre niveau de pensée que ce qui est normalement requis pour prendre normalement la plupart des décisions sur des politiques ou des décisions opérationnelles prises lors des réunions du conseil. Néanmoins, certains conseils ont réussi à s'engager dans une réflexion sur de petites portions de la grande vue d'ensemble, le tout échelonné sur plusieurs réunions de leur conseil. D'autres conseils ont préféré consacrer une autre journée complète (séparée des réunions mensuelles) dédiée à une réflexion sur une vue d'ensemble. Cette décision est laissée au choix du conseil qui devra tout de même tenir compte que qu'un exercice de réflexion, en groupe, sera indispensable pour voir la situation dans son ensemble

Pour autant qu'une réflexion globale doive être une initiative collective, on ne devrait tout de même pas oublier la responsabilité individuelle. Alors que le consensus du groupe au sujet de l'objectif de la bibliothèque est le but ultime de tout effort de planification, un tel consensus n'a pas de sens si les gens importants ont choisi de ne pas participer. Chaque administrateur de la bibliothèque a la responsabilité de se tenir au courant des enjeux de la bibliothèque et de prendre des décisions éclairées qui sont seront dans le meilleur intérêt de la bibliothèque et de la communauté desservie par la bibliothèque. La réflexion globale veut allouer le temps nécessaire pour une lecture approfondie du contexte entourant cette démarche collective, d'en venir à une compréhension tentative individuelle en ce qui a trait au but et aux valeurs de la bibliothèque, et d'ensuite participer au processus de discussion pour en arriver à un consensus de groupe sur le but et les valeurs de la bibliothèque. Dans

l'intérêt de l'efficacité, chaque participant devrait s'assurer de lire la documentation de base nécessaire et de réfléchir sur le sujet avant que les membres du groupe ne se rencontrent, de façon à ce que le temps précieux qui sera passé en groupe puisse être consacré au partage, à l'échange, à l'écoute, à l'analyse, à faire des concessions et à ultimement à en arriver à un consensus.

Même s'il est essentiel que tous puissent participer librement à la séance de groupe, il est tout aussi important de s'assurer qu'une personne prend des notes, notant à la fois le processus et les décisions. L'utilisation de tableaux à bloc de papier peut être utile parce qu'ils servent d'aide-mémoire visuels de la réflexion qui a eu lieu au cours de la journée. Ils aident également à prioriser, permettant aux individus de faire leurs choix parmi ceux qui y sont mentionnés. La plupart des facilitateurs assument aussi la responsabilité de noter les enjeux principaux et les facteurs clés.

2.5.1 Un moyen de ' voter ' fort simple pour un processus de groupe

Une technique qui permet de prioriser rapidement ou de réduire le nombre de possibilités, c'est l'utilisation de petits autocollants ronds de couleur (que l'on retrouve habituellement dans les fournitures de la plupart des bibliothèques). Chaque participant reçoit un nombre prédéterminé d'autocollants ronds de couleur qui serviront à indiquer ses choix prioritaires à côté de chaque point qu'il aura choisi sur la liste de tous les points possibles. Si, par exemple, vous voulez connaître ce que chacun croit être les trois valeurs principales de la bibliothèque, vous faites une liste exhaustive des valeurs possibles sur le tableau à bloc de papier ou sur un tableau blanc et vous donnez ensuite trois petits autocollants de couleur à chacun des participants qu'il doit ensuite placer à côté des trois valeurs qu'il croit être les plus importantes. En quelques minutes, après que tout un chacun a ' voté ', vous avez devant vous une représentation visuelle des choix prioritaires du groupe.

2.6 Un mot au sujet du consensus

Il est important de bien comprendre qu'un consensus n'est pas un accord total de toutes les parties intéressées qui ont un intérêt direct dans le sujet discuté. C'est plutôt une manière d'en arriver à une décision avec laquelle tout le monde peut vivre et appuyer. Dans le cas de la planification fondamentale, le but sous-jacent est d'en arriver à choisir une mission, une vision et des orientations pour l'avenir que tout le monde pourra appuyer. Pour parvenir à un consensus, il s'agit d'identifier et de respecter ce à quoi les gens s'opposent, pour diverses raisons, habituellement fort légitimes. Ensuite, le processus vise à trouver un terrain d'entente parmi les multiples points de vue exprimés et de diviser ce terrain en petites parcelles. Ces parcelles seront ensuite rassemblées de façon à ce que le résultat devienne assez différent, pour permettre à tout le monde de l'accepter, pourvu que les objections de tout un chacun aient été satisfaites. Pour en arriver à un consensus, il faut que tout le monde ait été écouté, même si, en fin de compte, la décision prise n'est pas nécessairement celle que toutes les personnes auraient prise individuellement y a au moins eu une compréhension commune de la façon dont on en est arrivé à la décision qui représente un amalgame de la participation de tous.

3. UN APERÇU DU PROCESSUS DE PLANIFICATION FONDAMENTALE

Comme indiqué dans l'illustration ci-dessous, l'approche de la planification fondamentale présentée dans ce guide commence par une évaluation systématique de la réalité actuelle de la bibliothèque, que l'on a appelée analyse situationnelle. Pour faire suite à l'achèvement de l'analyse situationnelle, et à la tâche de donner un sens à toute l'information recueillie, la prochaine étape est d'imaginer une vision convaincante de l'avenir où la bibliothèque connaît du succès en plus d'être efficace. Ceci se fait par l'établissement de trois à cinq orientations stratégiques et les tâches et les objectifs correspondants, qui permettront de combler l'écart entre la situation actuelle et future de la bibliothèque, incluant la mise en œuvre du plan et le contrôle du progrès réalisé.

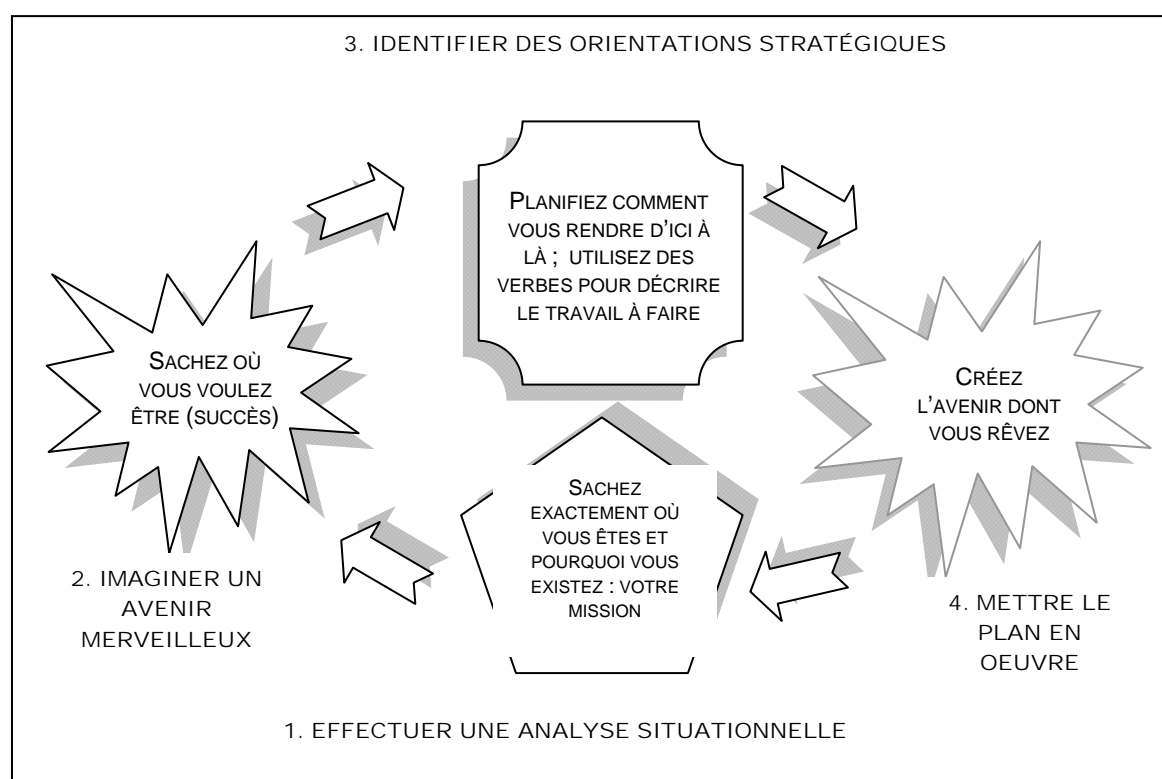


ILLUSTRATION 1: UN CADRE DE TRAVAIL POUR LA PLANIFICATION FONDAMENTALE DUNE BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE

Finalement, le cycle recommencera encore, avec une nouvelle analyse situationnelle comprenant un réexamen de la mission et des valeurs, une nouvelle vision et l'établissement de nouvelles orientations stratégiques. C'est un processus continu, flexible et ouvert aux changements qui se produiront dans la collectivité ou l'environnement, tout en gardant le cap sur l'amélioration du service de bibliothèque pour la collectivité à la recherche de sa vision du succès. En deux mots, c'est un engagement à se demander et à répondre à quatre questions essentielles, au fil du temps et sur une base rotative :

- Où se situe la bibliothèque en ce moment?
- Où voulons-nous que la bibliothèque se retrouve dans l'avenir?

- Qu'est-ce que ça prendrait pour se rendre là?
- Y sommes-nous arrivés?

Alors que la responsabilité de s'assurer que la planification se fait relève du conseil d'administration d'une bibliothèque, il est tout de même vital que les membres du conseil et du personnel s'engagent conjointement dans le processus, partageant et échangeant librement leurs points de vue et l'information disponible. Pour que la planification fondamentale soit un succès et soit utile, le conseil et le personnel ont besoin l'un de l'autre pour, premièrement, apprécier le contexte dans lequel ils planifieront et offriront la prestation du service de bibliothèque, et deuxièmement, effectueront des choix éclairés pour assurer le succès futur de la bibliothèque, ainsi que les stratégies appropriées qui permettront d'atteindre ce futur.

La planification fondamentale accorde, non seulement, aux participants l'occasion de prendre, collectivement, du recul par rapport aux activités quotidiennes nécessaires au bon fonctionnement de la bibliothèque, mais de s'allouer du temps pour discuter de ce que la bibliothèque fait de réfléchir sur la différence qu'elle fait dans la vie des individus ou de la collectivité, et quelles valeurs elle véhicule. Pour que le plan puisse mener à un changement significatif, la mission, la vision et les valeurs articulées ne peuvent être empruntées à d'autres bibliothèques, ou autrement dit, rapidement rassemblées. L'Énoncé et surtout les idées et les concepts derrière l'énoncé doivent être mûrement réfléchis et ciblés pour cette bibliothèque en particulier, à ce moment précis de son évolution. La discussion, le consensus et l'appropriation commune de la mission, des valeurs et de la vision formeront le cadre de travail du plan et donneront du sens au processus.

3.1 Se préparer à planifier

Même si cela peut vous sembler redondant, il est très important d'effectuer une certaine planification avant de s'engager dans la planification fondamentale. La première chose à faire est de s'assurer de l'appui de chacun des membres du conseil d'administration pour entreprendre le processus, et d'obtenir leur assentiment à y participer et à y contribuer. Il doit aussi y avoir un engagement de la part de tout un chacun de faire du plan proposé un plan significatif et réalisable, et de mettre en œuvre, le plus possible, l'intégralité de son contenu. Il ne sert à rien de planifier, si tout le monde, ou même la moitié du conseil est profondément rivés au statu quo. Il doit y avoir une volonté à changer et à faire les choses différemment, aussi bien de la part du conseil que du personnel. Voir l'appendice 1 pour une liste de contrôle élaborée justement pour jauger l'état d'esprit des membres d'un conseil d'administration à entreprendre sérieusement une planification fondamentale.

3.1.1 Créer un comité de planification

Il est tout aussi important de ne pas être trop ambitieux ou irréaliste dans ce dont vous vous attendez comme changement ou sur ce que vous voulez atteindre comme résultat de vos efforts de planification. La planification fondamentale n'est pas une formule magique ou une recette de succès, mais elle sert plutôt comme un outil de navigation d'une très grande valeur. Comme vous le feriez avec une carte routière, vous devez parcourir tous les milles, d'une façon ou d'une autre, mais vous le faites avec une bonne idée où vous vous dirigez, et vous ajustez, en conséquence, le rythme de la progression du travail à effectuer à votre mesure tout en tenant compte de vos ressources. Créer un comité de planification.

Une fois que le conseil d'administration a décidé de s'engager dans le processus de planification fondamentale, il est temps de créer un comité de planification. Idéalement, le comité est composé de trois à cinq personnes incluant le dg et possiblement un autre membre du personnel ainsi que de deux ou trois membres du conseil d'administration. Certaines bibliothèques décident aussi d'inclure un abonné de la bibliothèque ou un gérant municipal sur le comité de planification. C'est ce petit groupe qui encadrera le processus, précisera les attentes du conseil concernant les résultats de la planification, travaillera avec tout consultant extérieur engagé, et servira de voie de communication entre le conseil et le processus de planification, s'assurant que le conseil dans son ensemble s'engage aux moments appropriés et de manières appropriées. Ce peut aussi être le groupe chargé de la rédaction du plan, une fois que la mission, la vision et les orientations stratégiques auront été déterminées par le conseil d'administration.

3.1.2 Établir les paramètres et allouer les ressources

C'est une bonne pratique d'établir, à l'avance, ce que vous désirez obtenir de la planification, et de préciser toute question spécifique ou tout enjeu dont vous voudriez qu'elle tienne compte. La nature de l'information que vous cherchez, ainsi que tout résultat que votre situation particulière exige, détermine souvent les éléments clés du processus de planification. Non seulement ceci comprendra les étapes importantes, mais l'envergure et la méthode appropriée à utiliser dans les circonstances pour consulter les usagers ou le public. Il se peut que vous décidiez de profiter de l'expertise d'un consultant extérieur en planification pour certaines parties du processus.

Tirée de nos dossiers

Dans le cas de la Bibliothèque publique d'East Gwillimbury, l'anticipation d'un taux de croissance et de développement phénoménal de la collectivité a été l'élément moteur tout au long du processus de planification. Alors que toutes les personnes concernées s'étaient engagées à recueillir de la rétroaction des usagers actuels de la bibliothèque, et que plusieurs réunions de groupe-témoins de discussion ont été organisées, en ce sens, il y avait en plus, un accord généralisé que l'information au sujet de la collectivité en général et sur la collectivité potentielle en général était beaucoup plus importante à ce moment-ci dans l'évolution de la communauté d'East Gwillimbury. Ainsi, les membres du conseil d'administration se sont engagés eux-mêmes dans la collecte de l'information sur la collectivité et on a accordé beaucoup plus d'importance à ces données lors de l'analyse situationnelle.

L'allocation de ressources au processus de planification est une des questions reliées à l'envergure de la collecte d'informations que vous avez l'intention d'entreprendre de même qu'à la nature de l'information que vous avez besoin de rassembler. À ce moment-ci, nous ne considérons absolument pas les nouvelles initiatives de financement qui découleront du plan, mais le financement du processus comme tel, le fait de vous assurer que vous avez alloué assez de temps au personnel et assez d'argent dans le budget pour compléter le travail de planification. Des dépenses typiques peuvent comprendre entre autres choses ce qui suit :

- le personnel qui sera engagé pleinement dans la planification devra possiblement être remplacé dans ses autres fonctions, p. ex. services au public, ou être relevé d'un certain travail qui peut attendre;

- des heures additionnelles pour le personnel pourraient être nécessaires, p. ex. l'entrée des données d'un sondage, poser les questions de sondages aux usagers lors de la sortie de la bibliothèque, faire venir du personnel à un temps particulier pour participer à un groupe-témoins de discussion, etc.;
- les frais d'un consultant pour un avis ou de l'aide avec certaines parties du processus de planification;
- les frais d'un facilitateur pour animer des sessions-clés, p. ex. sommaire de l'analyse situationnelle, séances de visualisation, réunions de groupe-témoins de discussion, etc.;
- les frais pour effectuer un sondage et analyser les données des résultats, si ceci n'est pas fait par un membre du personnel;
- la publicité liée au processus de planification de la bibliothèque, possiblement solliciter de la rétroaction ou des commentaires/des suggestions;
- des rafraîchissements offerts lors des réunions de groupe-témoins de discussion et autres méthodes de consultation utilisées incluant le rassemblement de personnes invitées;
- les coûts d'imprimerie pour reproduire les questionnaires des sondages ou autres documents reliés à la planification.

3.1.3 Décider si l'on doit engager un consultant et quelles tâches lui donner

Très peu d'organismes choisissent d'effectuer toute leur planification eux-mêmes, sans aide extérieure. Certains organismes, y consacreront le moins de temps possible à l'interne et engageront un consultant extérieur pour superviser et même diriger entièrement le processus de planification, jusqu'à et incluant la production du document de planification. La plupart des organismes, incluant les bibliothèques publiques optent pour une approche qui se situe quelque part entre ces deux extrêmes.

Alors que la décision d'engager de l'expertise externe est souvent liée au budget de planification de la bibliothèque, c'est considéré comme une bonne pratique de gestion d'opter pour un consultant externe, tout en investissant également un montant significatif du temps du personnel et du conseil dans le travail associé à la planification. C'est, après tout, les membres du conseil et du personnel qui doivent s'approprier le contenu et les ramifications du plan, et non le consultant. Et c'est l'acte de s'engager dans le processus de la planification et non l'existence comme telle du document de planification, qui procure les plus grands bénéfices à la bibliothèque. Ce processus fournit au conseil et au personnel des occasions inestimables et uniques d'apprendre, de réfléchir et de concevoir ensemble des stratégies, résultant dans de meilleures prises de décisions, éclairées et stratégiques, en ce qui a trait à la planification et au développement du service de bibliothèque.

Généralement le dg avec les membres du conseil d'administration sont capables de déterminer où ils bénéficieront le plus d'une aide extérieure. Les bibliothèques ont tendance à engager des consultants pour une ou plusieurs étapes de la planification mentionnées ci-dessous :

- la conception et la réalisation d'une consultation exhaustive auprès du public dans le cadre d'une analyse situationnelle; ceci peut comprendre des sondages, des groupes-témoins de discussion, des réunions publiques, des entrevues, etc.

- l'analyse et la rédaction de rapports des données recueillies lors des consultations du public; la nature des rapports produits dépend de l'utilité qu'entend en faire le conseil : le distribuer comme un document public ou l'utiliser seulement à l'interne comme information générale/données
- la facilitation des éléments clés des prises de décisions durant le processus de planification; ceci peut comprendre la révision et l'énonciation de la mission et des valeurs, le travail d'imaginer une vision commune du succès futur, l'identification des orientations stratégiques pour atteindre la vision et l'élaboration d'objectifs et de tâches reliés à chacune des orientations stratégiques
- l'élaboration d'un document fonctionnel de planification qui identifie la mission, la vision, les orientations stratégiques, les objectifs et les tâches les plus significatives; le rôle du consultant pourrait être de fournir le cadre de travail pour le document ou des conseils sur l'élaboration des objectifs et des tâches, d'aider dans l'utilisation de langage menant à l'action (verbes actifs) ou de rédiger le document, comme tel
- l'établissement d'un mécanisme pour surveiller le progrès réalisé incluant l'identification de mesures de succès appropriées en fonction des objectifs établis
- la présentation officielle du plan de la bibliothèque au conseil municipal ou aux autres parties intéressées; la présentation du processus et du plan par une personne ' de l'extérieur ' est particulièrement séduisante si le plan comprend des initiatives controversées ou coûteuses, comme la fermeture d'une succursale, un nouveau système d'automatisation ou un projet majeur de construction.

L'approche utilisée par les bibliothèques publiques du sud de l'Ontario varie énormément quand vient le temps d'engager un consultant pour les aider dans leur planification. Même si le SBOS a fourni de l'aide à des bibliothèques de toutes les grandeurs avec leur planification, la tendance est que les bibliothèques les plus petites et les plus rurales sont les plus susceptibles d'utiliser un consultant du SBOS pour des conseils et de l'aide continue tout au long de leur processus de planification. Elles sont également plus susceptibles de signer des ententes contractuelles pour obtenir de l'aide avec des composantes spécifiques, p. ex. animer des groupes-témoins de discussion, faciliter l'analyse de données situationnelles et des séances de visualisation de l'avenir, diriger un atelier sur la rédaction du plan. Les plus grandes bibliothèques sont plus susceptibles d'utiliser un consultant en planification du secteur privé. En divers cas, les bibliothèques emploient les services à la fois du Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud et un consultant du secteur privé pour entreprendre différentes parties du processus de planification.

Quelle que soit l'approche adoptée par toutes les bibliothèques publiques de toute taille, il est crucial de faire la distinction entre le travail de planification qui peut être réalisé par d'autres et la prise de décision qui ne peut être faite que par le conseil d'administration. C'est au conseil de la bibliothèque de développer et d'offrir un service de bibliothèque pertinent qui répond aux besoins de la collectivité qu'elle desserve, et c'est donc la responsabilité du conseil de bibliothèque de saisir adéquatement la conjoncture de la bibliothèque et de décider des orientations futures à prendre qui lui permettront de continuer à bien servir la collectivité

3.2 Personnaliser le processus de planification fondamentale

Le cadre de travail de la planification fondamentale mentionné au début de la section 3 (décrite visuellement dans l'illustration 1) se concrétise par les six étapes suivantes lorsqu'on transfère ces étapes dans le processus de planification

1. Effectuer une analyse situationnelle :
 - a. Recueillir de l'information au sujet de la réalité ponctuelle où vous vous situez en ce moment et votre raison d'être (la partie **situationnelle** de l'analyse situationnelle);
 - b. Saisir le sens de toute l'information recueillie; décider ensemble ce que vous en avez appris et ce que tout ceci veut dire en termes de développement pour le service de bibliothèque (la partie **analyse** de l'analyse situationnelle).
2. Imaginer une vision convaincante du succès futur pour votre bibliothèque.
3. Identifier de 3 à 5 orientations stratégiques qui vous permettront d'atteindre cet avenir convaincant.
4. Bâtir le plan en y ajoutant des objectifs et des tâches pour chacune des orientations stratégiques.
5. Rédiger le plan, en soulignant les nouvelles activités identifiées.
6. Utiliser le plan pour créer l'avenir dont vous avez rêvé.

Le processus tel qu'il est décrit comprend de nombreuses occasions favorables pour une bibliothèque de pouvoir le personnaliser pour répondre à ses besoins individuels. Il permet également de l'adapter à l'échelle, selon la grandeur de la bibliothèque, les ressources disponibles à la planification fondamentale, et à toute autre circonstance particulière pouvant motiver les gens à s'engager dans le projet de planification. Le comité de planification travaillera de concert avec le consultant, si la bibliothèque en a engagé un, pour finaliser le meilleur processus de planification susceptible de combler les besoins de la bibliothèque et d'établir un échéancier pour garder le projet sur la bonne voie. Voir l'appendice 2 pour un exemple d'échéancier.

3.2.1 Un mot au sujet du langage utilisé

Il est cependant regrettable qu'il n'y ait pas de normes ou d'approches uniformes au langage utilisé pour la planification. Alors que la littérature antérieure obligeait les lecteurs à se débattre pour essayer de comprendre la distinction entre les buts et les objectifs, les articles et les livres plus récents tendent à utiliser l'un et l'autre, ou même les deux de façon interchangeable. On appelle parfois les tâches, des actions, voulant ainsi mettre l'accent sur le travail qui doit être accompli pour atteindre les objectifs. Les orientations stratégiques sont parfois appelées des stratégies ou des buts et les objectifs sont parfois appelés des orientations stratégiques. Dans la même veine, une analyse situationnelle, dans certains cas, est la même chose qu'une analyse de l'environnement ou une analyse de la conjoncture, tandis que ce guide fera la différence entre les deux, l'analyse de l'environnement étant considérée dans ce guide comme une des parties intégrantes de l'analyse situationnelle.

On a tenté, autant que possible, d'utiliser un langage uniforme et d'offrir des définitions et des explications tout au long de ce guide. Le langage qui apparaît dans le processus de planification décrit ci-dessus est le langage qui a été utilisé tout au long de ce guide.

3.2.2 Un mot au sujet des réunions

Suite à ce qui a été mentionné dans la section 1.2.2, l'approche de la planification fondamentale recommande de tenir une séance d'une journée pour les membres du conseil d'administration et du personnel. Peu importe si tout le personnel y assiste, ou combien dépendent de leur nombre et de la grandeur de la salle disponible pour offrir cette séance. Idéalement, tous les membres du conseil devraient être présents ainsi que de trois à dix employés, représentant la gamme de programmes et de services offerts par la bibliothèque.

Le moment de la séance est important, car la phase de collecte de renseignements doit être complétée et cette information doit avoir été transmise au conseil et au personnel avant la tenue de la séance, comme lecture de base. L'ordre du jour de la réunion est de s'engager dans une série de discussions qui aborderont les étapes 1b, 2 et 3 du processus de planification fondamentale. C'est-à-dire que les participants essayeront ensemble de donner un sens à l'information qui a été recueillie et de synthétiser les données sur la réalité actuelle de la bibliothèque. Ils poseront ensuite leur regard vers l'avenir, et imagineront collectivement, un avenir attrayant et convaincant pour la bibliothèque. Finalement, ils identifieront, ensemble, de 3 à 5 objectifs majeurs de travail à accomplir dans les 3 à 5 prochaines années pour faire progresser la bibliothèque vers cet avenir convaincant.

Puisque la séance d'une journée couvrira la majorité des prises de décisions cruciales, les réunions antérieures et postérieures du processus seront alors limitées au minimum. Selon le nombre de personnes engagées dans la collecte de renseignements, il pourrait être nécessaire de tenir des réunions additionnelles pour coordonner les diverses activités.

Le comité de planification devra se rencontrer au moins à quelques reprises avant la séance non seulement pour peaufiner le langage utilisé pour les textes de la mission, de la vision et des orientations stratégiques mais aussi pour déterminer les objectifs et les tâches pour chacune de ces orientations stratégiques. Le conseil en tant qu'entité devra ensuite adopter la version définitive écrite du plan. De plus, l'ébauche provisoire du libellé et des révisions pourrait ou non faire la navette entre les membres du comité et ceux du conseil d'administration avant que les membres du conseil ne se mettent d'accord et adoptent le texte final.

4. LE TRAVAIL ASSOCIÉ À UNE ANALYSE SITUATIONNELLE



Une analyse situationnelle est l'analyse collective d'une masse d'information qui décrit les programmes et les services actuels de la bibliothèque par rapport à la mission et les valeurs qu'elle s'était données, et par rapport au contexte communautaire et environnemental dans lequel le service de bibliothèque est offert. Deux aspects de cette définition valent la peine d'être soulignés : le premier est qu'une analyse situationnelle comprend nécessairement **une masse de renseignements** provenant de différentes sources qui constitue la situation de la bibliothèque; le deuxième est que l'analyse situationnelle n'est pas complète tant qu'il n'y a pas **une analyse collective de cette masse de renseignements** par les personnes responsables du service de bibliothèque.

Le projet d'entreprendre périodiquement une analyse situationnelle est important dans le but de prendre le temps nécessaire pour considérer le contexte dans lequel les programmes et les services sont offerts. Tout en étant une étape cruciale dans tout bon processus officiel de planification, c'est aussi une activité qui en vaut, en soi, la peine. C'est en sachant où vous êtes que vous pouvez commencer à évaluer votre efficacité et développer des programmes et des services susceptibles de mieux combler les besoins de ceux que vous desservez.

Une analyse situationnelle complète comprend la collecte de renseignements de six différentes sources et la décision collective de ce que toute cette information veut réellement dire. De plus, il faut rassembler toute cette information et synthétiser la réalité actuelle de la bibliothèque. Les six différentes sources pour la collecte de renseignements sont :

- *Établir un profil* des programmes et des services actuels de la bibliothèque
- *Recueillir* de la rétroaction des usagers de la bibliothèque
- *Établir un profil* de la collectivité desservie par la bibliothèque incluant les données démographiques, les habitudes de modes de vie, les tendances évolutives, les enjeux locaux, les groupes et les organismes
- *Vérifier* l'harmonisation avec le conseil municipal (comme le principal organisme de financement)

- Analyser l'environnement ou la conjoncture et identifier les facteurs extérieurs qui peuvent influencer ou qui ont potentiel d'influencer la bibliothèque (p. ex. socio-économiques, tendances technologiques, les progrès et les virages dans la prestation des services de bibliothèque)
- Énoncer clairement ou réviser la mission et les valeurs de la bibliothèque de façon à confirmer ou préciser le but de la bibliothèque.

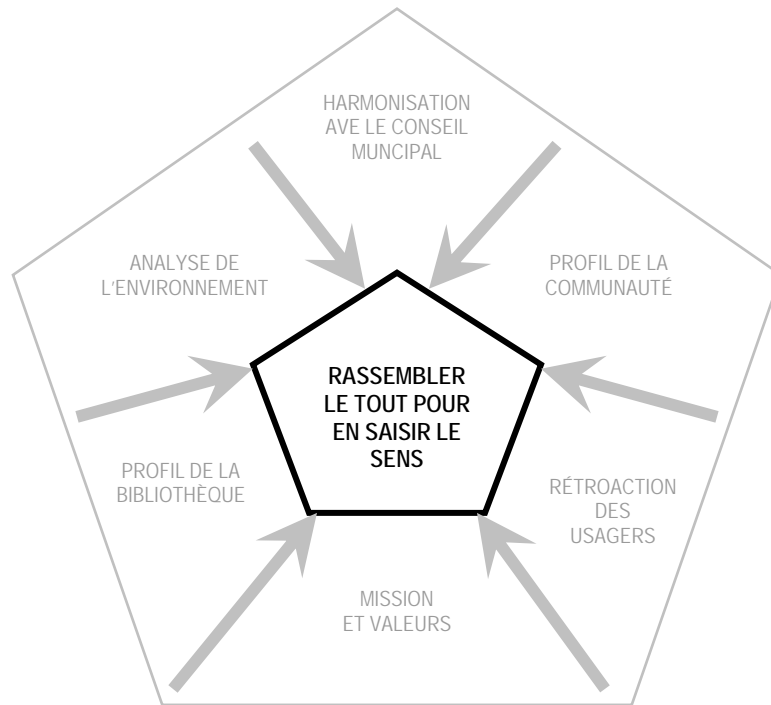


ILLUSTRATION 2: ANALYSE SITUATIONNELLE À LARGES ASSISES

Même si le diagramme 2 donne l'impression que toutes les six sources de renseignements ont un poids égal dans la balance, en pratique, cela est rarement le cas. Pour qu'elle puisse servir à décrire un portrait exact de la réalité actuelle, une analyse situationnelle doit comprendre de l'information provenant de chacune des sources, mais on n'est pas obligé d'allouer le même poids à chacune de ces sources dans l'analyse qui suivra. En effet, cela revient aux responsables de la planification du service de bibliothèque de s'assurer que vous évaluez toute l'information dont vous aurez absolument besoin pour planifier efficacement, et que vous vous engagez par la suite à compiler cette information. Non seulement cette étape du processus sera-t-elle différente pour chaque bibliothèque, mais elle diffèrera également chaque fois qu'une bibliothèque individuelle entreprendra un autre processus de planification. À un moment donné, vous pouvez sentir que vous avez besoin de recueillir et d'analyser une masse importante de renseignements au sujet de la communauté. Par contre, la prochaine fois, il sera peut-être plus approprié de porter plus d'attention à la rétroaction des usagers ou à l'environnement extérieur.

