

1674

E.N.S.S.I.B.

Diplôme de Conservateur de Bibliothèques

Mémoire d'étude

**La politique de communication du
réseau des bibliothèques publiques
de Toronto**

Christine Teulé

Sous la direction de Dominique Arot
Conseil supérieur des bibliothèques

Février 2001

BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB



814277B

E.N.S.S.I.B.

M 2000 DCB 32

Diplôme de Conservateur de Bibliothèques

Mémoire d'étude

**La politique de communication du
réseau des bibliothèques publiques
de Toronto**

Christine Teulé

Sous la direction de Dominique Arot
Conseil supérieur des bibliothèques

Février 2001



Remerciements

Je voudrais remercier Dominique Arot, pour ses conseils et sa disponibilité.
Je tiens aussi à remercier l'ensemble du personnel du réseau des bibliothèques de Toronto, pour sa formidable gentillesse, ainsi que ma responsable de stage, Janice Suarez-Mason, pour son aide précieuse et chaleureuse.

Thanks

I would like to thank all the TPL staff, for being so friendly and available, as well as my supervisor, Janice Suarez-Mason, for her warm and precious help.

Résumé

Les bibliothèques publiques de Toronto n'existent sous la forme de réseau que depuis 1998. Le caractère récent de cette organisation explique sûrement le manque de cohérence d'une politique de communication externe pourtant très active, proche de celle d'une entreprise aux prises avec les enjeux de la concurrence, et marquée par une très forte implication sociale. Le plan stratégique défini pour les années 2000-2003 donne une nouvelle ligne directrice aux services de marketing et de communication.

Abstract

In 1998 the Toronto Public Library became a new amalgamated system. Because the organisation is so new, the marketing and communication service still has problems to focus on consistent key messages, in spite of its great activity, its company-like strategies and its social awareness. The strategic plan launched for 2000-2003 will begin the process of marketing and communicating a new vision of library service.

Descripteurs :

Bibliothèques--Systèmes de communication--Cas, étude de

Communication écrite--Canada

Gestion de l'information

Introduction	3
1ere partie : Le réseau des bibliothèques publiques de Toronto	4
1. Présentation générale du réseau	4
1.1. Historique	4
1.1.1 Les origines	4
1.1.2 La situation avant 1998	5
1.1.3 La fusion (<i>amalgamation</i>)	5
1.2. Le nouveau TPL	6
1.2.1 La nouvelle organisation	6
1.2.2 Le budget	6
1.2.3 Le catalogue informatique	8
2. Quelques services centraux	9
2.1. Le service de développement de la collection (<i>collection development</i>)	9
2.2. Les services techniques (<i>bibliographic services</i>)	11
2.2.1 Les acquisitions.	12
2.2.2 Le catalogage	12
2.2.3 L'équipement	13
2.3. Le service de bibliothèque «hors les murs» (<i>mobile library services</i>)	13
2.3.1 Bibliothèque à domicile (<i>home library</i>)	14
2.3.2 Bibliothèques de dépôt (<i>deposit collection</i>)	14
2.3.3 Bibliothèques d'institutions	14
2.3.4 Bibliobus (<i>book mobile</i>)	14
3. Présentation de quelques bibliothèques du réseau	15
3.1. La Bibliothèque de Référence de Toronto (<i>Toronto Reference Library</i>)	15
3.2. La Bibliothèque Centrale de North York (<i>North York Central Library</i>)	16
3.3. Les collections spéciales	17
2eme partie : Caractéristiques de la politique de communication en direction des publics	19
1. Profusion et manque de cohérence	19
1.1. Profusion de documents	19
1.2. Le rôle du service de marketing et de la communication	20
1.3. Manque de cohérence	23
2. A la manière d'une entreprise	25
2.1. La fin de l'âge d'or	25
2.1.1 Des réductions budgétaires	26
2.1.2 Une augmentation des coûts	26
2.1.3 Un contexte plus concurrentiel	26
2.2. Une communication plus active pour une plus grande légitimité	27
2.2.1 Les dons	28
2.2.2 Une meilleure qualité de service	29
2.2.3 <i>Answerline</i>	29
3. Inscription du réseau dans la communauté	31
3.1. Rôle social des bibliothèques	31
3.2. Le ciblage des publics	31
3eme partie : Deux études de cas	34
1. Le <i>Summer Reading Club</i>	34
1.1. Qu'est-ce que le <i>Summer Reading Club</i> ?	34
1.2. Les stratégies de communication	36
1.2.1 Dans les bibliothèques	36
1.2.2 Dans les lieux fréquentés par les enfants	36

1.2.3	A travers différents media	37
2.	Le <i>strategic plan</i> (le plan stratégique)	38
2.1.	L'élaboration du plan stratégique	38
2.2.	Le plan stratégique : version définitive	41
2.3.	Le <i>launch</i> du plan stratégique	42
2.3.1	La préparation du <i>launch</i>	42
2.3.2	Le déroulement du <i>launch</i>	43
	Conclusion	45
	Bibliographie	46
1.	Les bibliothèques canadiennes	46
2.	L'information et la communication	46
3.	La communication et la publicité	47
4.	Les missions des bibliothèques	47
5.	Services d'information et de référence	48
6.	Les publics	48
7.	La communication et le marketing en bibliothèque	48
	Annexes	50

Introduction

Les bibliothèques publiques de Toronto (*Toronto Public Library : TPL*) ne sont organisées en réseau que depuis le mois de janvier 1998, et forment un ensemble encore en mutation et en recherche d'unité.

Dans ce contexte, je me suis interrogée sur la façon dont un important réseau de bibliothèques d'Amérique du Nord communiquait auprès de ses usagers. Comment des bibliothèques à la recherche d'une identité commune encore mal définie se donnent-elles à voir ? Quel est le degré de professionnalisme des responsables de la communication au sein d'un tel réseau ?

Après une présentation générale du réseau, des conditions de sa création et des conséquences qui découlent de la nouvelle organisation, j'ai apporté un éclairage plus précis sur des services centraux, des bibliothèques et des collections permettant de situer le réseau de Toronto dans ses richesses, ses spécificités et ses enjeux.

J'ai par la suite essayé de définir les caractéristiques de la politique de communication et d'information menée auprès des publics, en complétant enfin l'analyse par l'étude plus approfondie des stratégies de communication choisies pour promouvoir deux opérations majeures organisées en l'an 2000.

1ere partie : Le réseau des bibliothèques publiques de Toronto

1. Présentation générale du réseau

Il m'a semblé intéressant de présenter dans un premier temps l'ensemble du réseau de Toronto, qui existe sous sa forme actuelle seulement depuis le début de l'année 1998, et de décrire dans le détail quelques uns des services centraux les plus représentatifs du fonctionnement général, ainsi que les deux bibliothèques principales et «les collections spéciales», fonds remarquables par leur richesse ou leur spécificité.

1.1. Historique

1.1.1 Les origines

A la suite d'une loi sur les bibliothèques (*Free Libraries Act*) adoptée en 1882 par la province de l'Ontario, la première bibliothèque de Toronto ouvre ses portes en 1884. Dès 1885 la bibliothèque décide d'acquérir des documents en français et en allemand, posant ainsi les jalons d'une collection qui deviendra riche d'une centaine de langues.

A partir de 1903 les fonds attribués par le philanthrope Carnegie permettent la construction de nouveaux bâtiments à Toronto et dans les communes limitrophes : c'est la naissance d'un ensemble qui continuera à s'étendre au fil des ans, mais qui ne constituera pas un véritable réseau avant 1998.

1.1.2 La situation avant 1998

Depuis 1967 et jusqu'en 1997, Toronto désigne à la fois la commune du même nom, et le *Metropolitan Toronto*, un ensemble regroupant 6 municipalités (Etobicoke, Toronto, York, North York, East York et Scarborough). En 1997 ces communes comptent 96 bibliothèques organisées en 6 réseaux indépendants, ainsi qu'une bibliothèque de référence (*Metro Toronto Reference Library*), destinée à l'ensemble des 2,385 millions d'habitants du *Metropolitan Toronto*¹. Chacun des 6 réseaux est alors sous la responsabilité de son propre conseil des bibliothèques (*library board*), lui-même sous la tutelle de chacun des 6 conseils municipaux. La Bibliothèque de Référence dépend quant à elle d'un conseil au niveau du *Metropolitan Toronto*. Ce vaste ensemble (1,7 millions de pieds carrés de surface soit 153.000 m²) emploie 2848 personnes (1972,47 équivalent temps plein²), pour un budget de fonctionnement de 122,7 millions de dollars canadiens³, soit environ 613,5 millions de francs, et des collections de plus de 9 millions de documents. Ces bibliothèques prêtent près de 28 M de documents dans l'année à 1,5 M d'usagers (65% de la population).

1.1.3 La fusion (*amalgamation*)

En 1997, la province de l'Ontario décide de la fusion des 6 municipalités du *Metropolitan Toronto* et de la disparition des 6 niveaux de pouvoir intermédiaires, créant ainsi la nouvelle ville de Toronto (*City of Toronto Act*).

Dès le 1^{er} janvier 1998, la Bibliothèque de Référence et les 6 réseaux de bibliothèques de l'ancien système fusionnent à leur tour en un seul réseau, appelé TPL (*Toronto Public*

¹ New York (Manhattan, Bronx, Staten Island, Brooklyn, Queens) : 7.3 M, Londres : 7.2 M, Los Angeles : 3.5 M, Hong Kong : 3.1 M, Paris : 2.1 M, Lyon : 422 000

² New York : 3450 ETP, Londres : 3927 ETP, Los Angeles : 891 ETP, Hong Kong : 439 ETP, Paris : 1020 ETP, Lyon : 309 ETP

³ 1 dollar canadien équivaut environ à 5 FF. Tous les montants sont indiqués en dollars canadiens.

Library). Il s'agit alors de relever le défi de la mise en commun de 7 organisations différentes, c'est-à-dire d'autant de collections, de catalogues et de façons de travailler.

1.2. Le nouveau TPL

1.2.1 La nouvelle organisation

Sous la tutelle du nouveau et unique conseil municipal, un seul conseil est désormais à la tête du nouveau réseau (annexe 1) : le Conseil des bibliothèques publiques de Toronto (*Toronto Public Library Board*)⁴. Celui-ci est composé de 15 membres, dont 7 membres du conseil municipal.

Un directeur (*City Librarian*) est en charge de la gestion du réseau, qui comprend des services centraux (planification, technologie et services techniques, administration, marketing et communication, développement), et des bibliothèques regroupées en 4 régions (organigramme annexe 2) :

- le sud, anciennement Toronto
- le nord, anciennement North York
- l'est, anciennement Scarborough et East York
- l'ouest, anciennement Etobicoke et York

Le nouveau réseau fournit 3 niveaux de services :

- 2 bibliothèques de référence (Toronto Reference Library et North York Central Library)
- 16 bibliothèques de «district» (*district libraries*)
- 79 bibliothèques de proximité (*neighbourhood libraries*)

1.2.2 Le budget

En décembre 1996, une étude intitulée *Fresh start : An Estimate of Potential Savings and Costs from the Creation of Single Tier Local Government for Toronto* a été menée en vue d'évaluer les économies susceptibles d'être générées par la

⁴ 82% des bibliothèques canadiennes sont gouvernées par un conseil de ce type (*board*)

création du nouveau Toronto. Un chapitre consacré aux services culturels estime qu'il sera possible de réduire les coûts de fonctionnement grâce à la nouvelle organisation du réseau des bibliothèques, qui comporte notamment :

- la création d'une carte de lecteur unique
- la rationalisation et la concentration des postes de direction
- la consolidation des services de marketing et de relations publiques
- la centralisation des processus de sélection des documents et des tâches techniques (commandes, catalogage, équipement)
- la meilleure utilisation des ressources et du personnel.

En effet, on constate que si les dépenses s'élevaient à 122,7 M avant la création du TPL, elles ne s'élèvent plus qu'à 109,8 M en 1999 et 115,13 M en 2000 (annexe 3). Il est cependant difficile d'estimer en quelle mesure ces réductions sont dues à la nouvelle organisation ou à une diminution de la part accordée aux acquisitions, puisqu'il n'existe apparemment pas de données détaillées avant 1998 pour l'ensemble des bibliothèques.

Le financement du réseau provient en grande partie de fonds publics (la ville de Toronto): 97,9 M en 1999 et 103 M en 2000. Cependant, 11,8 M en 1999 et 12,1 M en 2000 (annexes 3 et 4) sont récoltés grâce aux inscriptions, aux amendes et aux sources privées (amis de la bibliothèque, dons de particuliers, entreprises).

13,56⁵ M sont dévolus en 2000 à l'acquisition de documents, répartis notamment entre les services centraux (2,7 M), les 2 bibliothèques de référence (2,8 M) et les bibliothèques regroupées en 4 régions (7,2 M) (annexe 5)

⁵ Soit environ 68.25 MFF, c'est-à-dire 21,3 francs par habitant. New York : 11.75, Los Angeles : 9,3, Paris : 13,6, Lyon : 16,6

1.2.3 Le catalogue informatique

Un des défis majeurs de la fusion était celui de l'adoption d'un catalogue informatique commun. Chacun des 7 systèmes avait en effet son propre catalogue, ainsi que son propre SIGB. Les 2 plus gros réseaux, East York et North York, avaient cependant le même SIGB, DRA. Il aurait donc été logique de retenir DRA pour le nouveau TPL, mais celui-ci a été jugé trop cher, et c'est Dynix, le logiciel qu'utilisait l'ancien réseau de Toronto, qui a été choisi. Apparemment les véritables raisons de ce choix étaient politiques : il s'agissait de faire une concession à Toronto, relativement hostile à la perte de son indépendance.

Aujourd'hui la fusion des catalogues a été menée à bien, même si évidemment la base n'est pas encore totalement «nettoyée» des doublons et autres inconvénients dus à son hétérogénéité initiale.

Le catalogage est désormais centralisé, et près de 2000 membres du personnel ont été formés à Dynix.

Il est possible également d'emprunter n'importe quel exemplaire du réseau en en faisant la demande depuis sa bibliothèque de rattachement, grâce à un système assez complexe de navettes entre les différentes bibliothèques. Les retours peuvent s'effectuer dans n'importe quel établissement du réseau⁶.

