

Die Zukunft der öffentlichen Bibliotheken in der Schweiz

Die Bibliothek als eine Non-Profit-Organisation geführt nach New
Public Management

Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Lucien CHRISTE

Simone GLOOR

Conseiller au travail de diplôme :

Michel GORIN, Professeur HES

Genève, 2008

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Information documentaire

Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de spécialiste HES en information documentaire. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité des auteurs, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

Nous attestons avoir réalisé seuls le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie.

Genève, le 15 septembre 2008

Lucien CHRISTE

Simone GLOOR

Remerciements / Danksagungen

Nous souhaitons signifier notre plus sincère reconnaissance à toutes les personnes qui nous ont aidés au mieux dans la réalisation de notre travail de Bachelor :

Wir möchten uns aufrichtig bei allen Personen bedanken, die uns sehr unterstützend zur Seite standen und zur Realisierung unserer Bachelor-Arbeit beigetragen haben:

Monsieur Michel GORIN, notre conseiller au travail de diplôme, pour ses conseils avisés, son suivi rigoureux, son coaching efficace

Madame Christine EGGENBERG, notre mandante, pour son intérêt communicatif et sa disponibilité appréciable ; unsere Auftraggeberin, für ihr kommunikatives Interesse, ihre motivierende Art und die stetige Verfügbarkeit

Monsieur Jacques CORDONIER, directeur de la Médiathèque Valais et juré dévoué

Herr Josef BIRRER, Leiter der Stadtbibliothek Luzern

Frau Monika HIRSBRUNNER ALDER, Leiterin der Regionalbibliothek Langenthal

Monsieur Jacques-André HUMAIR, directeur des bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds

Madame Isabelle RUEPP, directrice des bibliothèques municipales de la Ville de Genève

Frau Cécile VILAS, Leiterin der Regionalbibliothek Zofingen

Sommaire

Le *new public management*, plus communément connu, en français, sous l'appellation de *nouveau management public*, en allemand, de *Öffentliche Reformverwaltung* ou chez les Alémaniques de *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung* est une « philosophie » managériale apparue chez les anglo-saxons au cours des années 70 et appliquée par certains pays dès le début des années 80.

Le *new public management* soutient l'idée qu'une modernisation et une évolution des services de l'État inspirées du fonctionnement des entreprises privées est indispensable. Les théoriciens du *new public management* insistent notamment sur la nécessité d'un service public orienté vers les besoins et les demandes des usagers, à savoir des citoyens. Les buts finaux que ce système tend à atteindre sont l'amélioration des services et la baisse des dépenses, soit une efficience accrue.

Les bibliothèques sont parmi les secteurs publics les plus soucieux des besoins de leurs utilisateurs. C'est ainsi tout naturellement qu'elles se sont intéressées aux enseignements du *new public management*. Cette démarche n'est cependant pas aisée. En effet, on ne transforme pas un service, une administration, un État en sanctuaire du *new public management* du jour au lendemain ; pas plus qu'on ne convertit une bibliothèque en temple du nouveau management public comme on change de machine à café. Il s'agit, comme précisé plus haut, d'une authentique « philosophie » managériale abordée selon de grands axes. Il n'existe pas une seule et unique interprétation du *new public management* mais plutôt d'innombrables applications plus au moins vigoureuses selon les États.

Il est aussi utopique que présomptueux de prétendre rédiger un manuel d'application du *new public management* aux bibliothèques suisses. Notre travail aborde simplement le sujet à l'aune de quatre thèmes issus du nouveau management public et jugés utiles au monde bibliothéconomique, à savoir le marketing, les nouveaux canaux de financement, le benchmarking ainsi que la coopération inter bibliothèques. Nous espérons pouvoir modestement contribuer aux révolutions qui agitent les bibliothèques suisses aujourd'hui en suggérant quelques pistes de réflexions liées aux quatre questions susdites.

Enfin, le lecteur notera qu'il s'agit d'un travail collaboratif bilingue, qu'il nous plaît de considérer comme une invite au rapprochement entre institutions alémaniques et romandes.

Zusammenfassung

Das New Public Management, im Deutschen bekannt unter dem Begriff *Öffentliche Reformverwaltung* und in der Schweiz unter *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung*, ist eine „Philosophie“ aus der Welt des Managements. Der Begriff entstand in den 70er Jahren im englischsprachigen Raum und kam anfangs der 80er Jahre auch in anderen Ländern zur Anwendung.

Das New Public Management unterstützt die These, dass die Modernisierung und die Entwicklung der Dienstleistungen des Staates unumgänglich sind und dass sich eine Beeinflussung durch unternehmerische Funktionen nur positiv auswirken kann. Die Theorie des New Public Management besteht aber auch auf der Tatsache, dass es notwendig ist eine öffentliche Dienstleistung auf die Bedürfnisse und das Verlangen der Benutzer bzw. der Bürger auszurichten. Dieses Systems zielt darauf ab die Dienstleistungen zu verbessern und die Kosten zu senken.

Die Bibliotheken sind, im öffentlichen Sektor, diese Institutionen, die am meisten auf die Bedürfnisse ihrer Benutzer bedacht sind. Das Interesse am New Public Management ist somit unabdingbar aber dennoch nicht erzwungen. Allerdings ist es nicht möglich eine Dienstleistung, eine Verwaltung oder den Staat von heute auf morgen auf die Funktionen des New Public Management umzustellen, genau so wenig ist dies bei einer Bibliothek möglich. Es handelt sich, wie schon erwähnt, um eine Manager-Philosophie, welche keine einheitliche Interpretation zulässt, sondern zahlreiche, mehr oder weniger, solide Ansätze hervorgebracht hat.

Es ist auch utopisch wenn nicht gar anmassend ein Handbuch für New Public Management in Bibliotheken in der Schweiz zu erstellen. Diese Arbeit hat daher das Ziel vier Richtungen des New Public Management, die nützlich für die Bibliothekswelt scheinen, zu beleuchten und mit deren Hilfe an das Thema heranzugehen. Es handelt sich dabei um die Öffentlichkeitsarbeit, neue Kanäle der Finanzierung, das Benchmarking und die Kooperation unter den Bibliotheken. Man versucht die Veränderungen, welche die Schweizer Bibliotheken bewegen, zu erfassen und einen Beitrag zu leisten, anhand von Vorschlägen und Überlegungen, welche zu den vier oben genannten Fragen gemacht werden. Es handelt sich um eine zweisprachige Gruppenarbeit, die eventuell der Annäherung der Westschweizer und der Deutschschweizer Institutionen dienen kann.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements / Danksagungen.....	ii
Sommaire.....	iii
Zusammenfassung	v
Table des matières.....	vi
Liste des Tableaux.....	x
Introduction	1
1. Marketing.....	5
1.1 Einführung.....	5
1.1.1 Definitionen	5
1.1.2 Geschichte Marketing in Bibliotheken.....	5
1.1.3 Marketing in Non-Profit-Organisationen.....	6
1.1.4 Öffentlichkeitsarbeit	7
1.1.5 Öffentlichkeitsarbeit in öffentlichen Bibliotheken.....	7
1.1.6 Ziele der Öffentlichkeitsarbeit für Bibliotheken.....	8
1.2 Internationale Beachtung und Realisierung.....	10
1.2.1 Einführung.....	10
1.2.2 IFLA / UNESCO Richtlinien.....	11
1.2.3 Kaum Erfolge mit traditionellen Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit	12
1.2.4 Personal als Teil der Öffentlichkeitsarbeit.....	13
1.2.5 Niederlande: Marketing-Programm auf nationaler Ebene.....	14
1.2.5.1 Werbekampagne	15
1.2.5.2 Lesekampagne	16
1.2.6 Deutschland: die Hamburger Bücherhallen	16
1.2.7 Österreich: Stabsstelle für Öffentlichkeitsarbeit	17
1.2.8 Finnland: Projekte der Stadtbibliothek Helsinki.....	18
1.2.8.1 Information Gas Station (iGS)	19
1.2.8.2 Ask a Librarian	19
1.3 Die Situation in der Schweiz	20
1.3.1 Einführung.....	20
1.3.2 Deutschschweiz	20
1.3.2.1 Herr Josef BIRRER, Leiter der Stadtbibliothek Luzern	20
1.3.2.2 Frau Cécile VILAS, Leiterin der Regionalbibliothek Zofingen	21
1.3.2.3 Frau Monika HIRSBRUNNER ALDER, Leiterin der Regionalbibliothek Langenthal	23
1.3.3 Westschweiz	26
1.3.3.1 Madame Isabelle RUEPP, directrice des bibliothèques municipales de la Ville de Genève	26
1.3.3.2 Monsieur Jacques-André HUMAIR, directeur des bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds	26
1.3.3.3 Monsieur Jacques CORDONIER, directeur de la Médiathèque Valais	27

1.4	Empfehlungen und Vorschläge zur Anwendung	28
1.4.1	<i>Einführung.....</i>	28
1.4.2	<i>Ausländische Projekte adaptiert auf Schweizer Verhältnisse</i>	29
1.4.3	<i>Schlussfolgerung</i>	31
2.	Die neuen Kanäle der Finanzierung	32
2.1	Einführung	32
2.1.1	<i>Fundraising for the Small Public Library</i>	32
2.1.2	<i>Definitionen</i>	32
2.1.2.1	Fundraising.....	33
2.1.2.2	Sponsoring	34
2.2	Internationale Beachtung und Realisierung	35
2.2.1	<i>Einführung.....</i>	35
2.2.2	<i>Finanzierung in den öffentlichen Bibliotheken in anderen Ländern</i>	35
2.2.2.1	Grossbritannien	35
2.2.2.2	Dänemark.....	35
2.2.2.3	USA	36
2.2.2.4	Singapur.....	36
2.2.2.5	Finnland.....	36
2.2.3	<i>Finanzierung der Kampagnen in den Niederlanden.....</i>	37
2.2.4	<i>Amerikanische Wahrnehmung von Fundraising in öffentlichen Bibliotheken</i>	37
2.2.4.1	Pierce County Library, Tacoma, Washington.....	38
2.2.4.2	Tulsa City County Library, Tulsa, Oklahoma.....	38
2.2.4.3	Dallas Public Library, Dallas, Texas.....	38
2.2.5	<i>Britische Wahrnehmung von Fundraising in öffentlichen Bibliotheken</i>	38
2.2.5.1	Motherwell District Council.....	39
2.2.5.2	Metropolitan Borough of Sefton	39
2.2.6	<i>Fundraising an der Herzogin Anna Amalia Bibliothek.....</i>	39
2.2.6.1	Fundraising-Aktivitäten 2002.....	39
2.2.6.2	Der Brand als grosse Herausforderung für die Gesellschaft Anna Amalia Bibliothek (GAAB).....	40
2.2.7	<i>Woodland Public Library in Kalifornien eröffnet einen Internet-Laden</i>	41
2.2.8	<i>Sponsoring in der Stadtbücherei Düren</i>	42
2.3	Die Situation in der Schweiz	43
2.3.1	<i>Einführung.....</i>	43
2.3.2	<i>Deutschschweiz</i>	43
2.3.2.1	Herr Josef BIRRER, Leiter der Stadtbibliothek Luzern	43
2.3.2.2	Frau Cécile VILAS, Leiterin der Regionalbibliothek Zofingen	44
2.3.2.3	Frau Monika HIRSBRUNNER ALDER, Leiterin der Regionalbibliothek Langenthal	46
2.3.3	<i>Westschweiz</i>	47
2.3.3.1	Madame Isabelle RUEPP, directrice des bibliothèques municipales de la Ville de Genève	47
2.3.3.2	Monsieur Jacques-André HUMAIR, directeur, des bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds	47
2.3.3.3	Monsieur Jacques CORDONIER, directeur de la Médiathèque Valais	48
2.4	Empfehlungen und Vorschläge zur Anwendung	49
2.4.1	<i>Einführung.....</i>	49
2.4.2	<i>Ausländische Projekte adaptiert auf Schweizer Verhältnisse</i>	50

2.4.3	<i>Erfolgreiche Einsetzung des Sponsorings in öffentlichen Bibliotheken</i>	52
2.4.4	<i>Schlussfolgerung</i>	52
3.	Le Benchmarking	54
3.1	Introduction	54
3.1.1	<i>Généralités</i>	54
3.1.2	<i>Les différents types de benchmarking</i>	55
3.1.3	<i>Le benchmarking en bibliothéconomie</i>	55
3.2	Perceptions et réalisations internationales	57
3.2.1	<i>Introduction</i>	57
3.2.2	<i>La norme ISO 116 20</i>	58
3.2.3	<i>Le projet LibQUAL</i>	59
3.2.4	<i>Projets nationaux</i>	60
3.2.4.1	Allemagne, projet BIX – Library Index.....	60
3.2.4.2	Australie : projet CASL (Assemblée des bibliothèques d'État australiennes)	61
3.2.4.3	Estonie : évaluation de la performance des bibliothèques.....	62
3.2.4.4	Pays-Bas : analyse comparative des bibliothèques universitaires néerlandaises	62
3.2.4.5	Royaume-Uni : projet HELMS	63
3.2.4.6	Suède : manuel de qualité suédois	63
3.3	La situation en Suisse	64
3.3.1	<i>La Suisse alémanique</i>	64
3.3.1.1	Introduction.....	64
3.3.1.2	Le projet « Benchmarking des Bibliothèques »	64
3.3.1.3	Madame Cécile Villas, directrice de la bibliothèque régionale de Zofingen	67
3.3.1.4	Madame Monika Hirsbrunner, directrice de la bibliothèque régionale de Langenthal	67
3.3.1.5	Et les autres ?	68
3.3.2	<i>La Suisse romande</i>	68
3.3.2.1	Introduction.....	68
3.3.2.2	Madame Isabelle Ruepp, directrice des bibliothèques municipales de la Ville de Genève	69
3.3.2.3	Monsieur Jacques Cordonier, directeur de la Médiathèque Valais ...	69
3.3.2.4	Monsieur Jacques-André Humair, directeur des bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds	70
3.4	Recommandations, applications suggérées	70
3.4.1	<i>Introduction</i>	70
3.4.2	<i>Pour une expansion du benchmarking des bibliothèques suisses</i> ..	71
3.4.3	<i>Pour un autre type d'analyse comparative</i>	74
3.4.4	<i>Synthèse</i>	77
4.	La coopération inter bibliothèques	78
4.1	Introduction	78
4.2	Perceptions et réalisations internationales	79
4.2.1	<i>Introduction</i>	79
4.2.2	<i>Les Pays-Bas comme élève modèle</i>	80
4.2.2.1	Généralités	80
4.2.2.2	NBD-Biblion.....	81
4.2.2.3	MuziekWeb.....	81