Tiré de nos dossiers

La Bibliothèque publique du comté de Haldimand a été créée en janvier 2001, suite à l'adoption d'une loi provinciale légiférant la fusion de certaines municipalités. Dans ce cas en particulier, l'analyse situationnelle qui a servi de documentation de base au premier plan stratégique de ce nouveau réseau, établi récemment, a alloué beaucoup d'importance à l'harmonisation avec les priorités choisies par la nouvelle municipalité, profilant les six succursales et répondant aux facteurs extérieurs, tels que la *Loi sur l'équité salariale*, mais a accordé moins d'importance à la rétroaction des usagers actuels. Étant donné qu'il y avait à l'époque six succursales offrant divers niveaux de service, on s'est entendu pour que la majorité du travail, au cours des prochaines années, se concentre plutôt sur l'harmonisation, la coordination et l'amélioration du service ainsi que sur le besoin de régler certains enjeux administratifs et organisationnels parmi les plus significatifs. À l'aube de s'engager dans leur deuxième processus de planification, les membres du conseil et du personnel s'entendent maintenant pour que cette fois-ci, l'analyse situationnelle se concentre plus sur l'information communautaire et la rétroaction des usagers.

4.1 Développer un profil de la bibliothèque

C'est une tâche importante de planification et d'évaluation pour les gestionnaires d'une bibliothèque de capturer périodiquement un profil instantané du type et de l'étendue des programmes et des services offerts par la bibliothèque, et des rôles qu'elle cherche à remplir pour la communauté qu'elle dessert. Développer un profil est une tâche qui en vaut la peine pour le personnel de la bibliothèque, car cela leur permet de se faire une idée globale de la façon dont la bibliothèque dessert la communauté, à un moment donné. Détenir un tel profil dans ses dossiers est d'une grande valeur lorsque vient le temps d'orienter de nouveaux employés ou administrateurs aux programmes et services offerts par la bibliothèque. Sur une plus longue période de temps, de multiples profils peuvent servir non seulement d'outils pour surveiller les changements dans les habitudes d'utilisation et les activités de la bibliothèque, mais aussi d'outil pour évaluer jusqu'à quel point la bibliothèque a su répondre aux demandes de changements dans le service offert.

Puisqu'il n'y a en ce moment aucun paramètre définitif ou ligne directrice qui recommande les éléments à inclure lors de l'élaboration d'un profil de bibliothèque, il devient alors une question de choix de l'information qui pourra le mieux illustrer le genre de programmes et de services auxquels la communauté a accès, le niveau d'accès fourni, le niveau de financement disponible, comment la bibliothèque dépense son budget et la façon dont la bibliothèque est utilisée. Généralement parlant, c'est le même genre d'information inclus dans le rapport annuel de la bibliothèque ainsi que sur le site Web et les brochures promotionnelles de la bibliothèque. En Ontario, on peut également retrouver la plupart de ces renseignements dans l'*Enquête annuelle sur les bibliothèques publiques* requise par le ministère de la Culture³.

³ Puisque la *Feuille de travail pour établir le profil d'une bibliothèque* dans l'appendice 3 contient beaucoup les mêmes données d'information utilisées pour remplir le questionnaire de l'*Enquête annuelle sur les bibliothèques publiques de l'Ontario* du ministère de la Culture, votre dernier questionnaire annuel sera un outil important pour remplir cette feuille de travail. À l'avenir, il pourrait être plus pratique de compléter la feuille du profil de la bibliothèque en même temps ou peu de temps après avoir rempli le questionnaire de l'*Enquête annuelle*.

La *Feuille de travail pour établir le profil d'une bibliothèque*, fournie à l'appendice 3, est une approche constituée d'un formulaire à remplir pour développer un profil qui rassemble en un même endroit l'information sous les en-têtes suivants :

- Accessibilité au service de bibliothèque
- Rôles et mission de la bibliothèque
- Services de bibliothèque
- Documents et ressources
- Dotation
- Activités de la bibliothèque

Il est important de se rappeler que le but de développer un profil de la bibliothèque est de faire un portrait du service de la bibliothèque tel qu'il est offert actuellement. Ce n'est pas, par lui-même, un moyen d'évaluer la bibliothèque, mais plutôt de rassembler les *données pertinentes d'information qui pourront ensuite être utilisées lors d'un processus d'évaluation*. Une telle évaluation exigera nécessairement de comparer le profil de la bibliothèque au profil actuel de la communauté, un examen des façons dont la communauté est en train d'évoluer ainsi qu'une analyse compréhensive des besoins locaux et des attentes concernant le service de bibliothèque. De fait, le service de bibliothèque ne peut être évalué efficacement que si on l'examine dans le contexte de sa mission, de sa vision, des rôles qu'elle s'est choisis et de ses orientations futures. Un profil actualisé de la bibliothèque est non seulement une composante essentielle de l'analyse situationnelle, mais une des étapes cruciales de la planification fondamentale.

4.1.1 Évaluer la bibliothèque en la comparant aux plans antérieurs

Un élément importante du profil de la bibliothèque, c'est de vérifier s'il se mesure à la hauteur de ses propres stratégies, et si l'on a atteint ou non tous les objectifs fixés au préalable. Même si c'est la première tentative du conseil de bibliothèques en planification officielle, cela vaut tout de même la peine d'examiner ses succès en fonction de toutes activités spécifiques identifiées auparavant. Par exemple, en dehors du contexte d'un plan officiel, une bibliothèque peut avoir établi pour elle-même certaines cibles telles : joindre un certain nombre d'enfants d'âge préscolaire en introduisant une heure du conte dans sa programmation, ou augmenter une collection en particulier d'un certain nombre de volumes ou de documents. Examiner le rendement de la bibliothèque à la lumière de ce genre de mesures peut être très révélateur, à savoir si la bibliothèque a atteint les cibles qu'elle s'était fixées et si celles-ci ne le sont pas encore, de faire une évaluation pour savoir pourquoi pas. Des discussions sur les activités du passé peuvent mettre en lumière la capacité organisationnelle de la bibliothèque, ainsi que les facteurs qui ont contribué à la réussite ou qui ont nui à l'atteinte des objectifs fixés.

S'il existe un ancien plan, il est très important de l'utiliser comme l'outil d'apprentissage qu'il est. Ceux qui sont responsables du service de bibliothèque peuvent en apprendre beaucoup juste en comparant le progrès réalisé aux résultats auxquels on s'attendait, en reconnaissant ses succès et en saisissant bien les raisons pourquoi la bibliothèque n'a pas réussi. Une évaluation honnête des conditions qui ont contribué au succès et des facteurs qui ont entravé la voie vers des réussites possibles, peuvent aider non seulement lors du développement de nouvelles stratégies, mais aussi à redéfinir les conditions qui assureront le succès du service de bibliothèque.

4.2 Recueillir de la rétroaction des usagers

Recueillir de la rétroaction des usagers sur une base continue est une tâche importante de la part de tout organisme de service désireux d'évaluer son taux de satisfaction à répondre aux besoins de sa population actuelle d'usagers. Dans les bibliothèques, solliciter de la rétroaction des usagers comme une des pratiques de gestion courante est relativement nouveau dans la profession, principalement due au fait qu'historiquement, la définition d'une « bonne bibliothèque » était basée uniquement sur une définition plutôt vague de ce que constituait une collection équilibrée, et non si cette collection, ou les services qui y étaient reliés répondaient bien aux besoins du public qu'elle desservait. Heureusement, au cours des dernières années, les bibliothèques en sont venues à privilégier une orientation de leur service centrée sur le client, adhérant ainsi au principe que la mission d'une bibliothèque est vraiment de combler les besoins informatifs, éducatifs, culturels et récréatifs de chaque membre de la collectivité desservie par la bibliothèque.

Il s'en suit alors, que les gestionnaires et les administrateurs ne peuvent savoir si leur bibliothèque remplit sa mission qu'en acceptant d'engager les usagers de la bibliothèque dans le processus d'évaluation visant à établir si la bibliothèque répond à leurs besoins et jusqu'à quel point le service de bibliothèque offert les satisfait ou pas. Même si chaque méthode de solliciter la rétroaction des usagers requiert des dépenses et l'affectation de certaines ressources de la bibliothèque, il n'en demeure pas moins que certaines méthodes pour obtenir cette rétroaction sont à forte intensité de main-d'œuvre, et coûtent alors plus cher que d'autres. De plus, certaines méthodes, comme les sondages et les groupes de discussion, sont des activités périodiques, tandis que d'autres peuvent être mises en place pour recueillir, relativement facilement, de la rétroaction sur une base permanente.

Les raisons premières pour recueillir cette rétroaction détermineront le choix des méthodes de cueillette les plus appropriées pour la situation. Si il y a un besoin de parler quantitativement, en nombre et en pourcentages, une enquête est l'outil le plus efficace pour parvenir à Un sondage est, sans aucun doute, le meilleur moyen de jauger l'opinion publique ou de repérer et confirmer des tendances en général non seulement dans les habitudes d'utilisation de la bibliothèque, mais également dans les attentes et dans les perceptions qu'on s'en fait. Un sondage est un projet ambitieux, requérant du temps et un montant d'argent significatifs, et il est beaucoup plus efficace s'il est effectué professionnellement, car il fournit alors un accès à de l'expertise dans la conception de sondages, de compilation des données et d'interprétation des résultats.

Lorsque la rétroaction est sollicitée comme une des composantes de l'analyse situationnelle, donc dans des buts de planification, son utilisation aidera plutôt à se faire une idée générale de ce que la bibliothèque fait bien et où elle devrait s'améliorer. Mais, il serait bon aussi de se rappeler qu'il n'est pas toujours nécessaire de parler en nombres et en pourcentages, et qu'il existe une vaste gamme de moyens de recueillir de la rétroaction des usagers en plus ou au lieu des sondages. Les descriptions suivantes de diverses méthodologies représentent plusieurs des options à considérer.

4.2.1 Boîte à suggestions / Feuilles de réponses

Il est certain que la manière qui exige le moins d'efforts pour solliciter de la rétroaction de la part des usagers est la bonne vieille méthode, encore utile et pratique, d'installer des boîtes à suggestions/des feuilles de réponses à un endroit visible de la bibliothèque où les usagers vont les remarquer. Quoiqu'elle représente la forme de sollicitation de rétroaction la plus passive, on peut la rendre plus active en faisant la promotion comme une activité très appréciée du personnel qui cherche ainsi à obtenir de la rétroaction dans le but ultime de mieux développer son service de bibliothèques, et en invitant individuellement les usagers à les utiliser pour faire connaître leurs points de vue. Il est important que tous les employés soient conscients de l'existence des boîtes à suggestions/feuilles de réponses et qu'ils soient formés à promouvoir leur utilisation par les usagers de la bibliothèque, notamment les usagers qui ont rapporté l'existence d'un problème ou qui ont indiqué des obstacles à l'utilisation de la bibliothèque. Il est tout aussi important de s'assurer que les suggestions sont recueillies et analysées régulièrement comme une forme légitime d'obtenir de la rétroaction des usagers.

4.2.2 Demandes de rétroaction sur le site Web de la bibliothèque

Une visite rapide sur Internet démontrera qu'une certaine forme de sollicitation de rétroaction est devenue une caractéristique standard sur la plupart des sites Web; e moyen le plus commun étant un formulaire de rétroaction qui demande aux visiteurs du site Web de répondre à quelques questions, leur offrant la possibilité d'un choix multiple de réponses. Dans la plupart des cas, le but des formulaires est d'évaluer l'efficacité du site Web, mais ils peuvent être facilement adaptés pour inclure des questions au sujet de tout aspect relatif au service de l'organisme. Essentiellement, ces formulaires sont la version en ligne des boîtes à suggestions.

Le site Web de la bibliothèque offre des possibilités additionnelles pour obtenir de la rétroaction. Voici quelques options possibles :

- Des bannières électroniques colorées invitant les usagers de la bibliothèque à fournir de la rétroaction (p. ex. Dites-nous si notre service a été à la hauteur...)
- Poser 2 ou 3 questions conçues pour provoquer une rétroaction (p. ex. Que pouvons-nous améliorer?)
- Dédier un « coin » du site Web pour la discussion en ligne sur des questions ou des enjeux se rapportant à la bibliothèque et initier des fils de discussion thématiques (p. ex. durant deux mois vous demandez leur opinion sur les heures d'ouverture; les deux mois suivants, vos questions porteront sur la programmation, etc.)
- Afficher un court sondage sur un sujet en particulier (pour obtenir plus d'information, voir ci-dessous).

Même s'il est vrai que tout ce qui est affiché sur un site Web ne rejoint qu'un sous-ensemble de la population des usagers, la plupart de ces idées peuvent être traduites pour être utilisées dans les bibliothèques comme telles, p. ex. des enseignes de couleurs vives qui demandent « Dites-nous si notre service a été à la hauteur... » invitant les personnes à soumettre leur opinion dans une des boîtes à suggestions.

4.2.3 Le dg itinérant/le gestionnaire itinérant

Un mécanisme de rétroaction très interactif, suggère tout simplement que le dg ou d'autres membres du personnel-cadre consacrent de deux à trois heures par mois à se promener ici et là dans la bibliothèque, préférablement durant les heures de forte affluence, p. ex. le samedi après-midi, les soirs de la semaine, en engageant la conversation avec les usagers de la bibliothèque. La conversation n'a pas besoin d'être très structurée et peut, de fait, se dérouler à bâtons rompus. Les trois questions qui suivent peuvent amener une discussion intéressante et il s'en suivra probablement une bonne rétroaction. C'est justement pour cette raison qu'elles vous sont recommandées comme des constances même dans les conversations les plus familières :

- Avez-vous trouvé ce que vous cherchiez?
- Avez-vous éprouvé des difficultés ou avez-vous été obligé de franchir/contourner des obstacles pour utiliser la bibliothèque?
- Avez-vous des suggestions sur la façon dont nous pourrions améliorer ou rehausser la qualité de nos services?

Un avantage additionnel à cette méthode de rétroaction de la part des usagers, c'est que l'expérience d'être consulté et écouté par des décideurs de la bibliothèque peut faire une impression durable sur tous ceux qui sont abordés de cette façon.

Tout aussi efficace est la pratique admirable, établie par un certain nombre de dg et de gestionnaire de bibliothèque de travailler régulièrement un quart de travail au bureau du prêt ou au bureau de l'information et de le faire comme un moyen privilégié d'interagir avec les usagers de la bibliothèque, et ainsi s'assurer de toujours demeurer connecté aux questions relatives au service.

4.2.4 Coin « Venez jaser avec nous! » Dans la bibliothèque

Semblable à la méthode du dg itinérant, cette méthode exige également un certain entretient pour engager la conversation avec les usagers de la bibliothèque. Dans ce cas-ci, le personnel crée un coin pour la discussion, soit avec une table et des chaises, ou avec deux ou trois chaises confortables, durant des moments précis ou durant certaines journées de la semaine. Les moments et les journées sont annoncés d'avance et le personnel de la bibliothèque en fait la promotion. Étant donné que les usagers ont l'occasion de rencontrer du personnel « itinérant » sur une base continue, le coin « Venez jaser avec nous! » a plus d'impact s'il est organisé pour une période de temps prédéterminée deux fois par mois par exemple, et cette activité peut faire partie intégrante de l'analyse situationnelle. Si cette activité se prolonge trop longtemps, le coin (et la personne qui y est affectée) commence « à faire partie des meubles » dans la bibliothèque et devient peu à peu invisible.

4.2.5 Observation

Il est possible, parfois de recueillir de la bonne information simplement en regardant ce qui se passe dans la bibliothèque à différents moments de la journée ou de la semaine. Combien de personnes se trouvent dans la bibliothèque? Qui sont-elles (âge, sexe, périodes de la vie, etc.)? Que font-elles? Quels types de matériel de bibliothèque sont utilisés actuellement? Les usagers demandent-ils l'aide du personnel pour les aider? Le

personnel est-il visible? Que fait le personnel en ce moment, de quoi s'occupe-t-il? Y a-t-il des personnes qui lisent un journal? Y a-t-il des personnes qui attendent pour utiliser un ordinateur? Y a-t-il des personnes qui ont l'air perdues? Y a-t-il une file d'attente? Y a-t-il des personnes qui consultent les tableaux d'affichage? Y a-t-il d'autres choses de particulier que vous avez remarquées? L'observation est plus efficace si elle est pratiquée plus d'une fois, lors de journées différentes et pas toujours par les mêmes personnes.

Même si l'observation peut être combinée avec le dg itinérant ou le coin « Venez jaser avec nous! », il peut aussi être bénéfique d'inviter une personne qui ne fait pas partie du personnel de la bibliothèque comme observateur, ajoutant ainsi un degré d'objectivité et une nouvelle perspective. Une possibilité est de se jumeler avec une bibliothèque avoisinante et d'observer les bibliothèques de l'un ou de l'autre au cours d'une période donnée, de quelques semaines ou d'un mois. Échanger sur ses observations et partager ensuite ses perceptions d'obstacles et de succès dans l'offre du service de bibliothèque peut mener à la mise en place de nouvelles idées pour les deux parties en cause.

4.2.6 Sondages par sujet

Parce qu'ils sont beaucoup plus courts et souvent axés sur un seul sujet comparé aux sondages des usagers, et qu'ils emploient habituellement plus de questions non dirigées que les traditionnelles questions à choix multiples, on ne devrait pas laisser de côté les sondages plus courts, axés sur un seul sujet, comme un des moyens possibles à utiliser pour recueillir des données et de la rétroaction surtout dans le cas de question portant plus sur des enjeux particuliers ou sur certains aspects du service de bibliothèque. Deux ou trois questions portant sur un seul aspect du service de bibliothèque peuvent être affichées sur le site Web de la bibliothèque et offert également dans la bibliothèque sous une forme imprimée comme un signet. Il est important de retenir que les données démographiques de base peuvent être nécessaires pour mieux recueillir et ensuite utiliser efficacement les résultats obtenus, même du plus petit sondage, s'il y a une réelle possibilité que des segments différents de la population puissent répondre différemment. Par exemple, les ados et les aîné(e)s ainsi que les parents qui travaillent pourraient répondre différemment à une question portant sur les heures d'ouverture. C'est pourquoi il est important de tenir compte de cette donnée, soit en incluant quelques questions démographiques de base (âge, sexe), ou en dirigeant le sondage vers une population particulière, p. ex. Demandez aux ados ce qu'ils pensent des heures d'ouverture de la bibliothèque.

Sans les procédures strictes d'échantillonnage qui régissent habituellement la fiabilité et la validité statistique des sondages, il est très difficile de savoir jusqu'à quel point les résultats d'un sondage par sujet reflètent bien les points de vue réels de l'ensemble de la population des usagers. Néanmoins, les résultats peuvent être utiles pour sonder l'opinion publique sur des domaines particuliers, et peuvent aussi être utilisés pour confirmer les observations du personnel ou pour déterminer les domaines qui nécessiteraient une enquête plus approfondie.

4.2.7 Entrevues à la sortie

Faire des entrevues avec les usagers lors de leur sortie de la bibliothèque est un autre moyen d'engager la conversation avec les usagers de la bibliothèque. On peut les approcher, à bâtons rompus, de la même manière, que celle utilisée par le dg itinérant ou dans le coin « Venez jaser avec nous! ». Il pourrait être préférable d'utiliser une approche en peu plus structurée, avec une liste unique de questions que l'on pose à toute personne qui accepte de participer à ce genre d'entrevues lors de sa sortie de la bibliothèque. Le but est d'approcher toutes les personnes sortant de la bibliothèque, à des moments de la journée déterminés à l'avance; c'est pourquoi il est important que les personnes qui seront affectées aux entrevues soient des personnes que l'on aura ajoutées au personnel régulier. Voici des questions typiques pour une entrevue qui a lieu lors de la sortie d'une personne de la bibliothèque :

- Pourquoi êtes-vous venu à la bibliothèque aujourd'hui?
- Décrivez-nous comment vous avez passé votre temps à la bibliothèque :
- Avez-vous trouvé ce que vous cherchiez? Oui Non
- Si la réponse est non, dites-nous pourquoi?
- Selon vous, jusqu'à quel point, le personnel de la bibliothèque vous a-t-il aidé aujourd'hui?
- Avez-vous éprouvé des difficultés ou avez-vous été obligé de franchir ou contourner des obstacles pour utiliser la bibliothèque (vous pouvez leur fournir des options possibles, s'il y a des choses particulières que la bibliothèque veut évaluer)?
- Avez-vous des suggestions sur la façon dont nous pourrions améliorer ou rehausser la qualité de nos services?
- Sur une échelle de notation de 1 à 5, sur laquelle 5 veut dire « très satisfait » et 1 « pas satisfait du tout », où classeriez-vous votre niveau de satisfaction de la bibliothèque?

Pour vous assurer d'atteindre un niveau acceptable de cohérence dans votre approche, il peut être utile de concevoir un formulaire qui contient toutes les questions à poser, et l'espace nécessaire pour y répondre. Le formulaire devrait inclure l'âge et le sexe du participant, pour que vous puissiez tenir compte de cette information lors de l'interprétation des résultats.

Si vous vouliez utiliser une manière moins officielle d'interviewer des usagers, à la sortie, votre personnel du bureau du prêt pourrait leur demander (durant une période d'une à deux semaines) lorsqu'ils enregistrent les emprunts, s'ils ont trouvé ce qu'ils cherchaient, et s'ils ont éprouvé quelques difficultés que ce soit. Le défi de cette méthode c'est qu'on ajoute une exigence additionnelle au travail normal du personnel, déjà fort occupé, affecté au bureau du prêt, et qu'il pourrait ne pas avoir assez de temps pour noter adéquatement ce que les usagers sont en train de leur dire comme réponse.

4.2.8 Sondage auprès du personnel

Les observations et les impressions des employés de la bibliothèque, tout particulièrement ceux qui sont en contact direct avec le public, ne devraient jamais être sous-estimées comme une manière importante d'obtenir de l'information. Car, ils sont souvent les personnes les plus susceptibles de recevoir les commentaires émanant des usagers, et dans plusieurs circonstances, ils ont déjà cerné quels sont les obstacles au service, ainsi que les services qui sont les plus appréciés des usagers de la bibliothèque. Faire circuler un sondage auprès des employés qui leur demande de transmettre ce qu'ils ont entendu et ce qu'ils ont observé, peut être une façon relativement facile de recueillir la rétroaction des usagers. Il peut même arriver que l'accord concernant les lacunes et les obstacles au service de bibliothèque entre les employés soit si unanime que leurs idées puissent suffire, à elles seules, comme données de base pour identifier où les améliorations devraient se faire en premier lieu. Au minimum, la contribution du personnel peut indiquer un besoin pour de l'information additionnelle en ce qui a trait à des services particuliers ou à des groupes d'abonnés. Il est important de s'assurer que chaque employé a l'occasion de remplir le sondage. Voir l'appendice 4 pour des exemples de questions.

4.2.9 Groupe de discussion des employés

Dans le même ordre d'idées, un groupe de discussion composé de membres du personnel peut jeter de la lumière sur la rétroaction des usagers. La différence principale entre discuter avec le personnel, ou remplir un sondage, est qu'une méthode permet des réponses individuelles tandis que l'autre permet une exploration plus vaste des enjeux et des thèmes soulevés. Un groupe de discussion permet aux gens de se rassembler, de développer des idées ou de comparer leurs perceptions tandis qu'un sondage donne à tout un chacun une égalité des chances de participer et le temps nécessaire pour réfléchir à leur réponse. Les deux méthodes sont aussi valide l'une que l'autre, et produisent des résultats tout aussi valides. Certaines des mêmes questions utilisées à l'appendice 4 peuvent servir d'entrée en matière à des groupes de discussion d'employés.

4.2.10 Groupes de discussion/Groupes- témoins⁴

Des groupes-témoins sont des réunions de discussion d'une heure environ dans le but express d'en apprendre plus sur les expériences, les perceptions et les attentes des participants quant au service de bibliothèque. La consultation de groupes-témoins est une manière puissante de développer et d'explorer des idées d'une manière qu'il est impossible de faire en se servant uniquement d'un sondage ou d'une entrevue individuelle. Les discussions de groupes-témoins ne vous fourniront pas qu'une seule réponse à vos questions, et ils ne sont pas faits pour ça. Ils servent plutôt comme une occasion de mieux comprendre les obstacles au service et d'être mieux conscientisé sur

⁴En plus de servir de moyens de recueillir de la rétroaction des usagers, les groupes de discussion, les entrevues avec des informateurs clés, les journées portes ouvertes, les réunions publiques et les sondages peuvent aussi être utilisés pour effectuer une plus grande consultation auprès du public ou des parties intéressées les plus importantes. Pour des ressources additionnelles au sujet des consultations du public, veuillez visiter la page « Planning Resources » de la section « Clearinghouse » du site Web du SBOS à cette adresse : <http://www.sols.org/links/clearinghouse/strategicdev/index.htm>

les façons dont ces obstacles peuvent nuire à certains usagers de la bibliothèque. Ils représentent également une excellente occasion pour les usagers de la bibliothèque d'imaginer collectivement des solutions aux problèmes et de songer à de nouveaux programmes et services. Même si certaines des idées générées ne sont pas réalistes ou faisables pour la bibliothèque, il arrive fréquemment que de bonnes idées surgissent lors de telles discussions qui aboutissent à des améliorations concrètes du service de bibliothèque.

Il y a deux genres de groupes de discussion : général et représentatif. Un groupe de discussion général est composé d'une variété d'usagers ou de non-usagers ayant différents antécédents, intérêts et autres caractéristiques diverses et provenant de différents groupes d'âge. Un groupe de discussion représentatif est composé de représentants de groupes spécifiques qui requièrent une attention particulière en ce qui concerne les services de bibliothèque. La liste qui suit suggère des cibles potentielles pour des groupes de discussion représentatifs d'usagers de bibliothèque :

- aîné(e)s
- enfants
- jeunes adultes
- parents
- éducateurs/éducatrices/personnel scolaire
- parents enseignants
- participants à des clubs de lecture
- représentants du milieu des affaires
- représentants d'une région géographique particulière à l'intérieur de la municipalité desservie
- nouveaux Canadiens/ immigrants
- professionnels
- autres organismes de service/organisations

Il est important, lorsque vous choisissez des cibles potentielles pour des groupes de discussion de considérer des segments de la population générale qui sont de grands utilisateurs de la bibliothèque, ainsi que des représentants des populations qui sont t plutôt mal desservies, en ce moment.

Idéalement, il ne devrait pas y avoir moins de sept et pas plus que douze 12 participants dans un groupe de discussion pour obtenir des résultats optimaux. Voir l'appendice 5 pour des suggestions sur la façon d'organiser des groupes de discussion, incluant des suggestions d'entrée en matière pour les discussions.

4.2.11 Entrevues avec des informateurs clés

Quelques entrevues personnelles avec des utilisateurs de bibliothèque triés sur le volet peuvent rapporter une information approfondie fort utile. L'entrevue, utilisée comme un forum, permet d'explorer certains des enjeux du service les plus complexes et d'échanger des idées. Les usagers sélectionnés pour y participer peuvent être identifiés parce qu'ils sont de grands utilisateurs de la bibliothèque, des utilisateurs de services particuliers ou des représentants d'un sous-ensemble de la population que la bibliothèque aurait intérêt à mieux connaître ou à mieux servir.

Les suggestions d'entrée en matière dans l'appendice 5 peuvent aussi servir pour commencer la discussion, mais lors d'une bonne entrevue, c'est la personne qui sera interviewée qui influencera la direction de la conversation. Mais, il est tout aussi vrai que l'intervieweur pourrait avoir des questions particulières à poser ou des idées à approfondir.

4.2.12 Journées portes ouvertes/Réunions publiques

Les journées portes ouvertes et les réunions publiques comprennent habituellement une variété de gens qui se présentent à la suite d'une invitation générale lancée au public, annoncée un peu partout dans la communauté, invitant toute personne demeurant dans la communauté à y participer, couplée à des invitations plus personnalisées à des gens ou à des groupes particuliers. Même si souvent ce genre de rassemblement n'attire habituellement que peu de personnes, il arrive quelquefois que ces forums publics réussissent à attirer des personnes à la bibliothèque et même à les engager dans une discussion fort animée sur des enjeux reliés à la bibliothèque. Une présentation par un membre du conseil d'administration ou du personnel non seulement servira à rendre ces activités éducatives pour les participants, mais on peut en profiter pour établir des paramètres qui serviront à obtenir la rétroaction que l'on cherche à obtenir du public. Dans les deux cas, les rafraîchissements sont importants, tout comme un nombre suffisant d'administrateurs et de personnel-cadre bien informés pour engager la discussion avec les gens qui se sont déplacés, suite à la présentation.

4.2.13 Sondages auprès des usagers

Les sondages sont, sans aucun doute, la méthodologie la plus sophistiquée pour recueillir de la rétroaction des usagers. Lorsqu'il est bien fait, avec des questions bien formulées, des procédures et des contrôles de l'échantillonnage appropriés et un nombre suffisant de réponses, les résultats du sondage fournissent alors la validité, lorsque vient le temps de généraliser les constatations et de les appliquer à l'ensemble de la population. Les sondages produisent des résultats en statistiques, ce qui vous permet de discuter en nombres et en pourcentages, identifiant concrètement les tendances et les habitudes d'utilisation. De telles données peuvent être très utiles pour une évaluation en profondeur des services et des habitudes d'utilisation, au moment où des décisions dispendieuses sur de gros projets doivent être prises ou lors de situations controversées.

Lorsqu'on conçoit un sondage, il est important de réfléchir sur le libellé des questions à poser. Des réponses à des questions de choix multiples permettent aux résultats d'être quantifiés en nombres et en pourcentages tandis que si l'on pose des questions à réponse libre ou que l'on sollicite des commentaires, cela requerra une analyse beaucoup plus intensive et donc moins systématique. De plus, il est extrêmement important d'inclure certaines questions qui exigeront des réponses à caractère démographique afin que vous sachiez qui a répondu au sondage, p. ex. : âge, sexe, niveau de scolarité. (Voir l'appendice 6 pour un exemple de ce type de sondage).

Il existe actuellement un certain nombre de services offerts sur le Web qui promettent de l'aide pour la conception et le design des sondages, leurs mises en œuvre et qui s'occupent également de traiter les résultats. LibSat est un de ces services qui a été approuvé par l'Ontario Library Association. Conçu spécifiquement pour les bibliothèques

publiques, « Counting Opinions » de LibSat est actuellement utilisé par un certain nombre de bibliothèques publiques de l'Ontario pour effectuer des sondages sur la satisfaction de leur clientèle. Pour de plus amples renseignements, voir la section « Member Benefits » du site Web de l'OLA ou aller explorer directement les sites Web des bibliothèques publiques de l'Ontario.⁵

Même si le SBOS n'a pas la familiarité requise pour appuyer tel ou tel produit ou service particulier, nous avons toutefois créé certains liens vers de l'information générale sur la façon d'effectuer de bons sondages et sur divers services Web offerts sur la page « Planning Resources » de la section « Clearinghouse » du site Web du SBOS.

Ces liens seront mis à jour régulièrement et pourraient vous être utiles pour explorer les sondages en ligne comme une des options possibles pour recueillir de la rétroaction des usagers.

4.2.14 Sondages auprès de la communauté

Attendu que les sondages pour les usagers sont conçus pour cibler les usagers actuels des bibliothèques et que la bibliothèque en fait la promotion principalement à l'intérieur de la bibliothèque ainsi que sur son site Web, les sondages auprès de la communauté sont conçus pour cibler la population en général, souvent dans le but de joindre et de solliciter de l'information des non usagers de la bibliothèque. En plus de demander le même genre de questions sur les habitudes d'utilisation de la bibliothèque, sur l'importance de divers services et des niveaux de satisfaction, les sondages auprès de la communauté demandent à ceux qui n'utilisent pas la bibliothèque de leur fournir les raisons de leur non-utilisation. Les sondages auprès de la communauté demandent aussi, souvent, aux répondants de comparer la bibliothèque aux autres services de la communauté en fonction de valeur et d'importance pour leur ménage, et d'évaluer l'importance de la bibliothèque vis-à-vis de leur satisfaction globale avec leur communauté comme un endroit où il fait bon vivre.