Il est trop tôt pour faire un bilan détaillé des conséquences de la création du nouveau TPL à partir de 6 réseaux indépendants et d'une bibliothèque de référence. Pour l'instant, malgré les efforts de rationalisation et d'unification menés depuis janvier 1998, le réseau n'a pas encore totalement trouvé sa cohérence, et le personnel continue à résister aux pressions centralisatrices de la hiérarchie. En fait,

⁶ Ce type de service explique en partie le nombre élevé de prêts. On n'en trouve l'équivalent ni à Londres, qui n'est pas un véritable réseau, ni à Paris, où la mise en place d'un tel service est cependant à l'étude sous forme de sectorisation.

il semble que 2 discours coexistent : la fierté d'avoir réussi à créer un des réseaux les plus importants d'Amérique du Nord (12 M de documents, 25 M d'articles empruntés⁷, 1,4 M d'utilisateurs inscrits) est nuancée par une certaine nostalgie d'indépendance, et par la conscience des sacrifices consentis.

2. Quelques services centraux

2.1. Le service de développement de la collection (*collection development*)

Ce service dépend du service «planification» (*planning and support*). Il a en charge la sélection des documents à acquérir et divise les sélections en 5 domaines (annexe 6) :

- adultes : avec une répartition selon qu'il s'agit de best-sellers, de livres de poche, de périodiques, de demandes de lecteurs, de fonds centrés sur les gays et lesbiennes, les noirs, les juifs, etc.
- français et autres langues : tous supports, pour adultes, adolescents et enfants, apprentissage des langues
- enfants et adolescents
- ressources électroniques (*electronic resources*) : cédéroms, livres électroniques, livres sur l'informatique, sélection de sites Internet, bases de données...
 - Pour les bases de données auxquelles le réseau donne accès (peu de cédéroms, davantage des bases de données en ligne) une attention particulière est accordée à la rédaction des contrats pour les licences : la responsable des ressources électroniques a suivi une formation de rédaction de contrats aux Etats-Unis. Par ailleurs, elle exige de plus en plus que le logo du TPL figure sur les bases de données achetées. En raison du montant des droits, seulement

⁷ Ce qui correspond à 7,8 prêts par habitant alors qu'à New York on a 4,7 p/h, à Los Angeles 2,5, à Londres 8,61, à Paris 4,5, à Lyon 6.

20% d'entre elles sont d'ailleurs accessibles à distance, les 80% restant étant consultables uniquement depuis le catalogue de la bibliothèque. Pour l'accès à distance, l'utilisateur doit entrer son code-barre.

- Le TPL est très fier du succès rencontré par les livres électroniques. Au nombre de 24, distribués dans 6 branches «pilotes», ils offrent 4 différents groupes d'une dizaine de romans. Les lecteurs peuvent les garder 3 semaines, prendre des notes, en télécharger quelques pages. A plus long terme, le TPL projette de proposer des sélections de titres à la demande : le lecteur pourra emporter sur un seul support les 10 livres qu'il souhaite lire.
- *Netlibrary* est une bibliothèque virtuelle à laquelle le TPL a acheté le droit de prêt de 5000 exemplaires. L'utilisateur télécharge le titre qui l'intéresse sur son disque dur, en même temps qu'un logiciel qui «reprend» le texte automatiquement au bout d'une semaine. Il ne peut en imprimer que quelques pages, et le livre virtuel emprunté ne peut être prêté à un autre usager si le TPL n'a acquis les droits que pour un exemplaire.
- documents de niveau recherche et de référence : histoire locale, publications gouvernementales, collections spéciales, catalogues universitaires et spécialisés, etc.

Il est à noter que certains services ayant en charge des fonds spécialisés (fonds Arthur Conan Doyle, collection de science-fiction Merrill par exemple) acquièrent leurs documents indépendamment du service de développement des collections.

Pour chacun de ces domaines, il existe des responsables pour chacune des 4 régions, ainsi que pour les 2 bibliothèques de référence. Ces «coordinateurs» travaillent de différentes manières, en fonction du système qui était en cours dans leur région avant la fusion. Soit ils répercutent les demandes du personnel des bibliothèques, soit ils travaillent avec des

équipes de sélectionneurs coupés du terrain. En ce domaine, il n'a pas encore été possible d'unifier les façons de procéder.

Un long document datant de juin 2000 établit la politique documentaire du réseau.

Pour résumer, on pourrait dire que le TPL cherche à trouver un équilibre entre :

- la volonté de construire une véritable collection, avec des documents variés et de qualité, équitablement répartis sur l'ensemble du réseau.
- la nécessité de répondre à la pression du public, très demandeur de best sellers à la durée de vie limitée. Ainsi, dès qu'un document a plus de 5 réservations par exemplaire, la bibliothèque acquiert des exemplaires supplémentaires. Globalement, j'ai constaté une proportion bien supérieure de documents de ce type dans les collections canadiennes que dans les collections françaises. Le sentiment qu'il faut avant tout satisfaire la demande des «clients» semble plus forte, mais la production éditoriale est également plus riche en romans «populaires».

2.2. Les services techniques (*bibliographic services*)

Les services techniques dépendent du service de la technologie et des systèmes bibliographiques (*Technology and bibliographic systems* cf. annexe 2).

Ils regroupent en un seul bâtiment le service des acquisitions, du catalogage et de l'équipement, et ce seulement depuis juin 1999. Avant la fusion en effet chacun des 7 systèmes (les 6 réseaux et la Bibliothèque de Référence) prenait en charge les opérations techniques, de façon plus ou moins centralisée. Comme chaque organisation était différente, il a fallu du temps pour pouvoir mettre en place un système centralisé, et harmoniser les habitudes de travail de chacun.

Désormais les services techniques emploient 108 équivalents temps plein et traitent 650.000 documents par an, soit de 100.000 à 120.000 titres. L'organisation est la suivante (annexe 7) :

2.2.1 Les acquisitions.

Il s'agit en fait d'un service de commande des documents, la sélection étant faite par le service de développement de la collection (voir ci-dessus), qui transmet les titres sélectionnés au service acquisitions. Ce service assure la passation des commandes, l'envoi des factures, la réception des documents, le contact avec les fournisseurs, la saisie ou la récupération d'une première notice de catalogage. Il emploie 38 personnes, qui se répartissent entre :

- les commandes urgentes (*rush*) : 11 ETP⁸ c'est-à-dire les best sellers, les demandes de lecteurs, les prix littéraires, etc. Les documents «urgents» bénéficient d'un traitement accéléré tout au long de leur parcours dans les services techniques. En général ces documents sont achetés en grande quantité et sont traités en quelques jours.
- les commandes «générales» : 13 ETP. Il s'agit du processus classique, pour tous les formats.
- les «séries» : 13 ETP, c'est-à-dire les périodiques et journaux.

2.2.2 Le catalogage

Ce service emploie seulement 18 ETP et réduit souvent le catalogage à son strict minimum. Quelques minutes seulement peuvent suffire à la récupération des notices, la plupart du temps à partir du catalogue de la Bibliothèque du Congrès. Si les sources fournissent un résumé, celui-ci est conservé, et très peu de manipulations sont nécessaires à

⁸ Equivalents temps plein

l'adaptation des notices aux spécificités locales. La cotation en Dewey est faite indépendamment de l'identité des collections, malgré certaines protestations des responsables de services dans les bibliothèques. Apparemment, une cote est jugée «vraie» ou «fausse», sans prise en compte du niveau de spécialisation de telle ou telle collection. Seule la Bibliothèque de Référence a un système de cotes spécifiques, en raison du nombre important de ses documents et du niveau de spécialisation de son fonds.

Le catalogage est divisé entre les imprimés et les non-imprimés, mais tout le personnel est polyvalent. En raison de la diversité des langues dans lesquelles les documents sont achetés, il arrive que le service fasse appel à des linguistes extérieurs, pour une langue particulièrement rare. Chaque membre du personnel catalogue en moyenne 70 à 150 documents par semaine. Hormis les urgences, les documents sont traités selon leur ordre d'arrivée.

2.2.3 L'équipement

Ce service emploie 31 personnes, qui répartissent leur travail entre les imprimés et les non-imprimés. Les livres ne sont ni couverts ni renforcés, et simplement équipés d'étiquettes de cotes et de code-barres.

Au sein de ces services, totalement coupés du public et des collections en circulation, les membres du personnel se sentent souvent confinés à des tâches ennuyeuses et répétitives. Beaucoup regrettent l'ancien système, qui offrait semble-t-il plus de variété dans les tâches.

2.3. Le service de bibliothèque «hors les murs» (*mobile library services*)

Il dépend de la planification, et fournit 4 types de services :

2.3.1 Bibliothèque à domicile (*home library*)

A destination des personnes âgées, à mobilité réduite ou handicapées, ce service permet de lutter contre l'isolement, en partenariat avec des agences (*home care agencies*) cherchant à maintenir le plus de gens possible chez eux, et de leur éviter d'être placés dans des maisons de retraite. Un profil des usagers est établi, ce qui permet de leur proposer une fois par mois une vingtaine de livres, dont des livres enregistrés pour les aveugles, des livres imprimés en gros caractères. Ce service est amené à se développer en raison du vieillissement de la population.

2.3.2 Bibliothèques de dépôt (*deposit collection*)

Pour 3 ou 4 mois, 100 à 200 livres sont déposés dans un hôpital, une maison de retraite, etc. Il n'y a pas de personnel sur place, mais des profils d'usagers sont établis.

2.3.3 Bibliothèques d'institutions

Une bibliothèque provisoire est installée dans un hôpital ou autre, avec du personnel présent quelques jours par semaine. Ce service était propre à la région de North York. Il a été décidé de le supprimer pour des raisons budgétaires plutôt que de l'étendre à l'ensemble du réseau. Pour des raisons politiques, il sera cependant maintenu dans un hôpital pour enfants et un hôpital pour anciens combattants.

2.3.4 Bibliobus (*book mobile*)

Le TPL possède 2 bibliobus. Alors qu'il existe près d'une centaine de bibliothèques sur le réseau, ne devrait-on pas supprimer ce service ? Après étude, la responsable du service a constaté qu'il existait encore des zones très isolées et que les bibliobus permettaient d'atteindre ceux qu'intimident les

bibliothèques. Elle a donc décidé de garder et même d'étendre le service.

Les collections destinées à ces 4 services sont réparties entre 4 locaux du réseau, avec certains documents, comme les livres enregistrés, réservés au service de bibliothèque à domicile.

3. Présentation de quelques bibliothèques du réseau

3.1. La Bibliothèque de Référence de Toronto (*Toronto Reference Library*)

Cette bibliothèque est l'ancienne *Metro Toronto Reference Library*, la plus importante bibliothèque du réseau, et celle qui acquiert les documents du niveau le plus élevé. Elle se veut véritablement une bibliothèque de référence : riche d'1,3 M de documents, elle possède des imprimés et des périodiques dans près de 200 langues différentes (annexe 8), et la grande majorité de ses documents ne sont pas empruntables.

Le bâtiment actuel, situé en plein centre ville de Toronto, date de 1973 et a été conçu par l'architecte Raymond Moriyama, qui a organisé l'immense surface d'environ 38.650 m² (416.035 pieds carrés) en 6 étages répartis autour d'un grand hall central.

La TRL offre 835 places assises, emploie 189,5 ETP, ouvre 57 heures trente par semaine, et reçoit plus d'1 M de «visiteurs» par an, pour 911.763 demandes de renseignements et 2,320 M de documents consultés. Bien qu'une très petite portion des documents soit destinée au prêt, la bibliothèque enregistre cependant 121.769 prêts en 1999.

Elle a un budget d'acquisitions de 2,15 M en 1999 et de 2,1 M en 2000.

Par ailleurs, elle possède une salle dévolue aux formations des usagers et équipée de 8 ordinateurs, une cafétéria, une salle d'exposition et une salle de pratique du piano, et offre l'accès à 100 stations Internet.

3.2. La Bibliothèque Centrale de North York (*North York Central Library*)

La bibliothèque de North York est une des 2 bibliothèques dites de «référence» du réseau, et l'une des 2 plus importantes. Elle est située dans l'ancienne municipalité de North York, et le bâtiment qui l'abrite aujourd'hui a ouvert ses portes en 1987. Son organisation en 6 étages répartis autour d'un vaste hall central rappelle celle de la TRL, ce qui n'est pas étonnant puisque c'est le même architecte Moriyama, qui en est responsable. Elle compte 14.864 m², 540 places assises hors fauteuils, 250.000 volumes pour la plupart en libre accès et 18 km de rayonnages. Elle est ouverte 59 heures par semaine et emploie 88,4 ETP. Elle reçoit 1,4 M de «visiteurs» par an, et prête environ 1,3 M de documents à 80.162 usagers inscrits. Son budget d'acquisitions s'élève à 754.674 \$Can en 1999 et 732.736 en 2000.

Elle comporte les sections suivantes :

- «butinage» (*browsery*)
- «affaires» (*business and urban affairs*)
- documents sur le Canada (*Canadiana*)
- enfants (*children's services*)
- adolescents (*the Hub*) et accès Internet (*gateway services*)
- langues, littérature et arts (*language, literature and fine arts*)
- centre d'information sociale (*link community information*)
- sciences et technologie (*science and technology*)
- société et loisirs (*society and recreation*)

3.3. Les collections spéciales

Enfin, on peut présenter non pas une bibliothèque, mais un ensemble de fonds appelés «collections spéciales» (*special collections*), qui donnent une idée de la diversité et de la richesse des collections du réseau.

- *The Arthur Conan Doyle Collection* : plus de 5000 livres et objets en mémoire de Conan Doyle et de Sherlock Holmes, localisés dans une salle de la Bibliothèque de Référence, où a été recréé le bureau de Sherlock Holmes au 221 Baker Street à Londres.
- *Black Heritage and West Indian Collection* : fiction, poésie, magazines, biographies, histoire et études sur l'expérience africaine, caraïbe et caraïbo-canadienne.
- *The Audubon collection* : il s'agit de 4 volumes de 435 planches peintes à la main par John James Audubon, représentant des oiseaux grandeur nature dans leur milieu naturel et publiés entre 1827 et 1838.
- *Gay and Lesbian Collection* : fiction, art, magazines, biographies, documentaires (santé, religion, sciences sociales) à destination des homosexuels.
- *Genealogy* : ressources pour les chercheurs en généalogie.
- *Historical Canadian* : livres, brochures, périodiques, manuscrits, peintures, dessins, photographies, cartes postales relatifs à l'histoire du Canada ou plus particulièrement de Toronto de 1793 à 1920.
- *Jewish Mosaic Collection* : œuvres d'auteurs juifs ou portant sur le judaïsme en anglais, hébreux et yiddish.
- *Local History Collections* : plusieurs branches possèdent des livres, cartes et périodiques sur l'histoire de leur quartier.
- *Marguerite G. Bagshaw Collection* : livres, périodiques et dossiers documentaires sur les marionnettes et le théâtre pour enfants.