4.2.2.4	Al@din	82
4.2.3	<i>Le Québec ou le régionalisme triomphant</i>	82
4.2.3.1	Généralités	82
4.2.3.2	La semaine des bibliothèques publiques	82
4.2.3.3	Action une naissance, un livre	83
4.2.4	<i>CIBLE 95 : des prétentions mesurées pour un résultat de qualité</i> ..	83
4.2.5	<i>Le concours IFLA pour le marketing</i>	84
4.2.6	<i>Espagne et France : l'heure est à la collaboration</i>	84
4.2.7	<i>La province belge de Namur</i>	85
4.3	La situation en Suisse	86
4.3.1	<i>La Suisse alémanique</i>	86
4.3.1.1	Introduction	86
4.3.1.2	Monsieur Josef Birrer, directeur de la bibliothèque de la Ville de Lucerne	86
4.3.1.3	Madame Célie Vilas, directrice de la bibliothèque régionale de Zofingen	87
4.3.1.4	Madame Monika Hirsbrunner, directrice de la bibliothèque régionale de Langenthal	88
4.3.2	<i>La Suisse romande</i>	88
4.3.2.1	Introduction	88
4.3.2.2	Madame Isabelle Ruepp, directrice des bibliothèques municipales de la Ville de Genève	89
4.3.2.3	Monsieur Jacques Cordonier, directeur de la Médiathèque Valais ...	90
4.3.2.4	Monsieur Jacques-André Humair, directeur des bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds	93
4.4	Recommandations, applications suggérées	94
4.4.1	<i>Introduction</i>	94
4.4.2	<i>Une tentative, une ébauche de réflexion</i>	95
4.4.3	<i>Conclusion</i>	99
	Conclusion	101
	Schlussfolgerung	104
	Bibliographie	107
	Annexe 1 a Questions posées lors des entretiens	114
	Annexe 1 b Fragen für die Interviews	115
	Annexe 2 Liste des indicateurs de la norme ISO 116 20	116
	Annexe 3 Liste des indicateurs du projet BIX	117
	Annexe 4 Liste des indicateurs du projet CASL	118
	Annexe 5 Liste des indicateurs du projet estonien	119
	Annexe 6 Liste des indicateurs du projet néerlandais	120
	Annexe 7 Liste des indicateurs du projet HELMS	121
	Annexe 8 Liste des indicateurs du projet suédois	122
	Annexe 9 Liste des indicateurs du benchmarking des bibliothèques suisses	123

Liste des Tableaux

Tableau 1	Statistique suisse des bibliothèques : taux de réponses à l'enquête	72
-----------	---	----

Introduction

Généralités

L'accomplissement du travail de Bachelor est, sinon la principale, du moins l'une des réalisations les plus importantes de notre formation. C'est pourquoi il convient de choisir soigneusement l'objet qu'il nous faudra cerner, creuser, analyser et traiter de nombreux mois durant. Le futur, l'avenir des bibliothèques publiques suisses est une problématique d'actualité brûlante et fondamentale qui, précisément, nous tient particulièrement à cœur.

Les travaux de Bachelor, jadis usuellement effectués en groupe, ne le sont plus aujourd'hui. Toutefois, lors du dépôt des projets individuels, nous avons été mis en contact car nos dossiers présentaient de nombreuses similarités. Après réflexion et analyse, nous avons décidé de réaliser notre mémoire en commun, soit un défi encore plus intéressant. En effet, si la répartition des tâches permet parfois à un projet collaboratif d'aboutir plus vite, ce dernier exige de la conciliation, des compromis, des discussions, une dynamique de groupe, un partage des connaissances ou encore un échange permanent d'informations, de documents. De surcroît, l'intérêt est encore plus grand lorsqu'il s'agit d'une coopération entre étudiants ne partageant pas la même langue maternelle, faisant ainsi du projet une entreprise bilingue. Enfin, dans le but d'observer la situation suisse, le concours de deux étudiants, l'un francophone, l'autre germanophone présente un avantage évident. En nous partageant recherches et rencontres, nous pouvons couvrir un panel représentatif de la réalité bibliothéconomique helvétique, qu'elle soit romande ou alémanique. C'est ce à quoi nous nous sommes attelés.

Selon la suggestion de Madame Eggenberg, directrice de la Kornhausbibliothek de la Ville de Berne, nous avons décidé d'abordé le sujet du futur des bibliothèques publiques suisses à l'aune du new public management. Il est naturellement plus sage de déterminer un cadre de recherche clair pour un travail de Bachelor. Partir tambour battant sur une problématique aussi vaste que l'avenir des bibliothèques publiques peut représenter de nombreux dangers.

Les enseignements tirés de la nouvelle gestion publique, chère à Madame Eggenberg, recèlent évidemment de nombreuses pistes en mesure d'insuffler un nouvel élan aux institutions helvétiques. A elles de trouver comment les adopter et les adapter. Le présent travail, nous l'espérons, saura peut-être inspirer l'une d'entre elles.

Méthodologie

D'entente avec notre mandante et notre conseiller au travail, nous avons arrêté la méthodologie suivante, assortie d'un calendrier flexible. Ne sachant pas précisément le temps qu'exigerait chaque étape, nous avons jugé opportun de ne pas fixer de dates butoirs précises et contraignantes, mais plutôt indicatives et à même de nous aider à situer l'avancement de nos travaux.

En ce qui concerne les langues de recherche, nous nous sommes logiquement chargés des prospections dans nos langues maternelles respectives. Les informations en anglais, clairement indispensables à un tel travail, ont été collectées en commun. Ces trois idiomes ne couvrent certes pas l'ensemble de la littérature professionnelle bibliothéconomique. Toutefois, nous estimons qu'ils suffisent à donner un aperçu significatif des connaissances et réalisations internationales actuelles.

Le chapitre consacré aux perceptions et réalisations internationales se base sur les résultats de nos recherches. Les conclusions du chapitre lié à la situation helvétique, elles, reposent presque exclusivement sur les entretiens que nous avons eus avec des directrices et directeurs de bibliothèques suisses. Si elles ne détiennent pas nécessairement la panacée pour le traitement des sujets choisis, nous estimons que les institutions visitées¹ sont suffisamment représentatives des réalités bibliothéconomiques régionales.

1^{ère} partie : Durant les premières semaines, nous nous sommes plongés au cœur de la littérature traitant du new public management. Il s'agissait pour nous de comprendre, de cerner l'historique, les développements, les applications bibliothéconomiques ou encore les évolutions possibles de la nouvelle gestion publique dans nos institutions. Volontairement peu formalisées et cadrées, ces recherches et lectures avaient pour but de nous donner un aperçu non exhaustif du domaine, laissant ainsi les thèmes éventuels de notre futur travail très ouverts.

2^{ème} partie : Lors d'une rencontre à Berne avec notre mandante et notre conseiller au travail, nous avons présenté les premiers résultats de nos recherches. Ensuite, nous avons choisi, selon les intérêts de Madame Eggenberg, quatre grands thèmes à traiter, à savoir le marketing, les nouveaux canaux de financement, le benchmarking ainsi que

¹ La Médiathèque Valais, les bibliothèques municipales de la Ville de Genève et les bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds pour la Romandie ainsi que la bibliothèque de la Ville de Lucerne, la bibliothèque régionale de Langenthal et la bibliothèque régionale de Zofingen pour la Suisse alémanique.

la coopération inter bibliothèques. Par la suite, nous avons poursuivi nos recherches en les ciblant exclusivement sur ces quatre axes.

3^{ème} partie : Après avoir approfondi les domaines à traiter, nous avons rencontré les personnalités bibliothéconomiques choisies. Nous leur avons soumis un petit questionnaire commun, préparé auparavant. Finalement, nous nous sommes retrouvés pour partager les informations recueillies et nous répartir les quatre thèmes : marketing et nouveaux canaux de financement pour Simone Gloor, benchmarking et coopération inter bibliothèques pour Lucien Christe.

4^{ème} partie : Après une nouvelle rencontre à Berne ainsi que d'ultimes recherches visant à préciser l'une ou l'autre piste de réflexion soufflée par les directrices et directeurs rencontrés, nous nous sommes séparés pour traiter et rédiger indépendamment nos sujets.

5^{ème} partie : Finalement, nous avons réuni nos parties communes afin de mettre en forme notre travail de Bachelor.

Objectifs

D'entente avec notre mandante et notre conseiller au travail, nous avons déterminé deux objectifs spécifiques propres à chacune des quatre problématiques abordées. Les voici ci-dessous décrits :

Marketing² :

- Présenter quelques réalisations actuelles (suisses et / ou internationales)
- Proposer, imaginer une manière de pratiquer le marketing adaptée aux besoins et moyens des bibliothèques publiques suisses

Nouveaux canaux de financement :

- Déterminer si les bibliothèques publiques bénéficient de sources de financement externes et quelles sont les relations entretenues entre bibliothèques publiques et sponsoring privé

² Nous entendons « marketing » au sens « publicitaire », « promotionnel » du terme. De quelle manière les bibliothèques peuvent-elles se faire connaître d'un plus large public, valoriser leurs services, mettre en valeur leurs animations, informer la population sur la valeur ajoutée de leurs activités,...

- Proposer, imaginer une manière adaptée d'allier financement public et privé dans le cadre du fonctionnement des bibliothèques publiques suisses

Benchmarking :

- Présenter l'utilisation que font les bibliothèques du benchmarking et dans quel but
- Proposer, imaginer une appropriation du benchmarking par les bibliothèques publiques suisses

Coopération inter bibliothèques :

- Présenter différentes relations collaboratives que peuvent entretenir les bibliothèques publiques entre elles
- Proposer, imaginer un moyen simple et pratique permettant aux bibliothèques publiques suisses de partager leurs expériences ou compétences

Structure du travail

Nous avons déterminé et arrêté une base commune à chaque chapitre. Nos quatre grands thèmes (marketing, nouveaux canaux de financement, benchmarking et coopération inter bibliothèques) sont subdivisés comme suit : une première partie introductive, suivi d'un aperçu des perceptions et réalisations internationales, puis d'un point sur la situation helvétique composé d'une partie sur la réalité alémanique et d'une autre sur la romande. Enfin, nous procédons au développement de nos recommandations et de nos applications suggérées. Le lecteur trouvera finalement une conclusion commune, une bibliographie détaillée ainsi que les annexes.

Nous avons naturellement été libres de traiter nos deux chapitres comme il nous plaisait pour autant que nous respections cette base commune qui facilite la clarté et la plaisance de la lecture.

Les chapitres rédigés en allemand sont l'œuvre de Simone Gloor tandis que les paragraphes francophones sont le fait de Lucien Christe. Leurs conclusions n'engagent que leur auteur respectif. Le résumé, l'introduction et la conclusion, quant à eux, sont communs aux deux étudiants.

1. Marketing

1.1 Einführung

1.1.1 Definitionen

Unter dem Begriff Marketing wird folgendes verstanden:

„Der Grundgedanke des Marketings beinhaltet die Ausrichtung der angebotenen Güter und Dienstleistungen auf die Bedürfnisse der Kunden, zum gegenseitigen Vorteil.“

„Marketing bedeutet ... Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten.“ (Holländer, 2005)

Marketing versteht sich heute als ein unternehmerisches Konzept, das besagt alle Aktivitäten, die zur Erfüllung der Ziele dienen, haben sich am Markt zu orientieren. Das Unternehmen arbeitet also kundenorientiert. (Meyers Online Lexikon)³

Unter dem Begriff Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations wird folgendes verstanden:

„Abkürzung `PR`. Teilbereich der Kommunikationspolitik, der die systematische Gestaltung und Pflege der Beziehungen eines Unternehmens bzw. einer Organisation zur Öffentlichkeit umschließt. Das Ziel besteht darin, Lieferanten, Abnehmern, Mitarbeitern, Aktionären, Gläubigern usw. ein positives Bild des Unternehmens bzw. der Institution zu vermitteln und eine Atmosphäre des Verständnisses und Vertrauens (Goodwill) zu schaffen.“(Marketing Lexikon SOP Hamburg)⁴

1.1.2 Geschichte Marketing in Bibliotheken

Die Vermarktung von Bibliotheken und deren Dienstleistungen beschäftigt die Bibliothekswelt nicht erst seit kurzem. Marketing von Büchern und Bibliotheken wurde bereits vor 1900 betrieben und fand seinen Anfang in den USA. Bereits 1876 forderte Samuel Swett Green in einer Rede an der ALA Konferenz „verbesserte persönliche Beziehungen zwischen Bibliothekaren und Lesern“. An einer ALA Konferenz von 1896, führte Lutie Stearns, Bibliothekarin an der Öffentlichen Bibliothek von Milwaukee, den Begriff Werbung in der Bibliothekswelt ein, indem sie als Erste über „advertising for libraries“ sprach. Erwähnenswert sind auch die amerikanischen Bibliothekare, die sich in Slums begaben um den dort lebenden Kindern die Freude am Lesen zu vermitteln.