Les sondages auprès de la communauté sont même plus ambitieux que les sondages auprès des usagers parce que c'est tout un défi de s'assurer que les sondages sont distribués aux résidants d'une façon vraiment aléatoire afin que les résultats puissent être généralisés à l'ensemble de la population. Payer une firme de consultants pour administrer un sondage auprès de la communauté vaut vraiment l'investissement, garantissant ainsi à la bibliothèque un accès à l'expertise et au contrôle de la qualité dont elle a besoin pour concevoir et distribuer le sondage, mais aussi pour analyser et interpréter les résultats.

Lorsque l'occasion se présente, le conseil d'administration de la bibliothèque devrait insister pour que la bibliothèque soit incluse dans tout sondage des services communautaires administrés et financés par la municipalité.

⁵ Voir www.accessola.com pour accéder à l'Ontario Library Association. Utilisez le site Web du SBOS pour explorer différents sites Web des bibliothèques publiques en vous servant de cette adresse : <http://www.sols.org/links/libraries/ontlibs.aspx>

4.2.15 Information des non usagers

C'est toujours une bonne idée d'utiliser chaque occasion qui se présente pour essayer de joindre les gens qui n'utilisent pas la bibliothèque, pour leur demander de vous dire pourquoi ils ne la fréquentent pas et s'il n'y aurait pas quelque chose à faire pour les encourager à l'utiliser. Comme administrateur d'un service communautaire financé à partir des deniers publics, les membres des conseils d'administration des bibliothèques et de leur personnel ne doivent pas se permettre de complaisance, et doivent donc être extrêmement vigilants en s'assurant de lancer périodiquement des appels authentiques pour obtenir de la rétroaction de la part des non-usagers. Dans le meilleur des cas, l'information des non-usagers remet en question le statu quo, mais il est tout aussi vrai que ceci est plus que susceptible de pointer la bibliothèque vers de nouvelles directions, jusqu'ici inexplorées, mais qui pourraient s'avérer d'une grande valeur.

En même temps, on doit admettre que c'est tout un défi d'essayer de joindre les non usagers dans le but ultime d'engager avec eux un échange révélateur d'information. Même si un sondage auprès de la communauté est le choix évident comme l'outil le plus approprié pour joindre les non-usagers de la communauté, l'expérience nous démontre que les non-usagers sont beaucoup moins enclins à répondre à un sondage qu'un usager de la bibliothèque. En outre, un sondage, de par sa nature même, limite la portée des réponses, ce qui le rend moins facile à répondre pour les non-usagers qui désirent exprimer adéquatement leurs points de vue ou leurs perceptions. Il arrive trop souvent que les bibliothèques ne puissent tirer comme conclusion que le « fait » que la non-utilisation de la bibliothèque n'est qu'une affaire de style de vie et d'intérêt personnel, et qu'il n'y a pratiquement rien que la bibliothèque peut faire pour transformer un non-usager de bibliothèque à un usager. Compte tenu de la nature même des questions à réponse libre, les groupes de discussion, les présentations, les entrevues et autres échanges conversationnels avec des non-usagers tendent à être beaucoup plus utiles dans la plupart des circonstances. Même si l'information ne peut être quantifiable ou généralisée aux autres non-usagers, elle est habituellement valable, remettant souvent en question le statu quo de manière décisive.

Il est indéniable que les efforts déployés pour joindre les non-usagers sont tellement gruge-temps que l'on peut facilement soutenir la thèse qu'il est beaucoup mieux de les séparer complètement du processus de planification de la bibliothèque. L'inévitable réalité c'est que l'énergie et les ressources consacrées à une campagne pour joindre les non-usagers vont nécessairement avoir un impact majeur sur l'énergie et les ressources disponibles pour le processus de planification. Les deux sont d'une grande valeur, mais il est tout aussi vrai que peu de bibliothèques ont les moyens de traiter les deux à la fois.

Aux fins de planification, tout effort consacré pour joindre les non-usagers devrait être mis dans la balance avec ce qui est également considéré comme important, sinon plus important, le travail de solliciter de la rétroaction et d'obtenir une évaluation de la part de ceux qui utilisent actuellement la bibliothèque. Tout appel direct aux non-usagers de la bibliothèque, effectué comme une des parties de l'analyse situationnelle, devrait être simple et diffusé simplement par l'entremise des médias locaux ou par l'entremise des autres groupes présents dans la communauté. Une façon efficace et relativement simple d'engager les non-usagers dans une conversation, comme une des parties de l'analyse situationnelle, est d'organiser des groupes de discussion avec l'un ou l'autre des clubs philanthropiques, dont les adhérents sont typiquement un mix d'usagers et de non-usagers de la bibliothèque.

4.3 Développer un profil de la communauté

Les bibliothèques publiques sont des établissements assez inclusives, non seulement elles sont particulièrement bien positionnées pour desservir chaque membre de la communauté, peu importe leur âge, leur niveau de scolarité, leur langue, leur origine, leur statut socio-économique, ou leurs expériences de vie. C'est pourquoi les bibliothèques publiques doivent planifier et développer des services pour toute la communauté, mais elles doivent aussi combler les attentes et les besoins continus leurs usagers actuels. De fait, les bibliothèques publiques de l'Ontario ont le mandat selon la loi, de « s'appliquer à offrir, de concert avec d'autres conseils, un service de bibliothèques publiques complet et efficace qui tient compte des besoins particuliers de la communauté. »⁶⁶ Cette double responsabilité envers les usagers actuels du service et envers l'entière communauté fait qu'il devient absolument nécessaire pour les personnes responsables de planifier le service de bibliothèque non seulement de posséder une connaissance exhaustive de la collectivité, mais aussi de développer un sens étoffé et contextuel pour être capable de jauger jusqu'à quel point la bibliothèque comble les besoins des usagers de la bibliothèque.

Alors qu'il est parfois nécessaire de s'engager dans une recherche d'envergure nécessitant beaucoup d'efforts de façon à en apprendre davantage sur la collectivité et sur les usagers de la bibliothèque, c'est tout de même reconnu qu'une bien meilleure pratique est tout simplement de développer une variété de mécanismes pour recueillir l'information pertinente d'une panoplie de sources. Il y a tellement de façons de décrire une communauté en utilisant un mix de données quantitatives et qualitatives ainsi qu'une variété de sources. Si on juge qu'un sondage auprès de la communauté est approprié, ça ne devrait jamais être le seul moyen utilisé pour recueillir des renseignements sur la communauté. On devrait même encourager les planificateurs et les décideurs à adopter plusieurs optiques d'analyse pour observer la collectivité et ensuite analyser les données s'y rapportant.

⁶⁶ *Loi sur les bibliothèques publiques*, L.R.O. 1990, chapitre P.44, article 20(a).

4.3.1 Où chercher : Sources d'information communautaire

Le travail requis pour développer un profil de la communauté consiste principalement à recueillir et à synthétiser l'information déjà disponible. De plus, il peut être utile de générer de la nouvelle information en rencontrant des individus ou de petits groupes susceptibles de vous offrir une autre perspective sur la communauté. Parfois, une consultation du public, de plus grande envergure, s'avère nécessaire pour générer une réponse du public sur des enjeux particuliers.

Le tableau suivant identifie certaines des sources d'information communautaire les plus typiques.

Information existante	Nouvelle information
<ul style="list-style-type: none">• Données du recensement• Information de planification municipale ou scolaire• Documents de planification des organismes locaux• Bottin téléphonique (pages jaunes)• Annonces sur les tableaux d'affichage, dépliants, brochures• Répertoires locaux• Journaux locaux et régionaux, stations de radiodiffusion et de câblodiffusion	<ul style="list-style-type: none">• Conversations, entrevues ou réunions avec le personnel municipal, les chefs de la communauté, le personnel des médias, représentant(e)s des clubs philanthropiques et des organismes• Consultation publique, si nécessaire

4.3.2 Le travail associé à la collecte d'information communautaire

La responsabilité de recueillir les renseignements au sujet de la communauté ne devrait pas relever d'une seule personne, non seulement parce que ce serait un travail trop ardu à entreprendre pour une seule personne, mais aussi parce que le fait de partager ce travail transforme souvent un processus terne en un processus dynamique, interactif et informatif. Même si l'information en soi est importante, le travail de s'engager dans la cueillette de l'information l'est tout autant. Idéalement, le conseil et le personnel partagent les tâches associées à une meilleure compréhension de la communauté qu'ils ont le mandat de desservir.

Une approche relativement simple serait de s'entendre sur les activités de cueillette de renseignements qui doivent être entreprises compte tenu des buts de l'analyse situationnelle, incluant un échéancier et l'attribution de chaque activité à un individu ou à un groupe en particulier. Le tableau suivant pourrait servir d'exemple d'un plan de travail :

<u>Quoi :</u>	<u>Qui :</u>	<u>Pour quand :</u>
Réviser les données du recensement pour votre communauté et identifier les caractéristiques démographiques importantes. (Voir l'appendice 7 pour les éléments de comparaison communs (comparateurs))	DG	Avril
Rencontrer le personnel de la municipalité pour discuter et obtenir de l'information et les projections comprises dans la planification municipale	DG	Avril
Rassembler et réviser les documents de planification des autres organismes locaux	2 membres du conseil	Mai
Étudier les pages jaunes du bottin téléphonique et de tout autre répertoire local pour de l'information au sujet des groupes et des services dans la communauté	2 membres du personnel	Mai
Lire attentivement ce qui se trouve sur les tableaux d'affichage de la bibliothèque et des autres tableaux d'affichage dans la communauté ainsi que vérifier les présentoirs de dépliants/brochures; faire un résumé des trouvailles d'intérêts, des activités et des services qui y sont mentionnés	2 membres du conseil	Mai
Lire les journaux locaux pour de l'information au sujet des groupes et des services; intérêts et activités	2 membres du conseil	Mai

Une approche alternative serait d'assigner une responsabilité globale pour chacune des six façons de décrire la communauté, laissant aux différents responsables le choix des activités appropriées. Voir la section 4.3.5 pour une description des six façons et les feuilles de travail qui y correspondent.

Voir la section 4.3.4 ci-dessous pour une discussion sur le montant d'information qui est nécessaire dans le cadre d'activités de planification.

4.3.3 Le travail de générer de l'information sur la communauté

Ce peut être extrêmement utile et gratifiant de réussir à engager les autres dans la tâche de décrire la communauté. Ceci peut se faire par des entrevues, des conversations non officielles ou des rencontres avec des membres clés de la communauté. En général, les personnes se sentent très honorées d'avoir été sollicitées pour partager leurs opinions et impressions au sujet de la communauté et tendent à répondre généreusement après mûre réflexion. Encore une fois, ce serait une bonne idée que les membres du conseil d'administration et du personnel se partagent la responsabilité d'engager d'autres personnes dans le développement du profil de la communauté. Étant donné que le but de ces conversations et rencontres est de générer une réflexion au sujet de la communauté, et non de faire une évaluation de la bibliothèque, c'est tout à fait acceptable pour les membres du conseil et du personnel d'organiser et de faciliter ces rencontres.

Une façon tout particulièrement efficace d'engager plusieurs personnes dans une discussion visant à décrire la communauté serait que la bibliothèque serve d'hôte à un forum communautaire, un rassemblement de 15 à 25 personnes qui auraient été préalablement identifiées comme des chefs dans la communauté ou des représentants d'agences ou d'organismes reconnus pour avoir contribué de manière importante à la vie communautaire. Les feuilles de travail 3 et 4 de l'appendice 10 peuvent vous aider à identifier des participants potentiels. La raison de tenir un tel forum est d'engendrer une discussion sur les enjeux, les atouts et les préoccupations majeurs auxquels la communauté doit faire face, et de réfléchir sur les rôles que la bibliothèque pourrait jouer.

Par contre, si l'on juge qu'une consultation à plus grande échelle est nécessaire, il existe une panoplie de méthodologies à considérer. D'ailleurs, plusieurs des méthodologies utilisées pour recueillir de la rétroaction de la part des usagers sont les mêmes que celles que l'on utilise pour consulter un public beaucoup plus vaste. (Voir les sections 4.2.10-4.2.14). Pour des ressources additionnelles, veuillez visiter la section « *Clearinghouse* » du site Web du SBOS.

4.3.4 Évaluer le montant d'information à recueillir : quel serait le montant jugé suffisant?

Cerner le profil de la communauté n'est pas censé être une énorme tâche qui taxe indûment les ressources limitées de la bibliothèque. Il est important de se rappeler que le but du profil est de familiariser les décideurs de la bibliothèque aux caractéristiques de la communauté de façon à ce que les décisions concernant la planification soient faites en ayant une connaissance solide du contexte de la communauté dans laquelle le service de bibliothèque doit être offert. Jusqu'à quel point les détails ou le sommaire de la communauté seront étudiés est une question que le conseil devra décider, en se basant sur des facteurs comme les anciennes pratiques de planification, leur familiarité avec le portrait actuel de la communauté, et leur capacité d'absorber et de donner un sens à cette masse d'information. Quelquefois, trop d'information est aussi inutile que trop peu.

La « Liste de contrôle sur l'information communautaire », fournie à l'appendice 9, est conçue pour vous aider à planifier le montant d'information à recueillir, et à vous aider à évaluer si vous avez recueilli assez d'information jusqu'ici. Comme outil de planification, il pourrait susciter une discussion et des décisions concernant les activités de cueillette d'information, qui conviendraient le mieux à la situation. Comme test ou outil d'évaluation, après que l'information aura été recueillie, on s'attend à ce que la liste de contrôle soit remplie individuellement, avant de partager vos réponses. Si les personnes engagées dans le processus peuvent répondre « oui » aux cinq questions **et** si la discussion indique une compréhension commune des enjeux identifiés, p. ex. il y a un accord général sur 3 à 5 façons selon lesquelles la communauté est en train de changer, il est assez raisonnable de conclure qu'il y a assez d'information communautaire de recueillie selon vos buts de planification.

4.3.5 Le travail associé à l'élaboration d'un profil descriptif de la communauté

Le travail associé à la rédaction de ce profil peut être diminué ou augmenté pour satisfaire les besoins de ceux qui se sont engagés dans ce processus tout comme le travail associé à la cueillette d'information. Le profil est typiquement rédigé pour une utilisation à l'interne seulement, comme une des parties de l'analyse situationnelle et du processus de planification. Comme tel, il n'a pas besoin d'être très peaufiné ou rédigé en fonction d'une consommation publique. Au minimum, le profil n'a pas besoin d'être plus qu'une liste des facteurs clés sous chacune des différentes façons que l'on peut décrire votre communauté (voir l'appendice 10 pour les feuilles de travail correspondantes) :

- facteurs socio-économiques
- styles de vie et intérêts
- groupes et affiliations
- organismes et services
- changements/tendances
- atouts dans la communauté

À l'opposé, le profil peut être un sommaire et une analyse approfondie sous chacune de ces six dimensions; ou organisé autour des activités choisies pour la cueillette de l'information qui ont été entreprises pour développer le profil, ou tout autre principe d'organisation. Lorsque viendra le temps de décider la façon d'organiser le profil de la communauté et le montant d'effort que vous serez prêt à y consacrer, cela vaudrait peut-être la peine de considérer son utilisation potentielle à long terme. Vous pourriez décider d'utiliser plusieurs profils de la communauté, au fil du temps, comme cadre de travail pour évaluer les changements continus qui se produiront dans votre communauté.

La pratique de décrire votre communauté selon multiples optiques d'analyse vous permet de véhiculer le message concernant la complexité et la vitalité de la vie sociale qui se déroule dans votre communauté.

① Décrivez votre communauté en tenant compte des facteurs socio-économiques

Les profils des communautés fournis sur le site web de Statistique Canada⁷ sont un bon point de départ pour obtenir des renseignements démographiques au sujet d'une communauté. Notamment, ils peuvent être utiles pour comparer des ventilations en pourcentage de diverses caractéristiques de la communauté avec celles de la province, de la région ou des communautés environnantes. Pour obtenir des suggestions de comparateurs, veuillez vérifier les « feuilles de travail sur la démographie » de l'appendice 7. Le service d'urbanisme municipal et les conseils scolaires locaux ou régionaux sont aussi d'excellentes sources de profils démographiques de la région qu'ils desservent, incluant des projections d'avenir. Les données démographiques sont très utiles pour la planification des programmes et des services de bibliothèques et pour s'assurer que les

⁷ <http://www12.statcan.ca/english/census06/data/profiles/community/Index.cfm?Lang=F>

programmes et les services offerts sont toujours pertinents pour la population desservie.

② Décrivez votre communauté en tenant compte des styles de vie et des intérêts

Des activités effectuées à bâtons rompus comme le balayage des journaux locaux ou régionaux, des répertoires, des sites web et des tableaux d'affichage de la communauté peuvent en dire long sur les champs d'intérêt et les passe-temps locaux. Le fait de savoir ce qui intéresse les gens de la communauté; ce qu'ils valorisent; comment dépensent-ils leur temps et leur argent, tout cela contribue à une meilleure compréhension de la vie sociale de la communauté. Cette compréhension, en retour, peut informer la bibliothèque et l'aider à positionner et à prioriser les rôles qu'elle prendra dans la communauté, en plus de contribuer au développement de la collection et à la planification des programmes de bibliothèque.

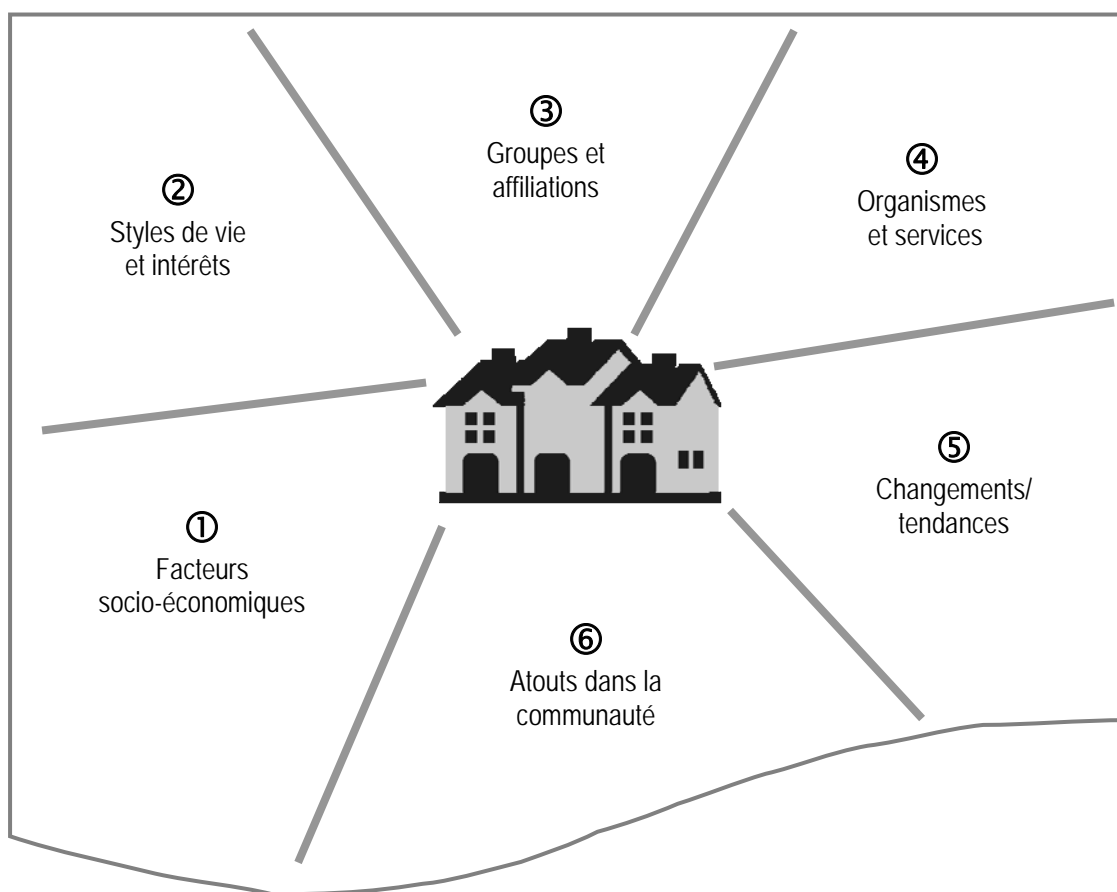


ILLUSTRATION 3: 6 FAÇONS DE DÉCRIRE VOTRE COMMUNAUTÉ

③ Décrivez votre communauté en tenant compte des groupes et des affiliations

Certaines communautés ont un service officiel d'information communautaire, ce qui rend la tâche de se familiariser avec les groupes et les affiliations, beaucoup plus facile. Pour les communautés qui ne possèdent pas une telle ressource, le processus exigera pas mal plus de temps, mais le temps alloué à chercher cette information sera investi favorablement. Plusieurs méthodes différentes, soit officielles soit moins officielles vous permettront de découvrir la panoplie d'organismes, de clubs philanthropiques, de centres de toutes sortes, de groupes ou d'organismes confessionnels auxquels les résidents de la communauté sont affiliés. Des activités fort utiles peuvent comprendre le balayage des journaux, des pages jaunes du bottin téléphonique, des sites Web ou juste prendre le temps de jaser avec des gens de la communauté au sujet des groupes auxquels ils appartiennent.

Le but de cet exercice n'est pas de produire un inventaire complet des groupes de la communauté. Il s'agit de se familiariser avec tous les groupes et affiliations; autant ceux qui prospèrent dans la communauté; ceux qui se démènent juste pour survivre, et même ceux qui y sont complètement absents. Les groupes et les affiliations démontrent habituellement une certaine loyauté; ils reflètent certaines valeurs et peuvent fournir comme tel, de l'information importante au sujet de la communauté, qui vous aidera à mieux planifier et développer votre service de bibliothèque. De plus, la bibliothèque peut choisir de jouer un rôle actif en fournissant de l'information communautaire comme un de ces services, contribuant ainsi à la conscientisation des activités de la vie sociale dans la communauté⁸.

④ Décrivez votre communauté en tenant compte des organismes et des services

La plupart des activités de cueillette de renseignements au sujet des styles de vie et les champs d'intérêt ainsi que sur les groupes et les affiliations pourront aussi servir pour identifier les organismes et les services dans la communauté. Heureusement, plusieurs fournisseurs de services sociaux et de santé ont produit des brochures ou des dépliants promotionnels. En général, ces organismes relèvent d'un des domaines du secteur public et une partie de leur financement provient donc du gouvernement; en raison de cet état de fait, ils ont tendance à être relativement connus du public quoique pas toujours autant que l'on serait porté à le croire.

Même si la méthode utilisée est similaire à celle utilisée pour les groupes et les affiliations, la technique de recherche pour les organismes et les services tend plutôt, elle, à fournir un aperçu du niveau avec lequel la communauté répond aux besoins de services sociaux, de santé et gouvernementaux de ses résidents. Cette conscientisation peut vous aider à saisir les besoins en information des résidents, ainsi qu'identifier les partenaires potentiels avec lesquels la bibliothèque pourrait s'associer pour mieux répondre à ces besoins.

⁸ Fournir un service d'information communautaire nécessitera de la part de la bibliothèque un inventaire plus complet des groupes, affiliations, organismes et services existants dans la communauté, et un engagement ferme à garder cette information à jour.

⑤ **Décrivez votre communauté en termes de changements/tendances**

Les changements qui se produisent dans une communauté varient énormément, car ils sont causés par une foule de facteurs conjoncturels et subissent une panoplie d'influences, à la fois locales et mondiales. Quoiqu'ils puissent être apparents sous chacune des autres dimensions du profil de la communauté, c'est tout de même un bon exercice de mettre l'accent sur les changements en les considérant comme une dimension à part entière. L'utilisation la plus évidente de cette information est dans la planification des programmes et des services qui sont pertinents et avantageux pour la communauté qui subit de tels changements.

⑥ **Décrivez votre communauté en termes d'actifs dans la communauté**

Au cours des dernières années, il y a eu un changement dans le développement communautaire. On semble s'éloigner de l'habitude que l'on avait d'évaluer les besoins de chercher à tout prix à y répondre vers une évaluation des besoins qui sert plutôt à la recherche d'actifs qui serviront comme les pierres angulaires d'un changement social réussi. Ce changement de cap, mené par John McKnight et John Kretzmann, deux concepteurs chevronnés dans les principes et pratiques du développement communautaire, est une approche beaucoup plus positive au développement communautaire que les cadres conceptuels et modèles traditionnels.

« **Les atouts sont les éléments que nous voulons conserver et dont nous voulons tirer parti, en vue de les préserver pour les générations à venir.** Ils peuvent être des éléments physiques comme des bâtiments, la piscine locale, le vieil arbre au milieu de la grande place, mais ils peuvent aussi être intangibles comme le travail des bénévoles qui œuvrent à embellir la rue principale ou à amasser des fonds pour la banque d'alimentation. »⁹

La différence fondamentale est que le développement communautaire basé sur les actifs (appelé aussi l'**inventaire des atouts**) reconnaît que l'on a beaucoup à apprendre en étudiant les nombreuses initiatives communautaires qui ont réussi dans chaque communauté. En identifiant les actifs qui ont contribué à ces succès tout en développant des stratégies susceptibles d'optimiser l'utilisation de ces actifs et même de les renforcer, la bibliothèque peut alors contribuer directement au développement de la communauté en aidant à la revitaliser profondément de l'intérieur. L'inventaire des atouts est en train de gagner en popularité à la fois chez les responsables de développement urbain et des groupes confessionnels qui s'en servent comme approche pour faciliter les efforts collectifs déployés pour implanter des changements. Il semble être plus populaire dans les communautés rurales, peut-être parce qu'il est plus énergisant, et pour ces motifs, plus efficace, de parler de forces et d'actifs, que de parler des nombreux besoins qui ne sont pas satisfaits dans les communautés rurales.

⁹ Partenariat rural canadien. *Inventaire des atouts : Guide*, 2002, page 4, < http://www.rural.gc.ca/conference/documents/mapping_f.phtml > (29 août 2006).

Les avantages de cette approche pour les communautés rurales sont expliqués de façon plus approfondie dans un guide sur l'inventaire des atouts produit par Partenariat rural canadien :

« L'inventaire des atouts fonctionne dans les régions rurales et les petites villes du Canada. Les régions rurales sont caractérisées par une grande diversité et les atouts varient largement d'une région à l'autre du pays. Les différentes techniques d'inventaire... donnent lieu à l'émergence de différentes combinaisons d'atouts et, par conséquent, permettront de tenir compte « des particularités et du caractère unique » des régions rurales ...

L'inventaire est une source d'information et d'énergie qui permettra de mobiliser les atouts individuels et combinés au sein de la collectivité. La démarche fondée sur l'inventaire des atouts peut inclure l'ensemble des dimensions, des caractéristiques et des intérêts de la collectivité.»¹⁰

Le guide promeut le modèle de l'inventaire des atouts pour déterminer cinq catégories d'atouts présentes dans n'importe quelle communauté.

- naturel (tels que l'environnement et l'eau)
- liés aux structures (choses physiques qui ont été bâties, incluant les infrastructures)
- sociaux (les aspects sociaux associés au fait de vivre dans cette communauté)
- économiques (les emplois et la diversité dans l'économie dont les personnes et les communautés peuvent tirer profit pour leur gagne-pain)
- liés aux services (tels que la santé et les services éducatifs).

Même si l'inventaire des atouts se fait mieux en groupes représentatifs de diverses communautés, de multiples organismes et de différents services offerts dans la communauté, qui s'engagent collectivement dans un effort visant à nommer tout ce qui est bon dans leur communauté, il peut aussi se faire en utilisant l'information déjà recueillie. Ceci se fait tout simplement en déterminant les atouts naturels présents dans la communauté, ceux qui ont été bâtis, les atouts socio-économiques ainsi que les services offerts qui apparaissent dans les descriptions des groupes, affiliations, activités, initiatives, services et agences.

Un autre forum additionnel pour recueillir de l'information qui est très efficace pour découvrir des atouts, c'est la narration d'entrevues : raconter et analyser des exemples de réussites; les histoires de personnes ou de choses qui ont fait toute une différence dans la communauté; des problèmes qui ont créé des opportunités; des projets ou des célébrations qui se sont déroulés sur tout le territoire de la communauté; des personnes qui savent comment faire avancer des dossiers; et des situations qui illustrent bien la communauté à son meilleur. Ayant raconté ou écouté ces histoires, la prochaine étape est de déterminer les capacités et les ressources communautaires (humaines ou autres) qui ont contribué à ces succès, les valeurs des personnes qui ont fait que ces projets ou ces initiatives se sont réalisés; et la vision qui a poussé les gens à agir.

¹⁰ Partenariat rural canadien. *Inventaire des atouts : Guide*, page 5.

Un avantage important de l'approche basée sur les atouts pour une analyse et le développement d'une communauté, c'est qu'il permet aux personnes de se sentir bien lorsqu'elles parlent de leur milieu de vie, et les personnes qui se sentent bien sont beaucoup plus susceptibles de s'engager à fond. Ce qui fait que les exemples de réussites engendrent d'autres succès.

« Le fait de reconnaître qu'on a des atouts communs change notre perception de notre collectivité puisqu'on partage une identité positive et une cause commune. »¹¹

En ce qui concerne l'application de cette approche à un service de bibliothèque, le fait de définir et cibler les atouts de la communauté peut favoriser une réflexion stimulante sur le rôle de la bibliothèque dans la communauté. Au lieu d'évaluer les besoins et les lacunes, et d'essayer de satisfaire ces besoins et de combler ces lacunes, cela peut être à la fois motivant et inspirant de considérer la bibliothèque et ses programmes et services comme un moyen efficace de soutenir, faciliter, coordonner et galvaniser les atouts de la communauté. D'une façon très réaliste, la bibliothèque peut servir la communauté en fournissant des programmes et des services qui aideront la communauté à devenir la meilleure possible.

4.4 Harmonisation avec le conseil municipal

Plus la bibliothèque publique peut s'aligner avec les orientations et les priorités de la municipalité dont elle reçoit son financement, plus ses chances sont bonnes que le conseil municipal et son personnel perçoivent la bibliothèque comme un service important de la communauté. Cette appréciation de la contribution de la bibliothèque à la communauté par son principal bailleur de fonds permettra à celle-ci, en retour, d'améliorer ses chances d'obtenir pour la bibliothèque le niveau de financement dont elle a besoin pour soutenir et améliorer le service qu'elle offre. Le travail visant à harmoniser les orientations stratégiques avec les priorités et les stratégies de son principal bailleur de fonds s'applique également à tout autre type de gouvernance. Que le bailleur de fonds soit une municipalité, un comté ou une région, ou encore le conseil de bande d'une communauté des Premières nations, l'argent coule plus facilement vers les services qui semblent correspondre le mieux aux enjeux importants et aux priorités stratégiques de l'heure.

Au cours de la phase de collecte de renseignements pour l'analyse situationnelle, les membres du conseil d'administration et du personnel ont une excellente occasion de porter plus d'attention aux priorités officielles et officieuses des décideurs municipaux, dans le but de créer des liens importants entre ces enjeux prioritaires et les initiatives à venir de la bibliothèque.

Le plan stratégique de la municipalité, s'il y en a un, est une ressource importante pour mieux saisir les priorités stratégiques officielles déjà identifiées. En l'absence de plan stratégique, de la documentation additionnelle qui pourrait s'avérer utile pourrait inclure : tout plan d'affaires ou de service; communiqués de presse; ordres du jour et rapports du conseil municipal; revues de presse sur les enjeux récurrents ou continus; énoncé sur la vision communautaire ou les valeurs communautaires. Il peut aussi être extrêmement bénéfique d'engager le personnel-cadre municipal et les élus municipaux dans la discussion

¹¹ Canadian Rural Partnership. *Asset Mapping: A handbook*, page 4

portant sur les enjeux importants et les orientations futures, encore plus en l'absence de stratégies écrites. Ces discussions peuvent avoir lieu en tête-à-tête ou en petits groupes.