- *The Merrill Collection of Science Fiction, Speculation and Fantasy* : impressionnante collection systématique de fictions, anthologies, périodiques, articles de presse de et sur la science-fiction.
- *Native Peoples Collection* : documents de et sur les populations aborigènes.
- *The Osborne Collection of early Children's Books* : livres, œuvres d'art, manuscrits et lettres représentatifs de la littérature pour enfants du 14^e siècle à aujourd'hui.
- *Performing Arts collection* : arts du spectacle : enregistrements, partitions, manuscrits, costumes, photographies, etc.
- *Theatre Collection* : multiples exemplaires de plus de 200 pièces de théâtre.

2eme partie : Caractéristiques de la politique de communication en direction des publics

1. Profusion et manque de cohérence

1.1. Profusion de documents

Ce qui frappe au premier abord lorsqu'on observe la communication du réseau des bibliothèques de Toronto en direction de ses publics, c'est le nombre quelque peu étourdissant de documents produits au sein du réseau, et proposés dans les différents établissements.

Il s'agit de dépliants, de brochures, de signets, de marque-pages à la fois supports d'information et de promotion.

Ce sont :

- Des guides d'information :
 - sur l'ensemble du réseau : adresses et horaires d'ouvertures des différentes branches, modalités d'inscription, services proposés, etc.
 - sur une bibliothèque en particulier : points forts de la collection, services spécifiques, etc.
 - sur un étage ou une collection
 - sur l'utilisation du catalogue informatique
 - sur le site web
- Des conseils de lecture
- Des informations plus ponctuelles :

- annonce d'un événement : une exposition, la venue d'un écrivain, etc.
- présentation d'un nouveau service ou annonce d'un changement : livres électroniques, ouverture le dimanche, augmentation des amendes...

Ces documents sont tantôt produits à l'échelle locale par les bibliothèques, tantôt par le service du marketing et de la communication.

1.2. Le rôle du service de marketing et de la communication

Ce service est né de la fusion des 7 services marketing existant avant la création du nouveau réseau. Un des objectifs de la nouvelle organisation était «la consolidation des services de marketing et de relations publiques» (cf. supra, 1^{ere} partie, 1.2.2). La centralisation de la conception des supports d'information ainsi que des différentes opérations de valorisation et de relations publiques offrait en effet la possibilité de renforcer et d'unifier la communication en direction des usagers.

Cependant ce service reste modeste : il emploie seulement 1 responsable de service, 7 rédacteurs, 4 designers, 1 photographe et une personne chargée des expositions, et son budget est de 999.703 \$Can, dont 160.000 pour l'impression des documents.

Il a en charge :

- La production des documents d'information et de communication à destination du public : brochures, prospectus, affiches, marque-pages, etc. Il s'agit principalement de guides généraux sur le réseau, le site web, le catalogue informatique, ou d'annonces d'événements ou de changements survenus dans l'organisation (cf. supra). Deux des caractéristiques de ces documents peuvent être mises en relief :
 - Aucune ligne graphique ne se distingue, les designers travaillant individuellement et librement sur chaque

projet : les supports varient totalement dans leurs formes, leurs couleurs, les polices de caractères employées... Pour l'instant le service «gère l'urgence», au cas par cas et sans réel souci de rendre immédiatement identifiables les documents émanant du TPL.

- Il n'y a pas non plus de volonté de faire passer un discours sur le réseau, de communiquer des «messages clés». Ainsi, le document qui a demandé pour l'instant le plus d'investissement en temps est le premier guide général du réseau : il a été très difficile de concevoir un document synthétique qui satisfasse tout le monde. Il est frappant de constater que ce guide, censé refléter l'identité du TPL, représente sur sa couverture une jeune femme de type asiatique. Le réseau cherche-t-il à mettre en avant son rôle social d'intégration des différentes cultures, dans une ville si marquée par la diversité de ses communautés ? A cette question les responsables acquiescent, mais avec un peu d'étonnement : cette photographie n'a certes pas été choisie complètement au hasard, mais l'objectif de ce guide était plus pragmatique, il s'agissait avant tout de fournir le plus de renseignements possibles en un minimum de place et de la façon la plus claire et accessible possible : le texte est volontairement rédigé dans une langue simple et imprimé en caractères relativement larges (12 et 14). Ce guide existe pour l'instant seulement en anglais, mais sa traduction dans plusieurs langues est envisagée.
- La coordination des relations avec les médias. Au sein du réseau, chaque responsable de service, chaque concepteur d'exposition ou autre événement doit consulter le service marketing avant de prendre contact avec la presse, la radio ou la télévision.
- L'organisation des opérations de lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service (*launches*). Le TPL

organise de nombreuses opérations de ce type, auxquelles sont conviés des journalistes, des personnalités du monde culturel et des professionnels des bibliothèques. Un *launch* est organisé dès qu'il s'agit de présenter un nouveau portail de la bibliothèque virtuelle (*Virtual Reference Library*), le programme du réseau pour les années à venir, etc.

- La publication de «*What's on*», le journal d'information du réseau, publié à 100.000 exemplaires tous les 3 mois, de 70 pages environ, pour un coût de 130.000 \$ par an. Il est distribué dans toutes les bibliothèques du réseau, mais aussi dans les centres commerciaux, dans les *community resource centers* (sortes de centres d'information municipaux), etc. Bien plus qu'un traditionnel «bulletin de liaison», il s'agit d'un véritable journal présenté sous la forme d'un magazine, riche, complet et attrayant. Il fait désormais autorité et répond aux objectifs suivants :
 - Promouvoir l'unité du réseau, en le présentant comme une organisation innovante et impliquée dans la communauté torontoise.
 - Encourager les usagers à découvrir les nouvelles bibliothèques et à utiliser les nouvelles ressources.
 - Informer les usagers des nouveaux services et des nouvelles ressources.
 - Assurer un accès facile aux programmes des événements proposés dans les 98 branches.
 - Attirer à la fois les usagers et les non usagers grâce à une couverture au design innovant.
 - Promouvoir la collecte de fonds privés pour les bibliothèques.
 - Encourager le dialogue avec le public en publiant les commentaires des usagers.
 - Aider le personnel à fournir aux usagers des informations fiables et à jour.
- L'élaboration, en partenariat avec une agence de communication, du nouveau logo du TPL. En effet, le TPL ne possède pour l'instant qu'un logo provisoire,

décliné dans différentes couleurs, et l'élaboration d'un logo définitif fait l'objet de nombreux débats parmi les dirigeants. Ce sera en effet le symbole d'une nouvelle identité, d'une cohérence enfin trouvée. Qu'il faille autant de temps pour concevoir ce logo est sûrement le signe que le réseau n'est pas encore assez mûr pour définir précisément l'image qu'il veut véhiculer.

- La réponse aux plaintes des usagers, mais seulement de façon occasionnelle.

Les tâches dévolues au service marketing sont donc nombreuses, et le service est peut-être quelque peu sous dimensionné par rapport à l'ampleur du réseau. Le personnel est sans cesse débordé, et malgré son professionnalisme (il s'agit de professionnels de l'écriture et du design formés au journalisme, à la communication et aux relations publiques), le temps lui manque pour prendre du recul sur son travail.

1.3. Manque de cohérence

Au-delà de l'abondance des documents produits au sein du réseau et des opérations de promotion, c'est donc le manque de cohérence générale qui frappe le visiteur.

Jean-Michel Salaün, dans son ouvrage *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*⁹, dégage trois étapes nécessaires à l'élaboration d'une politique de communication :

- Il faut préciser son axe de communication. Cet axe sera défini en tenant compte de l'attitude du public, des motivations de chacun. Existe-t-il un point particulier qu'il est possible de mettre en valeur (un fonds patrimonial, des animations spécifiques) ?

⁹ SALAUN, Jean-Michel. *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*. Paris : Cercle de la librairie, 1993

- A partir de là, imaginer un concept qui traduit ce qui a été défini précédemment. Il peut s'agir d'une image (logo), d'une phrase.
- Enfin, vient la construction du message proprement dit, quand on décline le concept sur toutes formes de supports qui le rendra visible par tous.

Il est évident que le service marketing n'a respecté les deux premières étapes de cette démarche que de façon intuitive et occasionnelle, et a omis d'élaborer un véritable «plan marketing».

La dimension du réseau, sa difficulté à se percevoir comme une seule et unique entité du fait de sa création récente, la persistance des anciennes habitudes, la relative petitesse du service marketing expliquent sûrement par ailleurs que de nombreux supports d'information soient encore élaborés à l'échelle locale. Ainsi les guides sur une collection spécifique (le fonds sur les populations aborigènes, sur Sherlock Holmes, sur les gays et lesbiennes, etc.), ou sur un étage, les conseils de lecture, la promotion de petites expositions, etc., sont encore imprimés et photocopiés dans les différentes branches, qui n'ont pas le temps de faire appel au service marketing. Cette production «locale» ajoute encore à la diversité de présentation de l'information, et nuit quelque peu à la perception du réseau comme un tout. Ainsi les brochures conçues par la Bibliothèque Centrale de North York portent encore le logo de l'ancien réseau de North York.

Par ailleurs, le service marketing ne s'intéresse pas à la signalétique, qui varie du tout au tout d'un établissement à l'autre, et continue à être prise en charge par des entreprises extérieures (*sign shops*). Cependant, un projet d'uniformisation de la signalétique devrait être mis en place dans les années à venir, mais il ne concernerait pas le service marketing.

Quant à la signalisation dans la ville, elle ne fait apparemment pas l'objet des préoccupations actuelles du réseau.

Finalement, si le réseau ne se préoccupe pas vraiment de la cohérence de l'image qu'il renvoie, c'est peut-être qu'il se soucie davantage de se donner à voir que de la façon dont il se donne à voir. Peu importe en fait si l'abondance d'information brouille la perception de l'identité du TPL, il faut surtout renforcer la communication, à la manière d'une entreprise qui doit faire parler d'elle pour pouvoir survivre. La situation est en effet plus préoccupante qu'auparavant, et les bibliothèques éprouvent le besoin de mieux se faire connaître, afin d'asseoir leur légitimité.

2. A la manière d'une entreprise

2.1. La fin de l'âge d'or

Il n'est pas nouveau, même en France, qu'une collectivité publique soit amenée à raisonner en termes de rendement et de performance. Déjà dans les années 80 Michel Rocard s'exprimait ainsi en tant que maire de Confland Sainte Honorine¹⁰ : «Le mot entreprise appliqué à une collectivité publique a déjà fait couler beaucoup d'encre et suscité maints débats. Il n'y a pourtant pas de contradictions à mettre derrière le mot entreprise le mot performance et derrière le mot performance le mot qualité, dans une mairie comme ailleurs».

Au Canada, le rapprochement avec le fonctionnement des entreprises s'est fait au cours des années 90, principalement pour des raisons économiques.

¹⁰ In : PORTE, Dominique : *La communication des villes*. Milan-Midia, 1998, p.57

2.1.1 Des réductions budgétaires

Les années 90 ont été caractérisées dans les bibliothèques publiques canadiennes par d'importantes réductions budgétaires. Les acquisitions ont été réduites de 30% au sein du réseau de Toronto en 1992, et la Bibliothèque de Référence a perdu 25 % de son personnel entre 1992 et 1995. Il a fallu pour la première fois faire appel à des financements privés pour faire face à ces réductions. En effet, contrairement aux Etats-Unis, il est assez récent de considérer que l'argent public n'est pas la seule source de financement des services publics. La salle des journaux de la Bibliothèque de Référence a donc ainsi été construite et équipée grâce au sponsoring du *Toronto Star*, principal journal torontois. La salle d'exposition de cette même bibliothèque est quant à elle subventionnée par le *National Trust*, organisme privé ayant pour vocation la conservation et la valorisation du patrimoine national. Le *Summer Reading Club* (cf. 3eme partie), cette sorte de club de lecture pour enfants organisé chaque été, est quant à lui sponsorisé par la *TD Bank*.

2.1.2 Une augmentation des coûts

Ces réductions sont d'autant plus fortement ressenties que l'inflation augmente, que le prix des livres s'accroît considérablement et que les supports se multiplient. Les équipements en informatique demandent quant à eux de plus en plus d'investissements : les grandes bibliothèques urbaines canadiennes ont ainsi dépensé plus de 1 milliard de dollars canadiens en matériel électronique pour la seule année 1995.

2.1.3 Un contexte plus concurrentiel

Par ailleurs les bibliothèques doivent affronter de nouvelles formes de concurrence. Le développement d'Internet remet en question la pertinence des services fournis et appelle une redéfinition des rôles des bibliothèques.

Le personnel ressent également très fortement la concurrence d'autres centres de documentation municipaux, et particulièrement des services à destination des étudiants. On a l'impression que contrairement à la situation française, où très souvent on manque de place et de personnel pour faire face à l'afflux d'utilisateurs, au Canada -dans le réseau de Toronto tout au moins- il s'agit plutôt d'attirer le public et de le convaincre de l'efficacité du service rendu, afin qu'il n'aille pas ailleurs. Une responsable de service explique ainsi comment elle ne saurait laisser repartir un «client» sans un document sur le sujet qui l'intéresse, même si ce n'est pas celui auquel il pensait a priori. Cette attitude se rapproche clairement de l'attitude d'un vendeur qui parvient à faire acheter au client un autre produit que celui qu'il recherchait au départ. Bien entendu ici ce n'est pas le prêt qui importe, mais la satisfaction de l'utilisateur qui repart convaincu de l'utilité du service fourni, et qui par conséquent est susceptible de revenir.

Dans ce contexte de diminution des budgets, d'accroissement des coûts et de concurrence, les pressions se font plus fortes pour augmenter l'efficacité et rationaliser les façons de travailler. La constitution d'un seul réseau en 1998 répond à cette nécessité d'augmentation des performances.

Il apparaît alors de plus en plus nécessaire d'avoir une politique de communication plus active, afin de persuader les pouvoirs publics aussi bien que les utilisateurs de la nécessité et de la performance des bibliothèques publiques.

2.2. Une communication plus active pour une plus grande légitimité

Ainsi il semble que la communication n'est pas tant perçue comme le véhicule de la transmission d'une image ou de messages clés, mais davantage comme un moyen d'auto-promotion.