³ <http://lexikon.meyers.de/meyers/Marketing>

⁴ <http://www.sop-hamburg.de/de/marketinglexikon/>

Die erweiterte Bibliotheksarbeit wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts als neues Konzept in die bibliothekarische Literatur eingeführt. Im «Librarian's Glossary» von Harrod wird die erweiterte Dienstleistung, („extension work“) definiert als: „Aktivitäten, die dem Zweck dienen, Leute zu erreichen, die sich sonst ohne diese Aktivitäten über die Existenz einer Bibliothek gar nicht bewusst würden.“ Jedoch standen viele Bibliothekare dieser Entwicklung skeptisch gegenüber und stiessen sich an der Verkommerzialisierung einer öffentlichen Einrichtung. Trotzdem gab es auch viele Bewunderer dieser neuen Konzepte, vor allem in nordeuropäischen Ländern (Dänemark, Schweden). In den 20er Jahren erschienen die ersten englischsprachigen Abhandlungen und programmatischen Arbeiten wie «Die Bibliothek und das Gemeinwesen» und «Erweiterte Bibliotheksarbeit und Werbung».

S.R. Ranganathan veröffentlichte in den 30er Jahren die 5 Gesetze, die lauten:

- «Books are for use»: Der Zugang zur gewünschten Information muss für alle möglich gemacht werden,
- «Every reader his book»: Bibliotheken müssen auch die (noch)Nicht-Benutzer bedenken,
- «Every book its reader»: Bibliotheken sollen aktiv Informationen verbreiten (Bringschuld),
- «Save the time of the reader, and of the staff»: Bibliotheken müssen effizient arbeiten,
- «A library is a growing organism»: Der Aufbau einer Bibliothek ist nie abgeschlossen.

(vgl. Holländer, 2005)

Die allgemeine Akzeptanz für das Marketing für Bibliotheken kam aber erst 1977 mit der Veröffentlichung des Werkes „Marketing for Non-Profit Organizations“ vom amerikanischen Marketing-Experten Philipp Kotler.

1.1.3 Marketing in Non-Profit-Organisationen

Für Bibliotheken und Archive wurde Marketing mit der Einführung des "New Public Management" (wirkungsorientierte Verwaltungsführung mit Leistungsauftrag und Globalbudgets) immer wichtiger.

Die Ziele des Marketings im Non-Profit-Bereich unterscheiden sich von denen von kommerziellen Unternehmen in dem sie nicht eine Gewinnmaximierung anstreben sondern die Erreichung der sozialen Ziele, also die Erfüllung der Mission. Ausserdem müssen sie sowohl die Bedürfnisse der Kunden wie auch die der politischen Träger befriedigen. Non-Profit-Organisationen erzeugen keine künstliche Nachfrage nach Produkten sondern reagieren auf die vorhandenen Bedürfnisse der Kunden und der potentiellen Kunden. (vgl. Kotler, 2003 und Bruhn 2005)

1.1.4 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit wird fälschlicherweise oft gleichgesetzt mit dem Begriff Marketing doch hierbei handelt es sich um ein Instrument des Marketing-Mix und gehört zur Kommunikationspolitik (Kotler, 2003). Der Begriff Marketing beschreibt ein umfangreiches Management-Werkzeug, das reich an Aktivitäten und Funktionen ist. Aus Gründen der Kongruenz für die öffentlichen Bibliotheken wird in diesem Kapitel ausschliesslich auf das Marketinginstrument Öffentlichkeitsarbeit eingegangen.

Die Öffentlichkeitsarbeit dient dazu die Botschaft einer Organisation bekannt zu machen. Im englischen spricht man von Public Relations (PR), was soviel bedeutet wie: Beziehungen zur Öffentlichkeit. Die Öffentlichkeitsarbeit ist das wichtigste Marketinginstrument im Non-Profit-Bereich und dient dazu die Institution und die Leistungen dem Publikum bekannt zu machen und neue Kunden zu gewinnen.

Öffentlichkeitsarbeit wird in verschiedenen Wissenschaften angewendet, es existieren daher verschiedene Konzepte und Modelle. Im Bibliothekswesen kommen die Modelle der Betriebswissenschaften und Kommunikationswissenschaften zur Anwendung.

1.1.5 Öffentlichkeitsarbeit in öffentlichen Bibliotheken

Die öffentlichen Bibliotheken sehen sich im 21. Jahrhundert neuen Herausforderungen entgegen gestellt. Neue Trends fordern die Bibliotheken heraus und verlangen ein Umdenken und eine bessere Transparenz von öffentlichen Bibliotheken. Die Bibliotheken müssen sich immer mehr wachsenden Benutzererwartungen stellen. Die Verbreitung von Wissen wird immer schneller und einfacher auch dank dem Aufschwung von Informationstechnologien. Es entsteht eine Globalisierung der Konkurrenz in allen Industriebereichen also auch im Bibliothekswesen.

Wie für viele Unternehmen wird es auch zunehmend für öffentliche Bibliotheken schwierig am Markt zu bestehen. Die Globalisierung und der damit einhergehende härtere Konkurrenzkampf schaffen ein Klima, dem nicht alle standhalten können.

Öffentliche Bibliotheken befinden sich in derselben Lage wie viele andere Institutionen und Organisationen. Die Konkurrenz ist größer geworden. Hatten Bibliotheken bis vor nicht all zu langer Zeit noch beinahe eine Monopolstellung im Bereich Informationsvermittlung, hat sich dies mit dem Siegeszug des Internets verändert. Heute bieten auch viele andere Informations-, Bildungs- und Kultureinrichtungen ihre Dienste online und damit frei verfügbar an und stellen somit eine Konkurrenz für die öffentlichen Bibliotheken dar.⁵

Die Öffentlichkeitsarbeit kann als wichtiges Mittel dienen um die Leistungen der Bibliotheken gegenüber der Gesellschaft und vor allem gegenüber der übergeordneten Instanz zu rechtfertigen.

In der heutigen Zeit wird Öffentlichkeitsarbeit auch für Non-Profit-Organisationen immer wichtiger. Es geht nicht mehr darum ob Öffentlichkeitsarbeit für Bibliotheken wichtig ist, sondern wie sie eingesetzt und umgesetzt werden kann.

1.1.6 Ziele der Öffentlichkeitsarbeit für Bibliotheken

Öffentlichkeitsarbeit umfasst eine breite Palette an Aktivitäten wie Pressearbeit, Ausstellungen und Veranstaltungen, Kommunikation, Aufbau von Kontakten, Bild in der Öffentlichkeit, Sponsoring⁶, Werbung.

Mithilfe der Öffentlichkeitsarbeit will man in erster Linie Kontakte gewinnen und Beziehungen aufbauen. Informationen über die Bibliothek und ihre Leistungen sollen nach aussen sowie nach innen getragen werden. „Es sind bewusst gewollte, geplante Informationen, mit denen das Ziel verfolgt wird, Interesse für die Bibliothek zu wecken und für sie ein positives Klima und Vertrauen zu schaffen.“⁷

„Bibliotheken machen Öffentlichkeitsarbeit, um die Unterhaltsträger gebefreudig zu stimmen, um die Attraktivität der Angebote zu betonen, um das interne Wir-Gefühl zu stärken, um die Nutzer zu sachgerechter Nutzung zu motivieren, um sich neue Zielgruppen zu erschließen, um die Bevölkerung auf die Bibliothek aufmerksam zu machen, um das regionale Kulturangebot mit eigenem Programm zu ergänzen, um neue Kontakte zu knüpfen, um das Wohlwollen der Presse zu wecken und um die Öffentlichkeit insgesamt über den Wert, die Ziele, die Aufgaben und die Probleme der Bibliothek zu informieren.“

(Schmidt, 1999 : 222)

⁵ Vgl. Eichinger, 2005 : 2-5

⁶ Das Thema Sponsoring wird separat behandelt in Kapitel 2.

⁷ http://www.fr.fachstelle.bib-bw.de/doc_down/Arbeitshilfen.cfm

Um Öffentlichkeitsarbeit erfolgreich zu betreiben muss die Institution in erster Linie eine gute Geschäftspolitik aufweisen können. Eine gute Geschäftspolitik weist sich aus, in dem die Institution ein gutes Klima hat, die interne Zusammenarbeit reibungslos funktioniert, die Struktur und die Führungsmethoden der Zeit angepasst sind und die Kunden angemessen und respektvoll behandelt werden. Ausserdem muss die Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der Organisation gut akzeptiert sein, das bedeutet auch, dass dem PR-Verantwortlichen genug Kompetenz und Selbstverantwortung eingeräumt wird und er nicht auf versteckte Widerstände in seiner Funktion stösst. Ein weiterer Erfolgsquotient ist die genaue Definierung von glaubhaften und zeitgemässen Organisationszielen, welche mit den PR-Zielen übereinstimmen sollen.

Es soll nicht vergessen werden, dass das Marketing und das zugehörige PR auch eine Frage der persönlichen Einstellung sind. Voraussetzungen für eine gute Öffentlichkeitsarbeit sind demnach Kontaktfähigkeit und Kommunikationsfreudigkeit der verantwortlichen Person.

Doch was sind die PR-Ziele einer Non-Profit-Organisation? Das langfristige Ziel der Öffentlichkeitsarbeit liegt nämlich darin Geld zu beschaffen. Die wahren Zielgruppen sind nach Fischer (2002) schlussendlich nicht die Klienten und Klientinnen sondern die Geldgeber, also die Gemeinde, der Kanton, Spender und Gönner.

Schlussendlich muss sich die öffentliche Bibliothek bewusst machen, dass die Einführung und Ausführung von guter Öffentlichkeitsarbeit viel Zeit in Anspruch nimmt, denn Umdenken braucht Zeit.

„Die Schweizer stehen zwar früh auf, aber sie erwachen spät.“

(Willy Ritschard, verstorbener Bundesrat)

(vgl. Fischer, 2002 : 7-20)

1.2 Internationale Beachtung und Realisierung

1.2.1 Einführung

Die Themen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit werden häufig in Publikationen im Bibliothekswesen behandelt. Besonders in den anglophonen und deutschen Gebieten erscheinen zahlreiche Artikel aus der Bibliotheks- und Informationswelt zu diesen Themen.

- Tue Gutes und rede darüber
- The changing image
- marketing strategy
- Operatives Non-Profit-Marketing
- Intra-organisational marketing culture and market orientation for libraries
- guerrilla marketing for information services?
- Improving visibility of public libraries
- Identität und Wahrnehmung

Die englischsprachigen Artikel sprechen häufiger von Marketing-Strategien und die deutschsprachigen Artikel ziehen eine klare Abgrenzung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit vor. Öffentlichkeitsarbeit für Bibliotheken verliert nicht an Aktualität, auch wenn die Einsetzung dieses Instrumentes für die meisten Institutionen bereits eine Selbstverständlichkeit ist.

Es wird versucht, die bis anhin vor allem auf die Privatwirtschaft abgestimmten Grundsätze des Marketings für Non-Profit-Organisationen bzw. öffentliche Bibliotheken abzuwandeln und anwendbar zu machen.

Marion Schmidt (2001) entwickelte basierend auf den bestehenden Konzepten ein neues Modell ausgerichtet auf die Öffentlichkeitsarbeit von Bibliotheken. Das Modell hat aber keinen direkten Bezug zur Praxis, da seine Entwicklung auf der interdisziplinären Systemtheorie basiert. Das Modell kann aber auf alle Bibliothekstypen angewendet werden.

Das deutsche Bibliotheksportal des deutschen Bibliotheksverbands⁸ erklärt die Öffentlichkeitsarbeit aus verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet. Soziologisch gesehen dient sie dazu, zwischen der Bibliothek und der Umwelt eine wechselseitige Beziehung zu schaffen. Die Öffentlichkeitsarbeit richtet sich nicht nur nach aussen an bestimmte Zielgruppen, sondern auch nach innen an die Bibliotheksmitarbeiter, die politischen Entscheidungsträger und andere sogenannte Stakeholder. Ein wichtiger Teil ist auch das Verfassen von Pressemitteilungen und Publikationen, betreiben von Fundraising, vermitteln eines repräsentativen Leitbildes der Institution sowie Kontakte mit den verschiedensten Institutionen zu halten. Ein wichtiges Hilfsmittel ist die Werbung, welche dazu dient Aufmerksamkeit zu erregen, neue Kunden zu gewinnen und das Image zu verbessern. Im strategischen Sinn ist aber Öffentlichkeitsarbeit weder Pressearbeit, noch die Realisierung von Veranstaltungen oder die Streuung von Infomaterial, sondern ein Produkt, das dazu dient Kontakte aufzubauen und zu halten und die Kommunikation zu fördern.

1.2.2 IFLA / UNESCO Richtlinien

Die IFLA / UNESCO erstellt bezüglich des Marketings Richtlinien für die öffentlichen Bibliotheken⁹ und beschreibt darin, die Bibliotheksleitung habe auf allen Ebenen für die öffentlichen Bibliotheken zu werben um deren Bedeutung klarzustellen, Gelder zu beschaffen und um sicherzustellen, dass die Öffentlichkeit über die Dienste, die den Bibliotheks- und Informationsbedarf decken sollen, informiert ist.