Si l'on parle d'analyse situationnelle, le travail est de recueillir de l'information qui aidera à mieux comprendre les priorités municipales et à vérifier pour un alignement possible. Le travail visant à harmoniser le tout est un travail de longue haleine qui se fait au fil du temps, sur une base continue. Idéalement, il s'agit d'aligner une orientation (ou plus) déjà identifiée dans le plan fondamental de la bibliothèque, qui lorsqu'elle sera accomplie sera alignée avec un des enjeux importants de la municipalité. Être au courant et pouvoir répondre rapidement aux changements de directions ou de priorités municipales est un processus continu qui constitue une des parties importantes du travail du conseil d'administration.

4.5 Analyse de l'environnement externe de la bibliothèque ou analyse de la conjoncture

Il est important d'équilibrer l'information locale recueillie avec l'analyse de l'environnement extérieur de la bibliothèque et de la communauté qui inclut une gamme de facteurs ayant le potentiel d'influencer l'avenir de la bibliothèque. Par exemple, des tendances sociales telles qu'une augmentation de l'immigration et l'approche de la retraite pour la génération du baby-boom auront certainement des ramifications considérables sur le développement des services de bibliothèque. Les tendances des consommateurs, comme la croissance des secteurs du marché reliés aux améliorations domiciliaires, à la décoration et au jardinage indique des intérêts croissants dont devraient tenir compte les personnes responsables du développement de la collection et de l'organisation de la programmation pour adultes. En Ontario, un exemple qui se rapporte moins au service comme tel, mais qui a néanmoins des répercussions sur les bibliothèques publiques, c'est l'augmentation de la demande de responsabilisation et des mesures de rendement dans le secteur public. Ceci a certainement changé ce que les bibliothèques avaient l'habitude de mesurer et la façon de rapporter ces mesures aux municipalités responsables de leur financement.

Les analyses environnementales incluent typiquement la compilation d'information pertinente de l'une ou l'autre des quatre catégories connues collectivement par l'acronyme STEP : socioculturel; technologique; économique; et politique. De plus, l'analyse environnementale des bibliothèques publiques devrait tenir compte des tendances et des enjeux du milieu des bibliothèques en général; et des tendances et enjeux dans le secteur public à but non lucratif. La liste ci-dessous met l'accent sur certaines des tendances d'une importance particulière à la planification et au développement du service de bibliothèque publique :

- Socioculturel
 - données démographiques
 - immigration; croissance de la diversité culturelle
 - modèles éducationnels, p. ex. l'enseignement à domicile par les parents; l'apprentissage en ligne ou le cyber apprentissage
 - valeurs, p. ex. consumérisme, groupes d'intérêts spéciaux
 - arts et culture comme des pivots communautaires
 - augmentation de l'intérêt pour les espaces publics; fierté de la communauté.

- Technologique
 - progrès dans la technologie de l'information
 - nouvelles normes, protocoles requis pour la cohérence et le réseautage
 - nouveaux formats pour le matériel, p. ex. livres parlés sur format MP3
 - outils d'assistance technologique (appareils et accessoires fonctionnels de technologie d'assistance) pour les personnes avec des besoins spéciaux
 - bandes passantes et autres questions relatives à l'accès.

- Économique
 - habitudes de travail; chômage
 - salaire minimum
 - revenu disponible; dépenses pour les loisirs
 - économie locale; taux d'inoccupation dans le centre-ville / dynamisme; exploitation
 - répercussions du délestage de responsabilités du provincial vers les services locaux municipaux
 - changements dans l'imposition des taxes.

- Politique
 - climat politique – activité gouvernementale (aux trois niveaux)
 - politique au niveau local
 - préoccupation croissante de l'environnementalisme; réchauffement planétaire
 - regain d'intérêt pour le développement communautaire; renforcement des capacités nouvelles lois; modifications législatives
 - exigence accrue du public pour une meilleure responsabilisation gouvernementale / obligation de rendre compte
 - augmentation accrue de l'intérêt gouvernemental pour des services particuliers, p. ex. projet pour la petite enfance, initiatives de développement communautaire
 - Intérêt provincial et municipal dans la planification culturelle/ mise en correspondance (mapping).

- Tendances dans le milieu des bibliothèques
 - Les bibliothèques assument de plus en plus le rôle d'espace public/lieu de rassemblement
 - Les installations des bibliothèques sont, de plus en plus, construites et rénovées en portant une attention particulière au confort et à l'esthétique
 - Les bibliothèques développent leurs sites Web de manière à offrir un service de bibliothèque 24/7 (24 heures par jour/ 7 jours par semaine), fournissant ainsi un accès à distance aux ressources et services électroniques disponibles. Voir l'appendice 11 pour d'autres tendances observées dans les bibliothèques publiques de l'Ontario.

- Tendances dans le secteur à but non lucratif
 - une augmentation sensible de retraités à l'horizon; l'émergence d'un déficit au niveau de la direction
 - augmentation de la dépendance envers la collaboration et les partenariats
 - Intensification de l'accent mis sur la planification
 - Une manne d'outils et de ressources relatifs aux activités de financement disponibles en ligne.

Les éléments signalés dans la liste ci-dessus ne font pas de cette liste une liste exhaustive des éléments extérieurs pouvant influencer l'offre des services de bibliothèque, mais sont plutôt des éléments indicatifs du genre d'information que vous pourriez trouver utiles car ce sont plusieurs des facteurs extérieurs qui contribueront à façonner l'avenir du service bibliothèque mais sûrement pas les seuls.

Les membres du personnel et du conseil d'administration devraient prendre l'habitude d'observer et de partager des statistiques, tendances et prédictions pertinentes au fur et à mesure qu'ils en ont connaissance, souvent dans leur journal quotidien ou leurs magazines d'actualité hebdomadaires ou leurs magazines de vie moderne. Ces coupures de presse ou de journaux peuvent facilement faire partie de la trousse d'information mensuelle des membres du conseil et peuvent aussi être distribuées au personnel lors des réunions de personnel; périodiquement, un certain temps à la discussion sur ces questions peut être alloué sur l'ordre du jour, plus particulièrement lorsqu'on sera en train d'effectuer la prochaine analyse situationnelle. Voir l'appendice 12 pour des exemples de manchettes indicatives ou de titres indicatifs de tendances dignes de mention.

Au moment de la planification fondamentale, il est important de fournir aux membres du conseil de la documentation de base à lire qui souligne les points saillants de certaines tendances ou en enjeux dont les administrateurs devraient tenir compte comme des facteurs extérieurs influant sur la réalité actuelle ou émergente de la bibliothèque, p. ex. des changements à l'horizon.

Alors que les tendances doivent être surveillées régulièrement pour s'assurer de leur actualité, les bibliothèques, en général, n'ont pas l'habitude de changer rapidement et soudainement d'orientation, et ces changements se font plutôt lentement et ont donc tendance à demeurer pertinents pour un certain nombre d'années.

4.6 Énoncer clairement la mission et les valeurs de la bibliothèque

4.6.1 Une compréhension commune de la mission

Pour articuler clairement la mission de la bibliothèque il faudra entamer des conversations et de réfléchir sur la situation de la bibliothèque dans son ensemble, afin de pouvoir en arriver à une compréhension commune de la raison d'être de la bibliothèque pour la communauté; pourquoi existe-t-elle, et que fait-elle pour qui? Une fois que l'on atteint cette étape, il s'agit alors d'exprimer clairement les idées partagées en commun dans une phrase concise. Il se peut que la rédaction d'un énoncé précis soit un défi énorme, car il s'agit d'exprimer ce que la bibliothèque fait exceptionnellement bien; qui est unique ou différent des autres ce que les autres organismes font.

Lorsque vous développez votre énoncé de mission, considérez l'ensemble complet de votre clientèle cible. L'énoncé devrait être bref, simple et direct, dans un style non spécialisé.

L'exemple qui suit est un énoncé de mission pour un refuge de femmes battues de London, Ontario.:

« Offrant des endroits sécuritaires et des services pour les femmes exploitées et leurs enfants. »

La puissance de cet énoncé vient de sa simplicité, le fait que ces quelques mots expriment clairement pourquoi le refuge existe et la différence qu'il fait dans la collectivité.

La Bibliothèque publique de London a aussi réussi à exprimer son énoncé avec la puissance de la simplicité:

« La Bibliothèque publique de London fournit un accès équitable à une variété d'information et à l'expression de la créativité. »

Veillez noter que, contrairement à plusieurs autres énoncés de mission, la mission de la Bibliothèque publique de London n'est pas exprimée en termes de combler ou de répondre à des **besoins**. Le fait de répondre aux besoins est méritoire, en soi, l'exprimer dans le mandat d'une bibliothèque n'est pas particulièrement inspirant. Puisque la valeur d'un énoncé de mission réside dans sa capacité d'inspirer ceux qui travaillent pour l'atteindre, cela vaut la peine de prendre le temps de dire ce que la bibliothèque fait d'une manière plus positive, plus proactive et plus descriptive.

Une autre mise en garde lorsque vous développez un énoncé de mission simple et direct, serait d'éviter l'utilisation des mots « par » ou « à travers/par l'entremise de ». Une fois que vous introduisez l'un ou l'autre de ces mots/de ces expressions, vous êtes, de fait, en train de diluer la puissance de votre énoncé en y introduisant une autre notion, celle du **comment** vous atteindrez votre mission.

4.6.2 Identifier des valeurs

Considérant qu'un énoncé de mission exprime ce qu'il y a à faire pour qui; les valeurs organisationnelles déterminent comment accomplir la mission ou le but. Les valeurs servent d'inspiration, pressant les personnes de tout l'organisme à agir de manière à refléter ces valeurs. Les valeurs peuvent aussi servir à ébaucher des politiques et des procédures, de façon à ce que ces documents écrits reflètent ce que le conseil d'administration a identifié comme étant les valeurs qui valent la peine d'être protégées.

Voici quelques exemples de valeurs organisationnelles choisies par des bibliothèques publiques :

- Communauté/Collectivité
- Acquisition continue du savoir/apprentissage continu
- Information
- Liberté intellectuelle
- Interaction humaine
- Créativité
- Un personnel compétent et bien informé
- Un engagement envers l'excellence du service offert
- Innovation
- Diversité.

Les valeurs cherchent à transmettre comment vous voulez que les gens perçoivent la bibliothèque; ce pourquoi vous voulez qu'elle soit connue et qu'on s'en souvienne dans la collectivité.

Souvent, les énoncés de mission vont sous-entendre certaines valeurs en plus de l'énoncé du but. Dans ce cas, les bibliothèques choisissent de ne pas définir de valeurs additionnelles. Si l'on se sert de l'énoncé de mission de la Bibliothèque publique de London, comme exemple, on voit en le lisant que la bibliothèque prône clairement les valeurs d'équité, d'information et d'expression de la créativité.

Même si définir les valeurs relève entièrement du conseil d'administration, il peut tout de même y avoir de bonnes raisons pour vouloir déterminer ce que la bibliothèque représente vraiment, proposant des valeurs qui précisent comment la bibliothèque a l'intention d'agir dans le cadre de ses activités de gouvernance ou également dans ses activités quotidiennes de fonctionnement. Voici quelques raisons parmi les plus communes :

- Il arrive parfois que des situations locales fassent que c'est bénéfique pour la bibliothèque de proposer une valeur particulière; par exemple, l'environnement politique local peut amener une bibliothèque à décrire une de ses valeurs comme étant une valeur « communautaire », ou « patrimoniale ».
- En divers cas, l'identification de valeurs sert de lien entre la bibliothèque locale et le milieu des bibliothèques en général, par l'inclusion de valeurs qui sont fondamentales à la profession de bibliothécaire comme la « liberté intellectuelle », ou la « diversité ».
- Il est aussi avantageux de s'engager dans une discussion sur les valeurs s'il y a des indications que tout le monde ne travaille pas selon les mêmes valeurs. Le fait d'articuler, par exemple, la valeur « du personnel bien informé » comme une des valeurs organisationnelles, rend beaucoup plus difficile la décision de rejeter, d'année en année, le budget consacré à la formation et au perfectionnement du personnel

4.6.3 Choisir un processus pour énoncer clairement une mission et des valeurs

Il y a autant d'approches pour énoncer la mission et des valeurs, qu'il y a de facilitateurs. Et même s'il n'est pas important, quelle est l'approche utilisée par une bibliothèque en particulier, il est tout de même essentiel que celle-ci occasionne une franche discussion, la fois divergente et convergente en nature. Initialement, la discussion devrait être un échange d'idées complètement libre, créatif et exhaustif produisant des possibilités de but et de mission. Une fois que toutes les possibilités ont été présentées, le travail sera d'être électif, à la lumière de la sensibilisation communautaire des membres du groupe et de toute autre information pertinente. Le groupe devra ensuite décider collectivement, quelles idées capturent mieux le but ou la mission de la bibliothèque. Une fois les idées épuisées, ce ne sera alors qu'une question de dégager la synthèse naturelle ou la convergence des quelques possibilités qui sont considérées par l'ensemble du groupe comme étant les meilleures pour la bibliothèque, au moment présent.

Une façon de vous forcer à être sélectif et succinct est d'essayer de rédiger un énoncé de mission qui pourra cadrer ou correspondre au verso d'une carte d'affaires. Effectuer cette démarche en groupes de deux ou trois personnes donne au plus grand groupe un choix raisonnable de langage et de concepts avec lesquels effectuer la rédaction de l'ébauche d'un énoncé de mission.

Une bonne façon de vous forcer à être sélectif et succinct est d'essayer de rédiger un énoncé de mission qui s'écrit facilement au verso d'une carte professionnelle. Faites cet exercice en deux ou trois groupes, pour ensuite vous regrouper en un seul groupe, et vous aurez un choix raisonnable de langage et de concepts avec lesquels effectuer la rédaction de l'ébauche d'un énoncé de mission.

D'une part, la bibliothèque peut engager un facilitateur pour aider avec le travail associé à l'élaboration et la rédaction d'un énoncé de mission et de valeurs. Ce facilitateur développe généralement un processus pour guider la séance, libérant ainsi les membres du conseil d'administration, afin qu'ils puissent participer pleinement à la discussion. D'une autre part, il est tout de même possible pour le groupe d'auto animer leur discussion en vue de rédiger la mission et les valeurs. Cette dernière option est plus pratique lorsque la bibliothèque a déjà un énoncé de mission ou de valeurs et que le travail, cette fois-ci, n'est que de les réexaminer, les réviser ou les confirmer. Les appendices 13 et 14 suggèrent quelques approches susceptibles de faciliter la tâche d'effectuer ce type de travail de façon autonome. Une révision de la section sur la discussion et le processus de groupe (section 2) vous serait également bénéfique avant de vous engager dans un processus autonome de facilitation.

4.7 L'analyse collective : Rassembler le tout

L'analyse collective de l'information recueillie peut s'effectuer très efficacement en commençant tout simplement par se parler. Les responsables de la planification du service de bibliothèque doivent consacrer le temps nécessaire pour discuter de ce qu'a révélé l'analyse situationnelle, des faits importants qui en sont ressortis et des répercussions que tout cela peut vouloir dire pour le service de la bibliothèque. Ils doivent commencer par se poser des questions sur le sens qu'ils veulent accorder collectivement à ce que tout en chacun en a glané tels que :

- Que pensez-vous que tout cela veut dire?
- Comment réussirez-vous à réconcilier ceci et cela?
- Quels sont les changements que vous considérez comme les plus importants?
- Comment tout cela est-il logique ou a-t-il du sens ...?

Pendant ce temps, il est important de prêter attention aux différents points de vue, résister à la tentation de tirer des conclusions rapides avant de tenir dûment compte de la complexité de l'ensemble des faits présentés qui proviennent de différentes directions, et dont les interprétations seront multiples.

Le fait d'échanger des points de vue sur ces questions ou autres questions similaires permet de soupeser et d'examiner minutieusement les éléments individuels d'information recueillis. Durant ce processus qui prend habituellement d'une à deux heures, le groupe commencera déjà à identifier les éléments qui ressortent le plus souvent comme étant les plus Révélateurs.

Il se peut que des questions surgissent. Dans certains cas, les questions sont factuelles en nature et peuvent être répondues par un des membres du conseil d'administration ou du personnel de la bibliothèque ou un employé municipal.

Cependant, les questions peuvent également démontrer un besoin pour plus d'information; et quelquefois, certaines questions s'avéreront d'importantes considérations lors du processus comme tel de planification; des questions auxquelles le plan devra absolument répondre.

Cela fait partie des règles de l'art de reconnaître des questions qui sont soulevées durant le processus de soupeser et d'examiner l'information. Celles pour lesquelles une réponse existe requièrent un suivi. Celles qui indiquent plutôt un manque d'information doivent être réglées avant de procéder. Il se peut qu'il y ait un besoin d'organiser d'autres groupes de discussion; ou que plus d'information au sujet de la communauté ait besoin d'être recueillie. Il est toujours mieux d'étendre le temps alloué à l'analyse situationnelle pour combler cette lacune, surtout si l'on juge que l'information manquante est significative en termes de compréhension de la réalité actuelle. Les questions qui indiquent des enjeux auxquelles le plan pourrait répondre doivent être incluses dans les dernières phases du processus de planification. Une question pressante de savoir si la communauté a besoin de plus d'une bibliothèque, par exemple, doit faire partie du processus de visualisation, et la réponse doit être reflétée, d'une façon ou d'une autre, dans les orientations stratégiques.

Une fois qu'il y aura eu un échange équilibré de points de vue et de perspectives concernant l'information recueillie et ce qu'elle veut dire, il est maintenant temps, de synthétiser et de déterminer un sens commun à ce que vous avez appris de votre analyse situationnelle. Une des manières les plus faciles de donner un sens à une panoplie d'information, c'est de développer collectivement des listes de connotations positives et négatives de l'information, et d'ensuite prioriser chacune des listes en ordre d'importance.

4.7.1 Synthétiser et prioriser l'information

Déterminer collectivement la signification de l'information comme une force positive ou négative dans la réalité actuelle de la bibliothèque ou à l'horizon est une façon efficace et efficiente d'analyser et de synthétiser beaucoup d'information en une seule réalité complexe. Dans le cas d'une analyse situationnelle à grande échelle, une série de quatre listes positives et négatives pourront servir de points de synthèse, fournissant des assises solides pour résumer la situation actuelle de la bibliothèque. Les quatre éléments de synthèse sont :

Les choses que l'on fait bien	Les choses que l'on pourrait améliorer
Les forces de la communauté que nous appuyons	Les caractéristiques de la communauté auxquelles nous pourrions apporter plus d'attention
Les forces environnementales qui nous aident	Les forces environnementales qui nous nuisent
Les changements dont nous voulons tirer profit	Les changements qui sont des obstacles et dont nous devrions être conscients

Une synthèse réussie, c'est une entreprise de groupe bien informée qui n'est possible que si les participants se sont eux mêmes dûment familiarisés avec les résultats de l'analyse situationnelle, et que s'ils ont eu la possibilité d'engager une conversation, de dialoguer et de clarifier leur compréhension de l'information qu'ils ont lue. Le processus lui-même est fort simple. Une approche efficace est de diviser le groupe en quatre petits groupes.

On assigne à chaque groupe un des quatre éléments de synthèse et on leur demande de compléter chacune des deux listes. On les encourage à puiser dans n'importe lesquelles de toutes les informations recueillies lors de l'analyse situationnelle, et en particulier, de tenir compte des points qui sont ressortis comme étant les plus importants lors des conversations de groupes qui se sont déroulées plus tôt. Les participants ne devraient pas se servir de toute la page pour leurs listes, car dans peu de temps, les groupes échangeront leurs listes et ajouteront leurs propres idées. Les groupes subséquents n'ont pas le droit de rayer quoi que ce soit, mais ont toute liberté pour ajouter ce qu'ils pensent être appropriés à chacune des listes, même si cela pourrait contredire une entrée précédente.

Une fois que tout le monde aura eu la chance d'inscrire des points sur les quatre éléments (un total de huit listes), coller les listes sur un mur et demander à tout le monde de les réviser en silence, s'assurant ainsi que tout ce qui a émergé comme point important lors des discussions antérieures est ressorti sur une des listes. Les points manquants sont alors soulevés et ajoutés.

On donne alors à chaque participant des étiquettes rondes à codage couleur et on leur demande d'utiliser ces étiquettes rondes pour choisir les trois points les plus importants sur chaque liste, p. ex. les trois choses les plus importantes que la bibliothèque fait bien, les trois choses les plus importantes que la bibliothèque pourrait améliorer, etc. On définit comme « importantes » les forces qui ont le plus de potentiel pour créer un impact ou influencer l'avenir de la bibliothèque.

Une fois que tout le monde aura « voté », le groupe aura alors en main une indication visuelle de trois à six éléments positifs ou négatifs pour les quatre éléments de synthèses, qui serviront comme un bon résumé du travail accompli dans la description de la situation actuelle de la bibliothèque. Il est maintenant possible de recentrer l'attention sur la visualisation d'un avenir prometteur, bien ancrée sur des connaissances solides de la réalité actuelle.

5. IMAGINER UNE VISION ATTRAYANTE ET CONVAINCANTE DE L'AVENIR DE LA BIBLIOTHÈQUE



L'élaboration d'une vision exige de prendre le temps nécessaire pour imaginer le succès et l'excellence; imaginer et décrire ce dont la bibliothèque aura l'air dans un avenir souhaitable, où elle réussira à atteindre sa mission, fournissant un service exemplaire à la communauté. Pour être vraiment sensée et probante, une vision doit être enracinée à la fois dans la réalité actuelle et viser des possibilités réalistes. Elle doit également être assez détaillée pour convaincre les personnes d'agir de façon à ce que la bibliothèque puisse évoluer vers l'avenir souhaité.

Tirée de nos dossiers

L'énoncé de vision de la Bibliothèque publique de Bracebridge identifie la bibliothèque comme un pivot culturel et communautaire :

En tant qu'endroit de rassemblement pour la communauté, la bibliothèque offre de la programmation pour les personnes de tout âge, appuie l'acquisition de connaissances et les loisirs dans un environnement accueillant en plus de fournir de l'aide personnalisée et professionnelle pour accéder aux ressources imprimées et électroniques, aux renseignements locaux et à la technologie de pointe en information.

Cet énoncé de vision du futur est suffisamment descriptif pour qu'un habitué de la bibliothèque puisse réaliser assez rapidement que l'on aura besoin d'ajouter à l'édifice existant, si l'on veut atteindre cette vision. Actuellement, la grandeur de l'installation limite fortement l'étendue de sa programmation ou sa capacité de servir d'endroit de rassemblement pour la communauté. La vision requiert également un engagement de se tenir au courant des avancées technologiques. Parallèlement, certains aspects de la vision sont enracinés dans la réalité actuelle : la bibliothèque offre déjà de la programmation au meilleur de ses capacités, tenant compte de l'installation actuelle et des niveaux de dotation; et elle offre également déjà un environnement accueillant et de l'aide personnalisée et professionnelle.

Ultimement, on pourrait dire qu'une bonne vision du service de bibliothèque décrit jusqu'à quel point la collectivité sera différente et meilleure si la bibliothèque atteint le futur qu'elle a imaginé. Analyser, par exemple, la vision choisit pour la Bibliothèque publique de Brampton qui dépeint une communauté grandement améliorée par le succès de la bibliothèque :

La Bibliothèque publique de Brampton offrira un accès exceptionnel à des services hautement valorisés par le biais d'un ensemble complet d'installations contemporaines. Notre prestation de service axée sur la clientèle et nos partenariats communautaires servent de fondement au soutien offert à la collectivité. La contribution socio-économique de la Bibliothèque de Brampton à la collectivité sera reconnue partout et soutenue grâce à la supériorité de son service et à sa stabilité financière

La vision de Brampton nous présente un avenir dans lequel les installations, les programmes et les services de bibliothèque, et même sa raison d'être sont largement reconnus pour leur contribution significative à la qualité de vie des gens de la communauté. La réalisation d'une telle vision requiert à la fois de nouvelles installations en plus des rénovations, une attention soutenue sur les divers besoins des individus sans oublier l'établissement de nouveaux et créatifs partenariats. Il faudra faire un effort concerté pour non seulement sensibiliser la communauté des affaires à la valeur économique de la bibliothèque, mais également pour que la communauté en général apprécie son précieux capital social.

Pour illustrer davantage le rôle d'un énoncé de mission, il peut s'avérer utile de comparer, à la fois, la mission et la vision d'un même organisme.

Selon son énoncé de mission, la Bibliothèque publique de Lincoln Public Library déclare qu'elle est un organisme

« dédié à offrir une vaste gamme de programmes, de services et de matériel qui favoriseront la croissance personnelle, l'apprentissage continu du savoir et la satisfaction des besoins récréatifs de sa communauté. »

Selon sa vision, la Bibliothèque publique de Lincoln est

« un partenaire clé dans le développement économique et la santé culturelle de sa collectivité. »

Tandis que l'énoncé de mission explique clairement ce que fait déjà la bibliothèque (la mission), l'énoncé sur la vision explique plutôt ce que la bibliothèque cherche à atteindre. Dans ce cas-ci, l'avenir souhaité dépeint une bibliothèque bien connectée politiquement, dont la toile de rapports communautaires est tellement diversifiée, que la bibliothèque est couramment reconnue et appréciée pour ses contributions significatives au mieux-être économique et culturel de la collectivité. Il n'est donc pas surprenant que la promotion et la défense des intérêts de la bibliothèque, ses alliances communautaires et sa participation dans la planification culturelle municipale sont des stratégies de premier plan dans le plan stratégique de la Bibliothèque publique de Lincoln.

Avoir une vision commune à l'échelle d'un organisme aide tout en chacun à faire sa part envers la réalisation de ce but. Il est alors plus facile d'établir des priorités, de coordonner le travail et de résoudre les conflits lorsque tout un chacun a une idée claire où se dirige la bibliothèque. C'est aussi excitant et énergisant de travailler ensemble pour contribuer à la réussite de cet avenir prometteur. Voir l'appendice 15 pour d'autres exemples d'énoncés de vision.

« Des visions attrayantes de l'avenir ont un pouvoir incroyable. Nous appelons un organisme qui est profondément centré autour de ses valeurs, de sa mission et de sa vision, un organisme dicté par l'essence même de sa raison d'être. Ce genre d'organisme a puisé toute l'énergie suscitée par la clarté de son orientation et de son objectif. Un organisme dicté par l'essence même de son existence possède une plus grande capacité pour survivre aux changements qui se produisent, peu importe qu'ils proviennent du marché ou des demandes des clients à cause de la clarté de son principal objectif. Un organisme dicté par son essence même connaît son but et pourquoi il est important. Les organismes qui sont liés à leur essence sont plus puissants, inspirent un plus grand engagement de leurs employés et réussissent à en accomplir plus dans un milieu en évolution. »

Scott, Cynthia D. **Organizational Vision, Values, and Mission: Building the Organization of Tomorrow.** Crisp Publications, Inc., 1993.

5.1 La valeur d'un processus de facilitation

Si résumer la réalité actuelle de la bibliothèque veut dire analyser et synthétiser, développer une vision à la fois attrayante et convaincante, demande d'imaginer ou de rêver de l'avenir. Même si certaines approches à la planification incluent une analyse systématique des tendances futures lors de la mise au point d'une vision, l'approche choisie pour la « planification fondamentale » se concentre plus sur l'idée d'**imaginer** ce qu'aurait l'air une réussite totale, sachant ce que vous savez au sujet de la réalité actuelle et des changements les plus significatifs en cours de réalisation. En conséquence, un trop grand nombre d'entre nous croyons que nous sommes dépourvus d'imagination et de créativité. .. Bien que si la réalité soit telle que tout le monde est capable de réfléchir, et ce, de manière créatrice et imaginative, ce n'est pas quelque chose que l'on peut faire, sur demande; tout simplement parce que l'on manque de pratique.

Parce que nous ne sommes pas habitués à utiliser notre imagination, un facilitateur venant de l'extérieur, qui se spécialise dans les techniques et pratiques d'imagination créatrice, peut s'avérer un atout précieux durant la phase de visualisation du processus de planification. Il y a avantage à engager une personne qualifiée pour guider le travail de planification qui consiste à imaginer un avenir susceptible d'être couronné de succès. Une personne de l'extérieur peut réussir plus facilement à convaincre même les participants les plus récalcitrants à participer et à garder l'énergie du groupe axée sur un avenir attirant. Une personne de l'extérieur peut plus facilement garder le cynisme (remarques désobligeantes ou sarcasmes) et les préoccupations relatives au financement à l'écart, du moins pour le moment, de façon à permettre qu'une gamme complète de possibilités puissent être imaginées et décrites. Son point de vue objectif peut tempérer le réalisme et aider à naviguer le territoire qui existe entre un futur libre de toutes contraintes associées aux réalités actuelles et un avenir inatteignable parce qu'il est trop déconnecté des réalités actuelles. Pour toutes ces raisons, il est fortement recommandé que la bibliothèque engage un facilitateur de l'extérieur pour animer une séance de visualisation.

Ce facilitateur aura sa propre approche à la visualisation, ce qui vous libèrera de la responsabilité de développer un processus. Comme c'est le cas chaque fois que vous engagez un consultant ou facilitateur, il est important de passer un moment avec lui ou elle à décrire les éléments particuliers de votre situation et de vous assurer que l'expert que vous avez engagé a bien compris vos besoins et a l'intention d'y répondre. Dans le cas d'une séance de visualisation, ceci veut souvent dire, tenir compte, dans tout scénario, de tout changement ou tournure d'évènements qui pourrait se pointer à l'horizon.

Si, par exemple, la municipalité prévoit une augmentation sensible de la population, une telle croissance doit faire partie de la vision du futur pour la bibliothèque.

Dans le même ordre d'idées, on doit absolument tenir compte de tout plan définitif de la part de la bibliothèque dans tout scénario que l'on présente pour futur possible pour la bibliothèque. Quoi qu'il en soit, parce que le mandat de la bibliothèque publique est de développer des programmes et des services pour répondre aux besoins de la communauté, il est nécessaire d'imaginer en premier lieu, le futur de la communauté avant d'imaginer la bibliothèque réussissant dans le futur à desservir adéquatement cette collectivité.

Les principes directeurs suivants pourraient vous être utiles lorsque vous discuterez avec votre facilitateur de l'approche à suivre lors de l'élaboration d'une vision commune :

- **La visualisation requiert l'utilisation de l'imagination, et l'imagination peut être stimulée en se servant de techniques d'imagination créatrice.** Ce pourrait être fort utile (en plus d'être extrêmement plaisant) de faire précéder le travail de visualisation par des exercices d'imagination créatrice visant à stimuler l'imagination; comme si une personne étirait un muscle avant une séance d'exercices physiques. Une activité qui fonctionne très bien est de demander aux participants de répondre à une série de questions basées sur des comparaisons telles: comment la bibliothèque ressemble-t-elle à un beignet? comment la bibliothèque ressemble-t-elle à un aquarium? Comment la bibliothèque ressemble-t-elle à un seau. Une approche similaire est de donner à chaque groupe une série d'images choisies au hasard, excentriques, hors contexte (photos ou représentations graphiques), leur demandant d'écrire une phrase qui utilise une métaphore évoquée par l'une de ces images pour décrire un aspect de la bibliothèque. De telles approches figuratives de réflexion au sujet de ce que la bibliothèque serviront à stimuler et à rehausser la réflexion littérale servant plus tard à exprimer plus clairement la vision et à proposer des orientations stratégiques pour atteindre cette vision.
- **Un état d'esprit positif est une condition préalable nécessaire pour imaginer l'avenir désiré.** Même si ceci semble évident, il ferait bon d'en souligner l'importance avant de commencer la session de prévisualisation. Il est déjà arrivé, par exemple, que le souci de la direction dans laquelle la municipalité semblait se diriger ait mené à une vision indésirable de l'avenir de la communauté, rendant ainsi presque impossible, l'idée d'imaginer un avenir attrayant pour la bibliothèque. Encourager les participants à concentrer sur leurs meilleurs espoirs pour le type de communauté dans laquelle ils aimeraient vivre, et qu'ils souhaiteraient que leurs enfants et petits-enfants puissent vivre aide tout le monde à imaginer un avenir prometteur, à la fois pour la collectivité et la bibliothèque.