Alors que les bibliothèques se sentent fragilisées, il est vital de prouver qu'elles sont utiles à la communauté en étant :

- Des pourvoyeurs d'information
- Un soutien à l'économie locale (les bibliothèques attirent des clients potentiels pour les magasins environnants et investissent dans l'économie locale)
- Un soutien au secteur du livre (marché du livre : les bibliothèques de l'Ontario ont dépensé 40 M \$Can en 1995 dans l'industrie de l'édition)
- Un soutien à la culture canadienne
- Un soutien à la société démocratique
- Un moyen de se former tout au long de sa vie
- Un moyen d'accéder aux nouvelles technologies de l'information.

2.2.1 Les dons

C'est pour toutes ces raisons que selon plusieurs articles de la presse professionnelle canadienne, il faut faire appel aux dons de particuliers, en persuadant le public que son argent bénéficie à un secteur capital.

Ce travail de persuasion est parfois confié au service marketing, mais plus souvent à l'association des amis de la bibliothèque (*Toronto Public Library Foundation*), qui est également chargée de récolter les dons.

Les brochures éditées par l'association invitent le public à donner de quoi acheter plus de best sellers, à soutenir les services pour les enfants, les services pour personnes empêchées ou handicapées, à entretenir et développer les collections spéciales, à développer la bibliothèque de référence virtuelle (VRL). Les bibliothèques sont présentées comme des lieux de proximité, d'apprentissage et d'alphabétisation. Les enfants et les personnes âgées sont les publics qui justifient le plus la légitimité de l'action des

bibliothèques (photographie d'une vieille femme tenant un petit garçon dans ses bras sur l'un des dépliant).

2.2.2 Une meilleure qualité de service

Améliorer l'image des bibliothèques passe également par une plus grande attention portée aux attentes du public. Pour cela, des enquêtes invitent régulièrement les usagers à se prononcer sur leur degré de satisfaction.

Le personnel reçoit également des directives précises sur la façon dont il doit se comporter. Comme dans une entreprise privée, on lui demande notamment de :

- S'adresser aux usagers avec un ton de voix agréable
- Communiquer d'une manière réceptive, cordiale et encourageante
- Permettre à son interlocuteur de s'exprimer librement et dans ses propres termes avant de lui fournir une réponse
- Reformuler la demande afin de s'assurer de la bonne compréhension de la requête
- Utiliser des questions ouvertes afin d'encourager l'interlocuteur à clarifier sa demande
- Utiliser une terminologie facilement compréhensible et éviter le jargon
- Rediriger l'utilisateur vers le service plus apte à répondre à sa demande.

2.2.3 *Answerline*

Cette volonté de se définir comme une priorité en étant davantage à l'écoute du public et en offrant un meilleur service se traduit pleinement dans l'exemple d'*Answerline*.

Answerline est un service centralisé de renseignements par téléphone et courrier électronique¹¹, qui emploie 1 directeur, 2

¹¹ Ce type de service existait à la BPI avant sa rénovation. Un projet est en cours pour le remettre en place. A la BNF, un service similaire (une hot line), vient d'être mis en place.

bibliothécaires, 3 assistants à plein temps, 13 assistants qui partagent leur temps entre *Answerline* et les autres services, 3 temps partiels. Il répond à des questions très variées, à condition qu'elles ne demandent pas des recherches excédant 15 minutes, et qu'elles ne fassent pas appel à une interprétation. Le personnel utilise toutes sortes de documents de référence (collection d'environ 1600 documents à disposition du personnel), ainsi que des ressources électroniques, et a répondu en 1999 à environ 208.000 appels téléphoniques et 3045 courriers électroniques.

Il est frappant d'observer l'efficacité de ce service et la diversité des questions posées : «que signifie ...», «qui a écrit...», «comment s'écrit...», «quel temps faisait-il en...», «qui a inventé...», «où se trouve...», «quelle est la composition de...», etc. (Voir en en annexe 9 une liste d'exemples de questions régulièrement posées et des sources utilisées).

Ainsi il apparaît que le TPL est surtout soucieux de lutter pour sa «visibilité» au sein de la communauté qu'il dessert, et de faire la preuve de son caractère indispensable. Malgré des ressources publiques en régression, le réseau entend améliorer ses qualités de communication et de service, en établissant un rapport plus étroit avec le public : implication de l'utilisateur dans le financement, formation du personnel, enquêtes, service de renseignements téléphonique, etc. Autant de techniques de «fidélisation de la clientèle en somme...»

On pourrait nuancer toutefois ce constat en soulignant que le réseau néglige encore de nombreux supports potentiels de sa communication : il n'utilise ni cartes postales (pourtant le seul media recherché par sa cible), ni sacs, ni papier à lettres. Un des membres du personnel déplore ainsi que les murs des établissements, ces formidables supports gratuits, ne soient pas utilisés à des fins promotionnelles.



Si la politique de communication du TPL paraît donc à première vue un peu incohérente dans sa profusion, elle se distingue aussi par le souci constant de convaincre de la légitimité des services rendus, et par une relative agressivité qui rappelle le monde concurrentiel de l'entreprise. Ce désir de faire les preuves d'une certaine nécessité se traduit également dans la volonté de présenter les bibliothèques comme des éléments à part entière de la communauté.

3. Inscription du réseau dans la communauté

3.1. Rôle social des bibliothèques

A travers les arguments développés par les brochures sollicitant les dons des usagers, on a pu constater l'insistance sur les services apportés aux publics les plus fragiles : les enfants, les personnes âgées, les handicapés. C'est que le réseau des bibliothèques publiques de Toronto est particulièrement conscient de son rôle social : à la fois pourvoyeur gratuit de services et intégrateur des minorités, il se démarque en ce sens d'une entreprise à but lucratif, et compte diriger sa politique de communication en ce sens.

Il communique ainsi particulièrement sur :

- le concours de nouvelles qui est organisé pour les jeunes de la rue
- les services de bibliothèque à domicile (voir 1^{ère} partie, 2.3.1)
- les services d'alphabétisation
- les formations d'anglais seconde langue (*ESL : English as a second language*) dispensées par la bibliothèque
- les secteurs jeunesse.

3.2. Le ciblage des publics

Même si les documents édités par le service marketing s'adressent généralement à l'ensemble des usagers, on peut

constater pourtant une attention particulière portée à certains publics. Les caractères imprimés sont souvent volontairement suffisamment larges pour être lisibles par les personnes âgées. Un fond clair est également parfois retenu pour que les caractères se détachent plus clairement. Mais c'est à travers l'attention portée aux minorités d'origine étrangère qu'on constate particulièrement cette tendance. Toronto est en effet une ville où se côtoient énormément de personnes dont l'anglais n'est pas la première langue. De nombreux dépliants insistent sur la diversité des langues dans lesquelles les imprimés, périodiques ou cassettes vidéo sont acquis (plus d'une centaine en général, près de 200 pour la Bibliothèque de Référence). Les origines ethniques sont elles aussi mises en relief. Parmi les signets proposant des idées de lecture sur le mode «si vous aimez...», on trouve par exemple la proposition suivante : «*If you like Black American female authors, why not try these authors...*», «si vous aimez les femmes écrivains noires, pourquoi ne pas essayer les auteurs suivants...» On a pu aussi remarquer que la couverture du guide général du réseau faisait figurer une jeune femme d'origine asiatique. La diversité de langues dans lesquelles sont rédigées certaines brochures (une dizaine pour la présentation de la bibliothèque centrale de North York par exemple) est quant à elle particulièrement significative de la volonté d'être un lieu de ressources pour les personnes en difficulté avec l'anglais.

Enfin, le public gay et lesbien est également une des cibles du marketing. Sont édités en particulier des signets à destination des adolescents, sélectionnant des titres de romans, de nouvelles et de documentaires sur l'homosexualité. Un type de communication bien surprenant pour un observateur français, peu familiarisé avec cette approche «communautariste» des publics...

En fin de compte, malgré la multiplicité des documents et des opérations de communication qui n'émanent pas d'un plan concerté, une constante finit par se dessiner en filigrane : la volonté plus ou moins implicite de se «vendre» comme un service incontournable au sein de la communauté.

Cette inscription sociale et la légitimité qui en découle se confirment ainsi à travers l'étude des stratégies de communication de deux opérations menées par le réseau.

3eme partie : Deux études de cas

1. Le Summer Reading Club

1.1. Qu'est-ce que le Summer Reading Club ?

Ce temps fort des services jeunesse des bibliothèques de Toronto consiste en un vaste programme de sensibilisation des enfants à la lecture. Chaque été, une liste de livres est proposée aux enfants autour d'un thème choisi pour son caractère attrayant et consensuel.

Ce programme est l'héritage d'opérations de ce type menées dans les anciennes régions : «*English can be fun !*» (l'anglais c'est rigolo !) ou *Leading to reading* (venir à la lecture). En raison de son succès, le *Summer Reading Club* a été étendu pour la première fois en l'an 2000 à tout l'Ontario. Il est organisé par le service de planification section enfants.

Ce programme a pour sponsor la *TD Bank*, ce qui permet de financer les nombreux documents d'information et de communication qui en font la promotion. L'opération a ainsi pris le nom de *TD Summer Reading Club*.

Le thème choisi en 2000, «*Wilderness bound, adventure found*», est assez difficile à traduire en français. Un équivalent pourrait être : «partez dans la nature et trouvez l'aventure». C'est l'idée si chère aux Canadiens de découverte de terres inexplorées, perdues dans la nature sauvage, de risque, de sensations fortes. Ce thème est également lié au camping en forêt, largement pratiqué en été, et au canoë.

Ce thème a l'avantage de pouvoir présenter la lecture comme ce même défrichage de contrées inexplorées, et le lecteur comme un aventurier. Tout le vocabulaire employé autour du *Summer Reading Club* reprendra ainsi le thème choisi : le livret distribué aux enfants est baptisé *log book* (registre des livres lus mais aussi livre de bord, carnet de route de l'aventurier), les animations se veulent *wild* (folles, pleines de surprises).

L'iconographie mise en place reprend évidemment ce même thème. Un illustrateur a été sélectionné parmi une dizaine d'illustrateurs torontois à avoir concouru. C'est l'illustratrice de livres pour enfants Heather Collins qui a été retenue cette année, pour un dessin représentant 3 enfants à bord d'un canoë, au-dessus d'une rivière peuplée de toutes sortes d'animaux sauvages. L'un des enfants tient un livre ouvert et semble lire une histoire aux 2 autres.

Ce dessin est décliné sur toutes formes de supports, le reprenant dans son ensemble ou dans certains de ses détails.

Les participants reçoivent ainsi :

- un poster
- un livre de bord (*log book*) proposant toutes sortes de jeux et d'activités et invitant les enfants à consigner et commenter les livres qu'ils ont lus ou qu'on leur a lus
- des autocollants (soit d'emblée, soit pour chaque livre lu) à coller sur l'affiche afin d'en révéler certains «secrets».

Le personnel reçoit également un lot de documents iconographiques qu'il est encouragé à utiliser sous les formes les plus variées. Des idées d'activités à mener avec les enfants lui sont suggérées, comme la création de plages horaires hebdomadaires réservées au bilan des lectures effectuées, des concours de marque-pages, la célébration des anniversaires d'écrivains pour enfants qui sont nés en été, etc. Les enfants sont même fortement encouragés à écrire au sponsor *TD Bank* pour le remercier ! On demande d'ailleurs au personnel de s'impliquer très fortement dans l'opération et

de faire preuve d'enthousiasme (en invitant systématiquement les enfants à participer, au moment du prêt par exemple).

L'originalité du *Summer Reading Club* tient en fait dans l'équilibre entre une grande centralisation de l'organisation : le personnel des branches reçoit des animations clés en main et des consignes très précises, et la possibilité pour chaque établissement d'adapter l'opération à ses moyens, sa taille, sa motivation et son public. Si l'enthousiasme de commande risque parfois de braquer certains services peu réceptifs, la souplesse du processus laisse le choix à chacun des modalités et de la mesure de son implication.

1.2. Les stratégies de communication

1.2.1 Dans les bibliothèques

Le personnel des services jeunesse est invité à porter des tee-shirts reproduisant le dessin de Heather Collins, et à en proposer la vente pour 6\$Can (environ 30FF).

Il est chargé de mettre en place des expositions à partir du matériel iconographique qui lui est envoyé : agrandir le dessin du canoë et le coller sur du tissu bleu, coller des fourmis sur le tableau d'affichage, accrocher les noms des enfants et les titres des livres lus sur un grand panneau, afin de créer un «mur de la gloire» (*wall of fame*), exposer des livres relatifs à l'aventure, etc.

Enfin, les bibliothèques organisent des *launches* où sont invités des écrivains et des illustrateurs pour la jeunesse, des personnalités locales (le maire d'arrondissement, un libraire, etc.), des journalistes, etc.

1.2.2 Dans les lieux fréquentés par les enfants

Les écoles sont évidemment une cible privilégiée du marketing. Des courriers d'information sont expédiés à toutes les écoles primaires de l'Ontario, accompagnés de signets

destinés à être insérés dans les bulletins scolaires de fin d'année.

Le personnel se rend également dans un nombre important d'écoles et de crèches, où il présente le *Summer Reading Club* et invite les enfants à venir retirer leurs posters, autocollants et livrets d'activités dans les bibliothèques (la visite des écoles se révèle 20 fois plus efficace que les simples courriers).

Il établit aussi des partenariats avec des programmes de lutte contre l'illettrisme des enfants et d'apprentissage de l'anglais pour les enfants étrangers, avec des festivals pour la jeunesse, etc.

1.2.3 A travers différents media

Des brochures et signets sont distribués dans les lieux publics, les centres commerciaux, les laveries, etc.

Des pages publicitaires sont achetées dans le *Toronto Star* ou dans les journaux locaux qui font également paraître régulièrement des articles et des interviews d'écrivains invités par les bibliothèques.

Les télévisions locales se font elles aussi l'écho de la venue d'écrivains ou d'illustrateurs.

Des encarts publicitaires paraissent dans le métro, sur les bus. Le site Internet du réseau et bien entendu le numéro estival de *What's On* se font largement l'écho de l'opération : le journal du réseau présente le dessin de Heather Collins en couverture et consacre son éditorial et près de 40 pages à la personnalité de l'illustratrice et des divers écrivains invités, ainsi qu'aux activités proposées dans les établissements.

Le *Summer Reading Club* rencontre ainsi un gros succès : 44.000 participants à Toronto et 35.000 dans le reste de l'Ontario, grâce à une organisation rigoureuse et inventive, à une politique de communication variée et intensive et à une forte implication des personnels.