Sie solle gewährleisten, dass die wichtige Rolle der Bibliothek im Zugang zu neuen Diensten bekannt ist. Um den Benutzern auf lokaler Ebene eine sehr breite Palette von Ressourcen zur Verfügung zu stellen, sollen die Bibliotheken zusammen ein Netzwerk bilden. Ausserdem müsse die Bibliothek auch zu anderen öffentlichen Einrichtungen der Gemeinde gute Kontakte pflegen. Die Bibliotheksleitung solle immer neue Entwicklungen sowohl innerhalb wie auch ausserhalb des Bibliothekswesens mitverfolgen um die Auswirkungen insbesondere bei technischen Veränderungen abwägen zu können.

Von den Bibliotheksangestellten wird verlangt zu lernen, Medien zu Werbezwecken einzusetzen und auf Anfragen der Medien dementsprechend zu reagieren. Sie sollen

⁸ <http://www.bibliothekportal.de/hauptmenue/themen/management-organisation/thematische-einfuehrung/oeffentlichkeitsarbeit/>

⁹ Vgl. *Dienstleistungen öffentlicher Bibliotheken: IFLA / UNESCO Richtlinien für die Weiterentwicklung*. Bibliothekspraxis, Nr. 36. München: Saur, 2005. S.63, 73-76

fähig sein Artikel für Lokalzeitungen zu schreiben und Presseerklärungen herauszugeben. Ebenso verlangen diese Richtlinien von den Bibliotheksangestellten, die Fähigkeit mit Radio- und Fernsehinterviews umzugehen und die Bibliothek und ihre Dienste über Computer- und Telekommunikationsnetzwerke bekannt zu machen, wozu auch die Gestaltung von Webseiten gehöre.

1.2.3 Kaum Erfolge mit traditionellen Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit

Verschiedene Autoren aus dem Ausland erwähnen in ihren Artikeln, dass für eine gute und effiziente Öffentlichkeitsarbeit mehr getan werden muss als bisher. „Presse-Mitteilungen, Poster und andere traditionelle Mittel genügen nicht!“ (Koren, M. 2006, S. 23). Dr. Marian Koren sprach an einem Kooperationsseminar in Deutschland über die Kampagnen für öffentliche Bibliotheken, welche in den Niederlanden durchgeführt wurden und welche Erfolge damit erzielt wurden¹⁰. In der abschliessenden Evaluierung wird vermerkt, dass nationale Kampagnen nützlich für die Bekanntheit und das Image von öffentlichen Bibliotheken sind und dass, das direkte und vor allem lokale Ansprechen der Benutzer erfolgreich ist. Ausserdem sollte die Zielgruppe breitere Massen als nur Literaturinteressierte beinhalten. Ein weiterer wichtiger Punkt, der bei der Öffentlichkeitsarbeit nicht vergessen werden darf, ist die Erhaltung der Benutzer. Jegliche Werbung und Kundengewinnung ist nicht von Nutzen, wenn man die neuen Kunden nicht längerfristig an die Bibliothek binden kann.

Auch Anita Eichinger (2005 : 4) macht in ihrem Artikel deutlich, dass bibliothekarische Öffentlichkeitsarbeit vorwiegend für Leute stattfindet, die bereits Kunden der Bibliothek sind und dass Öffentlichkeitsarbeit meist nur anlassbezogen betrieben wird. Diese beiden Faktoren seien aber nicht negativ zu werten, denn damit die Bibliotheken langfristig existieren können, müssen sie sowohl bei ihren Trägern als auch bei ihren Kunden wahrgenommen werden. Auch wenn die Autorin bemängelt, dass die Bibliotheken meist nur mit Anlässen und Veranstaltungen auf sich aufmerksam machen, ist es ihr bewusst, dass mit der Berichterstattung über die alltäglichen Aufgaben der Bibliothek keine Aufmerksamkeit auf sich gezogen werden kann. Daher bieten jegliche Arten von Veranstaltungen gute Gelegenheiten um das Interesse der Bevölkerung zu wecken. Die Autorin stellt aber klar, dass auch andere Arten von Öffentlichkeitsarbeit betrieben werden müssen.

¹⁰ Siehe dazu Kapitel 1.2.5

„Eine effiziente Öffentlichkeitsarbeit erfordert eine Situations- und Imageanalyse, eine Orientierung an Nutzerbefragungen und einen Bezug zu bibliotheksorganisatorischen Zielen. Nur wer sich diesen Aufgaben stellt, kann eine systematische und beständige Öffentlichkeitsarbeit leisten, die über veranstaltungsbezogene Pressearbeit hinausgeht.“

(Eichinger, 2005 : 5)

Die Autoren eines Artikels über die kroatischen öffentlichen Bibliotheken (Vrana, Barbaric, 2007 : 435-444) bemerken, dass die Bibliotheken im Allgemeinen von den verschiedenen Medien nicht gut unterstützt werden. Sie sollten deshalb vermehrt das Internet nutzen um auf sich aufmerksam zu machen. Es wird erwähnt das Internet habe die Hauptrolle der Informationsüberlieferung übernommen und es sei für die Bibliotheken unausweichlich diesem Trend zu folgen und dieses machtvolle und vor allem billige Medium Internet für sich und die Ausübung der Öffentlichkeitsarbeit positiv zu nutzen.

1.2.4 Personal als Teil der Öffentlichkeitsarbeit

Ausserdem sollte bei der Öffentlichkeitsarbeit der Einbezug der Bibliotheksmitarbeiter nicht vergessen werden. (Eichinger, 2005 : 4) Das Bild in der Öffentlichkeit wird insbesondere durch das Verhalten der Bibliothekarinnen und Bibliothekare beeinflusst. Daher ist es enorm wichtig, dass die Mitarbeiter selber ein gutes Bild von der eigenen Bibliothek haben, damit sie diese Haltung auch nach aussen tragen können um den Kunden ein gutes Bild zu vermitteln.

Ebenso wird auf dem Blog „culture et tic“ darauf hingewiesen, das Personal sei der wahre Schatz einer Bibliothek, der sich in der zu vermittelnden Information offenbart. Die Bibliotheksmitarbeiter sind die starken Träger des Bildes der Institution, da sie die erste Anlaufstelle für die Kunden sind, aus Fachpersonen der Informationsvermittlung bestehen und dienstleistungsorientiert arbeiten. Corporate Identity gilt als essenziell für die Öffentlichkeitsarbeit. Corporate Identity ist eine „Führungs-Strategie zur Entwicklung und Veränderung des Selbstverständnisses eines Unternehmens ... nach innen und nach aussen, ... [welche] das Ziel [hat], eine unverwechselbare Identität zu schaffen“¹¹, und kann gefördert werden z.B. durch ein gutes Betriebsklima, interne Informationen, Einbindung in Entscheidungen und Weiterbildungen.

In den folgenden Kapiteln werden Beispiele von Öffentlichkeitsarbeit in öffentlichen Bibliotheken aus verschiedenen Ländern vorgestellt.

¹¹ http://www.team-e.de/glossar/corporate-identity_74.htm

1.2.5 Niederlande: Marketing-Programm auf nationaler Ebene

Die öffentlichen Bibliotheken in den Niederlanden haben sich Gedanken darüber gemacht ob nationale Kampagnen sinnvoll sein könnten für lokale Bibliotheken. Trotz der Bedenken, dass die lokalen Bibliotheken ihre Kunden am besten kennen und die engsten Kontakte führen, hat sich der „professionelle Verband der öffentlichen Bibliotheken in den Niederlanden“ (VOB) entschlossen, gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und Marketingpolitik zu betreiben und eine nationale Kampagne unter dem Begriff „Public Affairs“ zu starten.

Ziel dieser Kampagne ist es hauptsächlich die öffentlichen Bibliotheken transparent zu machen für die Bevölkerung, ihnen Anerkennung zu verschaffen als zeitgemäße öffentliche Dienstleistungsstelle und sie einzubinden in die politische Tagesordnung. Weiter sollten sie damit ihr Budget langfristig sichern können, Subventionen erhalten, neue Kunden gewinnen und zufrieden stellen und bisherige Kunden halten.

Der Verband unterscheidet vier verschiedene Typen von Kampagnen:

- Bild der Bibliothek in der Öffentlichkeit (wozu meist auch die Lobbyaktivitäten gehören)
- Gewinnung neuer Benutzer und Anbindung bisheriger Benutzer
- Leseförderung
- Durchführung und Bekanntmachung neuer Produkte und Dienste

In der „Public Affairs“ Kampagne geht es aber auch darum, die öffentlichen Bibliotheken zu profilieren und verstärkt mit den Massenmedien zusammenzuarbeiten. Eine zentrale Aufgabe besteht auch darin die Interaktion mit den Behörden zu verstärken und zu verbessern. Um den Politikern das verstaubte Bild der alten Bibliotheken abzugewöhnen und das der neuen modernen Bibliothek aufzuzeigen, hat der Verband der öffentlichen Bibliotheken einen Kurzfilm erstellt über die neu formulierten Grundaufgaben der Bibliothek: „Wissen und Information, Bildung und Ausbildung, Kunst und Kultur, Lesen und Literatur sowie Begegnung und Debatte.“ (Koren, 2006 : 2)

Trotz Image- und Zielgruppenkampagnen der öffentlichen Bibliotheken in den letzten Jahren musste festgestellt werden, dass die Benutzerzahlen weiter rückläufig waren. Es werden immer weniger gedruckte Medien genutzt, aber immer mehr elektronische und virtuelle. Daher muss eine Kampagne zum Ziel haben, der Zielgruppe zu

vermitteln, dass eine Mitgliedschaft in einer Bibliothek mit einem Mehrwert verbunden ist. 2006 wurden, basierend auf dem erwähnten Grundprinzip, zwei Kampagnen durchgeführt, welche zum Ziel hatten innerhalb von zwei Jahren 40.000 – 60.000 neue Benutzer zu erhalten. Eine Kundenbindung soll durch Geschenke und Vorteile geschaffen werden.

1.2.5.1 Werbekampagne

Die Werbekampagne wurde in Verbindung mit der seit 70 Jahren bestehenden Buchwoche zur Buch- und Leseförderung initiiert. Der Bibliotheksverband ist seit einigen Jahren Mitfinanzierer der Buchpromotion und geniesst somit auch alle Vorteile, die daraus resultieren. Alljährlich erhält ein Autor den Auftrag eine Kurzgeschichte zum Thema der Buchwoche zu schreiben, welche dann allen Käufern eines anderen Buches der Buchwoche als Geschenk offeriert wird. Zusätzlich gilt dieses Buch auch als Freikarte für die Niederländische Bahn, die ebenfalls als Sponsor auftritt. Um diese Kampagne auch für die Bibliotheken zu nutzen, beinhaltet diese Aktion zusätzlich, dass man das Geschenk sowie einen Büchergutschein erhält, sobald man während der Buchwoche Mitglied der Bibliothek geworden ist. Für die Bekanntmachung dieser Kampagnen wurde verschiedene Massenmedien einbezogen, also Plakate in Bahnhöfen, Anzeigen in Tageszeitungen, in Gratis-Blättern und in Fernsehzeitschriften. Zusätzlich wurden sie auf den verschiedensten Websites angekündigt sowie in Radio-Spots. Auf lokaler und regionaler Ebene wurde zusätzlich durch die einzelnen Bibliotheken geworben mit Telemarketing oder dem lokalen Fernsehen. Einige Bibliotheken machten Werbung auf der Strasse und sprachen die Menschen direkt an. Um die Bibliotheken bei ihren Werbeaktivitäten und lokalen Anzeigen zu unterstützen, stellte der Bibliotheksverband ein Tutorial zusammen, welches Vorlagen für „die Werbung auf der Strasse und im öffentlichen Raum“ beinhaltet.

Mit diesen Massnahmen konnte eine breite Masse in nur wenigen Tagen erreicht werden. Als Resultat konnten 11.000 neue zahlende Benutzer verbucht werden. Abschliessend lässt sich evaluieren, dass nationale Kampagnen zu Erfolgen führen und auch das lokale direkte Ansprechen auf der Strasse zu den gewünschten Wirkungen führt.

1.2.5.2 Lesekampagne

Der Verband der öffentlichen Bibliotheken der Niederlande startete eine Kampagne für die Erhaltung der Kunden unter dem Motto: „Nederland Leest (die Niederlande liest)“. Dazu wurde das amerikanische Konzept „one book – one city“ verwendet, welches in: „Ein Land – ein Buch“ umbenannt wurde. Auf diese Weise will man die Menschen anregen dasselbe Buch zu lesen und miteinander darüber zu diskutieren. Eine weitere nationale Presse- und Anzeigekampagne war die Gründung des grössten Lese-Clubs des Landes, wofür berühmte Personen mit Bezug zur Literatur zu Werbezwecken eingespannt wurden. Weitere Aktivitäten folgten und wurden schlussendlich durch einen Abschluss-Event abgerundet. Diese Kampagne zielt darauf ab dem Kunden und in zweiter Linie dem potentiellen Kunden zu vermitteln, wie wichtig die Bibliothek für das Lesen und Debattieren ist und somit eine zentrale „Rolle in der Stimulierung des Sozialbewusstseins“ einnimmt.

Marian Koren erwähnt am Ende ihres Artikels, dass eine neue Ära der Kooperation zwischen den Verlegern, Buchhändlern und Bibliotheken angebrochen sei. Diese neuen Partner haben die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit erkannt, auch durch die Kampagnen, die gezeigt haben, dass viele Leser sowohl Käufer von Büchern als auch Entleiher sind. Nationale Kampagnen sind nur durchführbar, wenn finanzstarke und organisationsfähige Partner daran beteiligt sind.

