



## **World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council**

**22-27 August 2004  
Buenos Aires, Argentina**

*Programme: <http://www.ifla.org/IV/ifla70/prog04.htm>*

---

**Code Number:** 152-F  
**Meeting:** 131. Public Libraries with Statistics & Evaluation  
**Simultaneous:** -  
**Interpretation:**

### **Ensemble, améliorons la qualité de nos bibliothèques : le Swedish Quality Handbook Project**

**Auteure :**

**Christina Jönsson Adrial**

Présidente du Special Interest Group for Quality Management and Statistics, Swedish Library Association. Cadre supérieur principal au Département de la coordination nationale et du développement de la Royal Library (BIBSAM), Suède.

**Co-auteur :**

**Johan Edgren**

Membre du Special Interest Group for Quality Management and Statistics, Swedish Library Association. Directrice de la Bibliothèque publique de Hisingen, Göteborg, Suède.

Traduction : Eve Lagacé (Université de Montréal, Québec, Canada)

---

**Résumé :**

La gestion de la qualité est devenue une nécessité dans un monde en constant changement. Les bibliothèques sont appelées de plus en plus à améliorer l'offre de services, à en augmenter l'efficacité ainsi qu'à rentabiliser le plus possible les fonds provenant des organismes de financement. Pour les gestionnaires, une façon d'atteindre ces objectifs est d'améliorer leurs connaissances sur les activités de leur bibliothèque et de s'informer sur celles des autres centres. Cet exercice leur fournira les outils et les ressources nécessaires à l'amélioration des services.

Le Swedish Quality Handbook Project supporte les bibliothèques en ce sens. Son but est d'aider les bibliothèques suédoises de tous les secteurs publics à débiter un programme de gestion

systematique de la qualité par l'utilisation d'indicateurs de performance. Ce projet a été mis sur pied avec l'intention de devenir un point de départ pour les bibliothèques intéressées à s'engager dans un projet de développement de la qualité. La coopération est basée sur la collecte de données de douze indicateurs sur une période de trois ans ainsi que sur une comparaison des résultats avec ceux d'autres bibliothèques.

Ce projet est géré par le Special Interest Group for Quality Management and Statistics, qui fait partie intégrante de la Swedish Library Association. Cette association joue un rôle actif dans l'encouragement des bibliothèques suédoises à s'engager dans la gestion de la qualité et dans l'évaluation.

La gestion de la qualité est devenue une nécessité dans un monde en constant changement. Les bibliothèques sont appelées de plus en plus à améliorer l'offre de services, à en augmenter l'efficacité ainsi qu'à rentabiliser le plus possible les fonds provenant des organismes de financement. Pour les gestionnaires, une façon d'atteindre ces objectifs est d'améliorer leurs connaissances sur les activités de leur bibliothèque et de s'informer sur celles des autres centres. Cet exercice leur fournira les outils et les ressources nécessaires à l'amélioration des services.

### **Opinions exprimées par certaines bibliothèques participantes :**

« Je suis vraiment heureux de ce projet national, qui nous stimule à mettre sur pied des programmes de gestion systématique de la qualité. »

« L'attention que nous portons à ce qui se passe à l'intérieur de notre bibliothèque s'est améliorée et nous avons de plus en plus d'idées sur la façon de présenter les statistiques et les données obtenues. »

« Il s'agit d'une excellente façon d'examiner comment nos activités fonctionnent et d'obtenir de l'aide pour formuler nos questions à l'intérieur de questionnaires. »

« Les résultats obtenus à la suite du questionnaire ont soulevé plusieurs discussions très intéressantes à l'intérieur des équipes de travail. On nous a fourni de bons outils pour mesurer la qualité de nos activités maintenant ainsi que d'autres outils qui nous permettront de mesurer les améliorations obtenues après la mise en oeuvre des nouvelles pratiques. »

« Le projet nous a permis de développer nos activités et de repenser nos pratiques concernant les façons de fournir de meilleurs services. La discussion portant sur la clientèle cible n'apportera pas de réponse facile, mais elle a tout de même soulevé d'importantes questions dans notre équipe. »

« Un aspect vraiment très positif de notre participation est que nous avons développé une vue d'ensemble des différents aspects de notre organisation. Nous nous sommes rencontrés régulièrement et nous avons fourni des rapports sur toutes les actions qui ont été entreprises dans la dernière année. Un de mes principaux objectifs en tant que gestionnaire de projet est d'impliquer tous les membres de mon équipe de travail dans chaque nouvelle étape du projet.