2. Le *strategic plan* (le plan stratégique)

Après la période de flottement consécutive à la nouvelle organisation des bibliothèques de Toronto en réseau, un «groupe de référence» formé de membres du conseil (*library board*) et de membres du personnel a été chargé de réfléchir aux objectifs principaux que le réseau devait se fixer pour les années 2000-2003. Les dirigeants étant conscients des changements survenus dans leur ville (augmentation et diversification de la population, augmentation de la proportion d'enfants et de personnes âgées, besoins accrus d'accès à l'information en raison de la révolution numérique), ils ont souhaité que le plan stratégique soit échafaudé à partir de la consultation des habitants de Toronto, afin de répondre plus précisément aux attentes des usagers et de fournir de meilleurs services, mieux adaptés aux besoins des différents publics.

L'élaboration du plan stratégique se fait sous la responsabilité du service planification et développement, en collaboration avec le service marketing pour la partie communication.

2.1. L'élaboration du plan stratégique

Dès 1999 une première ébauche de plan stratégique (*draft plan*) est élaborée par le «groupe de référence». Cette ébauche est soumise à l'approbation des usagers au cours du printemps 2000, sous différentes formes :

- Consultations publiques dans les bibliothèques. Ce sont des rencontres organisées à différentes dates du mois de mai dans 6 bibliothèques du réseau. Des prospectus incitant le public à y assister (*public consultation flyers*) adoptent le slogan suivant : *Help create the library of the future, attend one of the following meetings* (Aidez-nous à construire la bibliothèque de demain, venez assister à une des rencontres suivantes), et annoncent que l'objectif est

de savoir comment apporter un meilleur service, aider à l'épanouissement des enfants et créer des bibliothèques adaptées à la communauté. Les sujets suivants sont abordés :

- Les livres électroniques et les DVD
- La mise en place d'un *story van* (bus où seraient racontées des histoires aux enfants) dans les crèches et les écoles maternelles
- Les cafétérias dans les bibliothèques
- Le multilinguisme à l'ère de l'électronique
- La bibliothèque virtuelle de référence (VRL) et son contenu
- La formation aux nouvelles technologies à tout âge.

Les mêmes informations sur ces rencontres de consultation sont transmises aux media sous forme de communiqués de presse.

Des guides sont distribués au personnel pour l'aider à animer les débats. Voici quelques unes des questions suggérées :

- Quelle(s) bibliothèque(s) fréquentez-vous ?
- Pour quelles raisons ?
- Qu'est-ce qui vous vient à l'idée en entendant les mots «bibliothèque publique» ?
- Quels sont les services dispensés par le TPL ?
- Quels sont selon vous les services qu'il faudrait développer dans les trois prochaines années ?
- Qu'est-ce qui peut empêcher certaines personnes de fréquenter les bibliothèques ?
- Pouvez-vous identifier des besoins auxquels les bibliothèques devraient davantage répondre ?
- Qu'est-ce qu'une bibliothèque idéale ?

Enfin, une synthèse est à la disposition des intervenants, comportant des explications sur l'objet de la rencontre, les raisons de la mise en place d'un plan stratégique, les objectifs retenus par le *draft plan*.

- Formulaire à remplir dans les établissements (*comment forms*). Des exemplaires du *draft plan* sont disponibles

dans toutes les branches. A la fin du document, il est demandé aux usagers d'exprimer leurs idées et leurs suggestions à propos de cette première ébauche du plan stratégique.

- Le site web présente le *draft plan* et propose aux usagers de donner leur avis.
- Article dans *What's on*. Présentation du projet de plan stratégique et invitation à s'exprimer sur le sujet dans le cadre des rencontres organisées dans les établissements, en remplissant les formulaires créés à cet effet ou sur le site Internet.

De ces rencontres avec son public le TPL a notamment retenu les attentes suivantes :

- Renforcer les services pour les enfants en insistant sur l'incitation à la lecture
- Renforcer l'aide aux devoirs et à la recherche pour les jeunes
- Rendre le catalogue plus facile dans son utilisation
- Développer les collections
- Développer le marketing et la communication en direction des communautés d'origine étrangère (*multicultural communities*)
- Elargir la communication en direction des personnes âgées
- Offrir des bibliothèques accueillantes et faciles d'accès
- Créer des espaces différents pour chaque type d'usage (étude, conversation, réunions)
- Augmenter les horaires d'ouverture, en particulier le dimanche
- Augmenter le nombre d'ordinateurs et d'accès Internet
- Offrir plus de facilités aux handicapés
- Reconnaître l'importance d'avoir un personnel compétent et bien formé.

Une fois les données recueillies et analysées, une version définitive du plan stratégique a pu être élaborée.

2.2. Le plan stratégique : version définitive

Voici les 7 domaines clés qui ont été retenus et dans lesquels le TPL s'engage vis-à-vis de ses usagers:

- Contribuer au développement des enfants et des adolescents, en encourageant l'apprentissage et la lecture
- S'adapter à la demande (*customizing for you*) : développer les collections et les services en promouvant la lecture, l'alphabétisation et l'apprentissage, et en préservant le patrimoine commun.
- La bibliothèque comme lieu de proximité : renforcer le rôle de la bibliothèque comme ressource vitale de la communauté.
- La bibliothèque virtuelle : construire une bibliothèque reliée aux ressources du monde entier.
- Enrichir le service : créer des partenariats avec des organisations partageant les mêmes buts.
- Communiquer avec les usagers : promouvoir les services et les collections auprès du public.
- Aider le personnel à fournir un service public encore meilleur.

Dans chacun de ces domaines, le réseau s'engage à des actions et des changements précis, détaillés dans un document intitulé *Creating the future, treasuring the past : Toronto Public Library Strategic Plan, 2000-2003* (Construire l'avenir, «préserver» le passé) : plan stratégique du réseau des bibliothèques publiques de Toronto, 2000-2003).

Il s'agissait alors de faire savoir l'existence du plan et de valoriser le travail effectué. C'est la formule du *launch* qui a été retenue à cet effet.

2.3. Le *launch* du plan stratégique

2.3.1 La préparation du *launch*

Cette opération de lancement a pour but d'annoncer aux media la mise au point du plan stratégique en mettant en relief 4 aspects du plan, et de présenter le réseau comme un service public innovant et en pleine évolution.

Il marque le début d'un processus de communication du contenu du plan stratégique aux usagers et usagers potentiels, aux donateurs et partenaires, aux membres du conseil et aux dirigeants, aux professionnels des bibliothèques et des sciences de l'information, aux membres du personnel.

Il instaure une nouvelle politique de communication et de marketing, qui sera désormais centrée sur la proposition de nouveaux services (comme le prêt de livres électroniques) et l'amélioration des services existants (comme l'extension des heures d'ouverture le dimanche), en référence au plan stratégique.

Le slogan retenu pour tous les événements, communiqués de presse et opérations de communication autour du plan stratégique est : *Creating the future, treasuring the past.*

Les 4 messages clés sont :

- Le service public commence auprès des enfants et des adolescents
- La bibliothèque comme lieu de proximité
- La bibliothèque virtuelle
- La bibliothèque comme centre culturel et lieu d'alphabétisation.

Quatre personnalités du monde culturel sont invitées à développer l'un des quatre messages : Barbara Reid, illustratrice pour enfants, sur les services jeunesse, Jane Jacob, auteur du best seller *Life and Death of American Cities* (*Vie et mort des villes américaines*), sur les bibliothèques de proximité, Evan Salomon, animateur de talk shows, sur la

bibliothèque virtuelle, et Russell Smith, journaliste et romancier, sur la bibliothèque comme centre culturel.

Sur les 500 personnes invitées, 150 environ sont attendues. Il s'agit de journalistes, de représentants politiques, d'éditeurs, de libraires, de sponsors, de partenaires, des membres du personnel, etc. Chaque invité reçoit un «kit» composé d'un exemplaire du plan stratégique, de marque-pages, d'un tapis de souris.

Un calendrier est mis en place pour préparer le *launch*, de juin au 5 octobre 2000, date retenue pour l'opération.

Le budget est de 10.000 \$ et se répartit comme suit :

- Personnalités chargées des interventions (*speakers*) : 2000 \$
- Restauration : 2000 \$
- Tapis de souris : 4000 \$
- Fleurs : 500 \$
- Equipements divers : 1500 \$

2.3.2 Le déroulement du *launch*

Le 5 juin 2000, à 8h30, le *launch* a lieu dans le hall de la Bibliothèque de Référence équipée pour l'occasion de tables, de chaises, d'un buffet de petit déjeuner et d'un écran sur lequel sont projetées des diapositives des bibliothèques du réseau, des origines à aujourd'hui (annexe 10). La présentation du plan stratégique par la responsable du réseau (*City librarian*) est ainsi ponctuée et agrémentée de vues des bibliothèques de Toronto.

Les discours des *speakers* sont sans surprise : consensus sur le formidable apport des bibliothèques publiques, souvenirs émus d'enfances passées dans ces havres de culture et de découvertes littéraires. Jusqu'à l'intervention de Jane Jacob, qui s'insurge contre cette vision réductrice des bibliothèques comme lieux de proximité et de sociabilité. La nonagénaire déclare refuser l'idée de se rendre dans une bibliothèque pour fréquenter les autres personnes âgées (*seniors*) de son

quartier, et se demande si les concepteurs d'une telle aberration sont des gens qui aiment les livres...

Le *Toronto Star*, le *Globe and Mail* et le *National Post*, les trois principaux journaux de Toronto, qui se font écho dès le lendemain du *launch* du plan stratégique, prennent un malin plaisir à relater l'éclat de l'écrivain en la citant : «considérer les bibliothèques comme des lieux de sociabilité est absurde»(annexe 11).

Le plan stratégique décide d'un tournant dans la politique de communication externe des bibliothèques de Toronto. Alors qu'à la suite de la confusion générée par la création du nouveau réseau, le service marketing parvenait difficilement à se définir une ligne directrice et à prendre du recul par rapport à ses activités, le service de la planification lui fournit la matière et la réflexion dont il avait besoin pour définir un plan marketing. Si l'on reprend l'analyse de Jean-Michel Salaün (cf. 2^e partie, 1.3), le plan stratégique fournit les éléments nécessaires à une véritable politique de communication :

- Il permet de préciser l'axe de la politique de communication en partant des attentes du public : c'est ce qui a été fait à travers la consultation des usagers.
- Il fournit un concept qui traduit ce qui a été défini : les 7 points retenus se déclinent autour du slogan *Creating the future, treasuring the past*.
- Il permet de décliner le message sur différents supports : les stratégies de communication seront désormais centrées autour des axes clés du plan.

Le *Summer Reading Club* quant à lui sera désormais d'autant plus facile à promouvoir qu'il répond au premier des engagements du réseau : accentuer les actions menées auprès des enfants, en particulier en matière d'incitation à la lecture.

Conclusion

La diversité des projets en cours au sein du TPL, la complexité de son organisation et la richesse des services proposés, en font un terrain d'observation passionnant.

Il est frappant de constater combien le réseau des bibliothèques publiques de Toronto se distingue par son caractère encore mouvant, comme si les deux années et demie qui se sont écoulées depuis sa création avaient à peine suffi à apprendre à travailler en commun, à regrouper les services, et à trouver une identité commune, à partir d'une telle hétérogénéité initiale. Tous les discours du personnel font encore référence à cet événement majeur : l'*amalgamation*, leitmotiv qui oppose l'avant et l'après janvier 1998.

La politique de communication en direction des publics, par son manque d'unité et la peur qu'elle reflète des menaces qui pèsent sur un réseau encore fragile, malgré la très forte inscription du réseau dans la communauté qu'il dessert et son engagement social en direction des publics minoritaires, est à l'image d'une organisation encore en recherche de stabilité.

Même si les dirigeants ont décidé qu'il fallait tourner la page «fusion» et proclamer un nouveau départ avec l'annonce très médiatisée du plan stratégique pour les 3 ans à venir, le TPL tâtonne encore, et c'est peut-être la création d'un logo, depuis si longtemps retardée, qui sera le signe d'une nouvelle cohérence.

Bibliographie

1. Les bibliothèques canadiennes

A world of information : creating multicultural collections and programs in canadian public libraries. Ottawa : National Library of Canada, 1994.

BOYLE, Theresa. «Cutbacks force library to restructure Metropolitan Reference Library». *Toronto Star*, 28 December 1995, ces.A.p.6.

BUXTON, Williams. *American philanthropy and Canadian libraries : the politics of knowledge and information.* Montréal : Graduate School of Library and Information Studies and the Centre for Research on Canadian Cultural Industries and Institutions, Mc Gill University, 1998.

FITCH, Leslie. *Dividends : the value of public libraries in Canada.* Toronto : Book and periodical Council, 1997. *Libraries in the life of the Canadian nation.* Canadian Library Council, 1997.

The National Library of Canada and Canadian Libraries : essays in honour of Guy Sylvestre. Asted, 1996. Public libraries in Canada : a study commissioned by the Canadian Book Publishers' Council. Toronto : Beta Associates, 1982.

Project progress : a study of Canadian libraries. Ottawa : Canadian Library Association, 1981.

SKRZESZEWSKI, Stan. «Faire payer le public ? La question sera enfin posée». *Bulletin des bibliothèques de France* n°5 (1985) : p. 392-400.

2. L'information et la communication

BENOIT, Denis. *Information, communication : fiches de synthèse.* Paris : Organisation, 1994.

BOUGNOUX, Daniel. *La communication par bande : introduction aux sciences de l'information et de la communication.* Paris : La Découverte, 1991.

MATTELART, Armand. *L'invention de la communication.* Paris : la Découverte, 1994.

SFEZ, Lucien. *Critique de la communication*. Paris : Seuil, 1992.

3. La communication et la publicité

COMBET, Claude. «Les guides du lecteur, un plus pour l'accueil du public.» *Livres-Hebdo* n° 247, du 2-5-97 (1997) : p. 54-55.

COMBET, Claude. «Quand les bibliothèques font leur pub.» *Livres-Hebdo* (1996).

DUTHOIS, Sylvain. «les règles d'or de la séduction publicitaire.» *Communication et langages*. n°109 (1996) : p.33-50.

JOUVE, Michèle. *Communication et publicité : Théories et pratiques*. Rosny : Bréal, 1994.

MATTELART, Armand. *La publicité*. Ed Jean-Paul Piriou. Paris : la Découverte, 1994.

SCHWEIBIG, Philippe. *Les communications d'entreprise. Au-delà de l'image*. Paris : Mc Graw-Hill, 1988.

VARLAMOFF, Marie-Thérèse. «Recherche image désespérément». *Bulletin de l'ABF* n° 140 (1998) : p.28-33.

VICTOROFF, David. *La publicité et l'image*. Paris : Denoël, 1978.