(vgl. Koren, 2006)

1.2.6 Deutschland: die Hamburger Bücherhallen

Die Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen umfasst 33 Bücherhallen, eine Zentralbibliothek, eine Jugendbibliothek, zwei Bücherbusse, etwa 50 nebenamtlich geführte Einrichtungen in Schulen sowie 14 Bibliotheken in den Hamburger Gefängnissen. Aufgrund der Veränderungen im Medienverhalten der Gesellschaft und dem daraus resultierenden Rückgang von aktiven Kunden haben sich die verschiedenen Bibliotheken Gedanken darüber gemacht, wie neue Kunden gewonnen und die bisherigen Kunden behalten werden können. Als Reaktion auf diese Erkenntnisse haben die Hamburger Bücherhallen die elektronischen und virtuellen Angebote erweitert, welche nun rund um die Uhr zur Verfügung stehen. Hier wird also Öffentlichkeitsarbeit betrieben indem mit neuen Dienstleistungen geworben wird um neue Kunden zu gewinnen. „Der zukünftige Weg wird auf jeden Fall in die Richtung führen, dass Öffentliche Bibliotheken sich in beiden Welten positionieren – real und virtuell.“ Um den Zugang möglichst einfach und offen zu gestalten wurde ein neues

Content-Management-System eingesetzt und die Website vollständig neu aufgebaut. Zusätzlich wurden Instrumente eingesetzt, welche körperlich Beeinträchtigten einen einfacheren Zugang zu den Inhalten gewährleisten. Die Hamburger Bücherhallen wollen damit möglichst alle Bevölkerungsgruppen ansprechen.

Um sich gegen Konkurrenz im Bereich der elektronischen Medien behaupten zu können, lancierten die Bücherhallen 2007 verschiedenste Projekte. Eines davon ist das neue virtuelle Angebot, die „Onleihe“¹², die den Kunden der Bücherhallen kostenlos elektronische Medien zur Verfügung stellt. Dieses Pilotprojekt kann grosse Erfolge verzeichnen, da das Angebot den Erwartungen der Kunden entsprach und auch neue Kunden gewonnen werden konnten. Das Angebot gilt in erster Linie für Hamburger Einwohner, da es sich aber um ein virtuelles Angebot handelt, welches auch Nicht-Kunden ansprechen soll, können jegliche Interessierte eine „Schnuppermitgliedschaft“ abschliessen und den Service testen. Aus diesen Gründen ertönten kritische Stimmen aus dem Bibliotheksbereich, welche Bedenken äusserten, dass sich die Hamburger Bücherhallen, als grosses Bibliothekssystem, den kleineren Bibliotheken Konkurrenz machen würden.

Weitere Projekte wie eine E-Learning-Plattform oder ein Angebot von Filmen, die im Internet zur Verfügung stehen, führen dann auch unausweichlich zur Frage ob die Hamburger Bücherhallen den Schritt in die virtuelle Bibliothek in Second Life wagen sollen. Diese Frage wird zunächst noch nicht beantwortet, doch die Hamburger Bücherhallen werden sich kurzfristig Gedanken machen müssen, wie sie sich dieser Thematik gegenüberstellen wollen.

Mit diesen Pilotprojekten als Teil der Öffentlichkeitsarbeit haben die Hamburger Bücherhallen neue Kunden gewinnen und verlorene Kunden wieder ansprechen können.

(vgl. Wolfgang Tiedtke, 2008 : 56-60)

1.2.7 Österreich: Stabsstelle für Öffentlichkeitsarbeit

Die Tiroler Büchereien und Bibliotheken werden von der „Stabsstelle für Öffentlichkeitsarbeit und Ausbildung, Büro für Öffentliches Bücherei- und Bibliothekswesen Tirol“ betreut, welche sich unter anderem um die Öffentlichkeits-, Presse- und Kontaktarbeit kümmern.

¹² 2008 eröffneten auch in der Schweiz die ersten drei Städte ein „Onleihe“-Portal

„Die Öffentlichkeitsarbeit umfasst ein ganzes Massnahmenbündel aus Pressearbeit, Ausstellungen und Veranstaltungen, Kontaktarbeit, Erscheinungsbild, Sponsoring, interne und externe Aus- und Weiterbildung, Kommunikation und Werbung.“

Um Presse- und Kontaktarbeit zu betreiben werden regelmässig Artikel in Zeitungen und Zeitschriften veröffentlicht. Die Stabstelle kooperiert auch mit dem Fernsehen und dem Radio und verwendet diese Medien um wöchentlich Buchtipps zu Tiroler Autoren und Autorinnen abzugeben um ein breites Publikum darüber zu informieren. Es werden auch Buchrezensionen im Bibliothekskatalog angeboten.

2004 wurde ein Portal lanciert, welche die Tiroler aller Altersgruppen über Leseaktivitäten informiert. In verschiedensten Zeitschriften erscheinen regelmässig Rezensionen zu aktueller Tiroler Literatur.

Für Veranstaltungen werden regelmässig namhafte Personen eingeladen, welche einen Bezug zum Thema der Veranstaltung haben. Ausserdem nehmen die Bibliotheken auch an der jährlichen Museumsnacht teil, welche grossen Anklang bei den Kunden findet.

Jährlich findet der Tiroler Büchereitag statt, welcher dazu dient Erfahrungen mit anderen Bibliotheken auszutauschen und eine Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken zu fördern.

Auf Anfrage der Tiroler Landesregierung wurde 2005 ein Literaturwettbewerb für Jugendliche organisiert, der für eine Verbindung der Bundesländer Tirol und Südtirol dienen soll.

(vgl. Schneider und Halhammer, 2005)

1.2.8 Finnland: Projekte der Stadtbibliothek Helsinki

Die Finnen haben am meisten aktive Bibliotheksbenutzer der Welt vorzuweisen. Finnland hatte bereits 1928 ein Bibliotheksgesetz welches die kostenlose Benutzung und Ausleihe vorschreibt und die Bibliothek als Teil der kommunalen Grundversorgung vorsieht. (Vogt, 2002 : 9)

Die Stadtbibliothek Helsinki konnte 2000 einen grossen Erfolg in der Öffentlichkeitsarbeit verzeichnen, als ihr der „Bill and Melinda Gates Access to Learning Award“ verliehen wurde. „...[Sie] erhielt eine Million Dollar als Anerkennung ihrer aussergewöhnlichen Leistungen bei der Vermittlung der positiven Potentiale des Internets für eine breite Öffentlichkeit.“ (Vogt, 2002 : 11)

Helsinki war 1994 weltweit eine der ersten öffentlichen Bibliotheken, die ihren Kunden einen Zugang zum Internet anbot.

1.2.8.1 Information Gas Station (iGS)

Um auf die vielfältigen Auskunft- und Informationsdienste der Stadtbibliothek Helsinki aufmerksam zu machen, wurde 2001 die „Information Gas Station“ (iGS) eröffnet. Wie der Name sagt, können sich die Benutzer hier Informationen erfragen, ausschliesslich aus dem Internet und nicht aus Büchern. Man will damit für die Recherchearbeiten der Bibliothekare werben. Ausserdem will man die Kunden dazu bringen mehr nach Informationen zu fragen als spezifisch nach Büchern. Die Fragen werden mündlich, über Internet, Telefon, Fax, SMS oder im Chat beantwortet. Im ersten Jahr hatte die iGS noch einen festen Standort, das Jahr darauf wurde an wechselnden Standorten gearbeitet. Die Grundidee dieser Einrichtung ist, dass man die Kunden vollständig ohne Verkabelung bedienen kann, so auch an Orten an denen sich viele Menschen aufhalten, wie auf Messen, am Bahnhof, spezielle Institutionen, an Festivals. Falls eine Frage nicht mit den Informationen aus dem Internet beantworten lässt, konsultieren die Mitarbeiter der iGS ihre Kollegen in den herkömmlichen Bibliotheken. Abgesehen von technischen Defekten oder nicht ernst zu nehmenden Fragen gab es bisher keine grossen Probleme.

1.2.8.2 Ask a Librarian

Wie viele andere öffentliche Bibliotheken bieten 25 finnische Bibliotheken einen gemeinsamen virtuellen Auskunftsdienst an, welcher in finnisch, schwedisch und englisch verfügbar ist.

Die Kunden können ihre Anfragen über ein Formular verschicken und erhalten meist sehr schnell eine Antwort, maximal in 3 Tagen. Die Antworten werden von dem bearbeitenden Bibliothekar beschlagwortet und in eine Datenbank gestellt, damit auch andere Kunden von der Antwort profitieren können und sich eventuell das Ausfüllen eines Formulars sparen können.

1.3 Die Situation in der Schweiz

1.3.1 Einführung

Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben ist für die Bibliotheken in der Schweiz nichts Neues. Viele öffentliche Bibliotheken sind sich bewusst, dass ihre Institution nicht mehr das einzige Angebot für Informationsvermittlung ist und wollen dem auch entsprechend entgegen wirken. Als Bibliothekskunde nimmt man die Aktivitäten der öffentlichen Bibliotheken in der Presse und anderen Medien wahr. Doch wie gesagt handelt es sich um Bibliotheksbenutzer und weniger um potentielle Kunden für die Bibliothek. Vielen Bibliotheken in der Schweiz genügt es daher nicht mehr die Bibliotheken wie bisher zu präsentieren, sondern sie wollen mit Hilfe der Öffentlichkeitsarbeit auch Menschen ansprechen, die bislang nicht zum Kundenkreis gehörten. Sie haben erkannt, wie wichtig die Präsenz der Bibliothek in der Öffentlichkeit ist und versuchen dies auch zu erreichen. Andere stehen jedoch dem Werben für Bibliotheken eher skeptisch gegenüber, da sie dies nicht für die Aufgabe der Bibliothek halten. Es gibt aber wahrscheinlich keine öffentliche Bibliothek, die nicht in irgendeiner Art oder Weise Öffentlichkeitsarbeit betreibt. Denn manche Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit werden von den Bibliotheken ausgeführt ohne, dass ihnen bewusst ist, dass es sich dabei um Öffentlichkeitsarbeit handelt.

1.3.2 Deutschschweiz

1.3.2.1 Herr Josef BIRRER, Leiter der Stadtbibliothek Luzern

Herr Birrer ist der Leiter der Stadtbibliothek Luzern. Er meint, dass sich unter den Begriffen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit eine ganze Palette von Aktivitäten verbirgt. Er bezeichnet auch das Verhalten des Personals gegenüber den Kunden als Öffentlichkeitsarbeit.

Um die Bibliothek in der Öffentlichkeit zu präsentieren, führt die Stadtbibliothek Luzern verschiedenste Veranstaltungsreihen durch. Dabei handelt es sich um Lesungen und Begegnungen mit Autorinnen und Autoren. Dafür wird mit Flyern und Plakaten geworden, teilweise erscheinen auch Artikel in den Zeitungen.

Vor kurzer Zeit war der Bundesrat Moritz Leuenberger mit seinem neuen Buch zu Gast in der Stadtbibliothek Luzern. Für diese Lesung wurde ein Moderator angestellt, der zufällig der Chefredaktor für Politik einer lokalen Zeitung ist. Dadurch war die Lesung automatisch präsent in der Zeitung. Solche Berichterstattungen sind Highlights der

Öffentlichkeitsarbeit und sind natürlich nicht oft möglich. Herr Birrer hat aber diesbezüglich auch keine allzu grossen Erwartungen und versteht sehr gut, dass die Zeitungen nicht immer über jede Veranstaltung der Bibliothek berichten können.

Plakate verteilt die Bibliothek an den Kultursäulen in der Stadt, in allen sieben Verbandsbibliotheken, in anderen Bibliotheken und nahe stehenden Institutionen, an der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern und in Buchhandlungen. Dies hängt ganz vom jeweiligen Zielpublikum ab, das man erreichen will.

Im Moment stehen sie kurz vor der Lancierung eines elektronischen Veranstaltungsnewsletter, der dann über die Bibliothekswebsite abonniert werden kann.

Herr Birrer ist im Moment noch der alleinige Verantwortliche für die Öffentlichkeitsarbeit, je nach Aufwand zieht er noch einen Mitarbeiter dazu. Das Problem ist jedoch, dass sie viele Teilzeitarbeitenden beschäftigen, die nicht die ganze Woche erreichbar sind. Der Zuständige für die PR-Arbeit sollte aber jeden Tag seinen Stelle besetzen und Fragen beantworten können. Darum haben sie sich schon vor längerer Zeit entschlossen, ein 30% Pensum für einen PR-Verantwortlichen einzurichten. Aufgrund einer Pensionierung konnten sie das Pensum einer Mitarbeiterin erhöhen, die ab dem Sommer diesen Posten besetzen kann. Die Stellenprozente zu erhöhen war unrealistisch, darum entschied man sich verschiedene Ressourcen aus dem Backoffice für die Öffentlichkeitsarbeit einzusetzen.

Für die Öffentlichkeitsarbeit werden 5% des Budgets aufgewendet.