- **Un horizon de dix ans cadre bien pour un exercice de visualisation** – Dans dix ans la collectivité et la bibliothèque auront certainement vécu de grands changements, mais cet avenir n'est pas trop éloigné pour que ce soit impossible de l'imaginer. Même si le plan lui-même ne couvre qu'une période de quatre à cinq ans, cette démarche fonctionne tout de même bien pour visualiser le succès futur de la bibliothèque.
- **Pour que votre énoncé décrive vraiment un avenir qu'il vaut la peine de poursuivre, certains éléments de cette vision doivent ne pas encore avoir eu lieu.** Que ce soit pour des athlètes, des compagnies ou des conseils d'administration de bibliothèques, le fait de s'approprier une vision d'un succès à venir génère alors une tension créatrice qui inspire et motive les personnes qui partagent cette vision et les pousse à continuer à travailler d'arrache-pied vers l'atteinte de cet idéal. Alors que l'énoncé de mission exprime le plus succinctement possible ce que la bibliothèque fait déjà, la vision ouvre un nouvel horizon pour la bibliothèque dont l'atteinte et la réussite feront de la collectivité un meilleur endroit pour vivre.

Comme ce fut le cas pour l'énoncé de mission et les orientations stratégiques, il ne sera peut-être pas possible d'en arriver au libellé final de l'énoncé de vision lors de la séance d'orientation. Encore une fois, c'est beaucoup plus important, à cette étape-ci, de s'entendre sur les concepts qui feront partie de la vision d'un avenir réussi pour la bibliothèque, et d'en arriver à une compréhension commune de chacun de ces concepts. Toutes les personnes présentes doivent avoir devant eux un tableau similaire de ce succès avant de décider quelles sont les meilleures façons de l'atteindre. Le libellé final peut se faire plus tard.

Il n'est pas nécessaire qu'un énoncé de vision soit aussi succinct que l'énoncé de mission. Il peut même, de fait, avoir la longueur d'un petit paragraphe.

6. DÉFINIR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES QUI VOUS PERMETTRONT D'ATTEINDRE LA VISION



Une fois que vous aurez, collectivement, analysé et résumé la réalité actuelle et que vous aurez imaginé un avenir attrayant et convaincant pour la bibliothèque, vous serez alors mieux placé pour énumérer de trois à cinq orientations ou initiatives de changement qui ressortiront comme étant les plus importantes pour vous rapprocher de l'avenir que vous avez imaginé. Ces trois à cinq initiatives visant le changement deviennent alors les orientations stratégiques qui serviront de fondements au plan.

Parce que la tâche associée à imaginer le succès est inspirante et énergisante, il peut être extrêmement bénéfique de procéder à l'identification des orientations stratégiques immédiatement après, dans la même séance. L'énergie tend à se propager dans cette tâche plus concrète visant à énumérer ces initiatives de changement. De plus, parce que la vision vient tout juste d'être développée, tout le monde se rappellera ce qui l'a attiré vers cette vision particulière, et la réflexion sur les données contextuelles qui a mené à son choix. Établir des orientations stratégiques ne prend généralement pas plus d'une heure lorsqu'on la greffe à la fin d'une séance de visualisation.

La façon la plus facile de réfléchir sur les orientations stratégiques qui permettront à la bibliothèque de progresser est de concentrer son attention sur l'écart qui existe entre où la bibliothèque se situe maintenant et où elle aurait besoin d'être, si elle doit atteindre l'avenir que vous avez imaginé. Ensuite, demandez-vous qu'est-ce que cela prendrait pour rétrécir l'écart. En d'autres mots, vous devez travailler dans deux directions différentes en même temps. Vous commencez au présent; vous vous dirigez ensuite vers l'atteinte du succès imaginé. Vous effectuez tout cela, tout en travaillant en sens inverse à partir de la vision; déterminant les étapes intérimaires à suivre pour assurer que l'avenir imaginé puisse un jour devenir une réalité. Les questions suivantes devraient vous aider à déterminer le travail qui fera progresser la bibliothèque vers son futur idéal :

- En vous référant aux quatre éléments de synthèse, quelle sont les facteurs positifs sur lesquels la bibliothèque pourrait s'appuyer pour bâtir et maximiser leur potentiel de façon à s'approcher de son avenir idéal?
- Quels sont les facteurs négatifs dont la bibliothèque devrait essayer de diminuer ou d'éliminer de façon à se rapprocher de son merveilleux avenir?

- D'après vos discussions antérieures sur la planification (les séances sur l'analyse situationnelle et sur la visualisation), quels thèmes ou enjeux sont ressortis de façon répétitive?
- Selon à l'avenir idéal que vous avez imaginé pour votre bibliothèque, qu'est-ce qui devrait absolument changé?
- Quels sont les facteurs critiques de réussite – ces choses qui doivent absolument se concrétiser – avant que l'avenir que vous avez imaginé puisse devenir une réalité?
- Parmi toutes les choses sur lesquelles la bibliothèque devrait travailler, quels sont les trois à cinq initiatives de changement qui pourraient le plus contribuer à réaliser la vision du succès de votre avenir?

Rendu à ce point-ci du processus, il est important de penser à l'ensemble du projet et de cibler les **domaines de travail** que la bibliothèque devrait entreprendre. Si les personnes en arrivent à mentionner des idées pour des projets particuliers ou des tâches spécifiques, prenez-en note et déterminez, dans l'ensemble du travail à réaliser, les étapes qui pourraient inclure de telles idées. Si, par exemple, une personne soulève l'idée de faire des présentations à tous les clubs philanthropiques de la ville, ce serait important de lier cette idée à une plus grande initiative comme celle visant à rehausser le profil de la bibliothèque dans la communauté.

Il est tout aussi important d'éviter de devenir complètement paralysé par le langage à cette étape-ci du processus. Alors qu'il est fort louable en soi d'exprimer clairement vos orientations stratégiques, la plus importante priorité est de chercher à obtenir une entente sur le travail à effectuer. Avant que le plan ne puisse être développé davantage, tous les participants doivent s'entendre pour adopter au plus cinq domaines stratégiques de travail, sur lesquels la bibliothèque devra concentrer tous ses efforts et ses ressources pour les quatre à cinq prochaines années.

6.1 Un processus de groupe pour établir les orientations stratégiques

Un processus relativement simple pour obtenir une entente sur les orientations stratégiques est de permettre aux participants une période de repos pour revoir le travail de la journée et d'identifier ce qu'ils perçoivent individuellement comme étant le travail le plus important à réaliser ou les initiatives de changement à poursuivre. Une fois que chaque individu en aura choisi cinq, tout au plus, rassemblez-vous en petits groupes (quatre ou cinq personnes) et, comme groupe, choisissez à partir de vos cinq choix, la décision finale tenant compte des choix de tous. Aussi tentant que cela puisse être, d'ignorer la limite de « tout au plus cinq », il est fortement conseillé d'appliquer cette restriction autant sur vous-même que sur les autres. Autrement, si cinq orientations stratégiques deviennent six ou sept, et que six à huit objectifs découlent de chaque orientation stratégique, plutôt que le maximum de cinq chacune, le résultat final est un plan qui contient de 40 à 50 objectifs et 200 tâches. Ainsi, la réalisation de votre plan pourrait être complètement paralysée juste par le volume du travail à faire. Un tel plan sera voué à l'échec simplement parce qu'il sera trop irréaliste, rendant ainsi tout le processus de planification, un exercice futile.

En fonction du nombre de petits groupes, de comment bien leurs pensées s'alignent, il peut être nécessaire d'utiliser de petits autocollants ronds de couleur, afin que chaque personne puisse prioriser ses choix, une fois que tous les groupes auront annoncé le choix de leurs cinq orientations stratégiques principales. Si possible, inscrivez alors toutes les orientations stratégiques mentionnées sur une seule feuille du tableau à bloc de papier. Ceci facilitera la tâche de combiner les idées similaires, en plus de faciliter la prochaine tâche qui consistera

à prioriser encore une fois avec l'aide de petits autocollants ronds de couleur les idées qui auront été combinées s'il en reste encore trop et qu'un vote des participants devient nécessaire.

« L'effet de cascade est le résultat de ne pas avoir su dire Non. Disons, par exemple, que vous n'aimez pas l'idée de limiter votre organisme à choisir de trois à cinq priorités stratégiques et de décider plutôt que vous en voulez dix. Le fait d'avoir dix priorités stratégiques permet à l'organisme de faire tout ce qui est proposé et en procédant de la sorte tout le monde est heureux. Maintenant, disons que vous vous concentrez à établir des objectifs et à développer une moyenne de quatre objectifs pour chacune des priorités stratégiques... Alors avec dix priorités stratégiques, vous finirez avec 40 objectifs et jusqu'à 80 actions requises. C'est ce qu'on appelle l'effet de cascade et cette façon de procéder est dangereuse surtout si vos ressources sont limitées et que vous voulez réaliser des accomplissements importants. Rappelez-vous que les actions requises qui découlent d'un plan stratégique ajoute souvent au travail qui se fait déjà sur une base quotidienne. Vous êtes bien mieux d'effectuer une amélioration dont l'effet sera considérable dans deux ou trois domaines que plusieurs petites choses dont l'effet sera soit mineur ou sans effet dans dix. »

Robinson, Ron. « Translating Vision into Action. » Page d'accueil du site Web de *CharityVillage*, 29 août 2006, <www.charityvillage.ca> (Janvier 2003).

7. BÂTIR LE PLAN EN ÉTABLISSANT DES OBJECTIFS ET DES TÂCHES POUR CHAQUE ORIENTATION STRATÉGIQUE

Les trois à cinq orientations stratégiques sélectionnées formeront le cadre de travail du plan de la bibliothèque. Le travail qui suivra dans l'élaboration du plan sera de déterminer des objectifs et des tâches reliées à chaque orientation stratégique. Il s'agit dans cette partie du processus de reprendre les buts généraux identifiés au niveau de l'orientation stratégique et de les définir en termes de résultats désireuse d'activités concrètes et spécifiques ou de changements qui devront être entrepris par les membres du conseil d'administration et/ou du personnel. Le travail de bâtir le plan est généralement accompli par un plus petit groupe que le mix composé de membres du conseil et du personnel qui développeront la vision et identifieront les orientations stratégique. Idéalement, un petit comité de rédaction ou groupe de travail reçoit le mandat de compléter le plan, base sur la vision et les orientations stratégiques. Le groupe de rédaction est souvent le comité de planification qui a été mis sur pied au commencement du processus.

7.1 Valeur d'une séance de remue-méninges

Il peut être utile au groupe de rédaction de commencer son travail par une séance de remue-méninges (ou de déballage d'idées). Prendre chaque orientation stratégique et noter sur papier toutes les idées reliées à l'atteinte de cette orientation stratégique, qui vous viennent à l'esprit. Posez-vous les questions suivantes :

- Qu'est-ce que cette orientation stratégique veut dire pour la bibliothèque?
- Qu'est-ce qui sera différent lorsque cette orientation stratégique sera réalisée?
- De quoi aura-t-elle l'air?
- Qu'est-ce que ça implique comme travail?

Dites tout ce qui vous vient à l'esprit captant n'importe laquelle, ou toutes les possibilités en termes de service de bibliothèque, d'opérations, d'administration et de gouvernance. Le but d'une séance de remue-méninges est de générer autant d'idées que possible, en faisant semblant, du moins pour un moment, que l'argent n'est pas un problème. Il y aura amplement de temps pour être pratique et raisonnable. En premier lieu, c'est plus important d'être créatif et au courant de la vaste gamme d'activités possibles à considérer sous chaque orientation stratégique.

7.2 Choisissez de 3 à 5 objectifs pour chaque orientation stratégique

Une fois que les idées de tous les participants ont été rassemblées, il est maintenant temps de réfléchir de manière critique au travail qui sera requis pour atteindre l'orientation stratégique. C'est une question de regrouper les idées selon les résultats que vous désirez obtenir pour la bibliothèque. . Le fait d'énumérer les résultats, en premier lieu, facilite le processus d'identifier les étapes clés du travail à faire pour obtenir chaque résultat visé. Le choix du **verbe** pour exprimer chaque objectif est une activité critique du processus qui mène au résultat voulu. Voir l'appendice 16 pour une liste de verbes d'action qui se retrouvent souvent dans les documents de planification.

Un objectif est un point de repère conçu pour fournir de l'information fiable au sujet du progrès vers la réalisation de l'orientation stratégique et ultimement, le progrès vers l'avenir que vous avez imaginé. Pour qu'il puisse servir de point de repère efficace, un objectif doit avoir un verbe qui signifie un travail que la bibliothèque est prête à accomplir. De plus, un objectif devrait répondre aux cinq critères suivants :

Un objectif devrait:

1. Transformer un aspect de la bibliothèque, (pour la rendre différente);
2. Représenter une dépense pleinement justifiée des ressources de la bibliothèque, apportant plus de bénéfices que les coûts engendrés;
3. Permettre de réduire l'écart entre où la bibliothèque se situe aujourd'hui et où elle devrait être;
4. Permettre d'améliorer le service de bibliothèque ou d'augmenter la capacité de la bibliothèque à pouvoir améliorer le service
5. Être rédigé en des termes descriptifs, fondés sur les résultats, permettant de reconnaître facilement sa réalisation.

Même si les objectifs ne sont pas tous mesurables, il est important de choisir un langage descriptif qui mène à une compréhension de cet objectif qui est partagée par l'ensemble des personnes travaillant pour la bibliothèque.

Tirée de nos dossiers

Le conseil d'administration et le personnel-cadre de la Bibliothèque publique de Georgina voulaient que le plan tienne compte du potentiel d'amélioration et de rehaussement du service de bibliothèque que pouvait lui fournir la technologie. En même temps, ils reconnaissaient que ce ne sont pas tous les obstacles au service qui pouvaient être résolus par une mise à niveau de la technologie. Ils voulaient rassembler sous un même objectif le travail relié à rendre de la bibliothèque non seulement la plus accessible possible, mais aussi que ses services soient accessibles à partir des endroits les plus éloignés. Voici les principales initiatives identifiées pour essayer d'améliorer cette situation:

- Travailler en tenant compte des recommandations du comité d'accessibilité de la Ville
- Engager un bibliothécaire pour les services aux jeunes adultes/services techniques pour développer des technologies émergentes et des services pour mieux desservir les adolescents et les jeunes adultes
- Travailler avec les fournisseurs et consortiums actuels pour maintenir le niveau élevé des services numérisés actuels offerts aux abonnés
- Fournir des postes de travail adaptés aux besoins des personnes ayant des besoins particuliers, dans chaque succursale
- Développer des programmes d'extension des services pour aider à éliminer les obstacles à l'accès du service dus à la distance et au manque de transport public, et autres obstacles sociaux limitant l'accès.

Ils en sont arrivés à l'orientation stratégique suivante :

Faire progresser le service au public par l'innovation

Et à quatre objectifs qui y sont reliés :

Objectif 1

Développer l'expertise du personnel pour administrer la prestation du service de bibliothèque par la technologie de l'information.

Objectif 2

Développer et maintenir un niveau élevé de services numérisés en effectuant régulièrement les mises à niveau et les améliorations offertes par les fournisseurs.

Objectif 3

Vaincre les obstacles sociaux et géographiques susceptibles d'entraver l'accès au service de bibliothèque.

Objectif 4

Améliorer l'accès aux services de la bibliothèque pour les personnes ayant des besoins particuliers.

7.3 Identifier des tâches associées avec chaque objectif

Certaines orientations stratégiques sont, par leur nature, du travail pour le conseil d'administration **ou** pour le personnel, tandis que d'autres comprennent des activités qui devront être effectuées par les deux groupes. Décider qui sera responsable du travail à faire est un facteur important au niveau de l'identification des tâches à accomplir sous chaque objectif. C'est ici qu'il est tout particulièrement utile d'avoir au comité de rédaction des représentants à la fois du conseil et du personnel. Le but ici est définir tout au plus cinq tâches clés reliées à la réalisation de chaque objectif. Bien que ce soit généralement le dernier niveau de détail aux fins de l'élaboration du plan essentiel, les tâches énumérées ici sont souvent au niveau d'un petit projet, concernant le travail de plus d'une personne.

La responsabilité est attribuée à une personne qui sera tenue responsable en termes d'assurer que le « projet » est terminé. C'est la responsabilité de cette personne d'assigner ou de coordonner le travail de ceux qui seront chargés de le réaliser. Ce niveau de détails additionnel est de nature opérationnelle; de tels détails font partie d'un document de planification interne rédigé dans le but intentionnel de gérer et de contrôler la mise en œuvre du plan fondamental de la bibliothèque.

Les catégories suivantes du travail de bibliothèque peuvent s'avérer utiles lorsque vient le temps de réfléchir sur les tâches qui permettront d'atteindre les orientations stratégiques :

- Services
- Collections
- Programmes
- Technologie
- Dotation
- Formation et perfectionnement
- Installations

- Rapports
- Communications

Bien sûr, vous voudrez aussi référer aux idées pondues au cours de la session remue-méninges, ainsi que toutes celles qui sont ressorties en imaginant l'avenir. C'est aussi le temps de revenir à des questions qui ont été soulevées lors de l'analyse de situation, en s'assurant que le plan porte sur tout ce qu'il était censé traiter.

Il faut être réaliste vis-à-vis de ce que la bibliothèque peut réaliser dans les prochaines années. Les tâches inscrites au plan sont ces changements que vous vous êtes engagé à faire passer.

Tirée de nos dossiers

Ayant développé des objectifs pour chaque orientation stratégique, les planificateurs de la Bibliothèque publique de Penetanguishene ont ensuite défini les tâches reliées à chaque objectif. Pour ce faire, ils se sont demandé ce que ça prendrait pour atteindre un tel objectif, ce que ça impliquerait comme travail, et ce qu'aura l'air le succès. Ils ont ensuite été capables de décider les tâches/actions appropriées et ont identifié celles auxquelles ils étaient prêts à s'engager à atteindre durant la durée du plan.

Un des objectifs soulignait plus particulièrement l'importance du rôle joué par les employés de la bibliothèque pour fournir l'accès au service de bibliothèque. Ils ont par la suite proposé les actions suivantes :

Orientation stratégique 1: Améliorer l'accès au service de bibliothèque.

Objectif 1.2

Positionner le personnel comme passerelle efficace entre les ressources de la bibliothèque et les besoins des individus.

Actions :

Établir une politique du conseil d'administration qui garantie le financement pour la formation et le perfectionnement du personnel

Produire un document décrivant l'engagement envers le service offert à la clientèle pour orienter les nouveaux employés, si nécessaire.

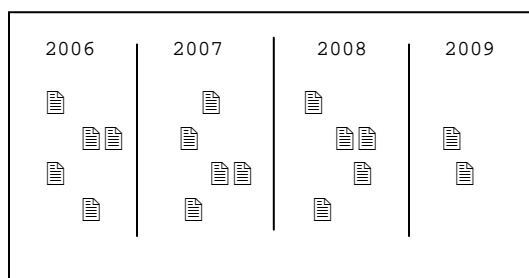
S'assurer que le personnel demeure au courant aussi bien de la technologie de pointe en information que celle relative aux différents services de bibliothèque.

Faire la promotion de l'aide personnalisée offerte par un personnel bien informé.

7.4 Établir des échéanciers

En plus d'assigner les responsabilités pour chacune des tâches, il est tout aussi important d'indiquer une date d'achèvement. Ces détails rendent le plan pratique et concret en y insérant des actions réelles qui amélioreront le service de bibliothèque. Ce côté plus pratique d'actions à réaliser agit comme un contrepoids nécessaire face aux aspirations à long terme capturées dans la vision de l'avenir. Selon la complexité du plan, le nombre et le rapprochement des objectifs et des tâches, il peut s'avérer utile de dresser un tableau de la progression des activités pour s'assurer que les choses se produisent dans le bon ordre, à un rythme gérable. Il est important d'assurer un juste équilibre tout au long de la durée du plan.

Un mécanisme très simple pour assurer un équilibre raisonnable du travail tout au long du plan est d'utiliser une page d'un tableau de bloc de papier et de faire des colonnes pour chaque année du plan. Ensuite, il s'agit de transcrire chaque tâche identifiée sur des petits papillons adhésifs amovibles de 3" x 3" (post-it notes) et de coller les papillons des tâches selon l'année. Cette activité permet de vérifier visuellement l'équilibre global du travail planifié pour chacune des années. L'idée d'utiliser des papillons adhésifs amovibles est qu'il vous permet d'effectuer des changements beaucoup plus facilement.



8. RÉDIGER LE PLAN, SOULIGNANT LES NOUVELLES ACTIVITÉS

Un plan fondamental est le résultat écrit du processus de planification. Il doit capturer la réflexion stratégique qui est ressortie tout au long du processus, et transmettre les décisions qui ont été prises pour faire suite au processus. Il doit être rédigé de façon à ce qu'il puisse servir comme un outil de référence rapide pour les décideurs et ne pas être tout simplement laissé sur une tablette à accumuler la poussière. Un bon point de départ pour la rédaction du document de planification est de rassembler, à partir des notes des différentes séances de travail, la mission, les valeurs, la vision, les orientations stratégiques et les tâches de la bibliothèque sur lesquelles on s'est entendues. La prochaine chose à faire sur l'ordre du jour sera d'en arriver au libellé final pour chacun de ces éléments.

Lorsque l'on finalise le langage à utiliser pour le plan, il est important de choisir des verbes d'action qui véhiculent les nouvelles orientations identifiées pour la bibliothèque. Même si la planification fondamentale ne veut pas dire changer tout ce que vous faites en ce moment, vous ne mentionnez pas, de la même manière, comme orientations stratégiques, objectifs ou tâches les services que vous continuerez à offrir tels qu'ils sont offerts présentement. C'est-à-dire, que vous pouvez vous y référer dans une brève description des programmes et services actuels, ou comme des exemples d'activités de la bibliothèque qui ont été des réussites, mais ils ne sont pas, par leur nature, stratégiques. Des verbes comme « continuer » ou « maintenir » n'ont pas leur place dans un document de planification. Les verbes suggérés dans l'appendice 16 ont une connotation qui sous-entend que l'activité à laquelle il se rapporte est nouvelle ou différente.

Il doit y avoir un engagement pour améliorer ou changer quelque chose au sujet d'une activité actuelle avant qu'elle ne puisse être considérée comme stratégique. De continuer à offrir le service d'aide aux lecteurs, par exemple, n'est pas stratégique. D'améliorer le service de l'aide aux lecteurs en offrant de la formation au personnel qui y est affecté et en développant une collection d'outils professionnels pour l'aide aux lecteurs est une initiative stratégique, parce qu'elle constitue un effort concerté pour publiciser ou faire la promouvoir le service d'aide aux lecteurs de la bibliothèque.

Une fois que le langage a été finalisé pour le corps du plan, il doit alors y avoir une discussion sur la façon dont le conseil d'administration et le personnel entendent utiliser le plan écrit. Sera-t-il principalement utilisé comme document interne ? Sera-t-il présenté au conseil municipal ? Servira-t-il comme outil de publicité ? Les réponses à ces questions indiquent quelle information ou contexte additionnel devra être inclus dans le plan.

8.1 Apparier le contexte à l'auditoire

Si le plan doit être diffusé comme document public et comme outil promotionnel, il peut nécessiter l'ajout des documents explicatifs suivants :

- un **bref** aperçu des programmes et services
- un sommaire de certains des enjeux et tendances que devront affronter les bibliothèques publiques
- le processus de planification utilisé
- les faits saillants de toute rétroaction sollicitée des usagers.

Si le plan doit être utilisé principalement avec le conseil municipal, il devrait être rédigé dans un langage qui le lie directement au plan stratégique du conseil municipal et devrait souligner où l'intention du plan de la bibliothèque est de répondre aux enjeux locaux urgents ou aux caractéristiques communautaires. Ceci est une occasion d'illustrer clairement au conseil municipal que la bibliothèque s'engage à aider le conseil municipal à réussir à atteindre les objectifs de son plan stratégique.

Un document qui a été conçu juste pour servir à l'interne n'a pas besoin de ces sections additionnelles, mais pourrait, d'un autre côté, contenir des descriptions plus détaillées des différentes tâches reliées à chaque objectif, incluant la personne responsable, l'échéancier et même les ramifications budgétaires. Ces détails sont tout de même nécessaires, peu importe qu'ils fassent partie ou non du document de planification lui-même, car cela dépend évidemment de l'auditoire à qui s'adresse le plan. Certaines bibliothèques finissent par décider de produire deux versions de leur plan : une version succincte dans un papier lustré qui servira d'outil promotionnel, une version plus détaillée pour une utilisation à l'interne et pour rendre compte. Plusieurs bibliothèques ont choisi un plan qui répond à la fois aux lecteurs à l'interne et à l'externe. Le personnel et le conseil d'administration, dans ce cas-ci, reçoivent également un document d'accompagnement qui fournit les détails opérationnels les plus importants pour la mise en œuvre du plan.

8.2 Faire du plan un document utile

Que le plan soit distribué ou non comme un outil promotionnel, il doit tout de même exister dans une forme qui se prête bien à servir comme outil de référence rapide pour les membres du conseil d'administration et du personnel. Le plan doit être rédigé dans un style et produit dans un format qui le rend à la fois facile à digérer, où il est facile d'y trouver tous les points et qui aide à bien saisir comment chaque élément contribue à l'ensemble. S'il n'est pas facile à utiliser, il ne sera pas grandement utilisé. S'il n'est pas facile à utiliser, il ne sera pas grandement utilisé.

Lorsque le plan est bien écrit, il contribue à une mise en œuvre efficace, qui résulte dans un véritable changement dans l'amélioration du service ou l'augmentation de la capacité d'offrir le service. Des plans efficaces sont élaborés et rédigés d'une manière qui est :

- **Futuriste** : Répond aux tendances émergentes et aux indications de la réalité de l'avenir
- **Désirable** : Attrayant et qui vaut vraiment la peine que l'on essaie de l'atteindre
- **Imaginable**: Transmets une image de l'avenir souhaité
- **Pratique** : Rempli de tâches concrètes avec des échéanciers et l'assignation de responsabilités
- **Réalisable** : Réaliste; faisable et abordable

- **Défendable** : Réponds bien aux demandes de service et aux influences externes (c.-à-d.) le plan est logique compte tenu des circonstances
- **Mesurable** : Le langage objectif utilisé définit le niveau de succès en utilisant des points repères et des indicatifs quantitatifs.
- **Mémorable** : Concis et pertinent, facile à mettre en œuvre
- **Flexible** : Adaptable à de nouvelles idées ou à des changements de circonstances

Ce pourrait être un exercice qui en vaut la peine pour le conseil d'administration d'appliquer collectivement ces principes directeurs au document écrit avant de le finaliser, évaluant sa clarté générale, son alignement et son efficacité. Voir l'appendice 17 pour une version de la liste de contrôle de la liste ci-dessus.

9. UTILISER LE PLAN POUR ATTEINDRE L'AVENIR DONT VOUS AVEZ RÊVÉ



Alors que l'achèvement de la rédaction du plan signale la dernière phase du processus de planification, il sert également de signal pour le lancement de la phase de mise en œuvre. Ayant investi du temps et de l'énergie considérables dans la planification fondamentale, il est maintenant temps de porter votre attention à mettre à profit votre investissement. Ceci requiert un engagement, de la part du conseil d'administration et du personnel d'utiliser le plan comme un outil de navigation. Tout effort pour améliorer l'un ou l'autre des aspects de la bibliothèque devra dorénavant être fidèle au plan. Ceci requiert, d'abord et avant tout de se familiariser avec les contenus du plan fondamental.

9.1 Communiquer, Communiquer, Communiquer

Une fois que le plan a été finalisé et adopté par le conseil, même avant sa publication, partagez-le avec le personnel et les bénévoles. En plus de faire circuler la version écrite du plan, il peut être extrêmement bénéfique d'engager une discussion avec le personnel, lui donnant ainsi l'occasion de chercher, tout aussi bien collectivement qu'individuellement, à associer le travail aux éléments du plan. Cette communication initiale devra être suivie de continuelles références au plan, par écrit ou lors des réunions du personnel. La pratique de rendre la lecture du plan de la bibliothèque obligatoire à tout nouvel administrateur, administratrice et à tout nouveau membre du personnel (à tous les niveaux) sert à les familiariser avec ce que la bibliothèque cherche à atteindre. Cela leur donne aussi une occasion de poser des questions, préparant ainsi le terrain pour des discussions futures sur les contenus du plan.

Aussitôt que le plan sera publié, il faudra travailler fort pour le faire connaître « à l'extérieur », dans la communauté. En commençant par le conseil municipal, essayez de vous faire inviter à autant de réunions que possible, pour faire des présentations du plan fondamental de la bibliothèque. Soyez flexible et créatif quand vient le temps de lier le plan de la bibliothèque aux préoccupations des autres groupes et organismes communautaires. Le fait de découvrir des lignes d'actions communes est un puissant incitatif susceptible d'influencer et même de modifier les points de vue de certaines personnes sur le rôle et l'importance de la bibliothèque dans la collectivité.

Faites tout en votre possible pour que le plan de la bibliothèque devienne le sujet d'une manchette ou d'un reportage susceptible de capter l'intérêt et l'appui des médias locaux. Développez des messages clés provenant des contenus du plan et utilisez ces messages pour rehausser le profil de la bibliothèque dans la collectivité.

Finalement, faites des copies du plan pour les rendre disponibles à la bibliothèque et affichez le plan sur le site Web de la bibliothèque.

Tirée de nos dossiers

En 2006, la Bibliothèque publique de Pelham a remporté le prix « Peter Drucker Innovation Award » pour la mise en œuvre réussie de son plan stratégique. La proposition a été soumise par le consultant local de la Fondation Trillium de l'Ontario, M. Manfred Fast. Dans sa lettre de nomination, M. Fast a souligné les nombreuses raisons pour le succès du plan, y compris la mesure dans laquelle il a été communiqué à toutes les parties prenantes, intégré à l'ensemble des services de bibliothèque, et aligné avec les problèmes communautaires. Particulièrement remarquable, selon M. Fast, a été la manière dont le Conseil de la bibliothèque et le personnel a utilisé le plan de défendre le besoin pour des ressources additionnelles pour rendre la bibliothèque plus capable de répondre aux demandes croissantes de service de la part de la communauté. La dotation, les collections, et la technologie ont toutes été considérablement améliorées au cours de la durée du plan, et ce, en raison de l'existence d'un plan qui offre un avenir attrayant pour la bibliothèque.

9.2 Aligner les ressources de la bibliothèque au plan

Lors de l'élaboration des budgets futurs, il sera important de tenir compte des incidences sur le budget des activités mentionnées dans le plan. Cependant, ce serait une erreur que le plan en entier dépende d'un nouveau financement. On doit avoir une volonté de réaligner et réallouer les ressources actuelles de façon à ce que les initiatives mentionnées dans le plan puissent se poursuivre. Parallèlement, il est tout aussi important de ne pas oublier que le plan ne parle que des nouvelles activités et que la bibliothèque doit aussi continuer à financer les programmes et les services actuels. Même si ceci peut s'avérer un véritable tour de force juste d'essayer d'équilibrer tout ça, on trouve habituellement dans la plupart des budgets de bibliothèque une portion, si petite soit-elle, qui peut être utilisée pour mettre en œuvre de nouvelles stratégies.

9.3 Mettre en œuvre, intégrer et évaluer

Le travail de base associé à la mise en œuvre est celui de lier les tâches identifiées dans le plan au rendement individuel et de s'assurer que ces individus ont tout ce qui leur faut pour réussir. Ceci peut être une entreprise complexe, requérant une coordination de l'information provenant de plusieurs directions et concernant de nombreuses personnes.