4. Les missions des bibliothèques

ALLAGNAT, Valérie. L'offre de services aux personnes âgées : l'exemple de la bibliothèque municipale de la Part-Dieu. Mémoire d'étude :DCB ensib, 1996.

Bibliothèques au service de la communauté : Actes du colloque de la BPI (28-29 janvier 1993). Paris : BPI-Unesco, 1994.

GREEN, Andrew. «La bibliothèque au service de la communauté en Grande-Bretagne.» In Bibliothèque publique d'information- Bibliothèques au service de la communauté : compte-rendu des colloques des 28 et 29 janvier 1993. Paris : BPI-Centre Georges Pompidou/UNESCO, 1994.

MELOT, Michel. «Grandeurs et lacunes de l'activité des bibliothèques françaises.» In SEIBEL, Bernadette et al. Lire, faire lire : des usages de l'écrit aux politiques de lecture. Paris : Ed. Le Monde, 1995.

«Missions culturelles et sociales des bibliothèques (dossier spécial).» *Bulletin des bibliothèques de France* T.42.n°1 (1997).

TABAH, Dominique. «Le rôle social et culturel des bibliothèques vu de Bobigny.» *Bulletin des bibliothèques de France* T. 42.n°1 (1997).

TABET, Claudie. *La bibliothèque hors les murs*. Paris : Electre-Cercle de la librairie, 1996.

5. Services d'information et de référence

CARRIERE, Francine. «Référence : un service trois étoiles.» *Bulletin des bibliothèques de France* T.31.n°4 (1986) : p. 352-357.

ROAD, James. « Du rôle de la bibliothèque comme service d'informations sociales : l'expérience anglaise. » *Bulletin des bibliothèques de France* T.29.n°3 (1984) : p. 220-223.

SUTTER, Eric. *Services d'information et qualité*. Paris : ADBS éditions, 1992.

6. Les publics

DUCASSE, Roland. « L'évaluation de la demande. » *Bulletin d'information de l'ABF*. n° 136 (1987) : p.14-16.

POULAIN, Martine. «Les publics des bibliothèques.» *Lire en France aujourd'hui*. Paris : Cercle de la librairie, 1993. P. 227-249.

«Pour tout public (dossier spécial).» *Bulletin des bibliothèques de France* T.31. n°3 (1986).

SAUNDERS, Kate. « What do people want from a library ? » *Library management* Vol. 14 n°2 (1993) : p 8-10.

VINE, Abigail. « Do you care for your customers ? » *Library management* Vol. 14 n°2 (1993) : p. 15-18.

7. La communication et le marketing en bibliothèque

ALBARIC, Michel. «L'image de marque des bibliothèques.» *Bulletin de l'ABF*. n° 140 (1988) : p. 3-4.

COLBERT, François. *Le marketing des arts et de la culture*. Boucherville, Québec, Canada : Gaétan Morin, 1993.

DURAND, Jean-Philippe. *Le marketing des activités et des entreprises culturelles*. Lyon : AGECE et Juris association, 1991.

MIRIBEL, Marielle de. Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque : approche théorique et historique. Paris X-Nanterre : 1999.

MIRIBEL, Marielle de. «Le guide du lecteur ou la confusion des genres.» *Bulletin des bibliothèques de France* T. 43 n° 6 (1998) : p. 64-66.

MIRIBEL, Marielle de. «Les logos des bibliothèques publiques.» *Bulletin des bibliothèques de France* T. 40 n° 4 (1995) : p. 16-23.

MIRIBEL, Marielle de. «La signalétique en bibliothèques.» *Bulletin des bibliothèques de France* T. 43 n° 4 (1998) : p.84-85.

SALAUN, Jean-Michel. *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*. Paris : Cercle de la librairie, 1993.

SAVARD, Réjean. «Etude de milieu et stratégies de promotion des services documentaires.» *Documentation et bibliothèques juillet-septembre 1986* (1986) : p. 77-82.

SAVARD, Réjean. *Les bibliothécaires et le marketing*. Istanbul : IFLA, 1995.

Annexes

Annexe 1 : Organigramme du TPL

Annexe 2 : Organigramme détaillé du TPL

Annexe 3 : Le budget de fonctionnement du TPL

Annexe 4 : Le budget de fonctionnement du TPL par catégorie

Annexe 5 : Le budget d'acquisitions du TPL (1999 et 2000)

Annexe 6 : L'organigramme du service de développement des collections

Annexe 7 : L'organigramme des services techniques

Annexe 8 : Liste des langues des imprimés et périodiques de la Bibliothèque de Référence

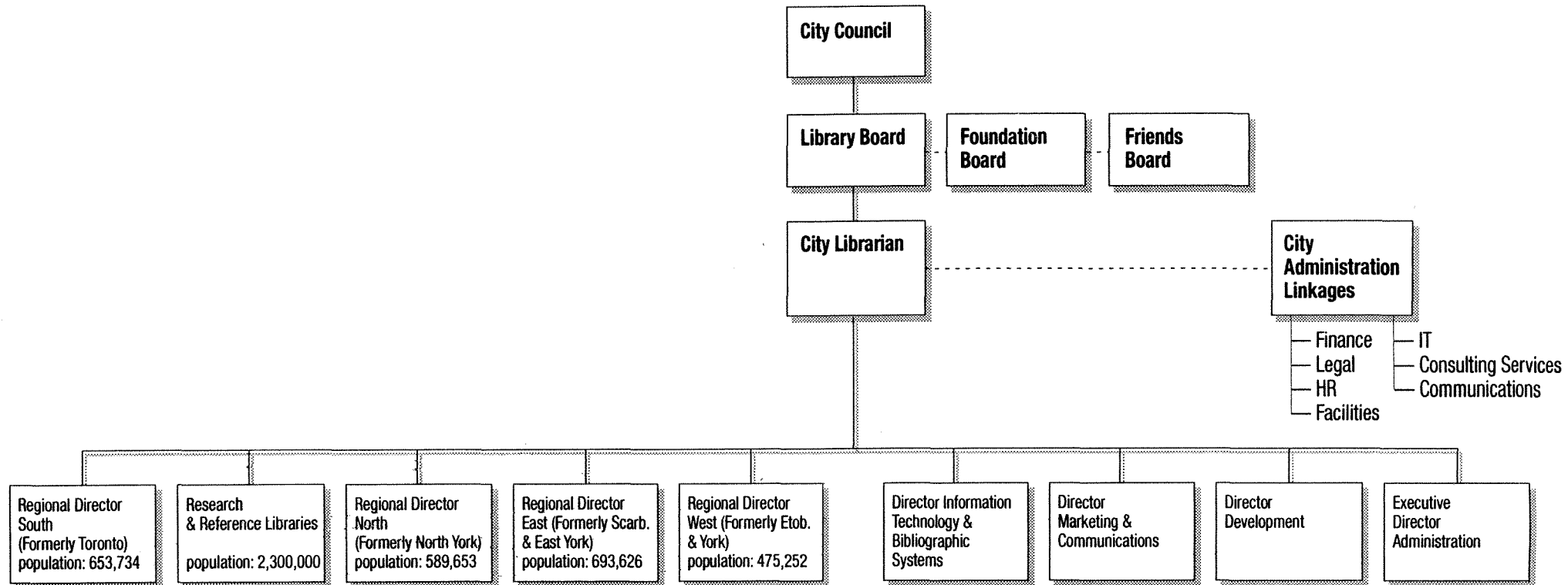
Annexe 9 : Exemples de questions auxquelles répond le service *Answerline*

Annexe 10 : Plan de la salle dans lequel est organisé le *launch* du plan stratégique

Annexe 11 : Articles de presse parus le 6 octobre 2000, à la suite du *launch* du plan stratégique

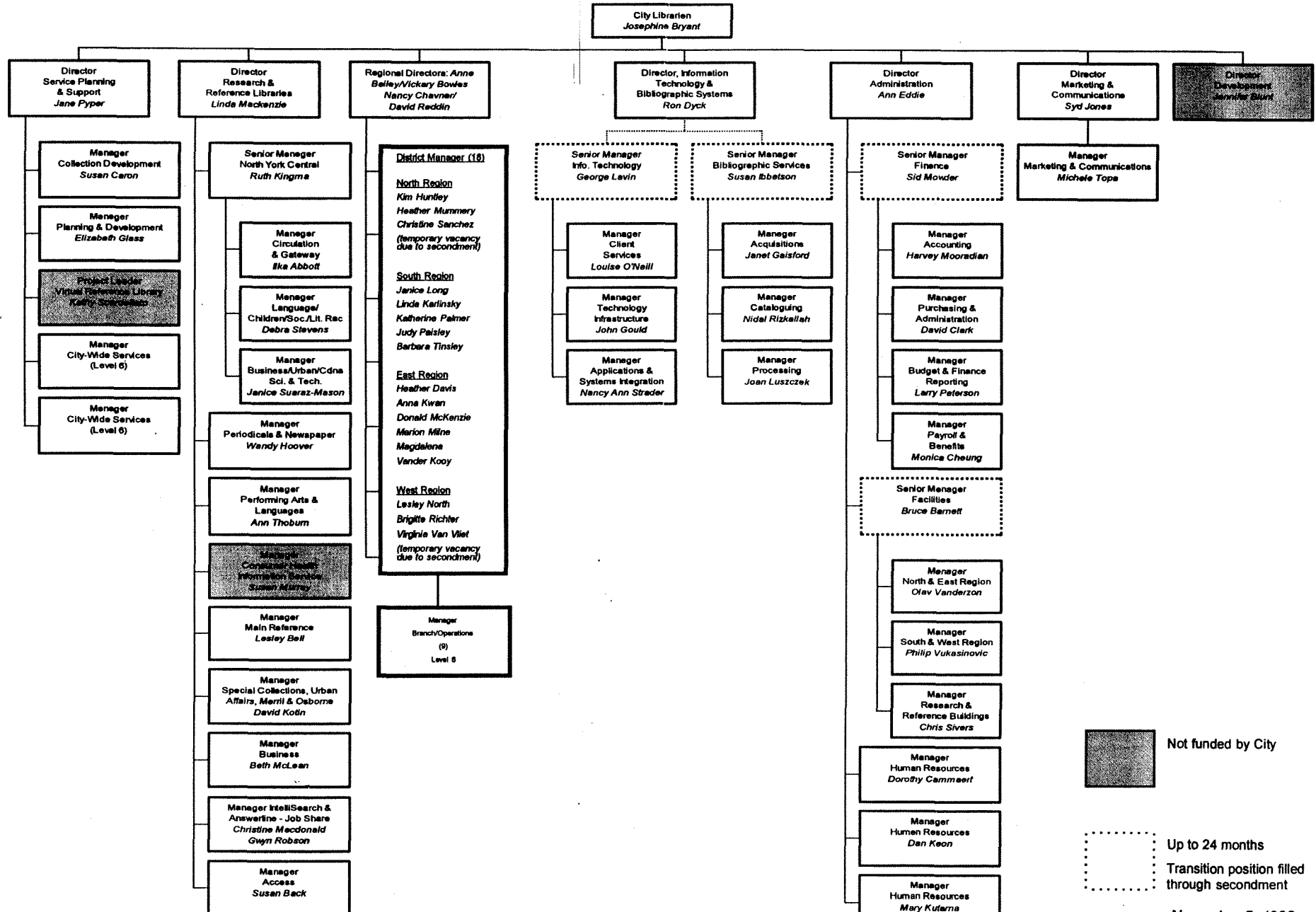
Annexe 1 :
Organigramme du TPL

Toronto Public Library Proposed Organization Structure




Annexe 2 :
Organigramme détaillé
du TPL

Toronto Public Library - Organization



 Not funded by City

 Up to 24 months
Transition position filled through secondment

Annexe 3 : Le budget de fonctionnement du TPL

TORONTO PUBLIC LIBRARY 2000 OPERATING BUDGET SUMMARY

Major Feature Groups	1999 Approved Budget	2000 Approved Budget	1999 vs 2000 Increase/(Decrease) Amount %	
Personnel Services	\$ 79,002,200	\$ 84,201,359	\$ 5,199,159	6.6%
Materials and Supplies	2,019,535	2,037,688	18,153	0.9%
Furnishings and Equipment	0	0	0	0.0%
Library Materials	13,474,177	13,555,477	81,300	0.6%
Services and Rent	15,254,864	15,310,082	55,218	0.4%
Other Expenditures	54,000	34,000	(20,000)	(37.0%)
Gross Expenditure	\$ 109,804,776	\$ 115,138,606	\$ 5,333,830	4.9%
Grants	\$ 5,868,110	\$ 5,581,860	\$ (286,250)	(4.9%)
Fines and User Fees	4,472,115	4,631,800	159,685	3.6%
Other Revenues	1,511,651	1,889,336	377,685	25.0%
Total Revenues	\$ 11,851,876	\$ 12,102,996	\$ 251,120	2.1%
Net City Funding Budget	\$ 97,952,900	\$ 103,035,610	\$ 5,082,710	5.2%

Note : Pay equity wages adjustment not yet included.

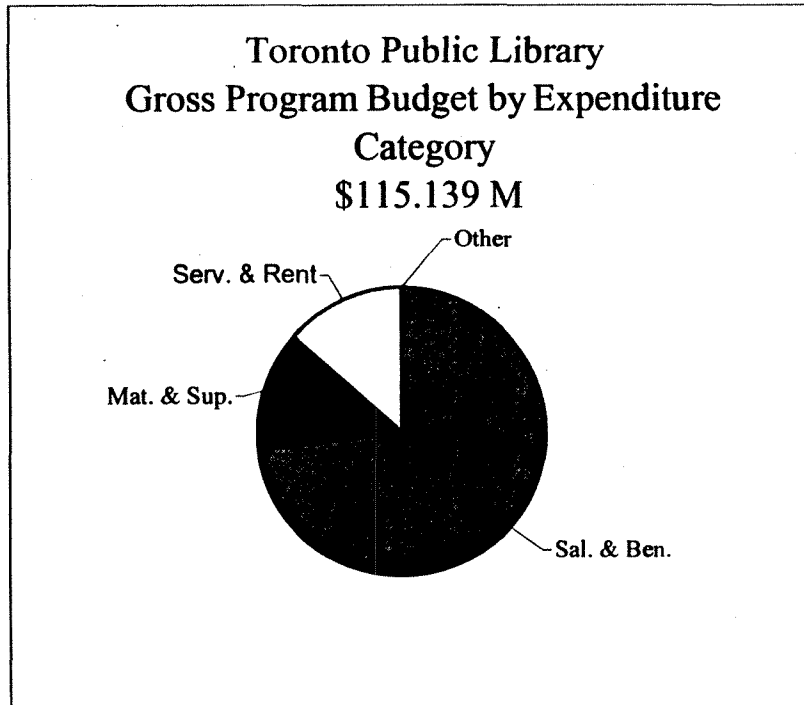
Annexe 4 : Le budget de fonctionnement du TPL par catégorie

Toronto Public Library

Gross Expenditures by Expenditure Category - Graph!