1.3.2.2 Frau Cécile VILAS, Leiterin der Regionalbibliothek Zofingen

Die Regionalbibliothek Zofingen betreibt aufgrund der Initiative von der Leiterin Frau Vilas eine sehr rege Öffentlichkeitsarbeit. Das Einfachste, um sich bekannt zu machen ist ihrer Meinung nach die Präsenz in der Presse, zu der sie daher gute Kontakte pflegen möchte. Diese Beziehung beruhe aber vor allem auf Gegenseitigkeit. Öfter brauchen die Journalisten Dokumente aus der Bibliothek, zu denen sie wegen Zeitdruck, schnell Zugang haben sollten. Da lohnt es sich, wenn die Bibliothek flexibel ist und der Presse in diesen Bereichen entgegenkommt. Regelmässig verfasst Frau Vilas ausführliche Pressemitteilungen um über Neuigkeiten der Regionalbibliothek Zofingen zu informieren. Seit Beginn ihrer Arbeit als Leiterin im Januar 2008 hat sie einige neue Veranstaltungsreihen eingeführt. Beispielsweise initiierte sie den „Biblio-Kinder-Treff“ für den sie auch ein eigenes Logo kreieren liess. Das Ziel dieser Veranstaltung liegt darin, dass die Kinder von nun an regelmässig die Bibliothek

besuchen. Um dieses langfristige Ziel zu erreichen ist es wichtig, neue Veranstaltungen genau und zielgerichtet in den Pressemitteilungen darzustellen. Den Presstext verfasst sie daher immer sehr ausführlich, meistens wird sie dann von den Journalisten kontaktiert, falls diese weitere Fragen haben. Diese Vorgehensweise wurde von der Presse auch an ihrer vorherigen Arbeitsstelle in der Westschweiz sehr geschätzt. Die Zeitungen in der Region Zofingen zeigen sich im Gegensatz zu anderen Regionen auch meist sehr interessiert, das ist für die Bibliothek sehr erfreulich.

Manchmal lässt es sich nicht vermeiden mit den Journalisten telefonisch Kontakt aufzunehmen um zu erklären, dass die Bibliothek neben den Kinos, Museen und Theater auch einen grossen Stellenwert einnimmt in der Kultur, da sie doch alle Generationen und Leute anspricht. Diesbezüglich hat Frau Vilas in ihrem Beruf viel Goodwill von Seiten der Presse erfahren. Den Chefredaktoren der Zeitungen ist sehr wohl bewusst, dass die Bibliotheken mit einem sehr kleinen Budget auskommen müssen und trotzdem versuchen gute Projekte zu initiieren. Sie stiess mit ihren Anliegen meist auf offene Ohren, da die Zeitungen es als ihre Aufgabe ansehen, gleichmässig über die Kultur zu informieren und nicht nur gewisse Institutionen berücksichtigen, die sich ein teures Inserat leisten können. Die Konkurrenz auf der kulturellen Ebene findet sie daher überschaubar.

Hier in Zofingen wendet sie sich vor allem an lokale Zeitungen. Mit einem Radio- oder Fernsehsender hatte sie bis jetzt noch keine Kontakte in Zofingen, dafür arbeitet sie noch nicht lange genug in dieser Stelle. Berichte über die Bibliothek im Fernsehen oder Radio fände sie aber durchaus nützlich, damit auch Leute erreicht werden können, die keine Zeitung lesen. Grosse Veranstaltungen, die professionell aufgezogen werden, bieten eine gute Gelegenheit sich an das Radio oder das Fernsehen zu wenden.

Ein weiterer Kanal um Marketing zu betreiben sind die internen Informationen, die über Flyer an Kunden übergeben werden können. Die Mitarbeiter sollten sich dabei immer mit einigen persönlichen Worten an die Kunden wenden.

Der letzte Kanal, der auch sehr wichtig ist für gute und effiziente Öffentlichkeitsarbeit ist ein gutes Networking, was vor allem bei einem kleinen Budget wichtig ist. Sie hat früh damit angefangen gute Beziehungen aufzubauen. Sie hat Kontakt mit Buchhändler und anderen Kulturträgern aufgenommen um sich auszutauschen und einander gegenseitig zu unterstützen in der Öffentlichkeitsarbeit.

Für die kürzlich organisierte Lesung von Alexis Schwarzenbach, arbeitete die Regionalbibliothek Zofingen mit einer Buchhandlung zusammen. Im Gegenzug für die

Mithilfe erhält die Buchhandlung die Möglichkeit an der Veranstaltung zum Welttag des Buches einen Stand in der Bibliothek zu betreiben. Die Zusammenarbeit zahlt sich somit für beide aus.

Die Bibliothek druckt auch Plakate und Flyer, die sie in Buchhandlungen auflegen sowie auch an anderen strategischen Punkten, wie in der Stadtverwaltung oder dem Verkehrsbüro.

Auf jeden Fall steht sie auch in Kontakt mit Schulen, weil sie es wichtig findet immer transparent zu sein. So versendet sie Flyer und Informationsbroschüren an die verschiedensten Leute und richtet an diese auch immer einige persönliche Worte. Gerade in kleinen Orten ist es sehr wichtig, dass man sich nicht anonym präsentiert.

Der Aufwand für die Öffentlichkeitsarbeit kann in einigen Wochen sehr intensiv sein, in anderen weniger. Man sollte aber die Arbeit nicht unterschätzen. Sie schätzt, dass sie etwa 10% ihrer Arbeitszeit dafür aufwendet. Wenn sie viele Veranstaltungen oder Führungen organisieren, kann es sein, dass sie bis zu 20% ihrer Zeit dafür einsetzen muss.

Gerade am Anfang hat sie natürlich sehr viel Zeit investiert um auch den Beginn einer neuen Ära anzukündigen und hat daher viele neue Veranstaltungsreihen eingeführt. Frau Vilas sagt, dass sie stets offen ist für Anfragen zu Zusammenarbeiten. Zu einzelnen Veranstaltungen wird sie öfters auch von Kinderbuchhandlungen oder Kinderhorten angefragt, die interessiert sind an einer Gemeinschaftsarbeit für ein Projekt. Sie findet es gut, wenn die Institutionen Initiative ergreifen und möchte ihnen darum auch entgegenkommen und versuchen mit ihnen eine Zusammenarbeit zu konstruieren.

Ein festgelegtes Budget um Marketing zu betreiben gibt es in der Regionalbibliothek Zofingen nicht, lediglich Materialausgaben können berücksichtigt werden.

1.3.2.3 Frau Monika HIRSBRUNNER ALDER, Leiterin der Regionalbibliothek Langenthal

Frau Monika Hirsbrunner Alder besetzt seit Januar 2005 die Stelle der Leiterin der Regionalbibliothek Langenthal. Als erstes hat sie gleich die Gestaltung eines neuen Auftrittes der Bibliothek in Angriff genommen. Sie initiierte die Gestaltung eines neues Logo und eines neuen Layouts. Auch wurden alle Papiere, die nach aussen versandt werden, neu gestaltet. Auf ihre Initiative hin erhielt die Bibliothek Plastiksäcke bedruckt mit dem neuen Logo. Ebenfalls kann sie nun von Gestaltungsvorlagen für Flyer,

Faltblätter und Plakate profitieren. Um die neuen Öffnungszeiten bekanntzumachen liess die Bibliothek zusätzlich Postkarten drucken. Diese Massnahmen wurden von Frau Hirsbrunner ergriffen, da sie es für unabdingbar hält nach aussen hin präsent zu sein und einen einheitlichen Auftritt zu zeigen.

Ein speziell für das Marketing bzw. für die Öffentlichkeitsarbeit vorgesehenes Budget existiert nicht. Einige Kostenstellen, von denen auch die Öffentlichkeitsarbeit profitiert, sind folgende: Löhne, Büromaterial, Drucksachen, Inserate, Dienstleistungen, übrige Sachen, Veranstaltungen.

Letztes Jahr betrugen die Ausgaben für die Öffentlichkeitsarbeit 0.76 %, für Material, Honorare, Wettbewerbspreise, Blumen und Verpflegung an Veranstaltungen. Diese Ausgaben waren im Jahr 2007 ausserordentlich hoch, da das Honorar für den Grafiker zu bezahlen war. Mit der Finanzierung für die Gestaltung des Neuauftritts betrugen 2007 die Gesamtausgaben für die Öffentlichkeitsarbeit 4.76 %.

Ausser den Postkarten, die extern gedruckt werden, kann die Bibliothek dank der guten Vorlagen und des eigenen Druckers alles andere Werbematerial selber kreieren und drucken. Die Stadtverwaltung hat im Rahmen eines neuen Druckkonzepts einen neuen Drucker für die Regionalbibliothek bewilligt. Frau Hirsbrunner bestand auf der Anschaffung eines Druckers, der das Herstellen von Werbe- und Infomaterial zulässt.

Wirkungsorientierte Verwaltungsführung wird nicht im strikten Sinne durchgeführt in der Regionalbibliothek, es gibt aber bereits Kostenstellen, die sie miteinander vermischen kann und somit einige Stellen unterziehen oder überziehen kann.

Die Regionalbibliothek publiziert einen Jahresbericht, den sie per Postversand verschicken. Regelmässig versendet die Bibliothek elektronische Post an interessierte Personen (Auswahl an Kulturinteressierte, die Stadtverwaltung, Schulen und andere Bibliotheken) mit den neuesten Informationen. In nächster Zeit möchte Frau Hirsbrunner auch einen Newsletter initiieren, einen Antrag dafür hat sie bei der Informatikabteilung der Stadt bereits deponiert. Mit den anderen Bibliotheken tauscht sie regelmässig Infomaterial aus, welche ihre Flyer auflegen und umgekehrt. Im Stadtladen Langenthal verweist ein Informationsblatt auf den öffentlich zugänglichen Internetzugang in der Regionalbibliothek, als einziger in der Stadt. Anlässlich bestimmter Veranstaltungen legen sie auch Infomaterialien in den Buchhandlungen auf. Frau Hirsbrunner versendet den Jahresbericht auch an die Presse, welche sich dann bei Fragen oder für Interviews bei ihr melden. Für jede Veranstaltung wird eine Pressemitteilung verfasst, bei grösseren Anlässen wird eine Pressemappe erstellt. Das

Verfassen der Pressemitteilung obliegt ihrer und der Verantwortung ihrer Stellvertreterin. Inserate publiziert sie hauptsächlich im Amtsanzeiger, da dieser ein grosses Streugebiet im ganzen Oberaargau abdeckt. Die Stadtverwaltung hat auf ihrer Website einen Veranstaltungskalender aufgeschaltet, den sie auch mit den Neuigkeiten der Bibliothek bestücken können. Unabdingbar wäre eine gute Beschilderung der Bibliothek im Strassenverkehr. In Langenthal ist der Weg zur Regionalbibliothek sehr schlecht gekennzeichnet. In diesem Bereich konnte sie aber bis jetzt nicht genug Einfluss nehmen, da dies zum Konzept der Stadtverwaltung gehört und ausserhalb ihrer Kompetenzen liegt.

An den zweimal jährlichen Sitzungen der Kulturverantwortlichen der Stadt Langenthal können mit anderen kulturell tätigen Institutionen Neuigkeiten ausgetauscht werden um dann auch für diese Werbung zu machen.

Zur Öffentlichkeitsarbeit zählt für sie auch der Umgang des Personals gegenüber den Kunden. Sie organisierte einen Kurs für alle Mitarbeiter der Bibliothek über den Umgang mit der Kundschaft. Dieser Teil findet sie sehr wichtig, da das Verhalten der Bibliothekare gegenüber den Kunden einen Eindruck über die Bibliothek vermittelt.

Letztes Jahr im November konnten sie endlich den Web-Opac online aufschalten, dort können auch die Öffnungszeiten publiziert werden. Sie findet es sehr wichtig, dass der Katalog online verfügbar ist und hat sich daher sehr dafür eingesetzt. Eine eigene Website existiert nicht für die Regionalbibliothek, die wichtigsten Informationen sind auf der Seite der Stadt Langenthal aufgeschaltet. Eine eigene Website hat den Nachteil, dass diese laufend aktualisiert werden muss und dieser Aufwand sei zu gross. Ausserdem hat sie an ihrer vorherigen Stelle die Erfahrung gemacht, dass die Benutzer die Website nur benutzen um zum Katalog zu gelangen, daher stellt sich die Frage nach der Zweckmäßigkeit einer eigenen Website.

Es gehört für Frau Hirsbrunner auch zur Öffentlichkeitsarbeit sich Gedanken zu seiner Berufsidentität zu machen und sich dessen Bedeutung bewusst sein. Wichtig ist auch, dass man sich weiterbildet. Man sollte immer Lobbying für den Beruf, fürs Image, für gute Arbeitsbedingungen, für guten Lohn und für Weiterbildungen betreiben.

1.3.3 Westschweiz

1.3.3.1 *Madame Isabelle RUEPP, directrice des bibliothèques municipales de la Ville de Genève*

Frau Isabelle Ruepp, Direktorin der Gemeindebibliotheken der Stadt Genf, vollzieht kein Marketing im strikten Sinne, da die Bibliothek nicht über die Mittel dazu verfügt. Sie ist der Meinung, dass die Verwaltung nicht für die eigenen Dienstleistungen werben sollte. Nach ihren eigenen Einschätzungen bräuchte es ein Budget von mindestens 100'000 Franken pro Jahr um korrektes Marketing bzw. Öffentlichkeitsarbeit zu realisieren. Im Globalbudget ist aber ein fixer Betrag von 3'000 – 4'000 Franken festgelegt, der verwendet wird um Papiertaschen zu drucken. Eine eigene Stelle für die Ausübung der Öffentlichkeitsarbeit ist nicht vorhanden und auch nicht vorgesehen. Ihrer Meinung nach sollte man nicht ansatzweise Öffentlichkeitsarbeit betreiben und damit etwas „Gebasteltes“ fabrizieren. Entweder man betreibt einwandfreie Öffentlichkeitsarbeit oder überhaupt nicht. Allerdings kreiert die Bibliothek einige gedruckte Broschüren, die regelmässig erscheinen. Wiederum verwendet sie Zeitschriften und Zeitungen um Pressemitteilungen zu veröffentlichen und betont, dass es sich dabei immer um kostenlose Kanäle handelt, da die Verwaltung nicht das Geld der Steuerzahler ausgeben sollte um ihre eigenen Dienstleistungen aufzuwerten.