Une approche raisonnable, ordonnée et efficace pour associer l'orientation incluse dans le plan aux renseignements pertinents sur qui devra faire quoi pour s'assurer que tout se fait est de générer un outil à représentation graphique de tout le travail nécessaire à la mise en œuvre. Le diagramme comprendra chaque tâche du plan, dûment numéroté selon l'orientation stratégique et l'objectif, et fournissant de l'espace pour une délimitation future des plus petites tâches s'y rattachant, ainsi que la responsabilité et l'échéancier. Il est important de procéder à une vaste consultation avant d'établir les échéanciers. Ceci assure

un équilibre réaliste de la charge de travail et facilite l'acceptation par la majorité, tout un chacun se mettant d'accord pour contribuer à une mise en œuvre réussie des différentes stratégies soulignées dans le plan (pour un exemple, voir l'appendice 18). Un tel outil est également une occasion d'établir des points de repère ou des mesures de rendement pour calculer l'état du progrès, faisant de cet outil une ressource utile pour le suivi permanent et l'évaluation du plan.

Le suivi régulier et la production de rapports sur le progrès des étapes et l'exécution du projet sont des aspects importants de la mise en œuvre. Plusieurs conseils d'administration reçoivent, sur une base trimestrielle une mise à jour des activités de planification; d'autres préfèrent inclure ce point à l'ordre du jour de chaque réunion. C'est une décision purement locale, de remettre des rapports régulièrement, mais notez bien que cela permet de fournir non seulement de l'information intéressante au sujet du progrès réalisé jusque-là, mais également des raisons de l'absence de progrès. Une telle information peut justifier l'accomplissement d'autres actions, si nécessaire, ou une révision du plan.

Ça vaut la peine de déterminer, à l'avance, les données à recueillir pour vous convaincre vous-même que vous avez progressé dans l'amélioration d'un des aspects de la bibliothèque, que vous réussissiez à mieux desservir la collectivité ou les usagers actuels de la bibliothèque. Toutefois, n'oubliez pas de regarder plus loin que les mesures purement quantitatives pour y inclure aussi des anecdotes qualitatives importantes et des énoncés démontrant les impacts expérimentés d'un changement positif. N'oubliez pas aussi de célébrer et de faire la promotion de tout succès, qu'il soit grand ou petit.

Dans la mesure où le plan fondamental n'est pas conçu spécifiquement dans le but de simplement reconduire les services de base, à moins que ces services ne soient changés d'une façon quelconque, c'est une bonne pratique d'intégrer la gamme complète des programmes et des services dans une vision globale et attrayante du service de bibliothèque. Une telle intégration facilite la coordination de tout ce que la bibliothèque fait, rendant le tout plus pertinent au but et à l'orientation de la bibliothèque. Idéalement, chaque membre du conseil d'administration et du personnel connaît la mission et la vision, ce qui aide à l'intégration et au développement cohésif d'un service de bibliothèque qui est en quête de l'excellence, telle que décrite dans sa vision.

« Faites un effort pour inclure la vision et les objectifs de votre plan stratégique dans les activités permanentes de votre groupe, même si ces activités régulières ne sont pas spécifiquement mentionnées dans le plan. Dans la mesure du possible, utilisez les objectifs que vous avez énoncés dans le plan comme points de référence pour les prises de décisions quotidiennes. Le fait de vous référer au plan peut même accroître la capacité de votre groupe à répondre de manière plus créative à de la nouvelle information ou à des circonstances imprévues, plutôt que d'être un facteur limitatif. »

Sally Holterhoff, «Strategies for Implementing a Strategic Plan: Making Sure Your Plan Doesn't End Up on the Shelf. ». Page d'accueil de l'*American Association of Law Libraries*, 29 août 2006, <www.aallnet.org> (Février 2001)

9.4 Naviguer sur la voie de l'avenir

En plus de la planification proactive et de la coordination des activités mentionnées dans le plan de la bibliothèque, il est aussi important de référencer le plan pour qu'il puisse réagir rapidement aux nouvelles circonstances et aux changements qui se présenteront. En divers cas, le plan fournit une orientation claire aux tendances émergentes et aux enjeux, même ceux qui n'étaient pas anticipés au moment où le plan a été écrit. Les membres du conseil d'administration et du personnel peuvent facilement s'entendre sur le plan d'action à suivre ou la ligne de conduite à adopter, car il/elle qui déjà aligné (e) sur l'orientation incluse dans le plan. En d'autres cas, il arrive que les réalités émergentes requièrent que certaines parties du plan soient revues ou révisées. La plupart du temps, les révisions se font au niveau des objectifs et des tâches. Les bibliothèques affrontent rarement un changement qui remet carrément en question l'esprit du but ou de la mission. Dans la même veine, les révisions des orientations stratégiques sont peu fréquentes, puisqu'elles sont habituellement de nature relativement générale et suffisamment enracinées dans la vision.

Aussi important que puisse être le plan comme moteur principal pour gérer l'incursion à l'avenir, la flexibilité demeure tout de même un élément crucial. Le but de la planification n'est pas de vous emprisonner dans une ligne de conduite, mais de planifier, avec le plus de compétence possible, le tout basé sur le changement évolutif anticipé des circonstances. Au fur et à mesure que les réalités qui émergent diffèrent de celles qui sont anticipées, il est alors nécessaire de considérer la gamme complète des réponses possibles à cette situation particulière. Cela peut parfois dire une déviation du plan. Habituellement, une telle déviation est relativement mineure, et signifie de tracer une nouvelle route vers l'avenir désiré déjà captée dans le plan, plutôt que de s'écarter et ne naviguer vers un avenir complètement différent.

Une raison beaucoup plus déplorable, mais malheureusement plus commune pour dévier du plan, c'est le manque de ressources nécessaires pour effectuer les activités mentionnées dans le plan. Même les conseils d'administration de bibliothèques les plus fiscalement responsables sont occasionnellement pris au dépourvu et se voient refuser le financement auquel il s'attendait. Ce manque à gagner exige parfois une révision des activités prévues pour la bibliothèque, plus particulièrement les nouveaux projets qui étaient en train d'être planifiés.

Il se pourrait aussi qu'une occasion imprévue se présente, une occasion qui aurait pu passer complètement inaperçue sans l'existence d'un plan fondamental, ou du moins sans la réflexion stratégique ou la réflexion sur l'ensemble qui a servi à produire le plan. Le fait d'avoir réussi à formuler la mission et la vision et d'avoir déterminer les orientations stratégiques qui permettront d'atteindre l'avenir dont vous avez rêvé augmente considérablement votre capacité de percevoir et de tirer profit d'occasions excitantes et susceptibles de vous aider à améliorer le service de bibliothèque tel qu'il apparaîtra à l'horizon. Ceci s'appelle de la planification fondamentale à son meilleur. Faire progresser la bibliothèque sur un nouveau territoire en effectuant volontairement et de façon proactive des changements pour améliorer le service de bibliothèque, tout en réagissant de manière réfléchie et responsable au caractère évolutif des circonstances.

Les nouveaux venus au processus de planification commettent parfois l'erreur de penser que c'est un effort non-récurrent, presque une dépense d'énergie qu'il faut endurer de façon à pouvoir dire que cela a été fait. Cependant, au fur et à mesure que les planificateurs deviennent plus familiers avec le processus, et plus expérimentés dans la réflexion associée à l'établissement d'une mission et d'une vision, à l'identification de stratégies et à la compréhension du contexte évolutif du service de bibliothèque, ils comprennent alors mieux la nature cyclique et permanente de la planification fondamentale. Ultimement, lorsque vous êtes passés au travers du processus un certain nombre de fois, et que vous avez expérimenté les améliorations et les rehaussements de la qualité qui en ont découlé, la planification se fait dorénavant dans un état d'esprit beaucoup plus décontracté. Vous développez une conscientisation stratégique qui fait que le processus visant à évaluer la nouvelle information au sujet de la bibliothèque ou de l'environnement dans lequel elle par rapport aux buts et à l'orientation de la bibliothèque deviendra presque une seconde nature.

Le résultat est une meilleure prise de décisions et une plus grande efficacité et capacité à planifier et à offrir le service de bibliothèque.

APPENDICES

- Appendice 1 :** Liste de contrôle pour vérifier l'état de préparation d'un CA
- Appendice 2 :** Exemple d'un échéancier
- Appendice 3 :** Feuille de travail pour établir le profil d'une bibliothèque
- Appendice 4 :** Exemple d'un sondage pour le personnel
- Appendice 5 :** Rassembler et diriger des groupes de discussion (groupes-témoins) pour obtenir de la rétroaction des usagers
- Appendice 6 :** Exemple d'un sondage maison pour les usagers
- Appendice 7 :** Feuille de travail sur les données démographiques
- Appendice 8 :** Servir d'hôte à un forum communautaire
- Appendice 9 :** Liste de contrôle d'information communautaire
- Appendice 10 :** 6 façons de décrire votre communauté
- Appendice 11 :** Tendances actuelles dans les bibliothèques publiques de l'Ontario
- Appendice 12 :** Différents articles sur les analyses environnementales
- Appendice 13 :** Rédaction de votre énoncé de mission sans un facilitateur (facilitation autonome)
- Appendice 14 :** Processus de groupe pour établir les valeurs fondamentales
- Appendice 15 :** Exemples d'énoncés de mission
- Appendice 16 :** Verbes actifs, stratégiques
- Appendice 17 :** Liste de contrôle pour vérifier votre plan
- Appendice 18 :** Un exemple d'un outil de mise en œuvre

APPENDICE 1

Liste de contrôle pour vérifier l'état de préparation d'un conseil d'administration

Êtes-vous prêt à effectuer de la planification fondamentale?

		OUI	NON	NE SAIT PAS
1.	Y a-t-il des politiques et des procédures écrites pour régir les services et les activités / le fonctionnement) de la bibliothèque?			
2.	Les rapports au conseil d'administration, et entre les membres du conseil et le personnel, et entre les membres du conseil et les membres du conseil d'administration, démontrent-ils du respect mutuel et de la confiance de part et d'autre?			
3.	Y a-t-il un accord tacite de tous les intervenants que c'est le bon moment pour la bibliothèque de s'engager dans un processus de planification fondamentale ?			
4.	Y a-t-il une compréhension commune du but de la planification fondamentale?			
5.	Y a-t-il une compréhension commune des limitations/ des restrictions associées à la planification fondamentale?			
6.	Y a-t-il un engagement envers l'amélioration de la part des membres du conseil d'administration et du personnel?			
7.	Y a-t-il une volonté de faire les choses différemment si cela engendra de l'amélioration?			
8.	Y a-t-il une volonté de faire des choses différentes si cela engendra de l'amélioration?			
9.	Y a-t-il une volonté de cesser de faire certaines choses différentes si cela engendra de l'amélioration?			
10.	Y a-t-il un petit groupe, représentatif du conseil et du personnel, prêt à faire partie d'un comité de planification?			
11.	Les membres individuels du conseil d'administration et du personnel cadre sont-ils prêts à consacrer du temps au processus de planification?			
12.	Les membres du conseil d'administration et du personnel sont-ils libérés de tout problème urgent ou de questions importantes dans leur emploi du temps pouvant les empêcher d'allouer le temps et l'énergie nécessaire selon les délais prescrits dans l'échéancier établi?			
13.	Y a-t-il une volonté de participer dans les conversations et dans les échanges de perspectives afin d'en arriver à une compréhension commune et à des prises de décision éclairées?			
14.	La bibliothèque a-t-elle les ressources suffisantes (personnel, temps, argent) requises pour effectuer le processus de planification approprié?			

Il est recommandé que les individus sur le conseil d'administration et le personnel cadre remplissent la liste de contrôle et comparent leurs réponses. Toute réponse « négative » devrait être discutée plus à fond et les problèmes significatifs résolus avant de commencer à investir du temps et de l'argent dans la planification fondamentale.

APPENDICE 2

Exemple d'un échéancier

Étapes du processus de planification	Description du travail à accomplir	OCT	NOV	DÉC	JAN
1. Effectuez une analyse situationnelle.	Cueillette de l'information Analyse effectuée collectivement	⊕ ⊕ ⊕ ⊕	⊕ ⊕ ⊕ ⊕ ⊕		
2. Imaginez un avenir merveilleux pour la bibliothèque.	Imaginer collectivement l'avenir pour la bibliothèque		⊕		
3. Identifiez de 3 à 5 orientations stratégiques.	Identifiez collectivement les 3 à 5 efforts de changements qui ont le plus de chance de faire progresser la bibliothèque vers la vision choisie.		⊕		
4. Bâter le plan.	Atelier: Établir les objectifs et les tâches pour chacune des orientations stratégiques.			⊕	
5. Rédiger le plan.	Finalisez les objectifs et les tâches, en engageant les membres du personnel et du conseil d'administration, si nécessaire. Finalisez le libellé Ajoutez du texte contextuel, si nécessaire, p. ex. une introduction				⊕ ⊕
6. Utilisez le plan pour créer l'avenir dont vous avez rêvé. ¹²	Lancement du plan.				⊕

⊕ Signifie une semaine, (c.-à-d.) la cueillette de l'information / des renseignements est supposée prendre environ les huit semaines des mois d'octobre et de novembre.

¹² Le travail associé à la création de l'avenir dont vous rêvez pour la bibliothèque est un processus continu qui se poursuivra jusqu'au prochain cycle de planification. Le lancement du plan, comme il apparaît dans l'échéancier n'est que le début de la phase de mise en œuvre.

APPENDICE 3

Feuille de travail pour établir le profil d'une bibliothèque

Pour les gestionnaires de bibliothèques, il est important, dans le cadre de leurs responsabilités reliées à l'évaluation et à la planification de capturer périodiquement un profil instantané de la nature et de l'étendu des programmes et des services offerts par la bibliothèque, et des rôles qu'elle cherche à remplir auprès de la communauté qu'elle dessert. Développer un profil est un projet qui en vaut la peine pour le personnel des bibliothèques, car ceci leur fournit une occasion de voir d'un point de vue holistique ce que la bibliothèque fait actuellement pour desservir sa communauté. Le fait de posséder un tel profil dans ses dossiers facilite grandement la tâche d'orienter les nouveaux employés et administrateurs aux programmes et services offerts par la bibliothèque. Au cours des années, on peut comparer les nombreux profils et s'en servir comme moyen de surveiller les changements dans l'utilisation de la bibliothèque et de ses activités, en plus d'évaluer jusqu'à quel point la bibliothèque a répondu aux demandes de changements dans le service qu'elle offre.

Le but du profil est de démontrer le service de bibliothèque tel qu'il est actuellement offert¹³. Il n'est pas, par lui-même, un moyen d'évaluer la bibliothèque mais sert plutôt comme de **l'information qui sera utilisée lors du processus d'évaluation**. Une telle évaluation nécessitera de non seulement comparer le profil de la bibliothèque au profil actuel de la communauté, mais d'examiner les façons dont la communauté est en train d'évoluer et d'effectuer une analyse approfondie des attentes et des besoins locaux concernant le service de bibliothèque. Ultimement, le service de bibliothèque ne peut être évalué efficacement que si on l'examine dans le contexte global de la mission, de la vision, des rôles et des orientations futures de la bibliothèque. Un profil actuel de la bibliothèque est une composante essentielle d'une analyse situationnelle ainsi qu'une étape cruciale de la planification fondamentale¹⁴.

Cette feuille de travail a pour but d'aider à l'élaboration du profil global d'une bibliothèque ou d'un réseau de bibliothèques. Cependant, elle peut également être utilisée pour effectuer le profil d'une seule succursale, pourvu que les réponses demeurent conséquentes pour toute la succursale ou tout le réseau, et qu'elles se rapportent directement aux raisons qui ont justifié d'entreprendre le profil et à l'utilisation que l'on veut faire des données recueillies.

Nom de la bibliothèque _____

Date du profil _____

¹³ Puisque cette feuille de travail tire la majorité de ses réponses des mêmes données utilisées pour remplir l'*Enquête annuelle sur les bibliothèques publiques* du ministère de la Culture, votre dernier sondage annuel sera un outil important pour remplir cette feuille de travail. Pour les années à venir, il serait sage et pratique pour vous de remplir la feuille de travail du profil de la bibliothèque en même temps, ou tout de suite après avoir rempli le sondage de l'*Enquête annuelle*.

¹⁴ Les lignes directrices des bibliothèques publiques de l'Ontario est un outil complet pour évaluer tous les aspects d'un service de bibliothèque en les comparant à des points de repère, des normes et des exigences acceptés par le milieu des bibliothèques publiques de l'Ontario. Chercher à obtenir l'agrément en se conformant aux *Lignes directrices de l'Ontario* et en réussissant l'étape de l'évaluation par les pairs, est une initiative qui en vaut la peine. De plus la liste de vérification des Lignes directrices est un outil d'évaluation fort utile. Compte tenu que le but des *Lignes directrices* est de mesurer une bibliothèque en comparant différents points de repère déjà acceptés, mais que le but d'un profil de bibliothèque est de décrire les programmes et les services actuels d'une bibliothèque comme une des parties de l'analyse situationnelle nécessaire à la planification, on peut mieux comprendre alors que ces deux processus soient généralement séparés et distincts l'un de l'autre. Habituellement, une bibliothèque ne s'engagera pas dans sa planification stratégique en même temps qu'elle cherchera à se conformer aux *Lignes directrices* pour obtenir son agrément. Pour de plus amples renseignements au sujet du processus menant à l'agrément et aux *Lignes directrices pour les bibliothèques publiques de l'Ontario*, veuillez vous rendre au site Web du SBOS à cette adresse : <http://www.sols.org/librarydev/accreditation/index.htm>

APPENDICE 3 (suite)

1. Accessibilité au service de bibliothèque

Population desservie par la bibliothèque : _____ (municipale)

_____ (par contrat)

_____ (total)

Nombre de détenteurs actifs d'une carte de bibliothèque: _____

Nombre de succursales de la bibliothèque (incluant la succursale principale): _____

NOM DE LA SUCCURSALE	NBRE D'HEURES D'OUVERTURE PAR SEMAINE	SUPERFICIE EN PIEDS CARRÉS	ACCÈS POUR HANDICAPÉS?		SALLE DE RÉUNION?	
			Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
			Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
			Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
			Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
			Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
			Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
			Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

Nommez ou décrivez les caractéristiques physiques les plus attirantes de votre bibliothèque :

Quelle est la dernière fois que vous avez construit ou rénové une partie de la bibliothèque (ou toute la bibliothèque) ? _____ (année)

Décrivez brièvement le(s) projet(s) :

APPENDICE 3 (suite)

2. Rôles et mission de la bibliothèque

La bibliothèque publique contemporaine remplit plusieurs rôles accomplit plusieurs buts dans la communauté. Utilisez la liste de contrôle suivante pour indiquer les rôles choisis par votre bibliothèque en assignant la cote de priorité appropriée. Utilisez chaque cote aussi souvent qu'elle est applicable pour indiquer que plusieurs rôles sont, pour votre bibliothèque, d'une importance égale ou qu'ils se classent au même niveau de priorité.

- 1 – Priorité élevée
- 2 – Priorité moyenne
- 3 – Faible priorité
- 4 - Ce rôle n'est pas un des rôles choisis par le conseil de bibliothèques

- Centre de rassemblement communautaire**
La bibliothèque est un lieu central de rencontre pour les activités, réunions et services de la communauté.
- Information locale et communautaire**
La bibliothèque sert de carrefour d'information pour les organismes, questions et services de l'heure.
- Soutien à l'éducation institutionnelle**
La bibliothèque aide les étudiants de tout âge à atteindre les objectifs éducatifs établis durant leur programme d'études.
- Soutien à l'apprentissage autonome /Soutien à l'auto-apprentissage**
La bibliothèque aide et soutient les individus de tout âge engagés dans un processus d'apprentissage, indépendant de tout établissement d'enseignement.
- Bibliothèque de documents populaires**
La bibliothèque offre des documents populaires, à forte demande et à intérêt élevé dans une gamme de supports pour les personnes de tout âge.
- Centre d'apprentissage pour les enfants d'âge préscolaire**
La bibliothèque encourage les enfants à développer un intérêt pour la lecture et l'acquisition des connaissances en offrant non seulement des services pour les enfants mais aussi pour les parents et les enfants ensemble.
- Bibliothèque de référence**
La bibliothèque cherche activement à fournir aux résidents de la collectivité l'information la plus à jour, exacte et utile que possible.
- Centre de ressources d'histoire locale et de généalogie**
La bibliothèque recueille des ressources concernant l'histoire locale mais également des ressources qui pourraient aider les généalogistes de la région.
- Soutien à l'alphabétisation / Soutien à la littératie**
La bibliothèque offre du soutien et des ressources pour aider les adultes engagés dans des programmes d'alphabétisation ou de mises à jour de leurs compétences.
- Soutien à la culture informatique/ Soutien à l'info culture**
La bibliothèque offre au public l'accès à des ordinateurs et à Internet et fournit aussi de l'assistance, de l'orientation et de la formation sur les ordinateurs et l'Internet, si nécessaire.

APPENDICE 3 (suite)

3. Services de bibliothèque

La bibliothèque publique contemporaine fournit un vaste éventail de services. Utilisez la liste de contrôle ci-dessous pour indiquer les services qui **NE SONT PAS** actuellement fournis par votre bibliothèque.

- Prêt de livres
- Prêt de matériel sous d'autres supports, p. ex. cassettes, Cédéroms, vidéos, DVD, etc.
- Des services de référence et d'information pour satisfaire les besoins en information des personnes de la communauté
- De l'aide pour les lecteurs de tout âge (Service aux lecteurs)
- Services d'information pour le milieu des affaires
- Des collections de journaux et de périodiques pour de l'information ou pour de la lecture de loisirs (en imprimé ou sous support microfilm)
- Des collections d'histoire locale et des collections spéciales dans les domaines d'intérêts locaux
- Des tableaux d'affichage et des présentoirs à dépliants/brochures pour présenter l'information communautaire
- Un service de prêt entre bibliothèques, pour trouver et emprunter du matériel/des documents des autres bibliothèques pour les usagers
- Un service d'orientation et de formation sur l'utilisation des ordinateurs et d'Internet
- Ressources et soutien pour l'alphabétisation / littératie
- Heures du conte pour les enfants d'âge préscolaire
- Programme de lecture d'été pour les enfants d'âge scolaire
- Visites de classe des écoles de la région
- Programmes familiaux pour les enfants et leurs parents ou parents-substituts
- Services et programmes pour les jeunes adultes (adolescents/ préadolescents)
- Services de livraison à domicile pour les personnes incapables de se rendre à la bibliothèque
- Programmes et activités offerts à l'extérieur de la bibliothèque, étendant la portée des programmes et des activités de la bibliothèque dans la communauté
- Des collections en dépôt dans les centres d'hébergement et de soins de longue durée, des garderies/centre de la petite enfance, autres lieux de rassemblement dans la communauté
- Du matériel, des documents et des services pour les usagers ayant des besoins spéciaux, p. ex. livres en gros caractères, livres parlants, etc.

APPENDICE 3 (suite)

- Des salles de réunions pour les groupes communautaires locaux
- Programmation pour adultes, p. ex. clubs de lecture, récits de voyage/films de voyages, conférenciers invités à parler sur des sujets d'intérêts particuliers, etc.
- Programmes et activités coparrainé(e)s avec d'autres organismes de la communauté, p. ex. Service de santé publique, Chambre de commerce, centre pour les aîné(e)s
- Des services pour aider les usagers ayant des besoins spéciaux, p. ex. accessibilité aux fauteuils roulants, livres-cassettes pour les personnes ayant une déficience visuelle, etc.
- Expositions d'art
- Présentoirs d'arts et d'artisanat
- La bibliothèque comme un endroit confortable pour y passer du temps.

4. Documents/ Ressources

Faire le calcul du nombre total de volumes imprimés détenus dans la collection¹⁶, divisé par la population totale desservie par votre bibliothèque est un moyen relativement facile de calculer si la grandeur de la collection de la bibliothèque est adéquate pour la grandeur de la communauté desservie. C'est généralement recommandé que la collection des bibliothèques publiques contienne entre 2 et 3 volumes par habitant¹⁷.

Nombre de volumes par habitant dans la collection de la bibliothèque (basé sur les chiffres les plus récents disponibles) : _____

Nommez les parties de la collection que vous considérez comme bien développées :

Nommez les parties de la collection que vous considérez comme ayant besoin d'améliorations :

¹⁶ N'incluez pas le nombre de ressources électroniques dans ce calcul.

¹⁷ Voir l'Appendice B des *Lignes directrices pour les bibliothèques publiques de l'Ontario* pour des mesures additionnelles sur les collections.

APPENDICE 3 (suite)

Si votre bibliothèque recevait un don de 10,000 \$ à dépenser comme un montant unique pour améliorer votre collection comment le dépenseriez-vous?

Comment vous êtes-vous pris pour répondre aux 3 dernières questions ? Quelle information avez-vous utilisée?

Comment évaluez-vous votre collection de façon continue ?

De plus en plus, les bibliothèques publiques complètent leur collection imprimée en y ajoutant un éventail de ressources électroniques, qui comprend entre autres choses, de l'information facilement accessible sur Internet, l'accès à une gamme de bases de données, des cédéroms et des livres électroniques / cyber livres. Un des rôles clés de la bibliothèque publique, en plus d'offrir des ressources, est de fournir l'équipement et la formation pour permettre aux abonnés et au public d'accéder aux ressources dont ils ont besoin.

Le catalogue de la bibliothèque est-il automatisé? Oui Non

Si oui, le catalogue est-il disponible sur les terminaux en libre usage dans la bibliothèque?
 Oui Non

Les usagers peuvent-ils accéder au catalogue de la bibliothèque en servant de leur ordinateur à domicile? Oui Non

Les usagers peuvent-ils placer des réservations ou demander du matériel par Internet?
 Oui Non

APPENDICE 3 (suite)

Terminaux en libre usage disponibles dans la bibliothèque :

Nbre de terminaux en libre usage dans la bibliothèque il y a 5 ans :	Nbre de terminaux en libre usage dans la bibliothèque il y a 2 ans :	Nbre de terminaux en libre usage actuellement disponibles à la bibliothèque :

Combien de terminaux en libre usage de la bibliothèque offrent l'accès aux ressources électroniques par Internet? _____

Les usagers ont-ils accès aux ressources électroniques de la bibliothèque en se servant de leur ordinateur à domicile ?

Oui Non

La bibliothèque offre-t-elle de l'aide ou une orientation sur l'utilisation d'un ordinateur pour accéder à Internet ?

Oui Non

La bibliothèque offre-t-elle des ateliers ou des cours en informatique ou sur l'Internet?

Oui Non

La bibliothèque a-t-elle un site Web?

Oui Non

Les usagers peuvent-ils poser des questions de référence par Internet?

Oui Non

5. Dotation

Nombre d'employé(e)s rémunéré(e)s travaillant à la bibliothèque _____

Nombre de bénévoles à la bibliothèque _____

Nombre de bénévoles effectuant des tâches qui sont aussi effectuées par des employés rémunérés _____

Nombre de personnel équivalent temps plein :

(Nbre d'heures totales travaillées par tout le personnel par semaine divisé par 35 ou 40 heures de travail par semaine, ce qui est la définition acceptée d'un employé ayant un poste à temps plein) _____

Nombre de bibliothécaires professionnelles _____

Nombre de diplômé(e)s EXCEL¹⁸ _____

¹⁸ Le programme EXCEL est un programme de cours par correspondance en gestion de petite bibliothèque publique, développé et administré par le Service des bibliothèques de l'Ontario-Sud. Pour de plus amples renseignements, voir la section sur la formation (Training) du site Web du SBOS.

APPENDICE 3 (suite)

Nombre d'employé(e)s inscrit(e)s à des cours EXCEL _____

Budget annuel pour la formation _____ \$

Pourcentage du budget salarial annuel total alloué à la formation _____%

Nbre d'employé(e)s qui ont participé à une activité de formation au cours des 2 dernières années _____

Nbre d'activités de formation auxquelles le personnel de bibliothèque a participé au cours des 2 dernières années _____

Sujets des activités de formation auxquelles le personnel de la bibliothèque a participé au cours des 2 dernières années :

6. Activités de la bibliothèque

Circulation annuelle totale :

Circulation totale il y a 5 ans	Circulation totale il y a 2 ans	Circulation totale l'an dernier

Utilisation annuelle des ordinateurs / de l'Internet¹⁹:

Nbre de fois que les usagers de la bibliothèque ont accédé aux ressources électroniques il y a 5 ans	Nbre de fois que les usagers de la bibliothèque ont accédé aux ressources électroniques il y a 2 ans	Nbre de fois que les usagers de la bibliothèque ont accédé aux ressources électroniques l'an dernier

Activités annuelles de prêts interbibliothèques :

Nbre de documents empruntés il y a 5 ans	Nbre de documents empruntés il y a 2 ans	Nbre de documents empruntés l'an dernier
Nbre de documents prêtés il y a 5 ans	Nbre de documents prêtés il y a 2 ans	Nbre de documents prêtés l'an dernier

¹⁹ Si l'un ou l'autre de ces chiffres n'est pas disponible, veuillez laisser l'espace en blanc ou entre « S/O »

APPENDICE 3 (suite)

Visites annuelles à la bibliothèque (basées sur le compte obtenu pour une semaine typique)

Demandes annuelles de référence (basées sur le compte obtenu pour une semaine typique)

Nombre annuel d'inscriptions aux activités de programmation _____

Prix / récompense /distinction spéciale gagnée/obtenue, par le passé, par la bibliothèque:

Subventions spéciales obtenues par la bibliothèque au cours des 2 dernières années :

Partenariats communautaires auxquels la bibliothèque participe comme principale intervenante:

Initiatives significatives entreprises par la bibliothèque au cours des 2 dernières années :

APPENDICE 3 (suite)

Mises à niveau technologiques /améliorations technologiques au cours des deux dernières années :

APPENDICE 4

Exemple d'un sondage pour le personnel

Madame, Monsieur,

Veillez prendre quelques minutes pour réfléchir et répondre aux questions suivantes. Sentez-vous bien à l'aise d'ajouter des pages additionnelles, si nécessaire. Le conseil d'administration de la bibliothèque considère que l'opinion de ses employés est une source importante d'information pour savoir ce que la bibliothèque fait bien, mais aussi où elle aurait besoin de s'améliorer.

1. Selon vous, quelles sont les choses que la bibliothèque fait bien actuellement?

2. Selon vous, quelles sont les obstacles qui empêchent certains usagers de la bibliothèque de bénéficier pleinement du service de bibliothèque?

3. Si vous pouviez « régler » deux choses à la bibliothèque, que seraient-elles?

4. Quelles sortes de commentaires entendez-vous le plus souvent de la part des usagers au sujet de la bibliothèque?

5. Y a-t-il de nouveaux services que la bibliothèque aurait tout intérêt à offrir?

Oui Non

Si votre réponse est oui, quels sont-ils?

Merci de votre collaboration!

APPENDICE 5

Rassembler et diriger des groupes de discussion (groupes-témoins) pour obtenir de la rétroaction des usagers

Des groupes-témoins sont des réunions de discussion d'une heure environ dans le but express d'en apprendre plus sur les expériences, les perceptions et les attentes des participants face au service de bibliothèque. Les groupes-témoins sont une manière puissante de développer et d'explorer des idées d'une manière qu'il est impossible de faire en se servant uniquement d'un sondage ou d'une entrevue personne-à personne. Les discussions de groupes-témoins ne vous fourniront pas qu'une seule réponse à vos questions, et ils ne sont pas faits pour ça. Ils servent plutôt comme une occasion de mieux comprendre les obstacles au service et d'être mieux conscientisé sur les façons dont ces obstacles peuvent nuire à certains usagers de la bibliothèque. Ils représentent également une excellente occasion pour les usagers de la bibliothèque d'imaginer collectivement des solutions aux problèmes et de songer à de nouveaux programmes et services. Même si certaines des idées générées ne seront pas réalistes ou faisables pour la bibliothèque, il arrive fréquemment que de bonnes idées surgissent lors de telles discussions qui aboutissent à des améliorations concrètes du service de bibliothèque.