Ainsi, chacun peut adopter une manière de pensée orientée « gestion de la qualité » quand il effectue son travail. »

« Nous travaillerons bientôt sur la planification de nos acquisitions et nous utiliserons alors les résultats obtenus dans le cadre du projet, tout comme nous l'avons fait récemment avec une étude sur les habitudes culturelles et de loisirs. Dans ce contexte, les résultats du Swedish Quality Handbook Project seront un complément tout à fait intéressant. De plus, il sera pratique pour nous de pouvoir comparer nos résultats avec ceux d'autres bibliothèques. »

## **Résultats**

Le plus important bénéfice de ce projet est que, grâce à lui, 50 bibliothèques suédoises ont démarré un programme de gestion systématique de la qualité.

Dès le départ, il était entendu que ce n'était pas seulement les résultats qui importaient, mais également le processus de mise sur pied, dans lequel tous les employés étaient impliqués. Ce faisant, chacun améliorait ses compétences et on pouvait noter de façon caractéristique une augmentation de la motivation de toute l'équipe.

Nous croyons fermement que la meilleure façon d'augmenter l'implication des employés n'est pas de les surcharger d'informations, mais plutôt de les former simplement en montrant soi-même l'exemple. Une autre voie intéressante pour compléter ce processus est de travailler en collaboration avec d'autres bibliothèques et ainsi d'apprendre de leurs expériences et, par le fait même, de partager le vécu de sa propre bibliothèque.

Mis à part ces bénéfices, d'autres raisons justifient l'implantation d'un programme de gestion systématique de la qualité dans les bibliothèques. Nous croyons que les résultats du projet susciteront un intérêt considérable chez un grand nombre d'organisations. Plusieurs personnes, incluant à la fois les usagers et les organismes autorisés, tout comme les collègues à l'intérieur d'une même organisation et des autres bibliothèques, sauteront immédiatement aux résultats, les scrutant minutieusement et élaborant des comparaisons entre eux. Ces personnes pourront par la suite en dégager certaines critiques.

50 bibliothèques de différents types, provenant tous de différentes parties de la Suède, ont participé au projet. 32 bibliothèques publiques de différentes tailles y ont participé ainsi que cinq bibliothèques de santé et treize bibliothèques de recherche. La coopération est basée sur la collecte de données de douze indicateurs sur une période de trois ans ainsi que sur une comparaison des résultats avec ceux d'autres bibliothèques. Sur la base de ces indicateurs et après un an et demi de planification, un projet de coopération a été initié en janvier 2002. L'année 2004, la troisième et dernière année de ce projet.

## **Objectifs**

L'objectif du Swedish Quality Handbook Project est d'aider les bibliothèques suédoises du secteur public à implanter un programme de gestion systématique de la qualité par l'utilisation d'indicateurs de performance. Ce projet a été mis sur pied avec l'intention de devenir un point de

départ pour les bibliothèques intéressées à s'engager dans un projet de développement de la qualité.

La coopération est basée sur la collecte de données de douze indicateurs sur une période de trois ans ainsi que sur une comparaison des résultats avec ceux d'autres bibliothèques. De cette façon, les bibliothèques participant à ce projet pourront faire l'évaluation des compétences à l'intérieur de leur organisation et acquerront ainsi des outils qui leurs seront utiles pour la gestion de la qualité dans leur organisation.