1.3.3.2 *Monsieur Jacques-André HUMAIR, directeur des bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds*

Herr Jacques-André Humair, Direktor der Stadtbibliotheken von La Chaux-de-Fonds betreibt seiner Meinung nach eine gute und solide Öffentlichkeitsarbeit. Im Budget sind 15'000 Franken für Werbezwecke vorgesehen. In der Agenda der Stadt, die zwei Mal pro Jahr in 12'000 Exemplaren publiziert wird, ist die Stadtbibliothek sehr gut vertreten. Sie versendet auch regelmäßig Briefe an die Benutzer mit Neuigkeiten, verwendet ein eigenes Logo, Plastiksäcke mit dem Aufdruck des Namens und des Logos und Faltblätter. Pro Jahr erhält die Bibliothek Besuch von 380 Klassen. Sie wird auch in Kürze einen Film realisieren über die moderne Benutzung der Bibliothek in Partnerschaft mit der „Haute Ecole d'Arts appliqués“. Es spielt dabei keine Rolle, dass der Film nicht speziell über die Bibliothek von la Chaux-de-Fonds realisiert wird sondern, dass der allgemeine Wert der Bibliotheken an die Menschen vermittelt werden kann. Das Bild in der Öffentlichkeit ist seiner Meinung nach essentiell und die Bibliotheken sind im Allgemeinen nicht genug aufmerksam demgegenüber. Wie Frau Ruepp ist auch er der Meinung, dass man so oft wie möglich in der Presse präsent sein muss und zwar ohne für diese Werbung zu bezahlen. Die Öffentlichkeitsarbeit wird von ihm vor allem in Form von Projekten betrieben, z.B. sollte man sich direkt an

die Kunden richten, indem man an öffentlichen Orten wie im Schwimmbad Werbung macht. In der Stadtbibliothek gibt es eine Arbeitsgruppe, die sich um Ausstellungen und Veranstaltungen kümmert.

Weiterreichend hat er in Zusammenarbeit mit der Universität eine grosse Umfrage zur Zufriedenheit initiiert. Diese wurde während eines Jahres durchgeführt und dabei 1'000 Benutzer befragt. Es wurde analysiert, welchen Stellenwert die Bibliothek für die Benutzer hat. Der Grad der Zufriedenheit war sehr hoch und hat auch Ergebnisse hervorgebracht, die zur Verbesserung der Dienstleistungen beitragen konnten. Die Resultate der Umfrage sind auf der Internetseite der Bibliothek abrufbar.

1.3.3.3 Monsieur Jacques CORDONIER, directeur de la Médiathèque Valais

Herr Jacques Cordonier, Direktor der Mediathek Wallis vollzieht kein Marketing im strikten Sinne und stellt dafür auch kein bestimmtes Budget zur Verfügung. Seiner Meinung nach ist es am wichtigsten den Kunden zu identifizieren. Es handelt sich dabei um zwei Kundengruppen, die Politiker und die Benutzer. Deren Bedürfnisse und Vorlieben muss man kennen. Er hat keinen speziellen Kommunikationsplan sondern kommuniziert vor allem auf indirekten Wegen: Kulturprogramm, Lancierung eines neuen Logos und einer neuen Website im September 2008, neue graphische Darstellungen. Seit Anfang letzten Jahres kümmert sich ein Mitarbeiter der Sektion Kultur um die Kommunikation der Mediathek.

1.4 Empfehlungen und Vorschläge zur Anwendung

1.4.1 Einführung

Anhand dieses Überblicks zeigt sich, dass unter dem Begriff Öffentlichkeitsarbeit verschiedenes verstanden werden kann. Im Vergleich der sechs befragten Schweizer Bibliotheken betreiben alle eine ähnliche Art von Öffentlichkeitsarbeit. Auch wenn dies von einigen nicht als striktes Marketing oder strikte Öffentlichkeitsarbeit betrachtet wird, herrschen doch oftmals starke Ambitionen, die Bibliothek in der Öffentlichkeit bekannt zu machen und auch neue Kunden zu gewinnen. Anhand dieses Überblicks lässt sich sagen, dass keine Bibliothek es auslässt auf irgendeine Weise Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben und dass heute allen Bibliotheken bewusst ist, dass die Bibliothek nur mit Aufwand und Einsatz langfristig die Kunden erhalten kann. Frau Vilas und Herr Humair sind beide der Meinung sie betreiben eine sehr rege Öffentlichkeitsarbeit und belegen dies auch anhand von sehr guten und ambitionierten Beispielen. In einigen Bibliotheken herrscht aber noch immer eine Abwehrhaltung gegenüber Begriffen wie Marketing. Frau Ruepp meint sogar, dass die Bibliothek keine Werbung für ihre eigenen Dienstleistungen betreiben sollte. Öffentlichkeitsarbeit ist aber viel mehr als nur Werbung betreiben. Es wird manchmal vergessen, dass bereits unbedeutend erscheinende Dinge schon zur Öffentlichkeitsarbeit gehören. Herr Birrer bezeichnet auch das Verhalten des Personals gegenüber der Kunden als Öffentlichkeitsarbeit, wie es auch in verschiedensten Artikeln erwähnt wird.

Die Bibliotheken sollten sich darüber im Klaren sein, welche Bereiche zur Öffentlichkeitsarbeit gehören und diese dementsprechend pflegen. Dazu braucht es kein festgeschriebenes Budget, sondern eine Sensibilisierung der Mitarbeiter auf diese Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit.

Die meisten Bibliotheken haben kein grosses Budget oder gar kein Geld für die Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung. Doch trotzdem kann man sich ohne grosse Investitionen ins Bild der Öffentlichkeit stellen und präsent sein. Meist werden nur Büromaterial-Kosten verursacht um Flyer, Faltblätter und Plakate herzustellen oder es können e-Mails mit den neuesten Informationen verschickt werden. Es sollte aber bedacht werden, dass Öffentlichkeitsarbeit doch auch mit viel Zeit und Aufwand verbunden ist. Es hat keinen Sinn nur ansatzweise ein bisschen Werbung machen zu wollen. Die Ziele sowie die Zielgruppen sollten vorher klar definiert werden, auch sollte genügend Zeit eingeplant werden.

Oftmals reicht es aber einfach nicht aus wenn nur Pressemitteilungen publiziert werden oder Faltblätter an der Ausleihe aufliegen. Das Problem an diesen Mitteln zeigt sich darin, dass nur die bereits bestehenden Kunden angesprochen werden. Wenn man aber erfolgreich Öffentlichkeitsarbeit betreiben will, sollte man sich mittels Instrumenten bedienen, welche auch das Gewinnen von neuen Kunden zulassen.

Das wohl wichtigste an der Öffentlichkeitsarbeit ist daher der Aufbau und das Pflegen von Kontakten. Denn eine gute Zusammenarbeit mit anderen Institutionen lässt auf sich aufmerksam machen und festigt ein gutes Bild der Bibliothek in den Köpfen der Menschen. Eine Zusammenarbeit mit Buchhandlungen ist sehr wünschenswert, denn somit werden Personen angesprochen, die bis anhin vielleicht nur Bücher gekauft haben und nun auf die Angebote der Bibliothek aufmerksam gemacht werden und neben dem Käufer auch zum Ausleiher werden. Umgekehrt verhält es sich auch für die Buchhandlungen, welche von dieser Wechselwirkung nur profitieren können.

Der Schwerpunkt der Öffentlichkeitsarbeit sollte auch auf die Pressearbeit gelegt werden und man sollte beachten, dass man mit der Presse eine gute Beziehung führt. Somit bringt es nur Vorteile wenn bei Anfragen der Presse ihnen entgegen gekommen werden kann, wie es auch Frau Vilas erwähnt hatte. Ihren Erfahrungen nach stiess sie an ihrer Arbeitsstelle in der Romandie meist auf offene Ohren bei den Redakteuren. Dies zeigt auch Marion Schmidt (2001) auf: „In den meisten Fällen bestanden persönliche Beziehungen zwischen Bibliothekaren und Redakteuren; die Zeitungen kannten die Probleme der ortsansässigen Öffentlichen Bibliotheken und berichteten zeitweise über sie.“

1.4.2 Ausländische Projekte adaptiert auf Schweizer Verhältnisse

Selbstverständlich könnte man sich jetzt fragen ob Öffentlichkeitsarbeit nach den Vorbildern der Holländer oder der Finnen auch in der Schweiz anwendbar ist, doch sind diese Länder nur sehr schwierig miteinander zu vergleichen. In den Niederlanden, welches eher ein zentralistischer Staat ist, ist es wohl eher möglich eine nationale Kampagne für die öffentlichen Bibliotheken zu starten, als in der Schweiz wo kantonsübergreifende Zusammenarbeiten schwierig zu bewerkstelligen sind. Doch die Idee einer solchen Werbe- und Lesekampagne wäre sicher adaptierbar auf die Schweiz, jedoch nur regional und nicht national. Selbstverständlich müsste für eine solche Kampagne eine Zusammenarbeit mit anderen Institutionen stattfinden. Ohne Kooperation kann keine öffentliche Bibliothek in der Schweiz eine solche Kampagne durchführen oder finanzieren. Wie schon bereits erwähnt, wäre eine Partnerschaft mit

einer Buchhandlung sinnvoll. Zusätzlich wäre es wohl nötig auf Sponsorensuche zu gehen um dieses Projekt zu finanzieren.¹³ Die niederländischen Bibliotheken haben auch positive Erfahrungen gemacht mit Promotion in Fernsehen und Radio. Dieser Bereich sollte in der Schweiz mehr ausgebaut werden. Auf nationaler Ebene würde dies keinen Sinn machen, doch in regionalen und lokalen Fernsehsendungen sich zu zeigen, würde viele Bürger ansprechen. Um sich einen solchen Auftritt zu ermöglichen, reicht es aber nicht einfach eine Bibliothek zu sein, sondern man muss eine Veranstaltung oder ein Ereignis vorweisen können, welche das Interesse der Presse wecken und ihrer Meinung nach genug speziell sind um im Fernsehen oder im Radio erwähnt zu werden.

Wie in den Niederlanden herrscht auch in Finnland eine andere Situation als in der Schweiz. Die öffentlichen Bibliotheken sind schon lange ein Teil der Gesellschaft und verankert im Gesetz als Grundrecht. Die öffentliche Bibliothek nimmt in der finnischen Gesellschaft einen ganz anderen Stellenwert ein als in der Schweiz. Man kann nicht sagen, sie nähmen einen höheren Stellenwert ein, doch sind die Bibliotheken in Finnland ein Teil des Alltagslebens und vollständig akzeptiert als nötige Institution. Diese These wird von der folgenden Aussage bestätigt: „Bibliotheken haben weniger unter einem schlechten Image zu leiden als vielmehr unter der Tatsache, dass sie [in der Öffentlichkeit] kaum wahrgenommen werden.“(zitiert Knoche in Schmidt, 2001 : 57)

Ein Projekt wie das der Information Gas Station¹⁴ würde in der Schweiz sicherlich für einiges Aufsehen sorgen, wobei dies in Finnland bereits zur Normalität gehört. Doch unmöglich ist die Realisierung eines solchen Projektes nicht. Wer war nicht schon mal beim Einkaufen, im Schwimmbad oder an einem Festival und hatte eine ganz bestimmte Frage, die er in diesem Moment beantwortet haben wollte. Es gäbe wahrscheinlich viele Menschen, die über einen solchen Dienst sehr erfreut wären und den Service per SMS Fragen zu stellen nutzen würden. Selbstverständlich bräuchte es eine Bibliothek, die sich bereit erklären würde eine „Informationsstation“ als Filiale aufzubauen und die eine Finanzierung durch Gönner, eine Burgergemeinde oder Sponsoren, vorweisen kann. Realistisch gesehen ist ein solches Projekt in der Schweiz nicht möglich. Das Projekt wäre schon bei der Geldfrage zum Scheitern verurteilt. Es würde wohl niemand das Risiko eines Verlustes in Kauf nehmen wollen. Denn die Schweizer reagieren meist verhalten gegenüber Veränderungen und würden sich

¹³ Dazu mehr in Kapitel 2

¹⁴ Siehe Kapitel 1.2.8.1

wahrscheinlich fragen wozu eine Informationsstation nötig sei wo doch jeder Mensch Zugang zu Internet habe und obendrein noch eine Bibliothek in der Stadt stehe. Doch ist es durchaus möglich, dass sich in einigen Jahren auch die Schweizer Bibliotheken auf Neuland wagen und die traditionellen Mittel der Öffentlichkeitsarbeit mit modernen und zukunftsweisenden Mitteln anreichern.

1.4.3 Schlussfolgerung

Es gibt kaum eine öffentliche Bibliothek in der Schweiz, die nicht auf die eine oder andere Art Öffentlichkeitsarbeit betreibt. Die Bibliotheken sind daran interessiert ihre Institution in der Öffentlichkeit zu präsentieren und ihre Dienstleistungen den Kunden bekanntzumachen. Die Öffentlichkeitsarbeit soll sich vor allem an den Kunden orientieren um diese zu halten und neue zu gewinnen. Bibliotheken, die nicht auf ihre Kunden zugehen und ihnen ihre Dienstleistungen, Veranstaltungen und Angebote anpreisen, werden ihre Kunden an jene verlieren, die durch geschicktes Marketing die Menschen anziehen können, seien dies andere Bibliotheken oder Profit-Organisationen. Es braucht meist kein grosses Budget um sich in der Öffentlichkeit präsent zu sein. Meist reicht das Geld für Materialkosten um wirksame Werbung zu produzieren. Mit ein bisschen Kreativität und dem Flair für prägnante Titel oder Slogans könne viele neue Kunden angelockt werden.