Category Cost (\$000's)

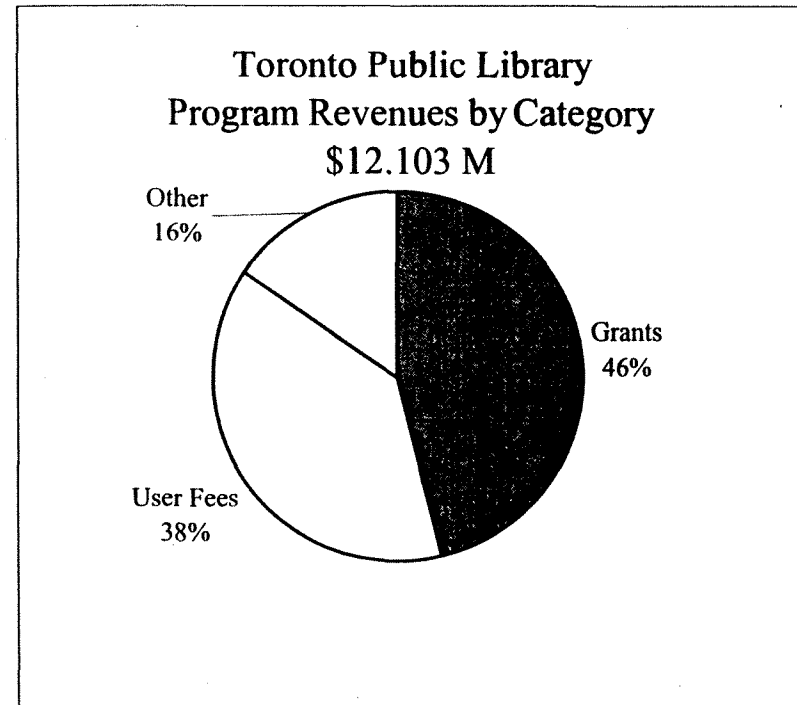
Sal. & Ben.	84,201
Mat. & Sup.	15,593
Serv. & Rent	15,310
Other	34



Revenues by Category - Graph!

Category Cost (\$000's)

Grants	5,582
User Fees	4,632
Other	1,889



**Annexe 5 : Le budget
d'acquisitions du TPL
(1999 et 2000)**

Chart 1

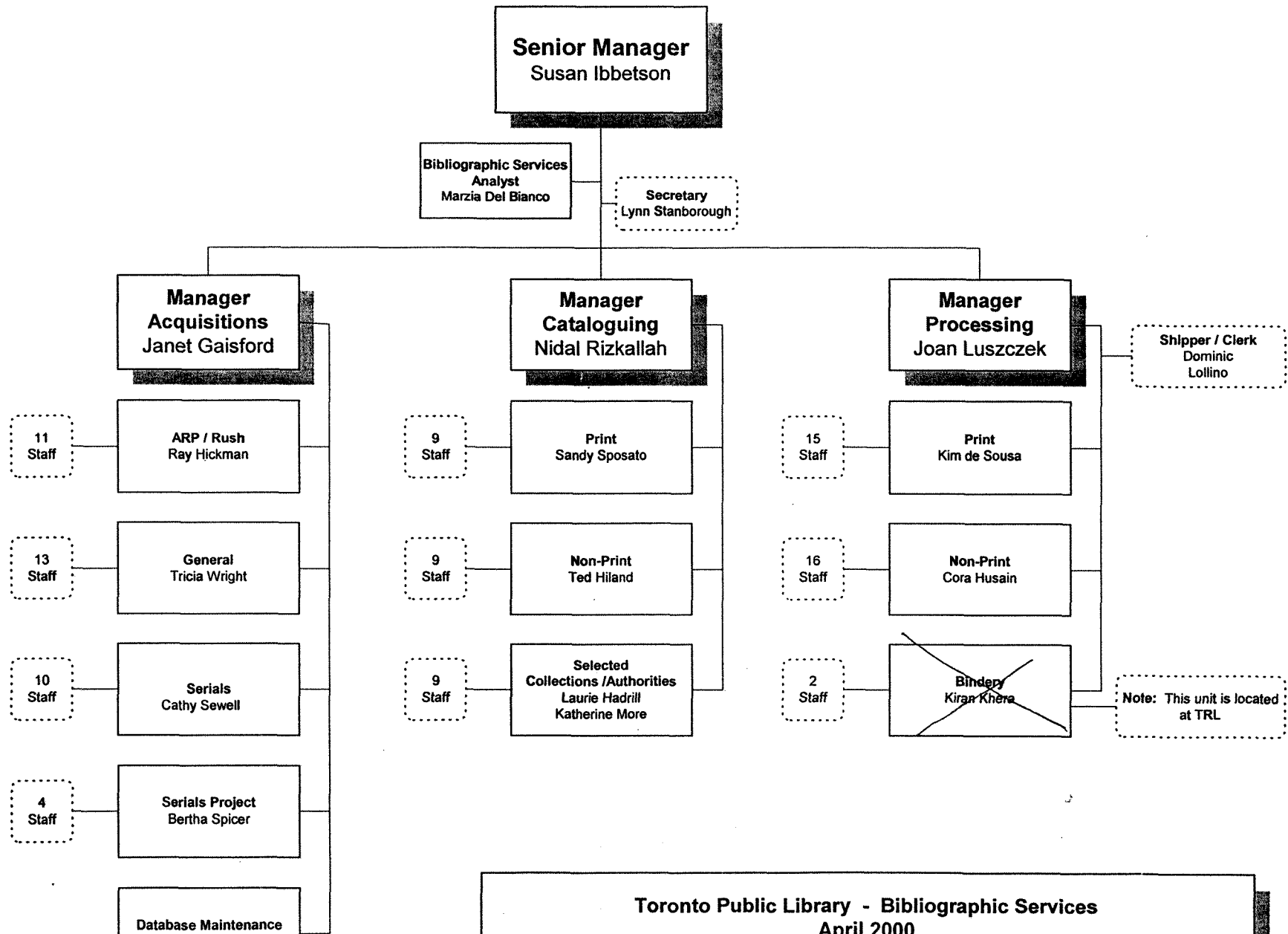
Comparison of 1999 and 2000 Library Materials Budgets		
	1999	2000
LMB	12,956,914	12,772,539
Bindery	148,263	145,743
Development Charges	350,000	637,195
Sunnybrook	8,320	8,320
CHIS	19,000	0
Total	13,482,497	13,563,797

Chart 2

Budgets	1999	2000
Centralized (Off-the-Top)		
Shipping	120,000	120,000
GST	144,000	144,000
Networked Electronic	613,999	806,176
Professional Tools	58,926	101,190
Bestsellers/High Demand	481,107	505,754
Collection Development	376,626	486,130
Literacy Services	77,175	101,151
Home Library Services	243,456	239,317
ESL	189,793	206,891
Centralized Total	2,305,082	2,710,609
R&R		
NYCL	754,674	732,736
TRL (including ME + OS)	2,144,537	2,099,087
R&R Total	2,899,211	2,831,823
Regions	7,744,916	7,230,107
Sunnybrook	8,561	8,320
CHIS (moved)	33,601	0
Development Charges	342,863	637,195
Bindery	148,263	145,743
Budget Total	13,482,497	13,563,797

Please note: In the allocation charts in Appendix 3 the 1999 budget for the regions has been adjusted to match 2000. All 2000 budgets include foreign exchange

**Annexe 6 :
L'organigramme du
service de
développement des
collections**



Annexe 7 :
L'organigramme des
services techniques

Collection Coordinators' Responsibilities

Adult Coordinators			French & MLC Coordinator	Children's & Teen Coordinator	Electronic Materials Coordinator	R&R Coordinator
Susan Rickwood 395-5508	Jeanne Mak 395-5521	Margaret Henry 395-5519	Diane Dragasevich 395-5705	Leslie Koster 395-5701	Joanne Lombardo 395-5522	Janet Rogers 395-5527
Coordinates Materials Review Committee	Purchase alert report	Chairs Adult Materials Selection Committee (includes teen nonfiction)	Coordinates French and Multilingual selectors	Chairs Children's Materials Selection Committee (includes teen fiction)	Chairs Electronic Materials Selection Committee	Chairs Research & Reference Materials Selection Committee
Samples from authors, publishers, etc.	General print reference	Coordinates adult publishers catalogues	Adult, children's and teen multilingual materials	Coordinates childrens publishers catalogues	Electronic materials – networked and CD-ROMs	Coordinates academic and specialized catalogues
Author/publisher queries	Standing orders (regional)	Bestsellers	Adult, children's and teen French materials	Children's/teen paperbacks – ARP and non-ARP	Computer Books	R&R liaison (including Special Collections)
Large print	English periodicals (regional)	Adult print replacements	French and multilingual periodicals	Children's/teen replacements	E-books	Serials (R&R level)
Focus collections: Gay/Lesbian Native Black & Caribbean Jewish Mosaic Children's	Professional material and staff requests	Unabridged audiobooks	ESL materials	Children's/teen AV (with S. Rickwood)	Internet site selection	Periodicals (R&R level)
AV – ARP and non-ARP	Community information	Abridged Audiobooks – ARP	Adult Literacy materials	Kits	PAC lists	Local history
AV – replacements	Adult Paperbacks – ARP and non-ARP	Talking books	Language-Learning materials	Audiobooks	Liaison with consortia	Government Publications
Customer requests	Study notes			Children's periodicals		Donations contact
Local newspaper reviews	Maps					
	Copyright					

Shared Duties (contact the Coordinator for the type of material involved):

- Budget – package, allocation and monitoring
- Meetings with publishers' reps
- Collection development projects
- Selection Profiles
- Collection Management (e.g., assessment, weeding)

**Annexe 8 : Liste des
langues des imprimés et
périodiques de la
Bibliothèque de
Référence**

Collections/Services

Collections	Adult Multilingual Collections:					
	Language	Print	Periodical	Language	Print	Periodical
	Afrikaans	✓		Ethiopic	✓	
	Akkadian	✓		Ewe	✓	
	Albanian	✓		Faroese	✓	
	Amharic	✓		Finnish	✓	✓
	Arabic	✓	✓	Finno-Uguric	✓	
	Armenian	✓	✓	Frisian	✓	
	Assamese	✓		Gaelic	✓	✓
	Avesta	✓		Georgian	✓	
	Azerbaijani		✓	German	✓	✓
	Azeri	✓		German, Middle	✓	
	Baltic	✓		Germanic	✓	
	Baluchi	✓		Gothic	✓	
	Bambara	✓		Greek	✓	✓
	Basque	✓		Greek, Classical	✓	
	Belorussian	✓		Gujarati	✓	✓
	Bengali	✓	✓	Hausa	✓	
	Berber	✓		Hawaiian	✓	
	Breton	✓		Hebrew	✓	
	Bulgarian	✓		Hindi	✓	✓
	Burmese	✓		Hungarian	✓	
	Cambodian	✓		Icelandic	✓	
	Catalan	✓	✓	Indic	✓	
	Caucasian	✓		Indo-European	✓	
	Celtic	✓		Indonesian	✓	
	Chinese	✓	✓	Interlingua	✓	
	Church Slavonic	✓		Irish	✓	
	Cornish	✓		Italian	✓	✓
	Creole-Pidgin	✓		Japanese	✓	
	Croatian		✓	Kannada	✓	
	Cushitic	✓		Kashmiri	✓	
	Czech	✓	✓	Kazakhstan	✓	
	Danish	✓		Khasi	✓	
	Dinka	✓		Kikuyu	✓	
	Doi	✓		Kirghiz	✓	
	Dravidian	✓		Konkani	✓	
	Dutch	✓	✓	Korean	✓	✓
	Egyptian	✓		Kurdish	✓	
	Esperanto	✓	✓	Ladino	✓	
				Lah	✓	

Estonian	✓	✓	Lamba	✓	
Adult Multilingual Collections:					
Language	Print	Periodical	Language	Print	Periodical
Lao	✓		Portuguese	✓	✓
Latin	✓		Prakrit	✓	
Latvian	✓	✓	Provencal	✓	
Lithuanian	✓		Pushto	✓	
Luganda	✓		Rajasthani	✓	
Macedonian	✓	✓	Romance	✓	
Malagasy	✓		Romanian	✓	✓
Malay	✓		Romansh	✓	
Malayalam	✓		Rundi	✓	
Malayo-			Russian	✓	
polynesian	✓		Samaritan	✓	
Maltese	✓		Sango	✓	
Mandinka	✓		Sanskrit	✓	
Manyaka	✓		Seldup	✓	
Maori	✓		Semitic	✓	
Marathi	✓		Serbian		✓
Mayni	✓		Serbo-Croatian	✓	
Mende	✓		Shona	✓	
Nepali	✓		Sidamo	✓	
Newari	✓		Sindhi	✓	
Niger-Congo	✓		Sinhalese	✓	
Northern			Sino-Tibetan	✓	
Sotho	✓		Slavic	✓	
Norwegian	✓		Slovak	✓	✓
Nubian	✓		Slovena	✓	
Nyanja	✓		Southern		
Oriya	✓		Sotho	✓	
Ossetic	✓		Somali	✓	
Pahari	✓		Spanish	✓	✓
Pahlavi	✓		Sub Saharan		
Pali	✓		Africa	✓	
Panjabi	✓	✓	Sumerian	✓	
Papuan-			Swahili	✓	
Australian	✓		Swedish	✓	✓
Persian, Old	✓		Syriac		✓
Persian,			Tagalog	✓	
Modern	✓		Tajik	✓	
Polish	✓	✓	Tamil	✓	✓

Adult Multilingual Collections:

Language	Print	Periodical	Language	Print	Periodical
Tartar	✓		Urdu	✓	✓
Telugu	✓	✓	Uzbek	✓	
Temne	✓		Vietnamese	✓	✓
Thai	✓	✓	Volapuk	✓	
Tibertan	✓		Welsh	✓	
Tigrinya	✓		Wendish	✓	
Tswana	✓		Wolof	✓	
Turco-Tataric	✓		Xhosa	✓	
Turkish	✓		Yao	✓	
Twi	✓		Yiddish	✓	
Uighur	✓		Yoruba	✓	
Ukranian	✓	✓	Zulu	✓	

French Collections:

Adult ✓

- ✓ Adult CD-ROMs
- ✓ Adult Literacy Materials
- ✓ Books on Tape or CD/Audiobooks/Cassette books
- ✓ Career Information Collection
- ✓ Ebooks
- ✓ English as a Second Language Materials
- ✓ Fast Read
- ✓ Language Learning Kits
- ✓ Large Print Collections
- ✓ Local History Collections
- ✓ Microforms
- ✓ Resource materials for people/kids with disabilities
- ✓ Talking Books
- ✓ Vertical File/Pamphlets
- ✓ Special Collections: Arthur Conan Doyle Collection; Osborne Collection of Early Children's Books; Merril Collection of Science Fiction, Speculation and Fantasy

**Annexe 9 : Exemples de
questions auxquelles
répond le service
*Answerline***

SAMPLE ANSWERLINE QUESTIONS

Where can I get companies sorted by postal code for Toronto?