### **Les indicateurs : critères de sélection**

Les indicateurs de performance ont été choisis à l'intérieur de normes et de projets internationaux, par exemple ISO 11620, IFLA (Measuring Quality, 1996) et EQUINOX. Les critères ont été retenus sur la base qu'ils correspondaient à tous les types de bibliothèques et qu'ils couvraient toutes les sphères d'activités relatives aux bibliothèques. Leur utilisation se devait également d'être relativement simple. Un maximum de 12 indicateurs ont été sélectionnés, il sera donc possible de les répéter pour trois années consécutives. Quelque 40 indicateurs ont été identifiés et soumis à des questionnaires de bibliothèques ainsi qu'à des listes de discussion. Les participants devaient choisir les indicateurs qu'ils trouvaient les plus importants pour leur bibliothèque. Le taux de réponse à cet exercice a été très satisfaisant et les 12 indicateurs choisis sont devenus la base du Swedish Quality Handbook Project. Heureusement, l'ensemble de ces indicateurs reflétait bien les différentes sphères d'activité en bibliothéconomie, tel qu'il avait été espéré. Cependant, pour des raisons pratiques, un des indicateurs choisis (Correct answer fill rate) a été échangé pour un autre, basé sur le service de référence.

Les objectifs poursuivis par les indicateurs sélectionnés sont les suivants :

- Pour découvrir ce que les usagers des bibliothèques pensent des services qui leurs sont offerts.
- Pour obtenir de l'information sur la façon dont les bibliothèques sont utilisées, non seulement pour les collections traditionnelles mais également pour les collections numériques.
- Pour connaître la quantité de formation aux utilisateurs qui est offerte dans la bibliothèque.
- Pour fournir aux organismes qui subventionnent notre bibliothèque une description détaillée de nos activités et ainsi démontrer la façon dont cet argent est investi. Est-ce que la bibliothèque remplit de façon efficace les objectifs fixés ?
- Pour déterminer si les processus à l'intérieur de la bibliothèque sont efficaces.
- Pour déterminer le délai nécessaire pour acquérir et cataloguer un nouvel item.
- Pour mesurer l'efficacité du processus de prêt et de référence.

### **L'organisation du projet**

Les activités de mesure sont gérées par un comité d'organisation. Les bibliothèques communiquent par l'intermédiaire de listes de diffusion sur Internet. Les participants inscrivent leurs résultats directement sur un formulaire se trouvant sur le site Web du projet. Une réunion de

démarrage a été organisée en 2002 et un séminaire en novembre 2004 marquera la fin du projet. Le comité d'organisation offre du support aux bibliothèques participantes. Il aurait été pénible que chaque bibliothèque ait son propre directeur de projet qui aurait été responsable de l'intégration dans le projet de toute l'équipe de travail.

Le projet est évalué chaque année et une évaluation finale des résultats sera menée au début de l'année 2005.

### **Echantillonnage**

Les bibliothèques rapportent continuellement leurs résultats en ligne, qui sont ensuite rendus disponibles sur le site Web du projet. Chaque bibliothèque est priée de présenter quelques statistiques annuelles sur son organisation : le nombre de prêts, la taille de la population desservie, le budget, les acquisitions, etc. Les bibliothèques ont la possibilité de choisir une autre bibliothèque avec laquelle elles peuvent être comparées sur certaines statistiques. Quelques petits groupes de discussion ont été formés, à l'intérieur desquels les directeurs de bibliothèque ont l'occasion de se rencontrer et de discuter des indicateurs et des résultats. Un de ces groupes, très actif, est constitué de bibliothèques publiques de Stockholm, alors qu'un autre se trouve dans le sud de la Suède. Les résultats des bibliothèques de recherche sont comparés les uns avec les autres alors que ceux des bibliothèques d'hôpital sont étudiés en comparaison avec les autres.

Une partie des bibliothèques sont plus expérimentées dans les problématiques d'évaluation que d'autres. Il y a donc une grande possibilité d'apprendre les uns des autres, non seulement des résultats concrets et des stratégies qui peuvent être adoptées pour les améliorer, mais également des méthodes d'évaluation elles-mêmes.