Il y a deux genres de groupes de discussion (groupes-témoins) : général et représentatif. Un groupe de discussion général est composé d'une variété d'usagers ou de non usagers ayant différents antécédents, intérêts et autres caractéristiques diverses et provenant de différents groupes d'âge. Un groupe de discussion représentatif est composé de représentants de groupes spécifiques qui requièrent une attention particulière en termes de services de bibliothèque. La liste qui suit suggère des cibles potentielles pour des groupes de discussion représentatifs d'usagers de bibliothèque :

- aîné(e)s
- enfants
- jeunes adultes
- parents
- éducateurs / éducatrices / personnel scolaire
- parents-enseignants
- participants à des clubs de lecture
- représentants du milieu des affaires
- représentants d'une région géographique particulière à l'intérieur de la municipalité desservie
- nouveaux Canadiens/ immigrants
- professionnels
- autres organismes de service / organisations
- personnel de la bibliothèque/Amis de la bibliothèque²⁰

Idéalement, il ne devrait pas y avoir moins de sept et pas plus que douze 12 participants dans un groupe de discussion pour obtenir des résultats optimaux. Les idées émises dans les trois paragraphes suivants sont des suggestions additionnelles choisies parmi les meilleures pratiques :

²⁰ Si le but des réunions des groupes de discussion est d'obtenir la rétroaction des usagers, il peut s'avérer tout un défi, mais c'est tout de même important de s'assurer que le personnel autant que les bénévoles concentrent leur attention sur ce qu'ils/elles ont soit entendu, soit observer quant vient le temps de discuter des expériences et des attentes des usagers de la bibliothèque.

APPENDICE 5 (suite)

1. Les participantes et participants sont identifiés et invités par la bibliothèque à faire partie d'un groupe de discussion (groupe-témoin). Rassembler le groupe n'est généralement pas difficile. La plupart des personnes sont flattées qu'on ait pensé à elles. Les leaders de la collectivité sont facilement identifiables et sont les premières personnes à contacter; ils peuvent habituellement fournir les noms d'autres participantes ou participants potentiels.
2. Les réunions des groupes de discussion se tiennent habituellement à la bibliothèque, au moment qui convient le mieux aux participantes et participants. Des chaises confortables, préférablement installées en cercle, de façon à ce que les participantes et participants puissent bien se voir les uns, les autres, constitue le meilleur arrangement. Du café ou des jus et des petites gâteries (biscuits, beignets, etc.) sont fournis par la bibliothèque.
3. Si le but de la réunion du groupe de discussion (groupe-témoin) est de recueillir de la rétroaction, il ne devrait pas y avoir de membres du conseil d'administration ou du personnel présent sur place. La personne chargée de faciliter la discussion ne devrait pas être une personne associée à la bibliothèque pour permettre une discussion complètement libre et impartiale.

Questions incitatives pour les groupes de discussion

Même si les groupes de discussion sont de par leur nature une discussion libre et dépendent de la volonté des participants et participantes à nous révéler ce qu'il pense du service de bibliothèque offert, les questions suivantes peuvent être utiles comme question incitatives pour démarrer les discussions.

Pour les utilisateurs des bibliothèques :

- *Parlez-moi un peu de votre utilisation de la Bibliothèque publique de Trillium ...*
- *Que faites-vous lorsque vous venez à la bibliothèque? Quels services utilisez-vous?*
- *Parmi les services offerts par la bibliothèque, y en-a-t-ils que vous jugez ne devraient pas être des services offerts par la bibliothèque?*
- *Que pensez-vous de la Bibliothèque publique de Trillium?*
- *Qu'est-ce que n'aimez pas au sujet de la bibliothèque (s'il y a quelque chose)?*
- *Y a-t-il une /des chose(s) que la bibliothèque devrait faire différemment?*
- *Que devrait faire la bibliothèque pour mieux se préparer à l'avenir?*
- *D'après-vous quel est le but de la bibliothèque?*

Pour les non-utilisateurs :

- *Dites-moi pourquoi vous n'utilisez pas la Bibliothèque publique de Trillium ?*
- *Avez-vous déjà utilisé la Bibliothèque publique de Trillium? Si oui, qu'est-il arrivé?*
- *Où trouvez-vous l'information ou les renseignements, lorsque vous en avez besoin?*
- *Que connaissez-vous sur la bibliothèque publique? [incitez-les à vous dire autant le bon que le mauvais]*
- *Y a-t-il quelque chose que la bibliothèque publique pourrait faire qui vous inciterait à revenir l'utiliser?*
- *Que devrait faire la bibliothèque pour mieux se préparer à l'avenir?*
- *D'après-vous quel est le but de la bibliothèque?*

APPENDICE 6

Exemple d'un sondage maison pour les usagers

SONDAGE AUPRÈS DES USAGERS DE LA BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE DE TRILLIUM

Auriez-vous l'obligeance de prendre quelques minutes de votre temps pour remplir le questionnaire suivant afin de nous aider à mieux planifier les améliorations à apporter au service de bibliothèque. Veuillez ensuite déposer votre questionnaire dans la boîte prévue à cette fin.

1. DE QUEL SEXE ÊTES-VOUS?

Masculin

Féminin

2. À QUEL GROUPE D'ÂGE APPARTENEZ-VOUS?

12 ans ou moins

13 à 18 ans

19 à 35 ans

36 à 64 ans

65 ans et plus

3. NIVEAU DE SCOLARITÉ (Cochez plus d'un si nécessaire)

Huitième année ou moins

Quelques années du secondaire

Diplôme d'études secondaires

Certificat ou diplôme d'apprenti ou d'une école de métiers

Certificat ou diplôme d'un collège, d'un cégep

ou d'un autre établissement d'enseignement non universitaire

Certificat ou diplôme universitaire inférieur au baccalauréat

Certificat, diplôme ou grade universitaire

4. COMBIEN D'ENFANTS VOTRE FAMILLE COMPTE-T-ELLE ? (Veuillez inscrire le nombre d'enfants dans la case correspondant à leur âge)

0 à 2 ans

3 à 5 ans

6 à 12 ans

13 à 19 ans

5. DEPUIS COMBIEN DE TEMPS VIVEZ-VOUS DANS CETTE COMMUNAUTÉ ? _____

APPENDICE 6 (suite)

6. COMBIEN DE FOIS VENEZ-VOUS À LA BIBLIOTHÈQUE ?

- Au moins une fois par semaine
- 2 ou 3 fois par mois
- Une fois par mois
- Une fois à tous les 2 à 3 mois
- Une fois à tous les 4 à 5 mois
- Une fois tous les 6 mois
- Moins qu'une fois par 6 mois
- Jamais

7. HABITUELLEMENT ESSAYEZ-VOUS DE COMBINER VOTRE VISITE À LA BIBLIOTHÈQUE AVEC L'UNE OU L'AUTRE DES ACTIVITÉS SUIVANTES? (Cochez autant de cases que nécessaire)?

- Magasinage dans les environs
- Bureau de poste
- École
- Travail
- Activités de loisirs
- Autre (Veuillez préciser) _____

8. VEUILLEZ INDIQUER CI-DESSOUS LES HEURES ET LES JOURNÉES OÙ VOUS ÊTES LE PLUS SUSCEPTIBLE DE VENIR À LA BIBLIOTHÈQUE. (Cochez autant de cases que nécessaire)

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
9 h à 12 h							
12 h à 14 h							
14 h à 17 h							
17 h à 21 h							

9. VEUILLEZ INDIQUER SI VOUS AVEZ ÉPROUVÉ QUELQUES DIFFICULTÉS QUE CE SOIT OU OBSTACLES DANS L'UTILISATION DE LA BIBLIOTHÈQUE.

- Difficulté à obtenir un espace de stationnement
 - N'avons pu trouver ce qu'on cherchait ou ce dont nous avons besoin
 - N'avons pas obtenu l'information qu'on voulait ou celle dont nous avons besoin
 - Manque de place pour étudier
 - Pas assez d'ordinateurs
 - Bibliothèque trop bruyante
 - File d'attente trop longue pour sortir les documents
 - Personnel non disponible
 - Personnel indisposé à nous aider
 - Autres difficultés ou obstacles (Veuillez préciser)
- _____

APPENDICE 6 (suite)

10. VEUILLEZ INDIQUER VOTRE NIVEAU DE SATISFACTION DE LA BIBLIOTHÈQUE ?

Très satisfait Plus ou moins satisfait Pas du tout satisfait

SI VOUS N'ÊTES PAS SATISFAIT, VEUILLEZ INDIQUER VOS RAISONS

(Veillez en indiquer plus d'une si c'est le cas)

- Les documents ou les matériels désirés étaient déjà empruntés
- La bibliothèque ne possédait pas les livres désirés
- Difficile de se rendre à la bibliothèque durant les heures d'ouverture
- Ne pouvait trouver de matériel sur le sujet
- Les documents étaient d'un niveau trop élémentaire
- Les documents étaient d'un niveau trop avancé
- Le matériel était trop vieux
- Pas assez de documents sur le sujet
- File d'attente trop longue pour sortir les livres
- Le personnel n'était pas disponible
- Le personnel n'était pas disposé à nous aider
- Autres raisons (Veillez préciser) _____

11. COMMENT ÉVALUERIEZ-VOUS LA QUALITÉ DU SERVICE FOURNI PAR LE PERSONNEL DE LA BIBLIOTHÈQUE?

Bon Satisfaisant Pauvre

12. COMMENT ÉVALUERIEZ-VOUS L'ÉDIFICE DE LA BIBLIOTHÈQUE?

Bon Satisfaisant Pauvre

13. TROUVEZ-VOUS QUE LES HEURES D'OUVERTURE DE LA BIBLIOTHÈQUE SONT COMMODES?

Oui Non

14. VOUS ARRIVE-T-IL DE DEMANDER L'AIDE DU PERSONNEL POUR RÉPONDRE À VOS QUESTIONS OU POUR TROUVER DE L'INFORMATION ?

Oui Non

POUR VOUS, JUSQU'À QUEL POINT EST-CE IMPORTANT QUE LE PERSONNEL SOIT VISIBLE ET DISPOSÉ À VOUS OFFRIR SON AIDE, SI NÉCESSAIRE ?

- Très important
- Important
- Plus ou moins important
- Pas important du tout

APPENDICE 6 (suite)

15. SELON VOUS, QUELS SONT LES RÔLES LES PLUS IMPORTANTS QUE LA BIBLIOTHÈQUE DEVRAIT ASSUMER DANS LA COLLECTIVITÉ? VEUILLEZ INDIQUER PAR UN CHIFFRE LE NIVEAU DE PRIORITÉ QUE VOUS ACCORDEZ À CHACUN DE CES RÔLES DE 1 À 10, 1 ÉTANT CONSIDÉRÉ COMME LA PRIORITÉ LA PLUS IMPORTANTE.

- Centre de rassemblement communautaire : La bibliothèque est un lieu central de rencontre pour les activités, réunions et services de la communauté.
- Information locale et communautaire : La bibliothèque sert de carrefour d'information pour les organismes, questions et services de l'heure.
- Soutien à l'éducation institutionnelle : La bibliothèque aide les étudiants de tout âge à atteindre les objectifs éducatifs établis durant leur programme d'études.
- Soutien à l'apprentissage autonome /Soutien à l'auto-apprentissage : La bibliothèque aide et soutient les individus de tout âge engagés dans un processus d'apprentissage, indépendant de tout établissement d'enseignement.
- Bibliothèque de documents populaires : La bibliothèque offre des documents populaires, à forte demande et à intérêt élevé dans une gamme de supports pour les personnes de tout âge.
- Centre d'apprentissage pour les enfants d'âge préscolaire : La bibliothèque encourage les enfants à développer un intérêt pour la lecture et l'acquisition des connaissances en offrant non seulement des services pour les enfants mais aussi pour les parents et les enfants ensemble.
- Bibliothèque de référence : La bibliothèque cherche activement à fournir aux résidents de la collectivité l'information la plus à jour, exacte et utile que possible.
- Centre de ressources d'histoire locale et de généalogie : La bibliothèque recueille des ressources concernant l'histoire locale mais également des ressources qui pourraient aider les généalogistes de la région.
- Soutien à l'alphabétisation / Soutien à la littératie : La bibliothèque offre du soutien et des ressources pour aider les adultes engagés dans des programmes d'alphabétisation ou de mises à jour de leurs compétences.
- Soutien à la culture informatique/ Soutien à l'info culture : La bibliothèque offre au public l'accès à des ordinateurs et à Internet et fournit aussi de l'assistance, de l'orientation et de la formation sur les ordinateurs et l'Internet, si nécessaire.

APPENDICE 6 (suite)

16. VEUILLEZ ÉVALUER LES COLLECTIONS DE LA BIBLIOTHÈQUE :

	Bonne	Satisfaisante	Pauvre	Ne sait pas
Référence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Romans pour adultes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Documentaires pour adultes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Magazines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Journaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livres pour enfants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livres pour jeunes adultes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livres-cassettes / CD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidéos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Musique sur cassettes/ CD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DVD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. QUELLES SONT LES CHOSES QUE VOUS UTILISEZ À LA BIBLIOTHÈQUE? (Veuillez indiquer « Oui » ou « Non », ou « Ne savait pas », si vous ne saviez pas que ces services ou matériel étaient offerts à la bibliothèque.)

	Oui	Non	Ne savait pas
Utiliser un ordinateur pour accéder à Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lire, étudier ou travailler sans nécessairement utiliser le matériel ou les services de la bibliothèque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emprunter/retourner des livres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consulter les tableaux d'affichage / brochures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fureter cherchant quelque chose d'intéressant à lire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lire pour le plaisir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participer à un programme de bibliothèque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amener quelqu'un d'autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consulter le matériel de référence, p. ex. encyclopédies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lire et consulter les magazines et les journaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtenir de l'information générale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emprunter ou retourner du matériel et de l'équipement audiovisuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtenir une réponse à une question spécifique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaxer; profiter d'un temps libre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consulter le personnel de la bibliothèque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utiliser les bottins téléphoniques de numéros de tél. ou d'adresses en dehors de la ville	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consulter des ressources d'histoire locale ou de généalogie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participer à un atelier sur les ordinateurs / sur Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utiliser les services de photocopies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réserver un livre qui n'était pas disponible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demander un livre par le prêt entre bibliothèques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APPENDICE 6 (suite)

Emprunter une vidéo pour un usage personnel
ou pour un groupe
Participer à un programme spécial
Autre utilisation (Veuillez préciser):

18. DANS QUELLE LANGUE LISEZ-VOUS HABITUELLEMENT?

Français Anglais Autre Veuillez préciser _____

19. QUELLE LANGUE PARLEZ-VOUS À LA MAISON?

Français Anglais Autre Veuillez spécifier _____

20. EST-CE QUE VOUS/ OU VOTRE FAMILLE AVEZ UN (DES) ORDINATEUR(S) À DOMICILE AVEC UN ACCÈS À INTERNET?

Oui Non

21. AVEZ-VOUS DÉJÀ ACCÉDÉ AU CATALOGUE EN LIGNE DE LA BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE À PARTIR DE VOTRE ORDINATEUR À LA MAISON?

Oui Régulièrement Jamais Aimerais le faire Ne sait pas comment

22. AVEZ-VOUS DÉJÀ ACCÉDÉ AU CATALOGUE EN LIGNE DE LA BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE EN VOUS SERVANT D'UN DES ORDINATEURS DE LA BIBLIOTHÈQUE?

Oui Régulièrement Jamais Aimerais le faire Ne sait pas comment

23. POSSÉDEZ-VOUS UNE CARTE DE BIBLIOTHÈQUE POUR UN AUTRE RÉSEAU DE BIBLIOTHÈQUES QUE CETTE BIBLIOTHÈQUE ?

Oui Non

Veuillez préciser la bibliothèque _____

**Veuillez indiquer par un X sur la carte de la page suivante
l'endroit le plus près de votre domicile.**

[Note au personnel de la bibliothèque :
Veuillez joindre une carte de la communauté desservie par la bibliothèque]

APPENDICE 7

Feuille de travail sur les données démographiques

NOTA : Feuille de travail sur les données démographiques (Si les données diffèrent de celle citées dans le Guide, c'est qu'elles ont été actualisées lors de la traduction pour refléter les données du recensement de 2006 au lieu de celles citées dans le Guide qui proviennent du recensement de 2001.

Données du recensement 2006 – Voir
<http://www12.statcan.ca/english/census06/data/profiles/community/Details/Page.cfm?Lang=F&Geo1=PR&Code1=35&Geo2=PR&Code2=01&Data=Count&SearchText=Ontario&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All&GeoLevel=&GeoCode=35>

Population:	[Votre communauté]	Ontario
Population en 2006		12, 160,282
Population en 2001		11, 410,046
Variation dans la population entre 2001 et 2006		6.6%
Âge: Caractéristiques selon l'âge	[Votre communauté]	Ontario
0 à 4 ans		5.9%
5 à 14 ans		13.7%
15 à 19 ans		6.7%
20 à 24 ans		6.3%
25 à 44 ans		30.8%
45 à 54 ans		14.3%
55 à 64 ans		9.3%
65 à 74 ans		7.2%
75 à 84 ans		4.4%
85 ans et plus		1.3%
Âge médian de la population		39.0 ans
% de la population âgée de 15 ans et plus		81.8%
% de la population âgée de 65 ans et plus		12.9%
Éducation selon l'âge (2001) :	[Votre communauté]	Ontario
% des 15 à 19 ans fréquentant l'école à plein temps		(2001) 74.2%
% des 20 à 24 ans fréquentant l'école à plein temps		(2001) 43.5%
Population totale âgée de 15 à 24 ans	1 624 835	
Aucun certificat, diplôme ou grade	648 300	40%
Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent	627 010	39%
Certificat ou diplôme d'apprenti ou d'une école de métiers	37 475	2.3%
Certificat ou diplôme d'un collège, d'un cégep ou d'un autre établissement d'enseignement non universitaire	160 140	9.9%
Certificat ou diplôme universitaire inférieur au baccalauréat	33 875	2.1%
Certificat, diplôme ou grade universitaire	118 030	7.2%
Population totale âgée de 25-34 ans	1 529 590	
Aucun certificat, diplôme ou grade	132, 715	8,7 %
Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent	364, 260	23.8%
Certificat ou diplôme d'apprenti ou d'une école de métiers	91, 525	6 %

APPENDICE 7 (suite)

Certificat ou diplôme d'un collège, d'un cégep ou d'un autre établissement d'enseignement non universitaire	372,355	24.3 %
Certificat ou diplôme universitaire inférieur au baccalauréat	68,800	4.5 %
Certificat, diplôme ou grade universitaire	499, 935	32.7%
Population totale âgée de 35 à 64 ans	5 108 740	
Aucun certificat, diplôme ou grade	766 810	15%
Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent	1 296 405	25.4 %
Certificat ou diplôme d'apprenti ou d'une école de métiers	489 605	9.6 %
Certificat ou diplôme d'un collège, d'un cégep ou d'un autre établissement d'enseignement non universitaire	1 089 270	21.3%
Certificat ou diplôme universitaire inférieur au baccalauréat	241 150	4.7 %
Certificat, diplôme ou grade universitaire	1 225 490	24%

Autres caractéristiques :	[Votre communauté]	Ontario
Taux de chômage		6,4 %
Revenu médian en 2005 pour tous les ménages privés		60, 455\$
Emplois selon la branche d'activité pourcentage (pourcentage du total de la main d'œuvre):	6, 58,7 575	
Agriculture, foresterie, chasse et pêche	108, 930	1.7%
Construction	362, 450	5.5%
Fabrication	854, 385	13 %
Commerce de gros	295, 325	4.5%
Commerce de détail	679, 710	10.3%
Finance et assurances + Services immobiliers...	429, 585	6.5 %
Soins de santé et assistance sociale	593, 895	9.0 %
Services d'enseignement	416, 615	6.3 %
Hébergement et services de restauration	381, 895	5.8 %
Autres services sauf les administrations publiques	289, 515	4.4 %
Autres catégories		33%
Langue maternelle (pourcentage de la population totale):	12, 028, 895	
Anglais seulement	8, 230, 705	70.5%
Français seulement	488, 815	4.3%
Anglais et français	32, 685	3.3%
Autres langues	3, 276, 685	24.8%
Caractéristiques de l'immigration en Ontario (pourcentage de la population totale):	12, 028,895	
Nés au Canada	8, 512, 020	70.8%
Nés à l'étranger	3, 398, 725	28.3%
Immigrés avant 1991	1, 884, 440	15.7%
Immigrés entre 1991 et 2006	1, 514, 290	12.5%
Minorités visibles dominantes dans la population :	554,870 = 26% 481,505 = 22% 411,095 = 19%	Sud-Asiatique, Chinois et Noir

APPENDICE 8

Servir d'hôte à un forum communautaire

Un plan fondamental doit être bâti sur une compréhension approfondie de la réalité actuelle, ce qui comprend de l'information au sujet de la bibliothèque et de la collectivité desservie par la bibliothèque. Le temps consacré à décrire et à analyser la communauté, comme une des parties du processus est du temps bien utilisé. Ce peut être extrêmement utile et gratifiant de réussir à engager les autres dans la tâche de décrire la communauté. Ceci peut se faire par des entrevues, des conversations non officielles ou des rencontres avec des membres clés de la communauté. En général les personnes se sentent très honorées d'avoir été sollicitées pour partager leurs opinions et impressions au sujet de la communauté et tendent à répondre généreusement après mûre réflexion.

Une façon tout particulièrement efficace d'engager plusieurs personnes dans une discussion visant à décrire la communauté serait que la bibliothèque serve d'hôte à un forum communautaire²¹, un rassemblement de 15 à 25 personnes qui auraient été préalablement identifiées comme des leaders dans la communauté ou des représentants d'agences ou d'organismes reconnus pour avoir contribué de manière significative à la vie communautaire. La raison de tenir un tel forum est d'initier une discussion sur les enjeux, les atouts et les préoccupations majeurs auxquels la communauté doit faire face, et de réfléchir sur les rôles que la bibliothèque pourrait jouer.

Compte tenu que le but de ces conversations et rencontres est de générer une réflexion au sujet de la communauté, et non de faire une évaluation de la bibliothèque, c'est tout à fait acceptable pour les membres du conseil et du personnel d'initier et de faciliter ces rencontres. Selon le niveau de confort et l'expérience antérieure de facilitation de la personne choisie pour animer la/les discussion(s), il est très acceptable que la responsabilité de faciliter la/les discussion(s) soit partagée entre deux personnes.

Le processus suivant a été élaboré en fonction d'un forum communautaire d'une durée de deux heures.

1. Introduction des participants et participantes (ceci peut être nécessaire ou pas, selon les participants et participantes et la grandeur de la communauté). [5 minutes].
2. Bref aperçu du processus de planification de la bibliothèque, et du but du forum communautaire. Décrivez les résultats auxquels vous vous attendez comme étant :
 - a. Une impression collective des atouts et des préoccupations de la communauté; et tout changement important à l'horizon;

²¹Servir d'hôte à un forum de discussion comprend l'offre de rafraîchissements et un environnement confortable dans lequel se rassembler. Cela comprend également d'avoir pris le temps nécessaire pour considérer le meilleur temps pour tenir le forum. Dans plusieurs cas, on invite des participants ou participantes à cause de l'endroit où ils/elles travaillent (c.-à-d.) comme représentant ou représentante de leur organisme, et serait beaucoup susceptible de participer si le forum se tenait durant leur journée de travail. D'un autre côté, si la majorité des participants et participantes sont des bénévoles, représentant des groupes ou des organismes à but non lucratif, le fait de tenir le forum durant la journée pourrait représenter un obstacle compte tenu de leurs autres responsabilités professionnelles.

APPENDICE 8 (suite)

- b. Discussion et échange d'idées sur les rôles que la bibliothèque publique pourrait jouer dans la communauté, en portant une attention plus particulière sur la façon dont la bibliothèque publique pourrait mieux répondre à n'importe quoi de significatif qui pourrait se pointer à l'horizon. [10 minutes].
3. Divisez les participants et participantes en quatre groupes du même nombre (4 ou 5 dans chaque groupe); assignez à chacun des groupes un des sujets suivants et remettez une page d'un tableau à bloc de papier à chaque groupe les avisant de ne pas remplir toute la page 10 minutes]:
 - a. Discutez de ce qui fait de cette communauté un endroit attrayant, où il fait bon vivre, et inscrivez vos points clés sur la page du tableau à bloc de papier
 - b. Discutez des intérêts dominants et des choix de styles de vie dans cette communauté; inscrivez vos points clés sur la page du tableau à bloc de papier
 - c. Discutez des lacunes qui existent dans la communauté en ce qui a trait aux services et aux commodités; inscrivez vos points clés sur la page du tableau à bloc de papier
 - d. Discutez comment la communauté est en train de changer ou d'évoluer; inscrivez vos points clés sur la page du tableau à bloc de papier
4. Les groupes identifient une personne qui demeurera avec leur liste²²; toutes les autres personnes dans les différents groupes doivent effectuer la rotation vers un nouveau groupe, répétant l'exercice [10 minutes].
5. Les groupes identifient encore une personne (une différente personne) qui demeurera avec leur liste; toutes les autres personnes dans les différents groupes doivent effectuer la rotation vers un nouveau groupe, répétant l'exercice [10 minutes].
6. Répétez la rotation et l'exercice une autre fois [10 minutes]. L'intention est de donner la chance au plus grand nombre de personnes l'occasion d'émettre leurs commentaires sur chacun des sujets (celles qui ont été choisies pour demeurer avec l'une ou l'autre des listes, évidemment manqueront une rotation).
7. Reformez en grand groupe et lisez chacune des quatre listes. Donnez ensuite à chaque participant et participante 12 petits autocollants ronds d'étiquettes à codage couleur en leur expliquant qu'ils/elles doivent maintenant se servir de ces petits autocollants ronds de couleur pour indiquer leurs choix des 3 points les plus significatifs inscrits sur chacune des pages. En leur parlant de l'évaluation comparative de l'importance significative de chaque item il pourrait être utile de définir le mot 'significatif' comme étant le mot choisi pour désigner les choses qui ont la plus grande capacité de pouvoir influencer le bien-être et la viabilité de la communauté [allouer 10 minutes pour lire les listes et voter]. Dessiner ensuite des cercles autour des 5 à 6 items sur chaque liste qui a reçu le plus de 'votes' comme étant une influence significative.

²² Le but de demander à une personne de rester sur place avec une des listes est pour que cette personne puisse expliquer la liste, et ainsi encourager les nouveaux venus à échanger leurs idées, donnant ainsi la chance aux nouveaux venus de poursuivre la réflexion sur tout point clé ressortis de la discussion ayant eu lieu peu plus tôt.

APPENDICE 8 (suite)

8. Révisez les 4 listes et demandez aux participants et participantes d'identifier parmi les points qui y sont mentionnés les préoccupations clés de la communauté (elles proviendraient habituellement des listes générées par les questions c et d ci-dessus). Demandez-leur ensuite, s'il y a d'autres préoccupations importantes qui n'ont pas été identifiées. Tout autre point mentionné devrait être ajouté à une des listes ou enregistrés autrement.
9. Prenez quelques minutes pour expliquer le concept de l'inventaire des atouts (voir les pages 33 à 35 de la section 4.3.5) et écrivez les 5 catégories d'atouts sur une page du tableau de bloc de papier : naturel; bâti; social; économique; service. [10 minutes]
10. Pour le grand groupe, donnez-lui au moins un exemple de chaque catégorie. Ensuite, demandez aux participants et participantes de retourner en 4 petits groupes et de partager des histoires qui illustrent la communauté à son meilleure ; des activités qui ont connu le succès; quelqu'un(e) ou quelque chose qui a fait toute une différence; des problèmes qui ont abouti à des opportunités; des personnes qui savent comment faire avancer des choses / des projets [10 minutes].
11. Reformez le grand groupe et invitez les participants et participantes à partager leurs histoires. Ensemble, identifiez les atouts illustrés par les histoires [15 minutes].
12. Terminez la rencontre en demandant aux participants et participantes leurs idées sur les rôles que la bibliothèque pourrait jouer. Demandez aux participants et participantes de se concentrer surtout sur les atouts de la communauté préalablement identifiés et de penser à la façon dont la bibliothèque pourrait mieux appuyer et faire progresser ces différents atouts. Ensuite, concentrez-vous sur les préoccupations clés de la communauté et demandez si la bibliothèque pourrait avoir une influence positive sur l'un ou l'autre de ces domaines [20 minutes].
13. Remerciez tout le monde d'avoir participé à la rencontre, et donnez-leur l'occasion de pouvoir partager toute autre pensée ou réflexion soit par courriel, soit par téléphone.

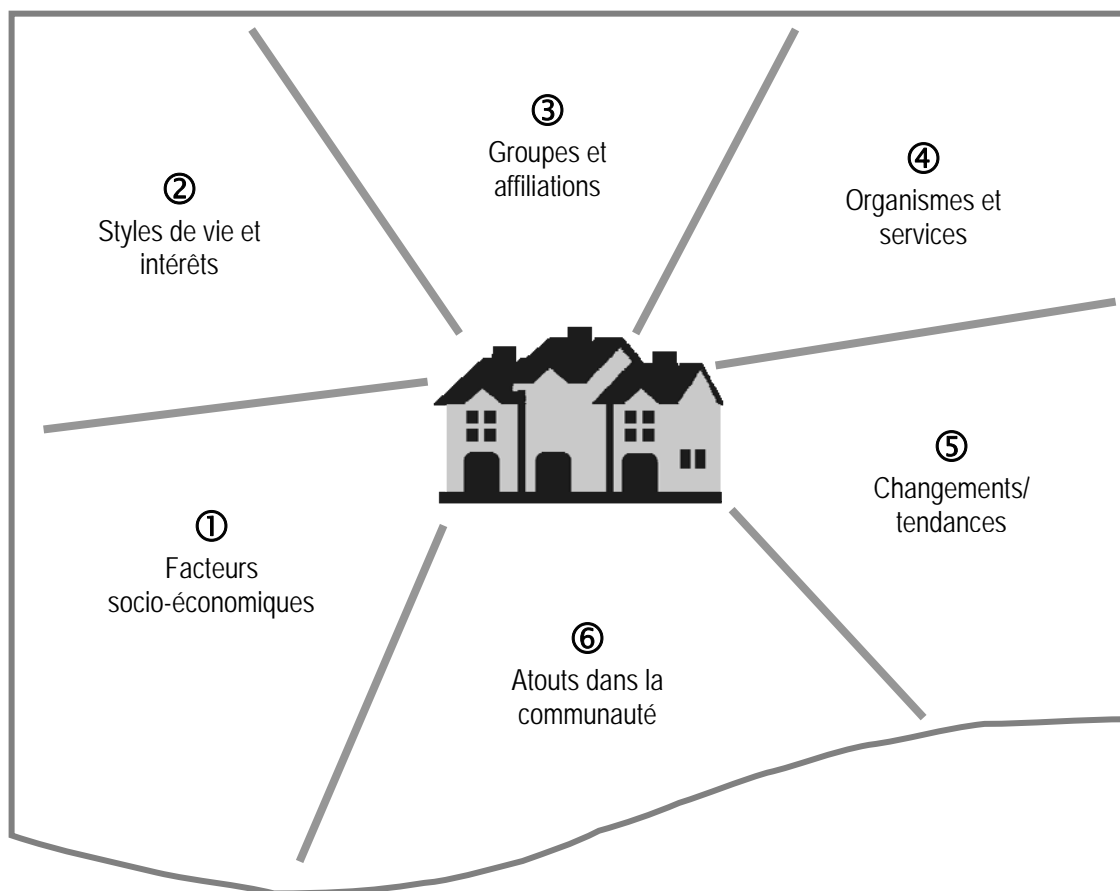
APPENDICE 9

Liste de contrôle d'information communautaire

<p>1. Pouvez-vous nommer les façons dont la répartition démographique de votre communauté diffère de celle de l'Ontario en général?</p> <p>Par exemple, être une communauté où il y a deux fois d'aîné(e)s proportionnellement à la population totale que dans l'ensemble de l'Ontario, pourrait indiquer que votre communauté est entrain de devenir une destination pour les retraité(e)s, ce qui aurait certainement un impact sur le service de bibliothèque.</p>	<p>OUI <input type="checkbox"/></p>	<p>NON <input type="checkbox"/></p>
<p>2. Pouvez-vous nommer de 3 à 5 façons que votre communauté est en train de changer?</p>	<p>OUI <input type="checkbox"/></p>	<p>NON <input type="checkbox"/></p>
<p>3. Pouvez-vous identifier au moins une caractéristique particulière à votre communauté dont vous devriez absolument tenir compte lors de la planification du service de bibliothèque?</p> <p>Des exemples pourraient comprendre une destination touristique, une communauté d'origine d'une plus grande ville, un endroit où il y a une forte population mennonite, etc.</p>	<p>OUI <input type="checkbox"/></p>	<p>NON <input type="checkbox"/></p>
<p>4. Pouvez-vous nommer des lacunes significatives dans les services ou dans les groupes présents dans la communauté?</p> <p>Ce n'est pas toutes les collectivités, encore moins dans le secteur rural de l'Ontario, qui ont tous les différents types de groupes ou de services sociaux disponibles. Être conscient des lacunes dans votre communauté pourrait vous être utile lorsque vous essayerez de déterminer les rôles potentiels que votre bibliothèque pourrait jouer.</p>	<p>OUI <input type="checkbox"/></p>	<p>NON <input type="checkbox"/></p>
<p>5. Avez-vous appris quelque chose de nouveau sur la communauté depuis que vous vous êtes engagé(e)s à développer le profil de la communauté ou à cause de l'information recueillie pour élaborer le profil?</p> <p>Si personne du conseil de bibliothèques ou du personnel n'a appris quelque chose suite à ce processus, cela indique habituellement que le profil n'est pas plus qu'un ramassis des anciennes perceptions et hypothèses, et dans un tel cas, ça vaudrait la peine d'investir plus de temps dans une ou deux autres activités de collecte d'information. Car, tout le monde devrait apprendre quelque chose de nouveau au sujet de sa communauté!</p>	<p>OUI <input type="checkbox"/></p>	<p>NON <input type="checkbox"/></p>

APPENDICE 10

6 façons de décrire votre communauté



Les bibliothèques publiques sont des institutions profondément inclusives, non seulement particulièrement bien positionnées pour desservir chaque membre de la communauté, peu importe leur âge, leur niveau de scolarité, leur langue, leur origine, leur statut socio-économique, ou leurs expériences de vie mais aussi comme contributeur privilégié au mieux-être de l'ensemble de la communauté. Examiner la communauté sous différents angles permet de capter plus facilement la complexité et la vitalité de la vie dans la communauté. Les six feuilles de travail suivantes vous aideront à compiler une gamme étoffée d'informations sur votre communauté.