- The Toronto Region Top Employers Guide (published by the Board of Trade) (now called Contact Toronto)

Can you tell me what the X stands for in “Generation X”?

- Stumpers! Answers to Hundreds of Questions That Stumped the Experts (edited by Fred R. Shapiro)

Is there a hospital in New Liskeard, Ontario? If there is, could you get me their address and telephone number?

- Guide to Canadian Healthcare Facilities (Canadian Healthcare Association)

Where can I find a listing in Toronto of seniors’ apartments for my mother?

- Directory of Community Services in Toronto Blue Book (Community Information Toronto)—now also available through the TPL catalogue

Could you find me the address of the Alton Public School and anything else you can find? It’s in Ontario.

- Scott’s Directory of Canadian Schools

What countries drive on the left?

- Guinness Book of Answers

I have a job interview at Garrett Energy Corporation in Burlington. Can you give me some really quick information about them over the phone or do I have to come in?

- Canadian Directory of Service Companies (Dun & Bradstreet)

Can you give me some chemical information on salicylic acid? Just the technical name, its uses, etc. I don’t need too much detail.

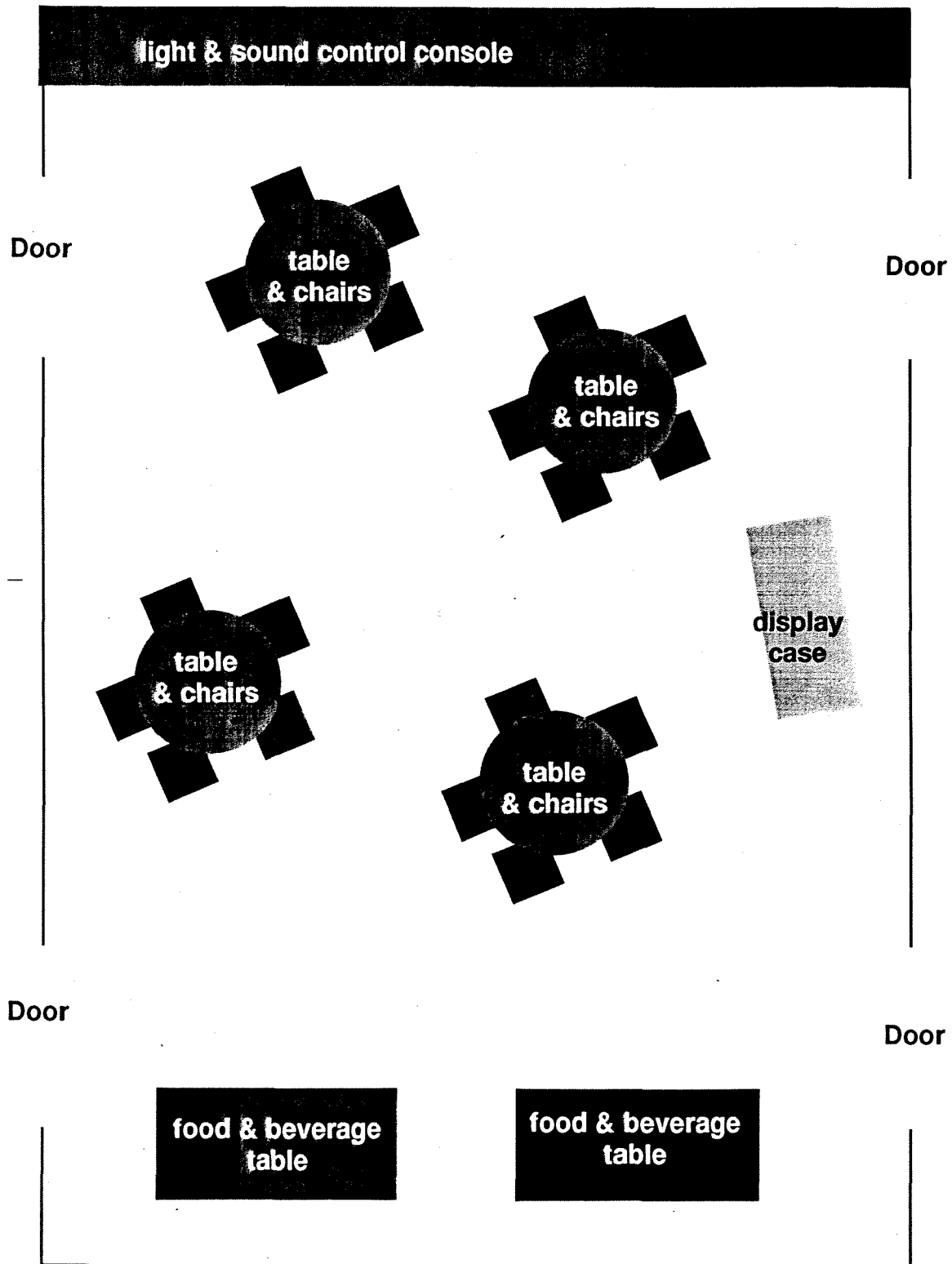
- Hawley’s Condensed Chemical Dictionary

Was the Zamboni ice machine invented by a Canadian?

- Eureka! Scientific Discoveries and Inventions That Shaped the World

**Annexe 10 : Plan de la
salle dans laquelle est
organisé le *launch* du
plan stratégique**

E.B. Auditorium



**Annexe 11 : Articles de
presse parus le 6
octobre 2000, à la suite
du *launch* du plan
stratégique**

Library warned over its vision

Author praises youth, reading initiatives but worries core values are being eroded

BY JENNIFER LEWINGTON
TORONTO BUREAU CHIEF

The Toronto Public Library will make reading and other programs for the city's children and youth, a key part of its game plan for the next three years.

But in unveiling their strategic plan yesterday, library officials immediately received a stern warning from one of the featured speakers at the event — Jane Jacobs, the renowned commentator on urban issues.

While praising the focus on children and youth, including new reading initiatives and after-school homework clubs, Ms. Jacobs questioned another of the library's new priorities — to make the local li-

brary a cornerstone of the community.

"The more cornerstones of community life, the better," said the Toronto-based author of *The Death and Life of Great American Cities* and *The Economy of Cities*. "In fact, there should be more cornerstones than there are corners. But as a major aim I just don't know."

She wondered if this goal "is really being driven by a wish to get people in touch with books and information or is it being driven by a wish to get a good statistic when people visit the library?"

Ms. Jacobs added that she wasn't against people getting together or against having the library reflect the community or having exhibitions "but I just don't think that is

the guts of what a library is."

While acknowledging Ms. Jacobs's warning, Toronto Public Library chairman Rick Goldsmith said the system will not reduce its emphasis on books and literacy, even as it adds computers and other technology in local branches and the main reference library.

"We welcome her point of view and provocative thinking," he said, adding "we would be delighted to engage in further dialogue as to whether that response [on literacy] is enough."

He said the library, which receives 95 per cent of its funding from the city, will use the four "pillars" as a reference point for spending priorities over the next three years.

The four elements of the plan, now endorsed by the board after public consultations, are improved services to children and youth, increased public access to computers

and technology, increased spending on collections, and making the local library a cornerstone of the community.

This plan marks the first big effort at setting goals for the new amalgamated system, created after the merger of seven municipal governments two years ago.

In future, Mr. Goldsmith said, "you will have access at a local level to wonderful collections, including electronic collections. Your children will be welcome there to learn and grow and the library will continue to be an important focus in the community."

Chief librarian Josephine Bryant promised that the public "won't see any fewer books" though they will see more computers. "We hope the books they will see will be a better reflection of what they want."





TONY BOCK/TORONTO STAR

TALKING BOOKS: Jane Jacobs chats with TV host and commentator Evan Solomon, right, after the breakfast launch yesterday of the Toronto Public Library's first strategic plan.

Jane Jacobs lectures library as new strategy is launched

reating branches as social centres 'absurd'

BY PETER SMALL
STAFF REPORTER

Urban visionary Jane Jacobs threw cold water on the launch of the Toronto Public Library's first strategic plan yesterday by strongly disagreeing with one of its key pillars — turning branches into centres of community activity.

"I cringe at the idea that, as a senior citizen, ... the importance of a library to me, ... books to me, should be that I can socialize with other senior citizens," Jacobs, 84, a dignitary at the breakfast launch at the Toronto Reference Library.

"This is absurd."

The 2000-03 strategic plan has, as one of its key planks, making the library a "community cornerstone" for "study, conversations or community meetings."

While adding she has nothing against displays, a friendly atmosphere, or "chit

chat" at branches, Jacobs said "the idea that this is something central to libraries, to the meaning of libraries, I find that repulsive."

As an author, Jacobs influenced a generation of urban planners, especially with her ground-breaking *The Death and Life of Great American Cities*.

She stressed she is "enormously indebted to libraries," including Toronto's, which for her were doorways to a broader world and invaluable in her research.

But she wondered whether the Toronto Public Library's "community focus" idea is driven by the wish to get people interested in books or "to get good statistics" about how many people are using the library.

In the first part of this year, visits to the Toronto system's 58 branches were down 4 per cent over the same period last year. There were 8.11 million visits from January to June, compared with 8.45 million in the same 1999 period.

On the other hand, visits to the library's Web site doubled to 5.92 million from 2.95 million over the same period.

Michele Topa, the Toronto Public Library's marketing and communications manager, said she didn't think the idea was driven by the desire for more visitors.

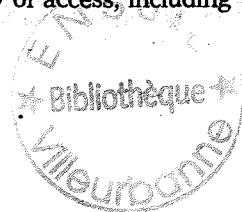
"But it surely takes it into consideration," she said. "This library belongs to every single person in the city and our responsibility is to make sure that we make it as available as possible to every single person in the city."

Josephine Bryant, the city librarian, said "a lot of people still think of the library as books only."

But there is a whole generation of users that want technology, she said. "We have to balance the two."

Other pillars of the 2000-03 plan are:

- Increased service to children and youth. Plans include making sure every child from kindergarten to Grade 4 is offered a library card, creating a children's catalogue, and developing teen centres.
- Enhancing collections and services — previously diminished by budget cuts.
- Ensuring equity of access, including to technology.



Author praises youth, reading initiatives but worries core values are being eroded

JENNIFER LEWINGTON
TORONTO BUREAU CHIEF

The Toronto Public Library will make reading and other programs for the city's children and youth, a key part of its game plan for the next three years.

But in unveiling their strategic plan yesterday, library officials immediately received a stern warning from one of the featured speakers at the event — Jane Jacobs, the renowned commentator on urban issues.

While praising the focus on children and youth, including new reading initiatives and after-school network clubs, Ms. Jacobs questioned another of the library's new priorities — to make the local li-

brary a cornerstone of the community.

"The more cornerstones of community life, the better," said the Toronto-based author of *The Death and Life of Great American Cities* and *The Economy of Cities*. "In fact, there should be more cornerstones than there are corners. But as a major aim I just don't know."

She wondered if this goal "is really being driven by a wish to get people in touch with books and information or is it being driven by a wish to get a good statistic when people visit the library?"

Ms. Jacobs added that she wasn't against people getting together or against having the library reflect the community or having exhibitions "but I just don't think that is

the guts of what a library is."

While acknowledging Ms. Jacobs's warning, Toronto Public Library chairman Rick Goldsmith said the system will not reduce its emphasis on books and literacy, even as it adds computers and other technology in local branches and the main reference library.

"We welcome her point of view and provocative thinking," he said, adding "we would be delighted to engage in further dialogue as to whether that response [on literacy] is enough."

He said the library, which receives 95 per cent of its funding from the city, will use the four "pillars" as a reference point for spending priorities over the next three years.

The four elements of the plan, now endorsed by the board after public consultations, are improved services to children and youth, increased public access to computers

and technology, increased spending on collections, and making the local library a cornerstone of the community.

This plan marks the first big effort at setting goals for the new amalgamated system, created after the merger of seven municipal governments two years ago.

In future, Mr. Goldsmith said, "you will have access at a local level to wonderful collections, including electronic collections. Your children will be welcome there to learn and grow and the library will continue to be an important focus for the community."

Chief librarian Josephine Bryant promised that the public "won't see any fewer books" though they will see more computers. "We hope the books they will see will be a better reflection of what they want."

Breaking news at
globeandmail.com

1 98
10M

A20

- NATIONAL POST, THURSDAY, OCTOBER 5, 2000

TORONTO



Jacobs

Library splash The Toronto Public Library will unveil its plans for the future of public library services in the city with the launch of "Creating the Future, Treasuring the Past." Jane Jacobs, author and urban theorist; Evan Solomon, author and CBC TV host; Russell Smith, author and journalist and Barbara Reid, a Governor General Award-winning illustrator, will talk about the importance of the

T.O. TODAY

public library service and how the Toronto Public Library intends to maintain relevance in the future. Toronto Reference Library, 789 Yonge St., 8:30-9:30 a.m. **Sextet in the City** As part of the Glenn Gould Artist Series, faculty members of the Glenn Gould Professional School of the Royal Conservatory of Music will perform chamber music sextets by Richard Strauss, Francis Poulenc and Antonin Dvo-

rak. Performers include violinist Erika Raum, cellist Roman Borys, violinist Rennie Regehr, violinist Marie Bérard, pianist Jenny Regehr and clarinetist Max Christie. **Ettor Mazzoleni Concert Hall**, 27 Bloor St. W., 8 p.m. Call (416) 408-2824, ext. 321, for more information. Tickets are \$15 for adults, \$12 for students and seniors. **Toronto weather** Cloudy with periods of rain developing in the morning. Wind northeast 15 to 30 km/h. A high near 14 and a 70% probability of rain. *National Post*