### **Population desservie - des définitions différentes pour les bibliothèques publiques**

C'est lors de la phase de démarrage du projet que les bibliothèques devaient définir leur population qu'elles desserviraient. Puisque certains des indicateurs sont basés sur la population desservie par les bibliothèques, il s'agit d'une tâche vraiment importante à effectuer. En général, ce travail n'a pas été un réel problème pour les bibliothèques de recherche. Il a cependant été beaucoup plus fastidieux pour les bibliothèques publiques, qui ont dû traiter avec différents problèmes de définition de leurs publics. Que faire avec la clientèle des succursales de bibliothèque ? Et que faire avec la clientèle des bibliothèques itinérantes ? Doit-on seulement comptabiliser les usagers qui habitent dans la région desservie ou doit-on également considérer ceux qui travaillent ou qui fréquentent une école de la région desservie mais qui habitent à l'extérieur ? Que faire avec les usagers qui habitent le secteur desservi pendant l'été, mais pas durant l'hiver ? Dans certains secteurs, la population peut doubler ou même tripler pendant certains mois de l'année. La définition que nous avons utilisée pour résoudre ces problèmes est la même que dans la norme ISO11620. Il est important de souligner que ces schémas de population ne correspondent pas nécessairement toujours avec ce qui se retrouve dans le document de travail des bibliothèques publiques.

## **ICT - un problème pour la plupart des bibliothèques publiques participantes**

Il existe quelques indicateurs pour la bibliothèque électronique, ce qui a été un réel problème pour certaines bibliothèques. Celles-ci n'avaient pas leur propre équipe IT et dépendaient donc du département IT de leur municipalité, qu'elles partageaient aussi avec beaucoup d'autres activités. Établir un système pour comptabiliser les véritables visites sur le site Web de la bibliothèque est difficile. Habituellement, les sites Web des bibliothèques ne sont constitués que d'une page ou deux sur le site central de la municipalité. En Suède, la plupart des bibliothèques publiques utilisent le système de bibliothèque d'un fournisseur. Les statistiques ne sont donc pas nécessairement très développées et ne satisfont par conséquent pas les besoins du projet. Certains contacts ont été établis avec le fournisseur, mais aucune action réelle n'a été entreprise au cours de ces trois années. Seulement le temps pourra résoudre ces problèmes.

### **Étude d'un cas : la bibliothèque publique de Hisingen, Göteborg**

La bibliothèque publique de Hisingen est située à l'extérieur de la seconde plus grande ville de Suède, Göteborg. Hisingen est une île et est située au nord de Göteborg. La population de Hisingen est d'environ 120 000 habitants, ce qui constitue une moyenne pour l'ensemble de la population de Göteborg. La bibliothèque publique de Hisingen accueille environ 200 000 visiteurs par année et sa collection est constituée d'environ 100 000 volumes, avec des sections particulières pour les personnes handicapées et les citoyens non-suédois.

Malheureusement, le projet coïncide avec le relèvement du secteur public suédois, y compris les bibliothèques, en raison de la diminution des revenus relatifs aux impôts. Pour la Bibliothèque de Hisingen, cet ajustement aux nouvelles réalités financières a résulté en une réduction du personnel ainsi que des heures d'ouverture. Les conclusions retenues suite au sondage administré à l'intérieur du projet sont que les visiteurs étaient auparavant satisfaits des heures d'ouverture mais mécontents de la quantité et la diversité des collections disponibles. Ainsi, lors de la journée de travail, l'emphase a été mise sur la littérature, la musique et les films plutôt que sur les heures d'ouverture. Ceci a aussi été étudié lors d'une discussion du conseil municipal concernant la mission de la bibliothèque.

À la suite du projet, la bibliothèque a découvert que certains de ses procédés internes tels que les acquisitions (indicateur 9) et le rangement des livres sur les tablettes (indicateur 12) doivent être améliorés afin de donner un meilleur service.