APPENDICE 11

Tendances actuelles observées dans les bibliothèques publiques de l'Ontario

Ce qui suit décrit les tendances perceptibles dans l'utilisation et la nature du service de bibliothèque qui semble avoir pris de l'ampleur dans les bibliothèques publiques de l'Ontario au cours des dernières années :

1. Reconnaissance de la bibliothèque comme un lieu public essentiel; dans certaines communautés, le seul lieu public; augmentation dans l'utilisation de la bibliothèque publique comme la destination, un endroit pour lire/ étudier/ passer du temps sans nécessairement utiliser le matériel / les documents de la bibliothèque.
2. Les bibliothèques, à divers niveaux, endossent le rôle de contributeur au développement de la communauté; se voient comme aidant autant aux initiatives des groupes qu'à celles des citoyens qui agissent soit collectivement, soit en tant qu'individus; se considèrent comme une source de très grande valeur à l'information communautaire, contribuant ainsi à la connaissance ou à la conscientisation de la communauté.
3. Les nouvelles installations sont construites pour être remarquées, avec prestance et profil, affirmant ainsi leur raison d'être, les installations des bibliothèques génèrent souvent la fierté de la communauté; elles sont vues comme un symbole de la communauté à son meilleur.
4. On voit de plus en plus de bibliothèques développer des jardins de lecture, ajoutant un aménagement paysager séduisant, rendant ainsi la bibliothèque un lieu de destination attirant, un havre de paix; un espace extérieur pour lire et relaxer.
5. La programmation pour adultes, comme les clubs de lecture et les cafés philosophiques attirent des gens à la bibliothèque pour dialoguer et se questionner entre eux sur des sujets enrichissants.
6. La lecture demeure la principale raison de la plupart des visites à la bibliothèque publique; les bibliothèques redoublent d'efforts pour promouvoir la lecture, p. ex. Prix des lecteurs de Radio-Canada, Community Reads, etc.
7. Les usagers des bibliothèques visitent leur bibliothèque plus souvent, principalement à cause des durées de prêt plus courtes pour les DVD et la disponibilité de l'accès à Internet.
8. La majorité des utilisateurs d'Internet en profitent également pour utiliser les autres services de la bibliothèque, p. ex. la collection, l'information communautaire, la programmation.
9. La bibliothèque publique demeure le point d'accès clé pour accéder à Internet pour les usagers qui n'ont pas encore d'ordinateurs à la maison ou sur leur lieu de travail; mais c'est aussi vrai pour les voyageurs qui désirent avoir accès à leurs courriels pour garder un contact lorsqu'ils sont loin de leur maison.

APPENDICE 11 (suite)

Tendances actuelles observées dans les bibliothèques publiques de l'Ontario

10. L'intégration progressive et bien exécutée de la technologie dans le service de bibliothèque en général, p. ex. un site web à la fois informative et convivial, un personnel familier avec la technologie et toujours prêt à aider, l'accès à distance aux ressources de la bibliothèque, un service de référence par l'entremise du courriel, etc., est en train non seulement de faire de la bibliothèque un contributeur important à son efficacité générale mais contribue également à réduire l'écart entre les bibliothèques efficaces et les bibliothèques inefficaces.
11. Il y a de nos jours une culture d'évaluation croissante dans les bibliothèques publiques de l'Ontario qui répondent ainsi à la demande du public et aux besoins de la communauté. Pour ce faire, elles utilisent une panoplie de moyens et de méthodologies pour évaluer leurs différents services. Les bibliothèques veulent savoir jusqu'à quel point elles desservent bien leur collectivité. Les Lignes directrices pour les bibliothèques publiques de l'Ontario est un outil d'évaluation qui gagne de plus en plus en popularité
12. De plus en plus de bibliothèques utilisent les collectes de fonds comme un moyen d'augmenter leur financement municipal et provincial. Les bibliothèques deviennent meilleures en ce qui a trait à leurs techniques de collectes de fonds. Elles y engagent dorénavant plus de ressources, développent plus de programmes officiels et améliorent leurs stratégies.

APPENDICE 12

Différents articles sur les analyses environnementales

En français :

Canadiens dévoués, Canadiens engagés: points saillants de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (Statistique Canada, 2004)
<http://www.statcan.ca/bsolc/francais/bsolc?catno=71-542-X>

Selon les Canadiens, la majorité des parents sont incapables d'aider leurs enfants à faire leurs devoirs (Conseil canadien sur l'apprentissage, 10 octobre, 2006)

Les trop nombreux laissés-pour-compte du système d'éducation et de formation des adultes au Canada (Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, juin 2006)

En anglais :

Today's Public Libraries are Thriving Technology Hubs, Study Finds
(PNNOnline, October 2, 2006)

Baby Boomers Find Second Careers Working for Social Change
(Stanford Graduate School of Business, September 2006)

Long Overdue: A Fresh Look at Public and Leadership Attitudes about Libraries in the 21st Century (Americans for Libraries Council, June 2006)

In the Age of the Over Amplified, a Resurgence for the Humble Lecture (*New York Times*, March 17, 2006)

Ontario Public Libraries Market Survey
(Federation of Ontario Public Libraries, January 2006)

Baby Boomers at 60
(Newsweek, November 14, 2005)

Reinventing Library Buildings and Services for the Millennial Generation (*Library Administration & Management*, Fall 2005)

Lending "People" at European Libraries
(*Library Journal*, September 15, 2005)

Perceptions of Libraries and Information Resources: A Report to the OCLC Membership
(OCLC, 2005)

Ontario's Growth Projections and the Important Role Not-for-Profits Play
(CharityVillage.ca, January 2006)

APPENDICE 13

Rédaction autonome de votre énoncé de mission (sans un facilitateur)

Même si rédiger clairement votre énoncé de mission est une responsabilité de groupe, l'effort du groupe peut être facilité si les individus ont pris le temps de participer à une quelconque session de pré-travail du genre remue-méninges, visant à émettre et à partager des idées et des perceptions au sujet du but de la bibliothèque. Les étapes suivantes ont été conçues pour vous aider dans ce processus.

En approfondissant votre propre réflexion au sujet de la mission de la bibliothèque, identifiez individuellement de 3 à 5 des choses parmi les plus importantes que la bibliothèque accomplit. Ce sont habituellement des activités qui font une différence notable chez les individus, les groupes ou la collectivité en général.

Une fois que vous avez en main votre liste des activités clés, demandez-vous **pourquoi** elles sont si importantes, quelles contributions elles apportent, quelles lacunes elles comblent que personne d'autre ne semble satisfaire.

Il pourrait vous être utile d'aller vérifier les énoncés de mission d'autres bibliothèques publiques, pourvoir le libellé et les concepts utilisés qui captent, pour vous, le but fondamental ou la raison d'être d'une bibliothèque publique :
<http://www.sols.org/links/clearinghouse/strategicdev/resources/missions.htm>

Le Manifeste de l'Unesco sur la bibliothèque publique pourrait aussi vous être utile à cet égard :
http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_fr.html

APPENDICE 13 (suite)

Notez des mots et des phrases qui, selon vous, expriment bien le but ou le mandat de votre bibliothèque. Comparez ces mots et ces phrases à votre liste d'activités clés et synthétiser ce que vous avez trouvé en trios ou quatre mots ou phrases que vous pensez être judicieux et convainquant au point d'être inclus dans l'énoncé de mission de votre bibliothèque, des mots et des phrases susceptibles d'inspirer ceux qui croient fermement en la mission et l'importance de la bibliothèque.

Lorsque vous vous rassemblez comme groupe, échangez vos phrases et mots individuels et faites une session de remue-méninges de phrases et de mots additionnels qui expriment bien les idées que vous voulez. Préparez-vous à combiner vos idées; à abandonner un libellé spécifique; à chercher de nouveaux mots et phrases complètement différents. À certain moment il vous semblera que la conversation tourne en right. Si ceci se produit pour une période assez longue, il serait alors plus expéditif de désigner une ou deux personnes qui se retireraient pour élaborer une ébauche d'énoncé de mission basée sur la discussion du groupe, qui ramèneraient leur ébauche pour la peaufiner et en arriver à une entente.

Si des différences d'opinion persistent, essayez de déterminer si les différences sont dues à une préférence pour un langage particulier, ou à des différences non résolues quant au but fondamental de la bibliothèque. Si c'est la première, vous devrez poursuivre la discussion pour en arriver à un compromis et à un consensus sur un libellé qui est à la fois inspirant et descriptif sur la raison d'être de la bibliothèque. Si c'est la dernière, vous devrez poursuivre la discussion et vous concentrer plutôt sur l'écoute attentive des différentes perspectives quant au but fondamental, tout en reconnaissant les points sur lesquels vous êtes déjà en accord. Les perspectives divergentes peuvent jeter un peu de lumière sur les hypothèses et les croyances de certains mais pas de tous. Un dialogue respectueux, dans de telles circonstances, peut permettre d'en arriver à une entente, puisque tout le monde sentira qu'il a été écouté et motivera les personnes présentes à redoubler d'effort collectivement pour en arriver à un énoncé succinct qui capte réellement ce que fait la bibliothèque quia tant de valeur pour sa collectivité.

APPENDICE 13 (suite)

Lorsque le groupe se sera entendu sur une version finale de l'énoncé de mission, lisez ce que vous avez écrit de la perspective de certains de vos bailleurs de fonds. Que penserait un conseiller municipal de votre énoncé de mission ? Comment cette réaction différerait-elle de celle d'un membre du personnel de la bibliothèque, ou de celle du public en général? Est-ce qu'un adolescent qui lirait votre énoncé de mission le comprendrait aussi bien qu'un aîné? Un jeune parent? Un propriétaire de commerce ou un homme d'affaires? Un bon énoncé de mission est court, succinct, et rédigé en des termes qui font que la mission de la bibliothèque ressort comme ayant une grande valeur et une importance pour une vaste gamme d'individus qui utilisent ou non les programmes et les services de la bibliothèque.

Finalement, assurez-vous que vous êtes prêt à livrer la marchandise c'est-à-dire ce que vous avez promis dans votre énoncé de mission. Si vous ne pouvez pas livrer la marchandise que vous avez promise, votre énoncé de mission pourra vous faire plus de mal que de bien.

APPENDICE 14

Processus de groupe pour établir les valeurs fondamentales

Les questions suivantes pourraient vous aider individuellement et collectivement à préciser vos valeurs en tant que représentants et représentantes de la collectivité sur le conseil d'administration de la bibliothèque :

- Que représente la bibliothèque publique aux yeux de la communauté?
- Comment désirons-nous être perçus par la communauté?
- Quels sont les accomplissements les plus importants dont nous voulons absolument que tout un chacun connaisse ?
- De quelles histoires à succès voulons-nous parler?
- Comment voulons-nous traiter nos usagers de bibliothèque? Notre personnel? Nos bénévoles?
- Comment voulons-nous interagir entre nous ?
- Comment voulons-nous interagir avec d'autres individus et organismes qu'ils soient de l'interne ou associés au milieu des bibliothèques publiques?
- Si notre organisme gagnait un prix, pourquoi préférerions-nous être reconnus ?

Il serait peut-être utile de prendre le temps nécessaire, individuellement, pour vérifier les énoncés de valeur de certaines ou de tous les sites Web de bibliothèques publiques suivant:

Bibliothèque et Archives nationales du Québec :

http://www.banq.qc.ca/portal/dt/a_propos_banq/qui_sommes-nous/mission/qsn_mission.jsp

Bibliothèque municipale de Gatineau :

<http://www.ville.gatineau.qc.ca/bibliotheque.htm>

Bibliothèque publique d'Ottawa :

http://www.bibliottawalibrary.ca/explore/about/mission_f.html

Bibliothèque publique de London :

http://www.londonpubliclibrary.ca/other/File/your_library/strategic_plan_feb14.pdf

Bibliothèque publique de Caledon :

<http://www.caledon.library.on.ca/includes/Forms/LibraryBoard/strategicplan/index.htm>

Bibliothèque publique de Mississauga :

http://www.mississauga.ca/portal/residents/library;jsessionid=AOAORUU2UXLJSCWIIISFEQKZBBA2JVC?paf_gear_id=11800021&itemId=3800020&returnUrl=%2Fportal%2Fresidents%2Flibrary%3Bjsessionid%3DAOAORUU2UXLJSCWIIISFEQKZBBA2JVC

Bibliothèque publique d'East Gwillimbury :

<http://www.eastgwillimbury.ca/library/>

Bibliothèque publique de Brantford :

<http://www.brantford.library.on.ca/about/stratplan.php>

Bibliothèque publique d'Aurora :

<http://www.library.aurora.on.ca/static/about/docs/AplDirections04-07.pdf>

APPENDICE 14 (suite)

Une fois que vous aurez éliminé les mots doublés et les synonymes, vous serez alors assez privilégié d'avoir entre les mains un ensemble relativement approprié de valeurs pour adoption par le conseil de bibliothèques. Même s'il n'y a pas de nombre magique de valeurs qu'un organisme devrait adopter, plus de 10 rend la tâche de s'en rappeler assez difficile et constitue tout un défi lorsque vient le temps d'agir. La plupart des organismes en arrive habituellement à choisir de 5 à 8 valeurs communes. Si une autre élimination est nécessaire, vous pouvez alors demander à chaque participant et participante d'identifier (par un vote) les 5 valeurs qu'ils/elles classeraient en haut de la liste... Selon les duplications et le taux d'éliminations d'idées, vous pourriez être obligé(e) de voter subséquentement sur les 3 valeurs en haut de la liste pour en arriver à un nombre raisonnable. Une fois que vous aurez établi votre liste de valeurs organisationnelles, vous pouvez alors décider si elles requièrent ou non une explication. Si vous retournez et relisez les énoncés de valeurs des bibliothèques publiques mentionnés ci-dessus, vous remarquerez que certaines ont fourni des explications, tandis que d'autres n'ont que tout simplement énuméré leurs valeurs.

APPENDICE 15

Exemples d'énoncés de mission (À part les trois premiers énoncés qui ont été tirés directement des sites Web de ces bibliothèques, les énoncés suivants les trois premiers sont des énoncés de mission traduits par le personnel du SBOS)

≈

Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) a pour mission de rassembler, de conserver de manière permanente et de diffuser le patrimoine documentaire québécois publié et tout document qui s'y rattache et qui présente un intérêt culturel, de même que tout document relatif au Québec et publié à l'extérieur du Québec.

BAnQ a également pour mission d'offrir un accès démocratique au patrimoine documentaire constitué par ses collections, à la culture et au savoir universel et d'agir, à cet égard, comme catalyseur auprès des institutions documentaires québécoises, contribuant ainsi à l'épanouissement des citoyens.

BAnQ a également pour mission d'encadrer, de soutenir et de conseiller les organismes publics en matière de gestion de leurs documents, d'assurer la conservation d'archives publiques, d'en faciliter l'accès et d'en favoriser la diffusion. L'institution est aussi chargée de promouvoir la conservation et l'accessibilité des archives privées.

≈

La mission de la **Bibliothèque municipale de Gatineau** est de favoriser l'épanouissement de tous les Gatinois en leur donnant l'accès à l'information sous toutes ses formes.

≈

La **Bibliothèque nationale [du Canada]** a pour mission de constituer une ressource nationale de renommée mondiale afin de permettre aux Canadiens et aux Canadiennes de se connaître et de connaître leur pays grâce à leur patrimoine documentaire publié, et d'offrir un point d'accès efficace aux sources nationales et internationales d'information.

≈

Créer à Ottawa une collectivité solide en soutenant l'alphabétisation et l'apprentissage permanent, en favorisant l'inspiration et le plaisir, et en reliant les personnes les unes aux autres et au reste du monde.
[Bibliothèque publique d'Ottawa]

≈

La **Bibliothèque publique de Waterloo** sera une des meilleures bibliothèques publiques de grandeur intermédiaire du Canada ainsi qu'une partenaire clé pour le soutien à la littérature et à la vitalité intellectuelle, culturelle et économique de notre collectivité.

APPENDICE 15 (suite)

La **Bibliothèque publique de Brampton** offrira un accès exceptionnel à des services hautement valorisés par le biais d'un ensemble complet d'installations contemporaines. Notre prestation de service axée sur la clientèle et nos partenariats communautaires servent de fondement au soutien offert à la collectivité. La contribution *socio-économique* de la Bibliothèque de Brampton à la collectivité sera reconnue partout et soutenue grâce à la supériorité de son service et à sa stabilité financière.

≈

La **Bibliothèque de Georgina** se situe au cœur de la collectivité par l'offre de ressources fiables, à jour et pleinement accessibles que ce soit pour l'école, le travail où les loisirs, fournies par un personnel dévoué et compétent.

≈

Inspirant la croissance et rassemblant notre collectivité dans un environnement à la fois dynamique et accueillant. **[Bibliothèque publique de Newmarket]**

≈

La **Bibliothèque du comté de Haldimand** sera le pivot culturel de la collectivité. En servant de lieu de rassemblement à la collectivité, elle offrira non seulement un accès complet et équitable à l'information et aux idées mais elle favorisera aussi l'amour de la lecture tout en appuyant les partenariats qui encouragent la poursuite des intérêts récréatifs, éducatifs et culturels.

≈

La **Bibliothèque publique d'East Gwillimbury** valorise la tradition tout en épousant l'innovation.

≈

Le conseil d'administration de la **Bibliothèque publique de Barrie** conçoit votre Bibliothèque comme une entité innovatrice possédant une grande capacité d'adaptation pouvant répondre rapidement aux changements et aux besoins évolutifs de la collectivité.

Nous visualisons votre Bibliothèque comme un service de plus en plus vivant, hautement valorisé par les citoyens locaux, quoique s'orientant de plus en plus vers la communauté et s'y enracinant.

Le conseil d'administration envisage des services de bibliothèque engagés à appuyer et à faciliter l'apprentissage continu du savoir des individus et de la collectivité incluant la dualité haute technologie/réponse humaine compensatoire. La bibliothèque optimisera le plus possible les avancées technologiques dans le contexte d'un service convivial et personnalisé.

APPENDICE 15 (suite)

Notre vision est que tous les citoyens d'**Aurora** nous perçoivent comme un service essentiel et un des pivots de notre collectivité.

Notre édifice fera partie d'un centre-ville vivant – la bibliothèque sera perçue par les personnes de tout âge comme un endroit accueillant pour se rassembler, apprendre, lire et relaxer.

Nous serons reconnus pour fournir un accès, en tout temps et partout, par le biais de services à la fine pointe de la technologie, tout en desservant nos usagers d'une manière personnalisée.

Nos services contribueront à l'atteinte de la mission de la ville d'Aurora qui est celle d'être « l'endroit que l'on est fier d'appeler Chez nous ». »

APPENDICE 16

Verbes d'action, stratégiques – Ne pas utiliser les mots « maintenir, continuer, etc.)

Accélérer	concevoir	entrer	Maîtriser	réduire
accentuer	conduire	entretenir	maximiser	renforcer
accommoder	confier	essayer	mesurer	renforcer
accomplir	connecter	établir	mettre à l'épreuve	rehausser
accroître	consolider	étendre	mettre à niveau	rejeter
accueillir	construire	étudier	mettre en œuvre	rejoindre
acheter	consulter	évaluer	minimiser	remuer
acquérir	contacter	examiner	mobiliser	réorganiser
adapter	contribuer	exécuter	modeler	répartir
affecter à	contrôler	expédier	modifier	replacer
aider	coopérer	expérimenter	muter	répondre
ajouter	coordonner	explorer		retirer
allouer	créer			réussir
améliorer	cultiver	Faciliter	Nourrir	revigorer
analyser		façonner	numériser	réviser
animer	Débloquer	faire		revitaliser
appareiller	décentraliser	favoriser	Obliger	
approcher	défendre	forcer	obtenir	Sécuriser
assembler	démontrer	former	offrir	servir
assister	dépeindre	formuler	ouvrir	simplifier
s'associer à	déplacer	fortifier	optimiser	solliciter
assurer/	déterminer	fournir		soulever
s'assurer de/	développer		Participer	soutenir
s'assurer que	diminuer	Garantir	passer en revue	stimuler
assurer la	diriger	générer	partager	supporter
liaison avec	distribuer	gérer	parvenir à	surmonter
assurer la	diversifier		permettre	surveiller
liaison	documenter	Habiliter	préparer	
entre	donner	harmoniser	présenter	Tailler/ se tailler
attirer			préserver	tester (personne)
attribuer	Éduquer	Imaginer	personnaliser	tonifier
augmenter	égaler	inciter	persuader	
autoriser	élaborer	incorporer	prévoir	Utiliser
avancer	élargir/ s'élargir	initier	prioriser	
	éliminer	inspecter	produire	Vendre
Bâtir	élever	installer	projeter	vérifier
	embarquer	intégrer	promouvoir	vivifier
Centraliser	encourager	introduire	proposer	
changer	engager / s'engager	inventer	poursuivre	
collaborer	enlever	inviter		
collecter	enquêter		Rassembler	
commencer	équiper	Lancer	rationaliser	
commercialiser	enrichir/	lier	réaliser	
communiquer	entraîner	livrer	recréer	
concentrer/se	entreprendre		recruter	
concentrer				
concerter				

APPENDICE 17

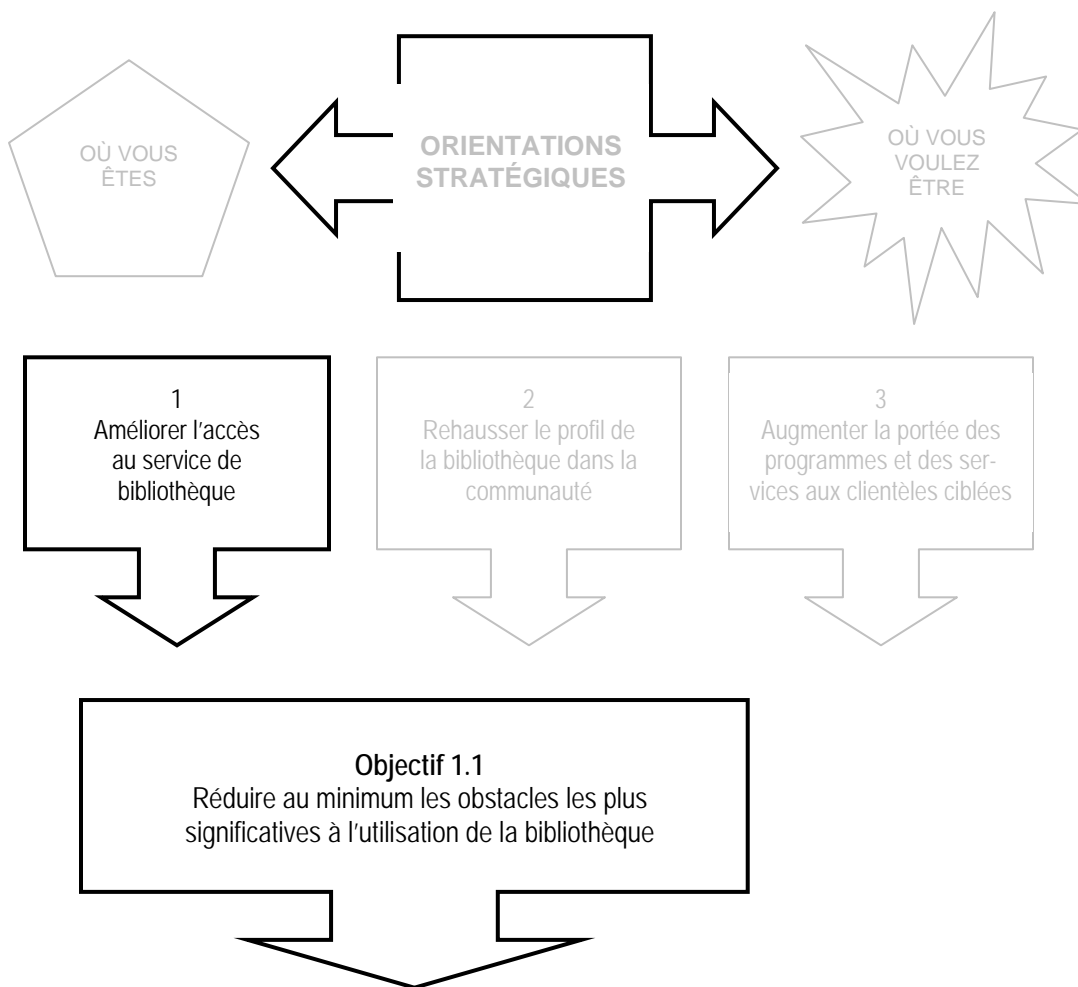
Liste de contrôle pour vérifier votre plan

JUSQU'À QUEL POINT VOTRE PLAN FONDAMENTAL EST-IL :

Principe	OUI	NON	Exemple?
FUTURISTE? Répond aux tendances émergentes et aux indications quant à la réalité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____
DÉSIRABLE? Attrayant et qui vaut vraiment la peine que l'on redouble d'effort pour l'atteindre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____
IMAGINABLE? Transmet une image de l'avenir souhaité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____
PRATIQUE? Rempli de tâches concrètes avec des échéanciers et l'assignation de responsabilités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____
RÉALISABLE? Réaliste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____
DÉFENDABLE? Répond bien aux demandes de service et aux influences externes, p. ex. le plan est logique compte tenu des circonstances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____
MESURABLE? Le langage objectif utilisé définit le niveau de succès en utilisant des points-repères et des indicatifs quantitatifs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____
MÉMORABLE? Concis et pertinent, facile à mettre en œuvre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____
FLEXIBLE? Adaptable à de nouvelles idées ou à des changements de circonstances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____

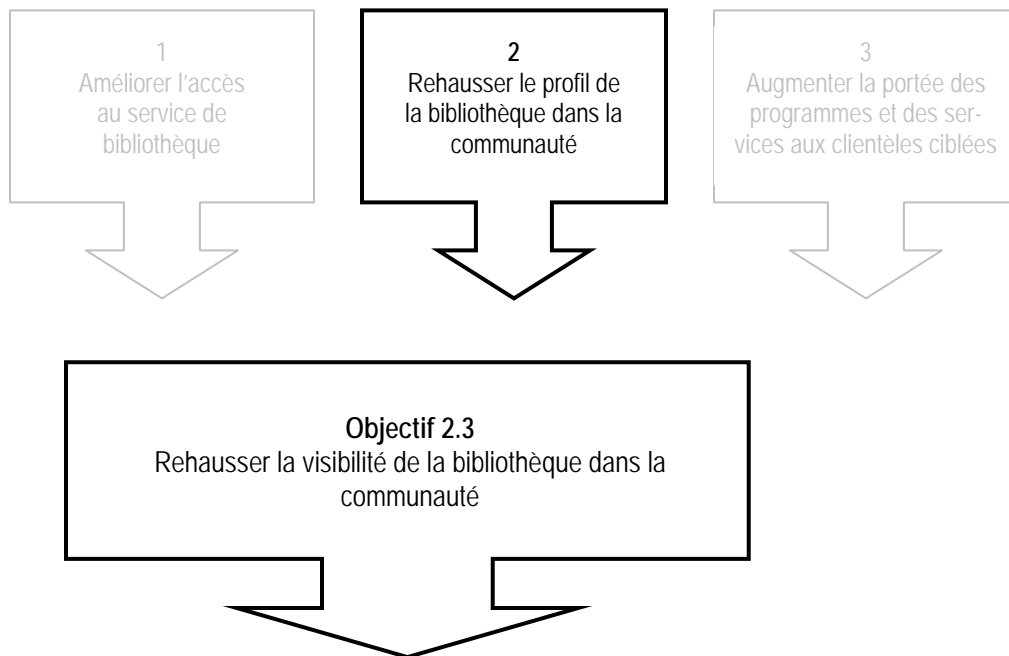
APPENDICE 18

Un exemple d'un outil de mise en œuvre



	Action :	Qui :	Quand :	Mise à jour :
1.1.1	Ajouter des heures en matinée	Conseil de bibliothèques	Budget 2006	Budget approuvé Nouvelles heures ajoutées Utilisation lors des heures ajoutées en train d'être comptabilisée
1.1.2	Réorganiser l'arrangement physique de la collection pour le rendre plus convivial	dg	Janvier 2006	Fait Rétroaction positive de la part des abonnés
1.1.3	Effectuer une vérification de l'accessibilité à et dans la bibliothèque et de la technologie	dg	2008	Utiliserons des points de repère et des normes standards d'accessibilité pour évaluer; un rapport sera produit

APPENDICE 18 (suite)



	Action:	Qui :	Quand :	Mise à jour :
2.3.1	Identifier et participer à des activités clés qui se déroulent dans la communauté.	Conseil de bibliothèques/ dg/ personnel	Continuel	
2.3.2	Développer une exposition portable pour des présentoirs lors d'activités clés se déroulant dans la communauté.	CEO	Mars 2007	Acheter des panneaux de présentoirs et un étui / mallette pour les transporter
2.3.3	Optimiser l'intérêt pour les enseignes extérieures et les tableaux d'affichage en y affichant de l'information ponctuelle et de l'information sur les activités à venir.	dg/ personnel	Continuel	
2.3.4	Développer un calendrier des activités de programmation de la bibliothèque qui se dérouleront à l'extérieur de la bibliothèque en 2007.	dg/ personnel	Décembre 2006	