Les systèmes informatiques de bibliothèque en usage dans les bibliothèques publiques suédoises ne sont pas suffisamment développés pour obtenir les statistiques appropriées relatives aux services électroniques, ce qui a résulté qu'il a été impossible de mesurer l'indicateur 5. Tout au moins, ceci a fait que les bibliothèques participantes ont été conscientisées au problème. Par conséquent, nous avons espoir qu'un développement rapide des modules de statistique verra bientôt le jour.

Le Conseil National des Affaires culturelles de la Suède rassemble et publie annuellement des données à propos des indicateurs 6 et 11. Nous avons eu certaines discussions avec eux à savoir s'il ne serait pas temps d'élargir les perspectives afin de mieux refléter les fonctions des

bibliothèques publiques d'aujourd'hui. Le Conseil est positif au projet et l'observe avec intérêt. Peut-être cela aura-t-il pour résultat la création de quelques nouveaux indicateurs nationaux.

La taille de la population-cible a été identifiée comme étant un problème général pour les bibliothèques publiques ouvertes à tous les citoyens, ce qui a soulevé une discussion parmi les participants au projet. Ceci est d'une grande importance pour les résultats de certains indicateurs et constitue un sujet que chaque bibliothèque doit discuter régulièrement puisqu'il affecte profondément le type de services que la bibliothèque doit offrir. Une définition commune de la population-cible est aussi décisive pour la comparaison entre les bibliothèques d'une même catégorie.

Cependant, les avantages partiels retirés de chaque indicateur ne peuvent égaler l'importance de l'ensemble du projet. Les discussions ayant pour sujet les problématiques relatives aux mesures de qualité conscientisent les bibliothèques sur le fait de mettre le plus souvent possible l'utilisateur au centre des questionnements.

### **La vie après le projet**

Le projet prendra fin au début de l'année 2005. Par la suite, les bibliothèques devront continuer de gérer individuellement la qualité dans leur organisation respective, ou encore en coopération avec d'autres. D'ici là, nous espérons que chaque bibliothèque aura choisi les indicateurs qu'elle voudra utiliser pour l'avenir, ainsi que ceux qu'elle n'aura pas besoin parce qu'ils ne correspondent pas à ses activités ou à ses buts.

Nous avons eu certaines discussions avec le Conseil National des Affaires culturelles de la Suède, qui est responsable des statistiques pour les bibliothèques publiques suédoises. Lors de la révision de ces statistiques, le Conseil profitera de l'expérience qu'aura apporté la poursuite de ce projet, ce qui sera profitable pour les bibliothèques publiques puisqu'elles pourront utiliser des statistiques révisées reflétant précisément leurs besoins.

### **L'équipe du Special Interest Group for Quality Management and Statistics**

*Johan Edgren*, Bibliothèque de Hisingen, Göteborg, Suède

*Christina Jönsson Adrial*, Département de la coordination nationale et du développement de la Royal Library (BIBSAM), Stockholm, Suède

*Susanna Månsby*, Bibliothèque publique de l'Hôpital universitaire de Sahlgrenska, Göteborg, Suède

*Jan Nilsson*, Services académiques de l'Université de Malmö, Malmö, Suède

### **Les indicateurs de performance**

1. Satisfaction de l'utilisateur
2. Heures d'ouverture en comparaison aux besoins de la clientèle

3. Pourcentage de la population-cible rejointe
4. Pourcentage de la population-cible rejointe à distance par les bibliothèques électroniques
5. Nombre de services offerts par la bibliothèque électronique par membre de la population-cible
6. Nombre de visites à la bibliothèque par membre de la population-cible
7. Nombre d'informations demandées par membre de la population-cible
8. Nombre de participations aux programmes et aux activités de la bibliothèque par membre de la population-cible
9. Délai moyen pour l'acquisition d'un document ; Délai moyen pour le traitement d'un document
10. Proportion de prêts entre bibliothèques en comparaison avec le total des prêts
11. Circulation de la collection
12. Perte de documents

Une version suédoise du Swedish Quality Handbook Project peut être téléchargée sur le site <http://www.biblioteksforeningen.org>

Personne-ressource :  
christina-jonsson.adrial@bibsam.kb.se