Die öffentlichen Bibliotheken haben die Aufgabe der Gesellschaft mitzuteilen, dass sie nicht länger nur Standorte für Bücherregale darstellen, sondern auch gesellschaftliche Treffpunkte und gemütliche Orte zum Lesen und Arbeiten sind. Und dies sollten sie erreichen indem sie sich neuen Mitteln öffnen und auch überzeugen lassen, dass eben auch Bibliotheken es nötig haben für sich zu werben und sich nicht darauf ausruhen eine staatliche Institution zu sein.

Die öffentliche Bibliothek muss sich zeigen, sich anpreisen und ihre Wichtigkeit und Funktionalität in den Köpfen der Öffentlichkeit verankern und doch stets auch immer ihre Mission im Auge behalten und ihre Verantwortung gegenüber der Bevölkerung und der Gemeinde wahrnehmen.

2. Die neuen Kanäle der Finanzierung

2.1 Einführung

2.1.1 Fundraising for the Small Public Library

Würden sie \$50 für einen frischen Laib hausgemachtes Brot bezahlen? 30 Personen in Great Bend, Kansas taten genau dies um ihrer Bibliothek zu helfen.

Im Januar 1988 war das Bibliothekspersonal mit finanziellen Problemen konfrontiert. Also hielten die Bibliotheksmitarbeiter eine Sitzung ab und diskutierten über mögliche Problemlösungen. Vermögen war keines mehr vorhanden und der Stadtrat hat bereits alles versucht um das Budget zu erhöhen, doch die Bibliothek war noch immer \$10'000 im Minus.

Was konnte getan werden?

Jemand brachte die Idee eines Fundraising-Briefes auf und obwohl sie bereits einmal damit einen Misserfolg gelandet hatten, versuchten sie es noch einmal.

Sie verfassten also einen Brief in dem sie die schlechte finanzielle Lage der Bibliothek und die Misere in der sie sich befanden, darlegten. Es wurde eine Spenderkarte kreiert und mit einem Antwortumschlag dem Brief beigelegt. Es wurde eine Liste von 262 potentiellen Spendern erstellt. Man diskutierte über eventuelle Prämien für die Spender, doch jegliche Ideen erschienen billig und geschmacklos. Der Direktor der Bibliothek James Swan, der jeden Sommer auf dem Bauernmarkt seine berühmten hausgemachten Brote verkauft, dachte sich, man könnte jeder Person, die \$50 spendet, einen Laib frisches Brot schenken. Mit diesem Versprechen wurden die Briefe versandt und kurz darauf ernteten sie die Früchte ihrer Idee. 30 glückliche Spender genossen einen Laib hausgemachtes frisches Brot und die Bibliothek war um \$3'100 reicher.

2.1.2 Definitionen

Fundraising und Sponsoring gehören in die Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit und sind Aktivitäten zur Mitteleinwerbung. (Gimmler, 2005) Es gibt keine einheitlichen und anerkannten Definitionen für Fundraising und Sponsoring, je nach Sprache und Land variieren die Auffassungen dieser Aktivitäten. In den folgenden Abschnitten werden verschiedene Definitionen von Fundraising und Sponsoring wiedergeben.

2.1.2.1 Fundraising

Der englische Begriff Fundraising kann im Deutschen gleichgesetzt werden mit Mittelbeschaffung, (engl. *fund* – Kapital, *to raise* – beschaffen)¹⁵ „die private Förderung der Bibliotheken durch Geld- und Sachmittel, wobei sich der Mäzen [Gönner] diskret im Hintergrund hält“ (Frankenberger, Haller, 2004 : 335). Im Deutschen wird der Begriff oft auch mit Mäzenatentum bzw. mit Spenden gleichgesetzt.

„Mäzen [nach dem Römer [Maecenas](#)] der, vermögender Privatmann, der mit finanziellen Mitteln Künstler oder Sportler beziehungsweise Kunst, Kultur oder Sport fördert; begrifflich abgesetzt gegenüber dem Sponsor, der seine Förderung mit der Vermarktung eines Produkts verbindet.“ (Meyers Lexikon Online)

Nach Georgy (2005) wäre Fundraising bei wörtlicher Übersetzung der Oberbegriff für alle Formen der Mittelbeschaffung inkl. Sponsoring. Jedoch betont sie, dass es sich beim Fundraising nach deutscher Auffassung um „ein Geschenk ohne Gegenleistung“ handelt, sich also grundsätzlich vom Sponsoring abgrenzt.

Frankenberger und Haller (2004) definieren Schenkungen als die wichtigste Erwerbungsart, da einige Bibliotheken durch Schenkungen überhaupt erst gegründet werden konnten. Oftmals werden Bibliotheken durch Freundesgesellschaften unterstützt, welche regelmässig einen finanziellen Beitrag leisten.

Nach Urselmann (1998) handelt es sich beim Fundraising um „die Beschaffung von benötigten Ressourcen..., ohne dass die Organisation dafür eine marktadäquate materielle Gegenleistung erbringen muss.“ Der Unterschied zum Sponsoring besteht darin, dass die Organisation nicht verpflichtet ist, dem Ressourcenbereitsteller mit einer anderen Leistung entgegenzukommen.

Auch wenn das Fundraising aus etymologischer Sicht auf die Geldbeschaffung verweist, muss es sich dabei nicht nur um die Beschaffung von finanziellen Mitteln handeln. Vielmehr versucht man für eine Organisation jegliche Arten von Ressourcen, die benötigt werden, zu besorgen. In den USA wird diese Art des Beistandes „Non-cash Assistance“ genannt, was soviel heisst wie das „Überlassen geldwerter Vorteile“. Sachspenden sind für Unternehmen besser zu verkraften, da die veränderlichen Kosten meist unter dem Verkaufwert der Ware liegen. Ebenso gut kann es sich bei den

15

<http://de.wikipedia.org/wiki/Fundraising>

beschafften Ressourcen auch um Dienstleistungen handeln. In den USA ist diese Art und Weise des Fundraisings für die grossen Unternehmen zum Alltag geworden.

(vgl. Urselmann, 1998 : 13-15)

2.1.2.2 Sponsoring

Nach Urselmann (1998) beruht das Sponsoring auf einem anderen Prinzip wie das Fundraising. Hierbei handelt es sich um ein Geschäft für beide Partner der eingegangenen Beziehung. Die Organisation, die Kapital bzw. Ressourcen erhält muss im Gegenzug auch eine zu bringende Leistung für den Kapitalbereitsteller vorweisen können.

„Sponsoring [fp , auch sp-, englisch] das, Zuwendung von Finanzmitteln, Sach- und/oder Dienstleistungen durch einen Geber, meist ein Unternehmen (Sponsor), an Einzelpersonen, Personengruppen, Organisationen oder Institutionen gegen Gewährung von wirtschaftlichen Rechten zur Nutzung von Rechten an der Person beziehungsweise der Institution des Gesponserten für Zwecke des Marketing des Sponsors, auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung (Sponsorship). Durch das Prinzip des Geschäfts auf Gegenseitigkeit grenzt sich das Sponsoring vom Mäzenatentum und vom Spendenwesen ab.“ (Meyers Lexikon Online)

Andere Quellen ordnen das Sponsoring als Teil des Fundraising oder als Ergänzung der traditionellen Arten der Mittelbeschaffung ein. (Frankenberger, Haller, 2004 : 335)

Definitionen von Sponsoring nach Georgy (2005)

„1. Gezielte Bereitstellung von Geld oder Sachleistungen für Einzelpersonen, Organisationen und Veranstaltungen zur Erreichung autonomer Ziele.

2. Sponsoring bedeutet die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen zur Förderung von Personen und / oder Organisationen im sportlichen, kulturellen und / oder sozialen Bereich verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“

Der Sponsor stellt Geld-, Dienst- oder/und Sachleistungen zur Verfügung und erhält dafür eine Gegenleistung z.B. den Vermerk seines Namens. Die Leistungen von Sponsor und Gesponsertem werden anhand eines Vertrages festgesetzt. Das Sponsoring der Bibliothek sollte keine einmalige Sache sein, sondern sich an den Marketingzielen der Bibliothek und seiner Identität orientieren. Es können alle Arten von Anschaffungen gesponsert werden, z.B. Bestand, elektronische Geräte, Personal, Raumausstattung, Veranstaltungen, Internetauftritt.

2.2 Internationale Beachtung und Realisierung

2.2.1 Einführung

Nach Frankenberger und Haller (2004) müssen sich die Bibliotheken an folgenden Grundsatz halten: „Projekte, die nicht über den normalen Etat zu finanzieren sind, eignen sich für Sponsoring oder ein Stiftungs-Engagement.“ Es soll darauf geachtet werden, dass die Dauer und das Budget der zu finanzierenden Projekte klar definiert sind und die ordentliche Finanzierung durch den Träger darf damit nicht ersetzt werden. Als Ressourcenbereitsteller können Unternehmen, Stiftungen, Lieferanten, Gewerbe der Nachbarschaft, private Spender oder der Förderverein der Bibliotheken auftreten. Die Autoren geben zu Bedenken, dass die Erfolgchancen meist von persönlichen Beziehungen abhängen. Sie empfehlen daher, für die Sponsorensuche Kenner dieser Metiers und auch Politiker einzubeziehen um die Beziehungen enger knüpfen zu können.

2.2.2 Finanzierung in den öffentlichen Bibliotheken in anderen Ländern

2.2.2.1 Grossbritannien

Das öffentliche Bibliothekswesen wird in Grossbritannien hauptsächlich durch den Staat finanziert, was auch durch die Gesetzgebung vorgesehen ist. Der Unterhalt der öffentlichen Bibliotheken wird von den Mitteln, die die Regierung zur Verfügung stellt und den Steuern der „counties“ (Landkreise) bezahlt. Auch wenn die Bibliotheken durch diese Gelder abgesichert sind, profitieren sie häufig von einer neuen Einnahmequelle. Verschiedene staatliche Institutionen sponsern Gelder für bestimmte Projekte. Die Bibliotheken können sich für das wettbewerbliche Ausschreibungsverfahren bewerben und erhalten dann von diesen Institutionen Gelder um spezielle Projekte zu realisieren.

2.2.2.2 Dänemark

In Dänemark werden die öffentlichen Bibliotheken finanziell hauptsächlich durch die Gemeinden getragen. Durchschnittlich wenden die Gemeinden jährlich etwa 28 Euro pro Einwohner für die öffentlichen Bibliotheken auf. Projekte werden zusätzlich vom Staat gefördert und finanziert. Zum Vergleich kann man anmerken, dass in der Schweiz etwa 4 Franken pro Einwohner und Jahr aufgewendet werden.

2.2.2.3 USA

Die öffentlichen Bibliotheken in den USA werden ebenfalls zum grossen Teil von den Kommunen finanziert. 1998 wurden im Schnitt 22 Euro pro Einwohner für die Bibliotheken aufgewendet. Bei der Beschaffung von externen Finanzierungsmitteln sind die amerikanischen Bibliotheken den europäischen weit voraus, hat doch das Fundraising eine lange und verbreitete Tradition in den USA. Die Bibliotheken betreiben Fundraising auf professionelle Art, meist sogar durch dafür geschultes Personal. Die New York Public Library betreibt sogar eine eigene Fundraisingabteilung, die etwa 40 Mitarbeiter beschäftigt. Im Jahre 2000 wurden im Durchschnitt etwa 9.5 % der Gesamteinnahmen durch Drittmittel erwirtschaftet. In einigen Staaten lag dieser Anteil sogar über 30 %.

Andere Arten der Mittelbeschaffungen, die in den amerikanischen Bibliotheken durchgeführt werden, sind: Freundeskreise, Veranstaltungen, Stiftungen, Spenden und Schenkungen, Testamentsbegünstigungen, Lebensversicherungen, Treuhandfonds.

Die Beschaffung von zusätzlichen Mitteln gilt in den USA aber immer als Ergänzung zur staatlichen Grundfinanzierung und nicht als Ersatz.

2.2.2.4 Singapur

Die Bildung und somit auch das Bibliothekswesen haben in Singapur einen sehr hohen Stellenwert für die Regierung. Das Budget für das Bildungswesen beträgt 22 % des Gesamthaushaltes des Landes, wovon 3 % für die Bibliotheken zur Verfügung stehen. Ungefähr 10 % des Budgets der Bibliotheken werden durch Eigeneinnahmen und eigene Leistungen finanziert.

2.2.2.5 Finnland

Die öffentlichen Bibliotheken in Finnland wurden seit dem ersten Bibliotheksgesetz von 1928 immer von verschiedenen Trägern finanziert: als Institution der Kommune, als Teil der Distriktverwaltung und vom Staat. Eine Expandierung der öffentlichen Bibliotheken auch in arme Gemeinden wurde durch die staatlichen Zuwendungen ermöglicht. Nach 1991 zwangen aber allgemeine Budgetkürzungen die öffentlichen Bibliotheken zu drastischen Massnahmen. Viele öffentliche Bibliotheken und Fahrbüchereien mussten geschlossen werden und die Autonomie der Kommunen wurde gestärkt, indem keine staatlichen Gelder mehr direkt an die Bibliotheken gegeben wurden. Finnland konnte die finanzielle Lage der öffentlichen Bibliotheken wieder stärken in dem sie mit Kooperation und intensivem Gebrauch von

elektronischer Datenverarbeitung auf die Einsparungen und neuen Regelungen reagierten.

(vgl. Bertelsmann Stiftung, 2004)

2.2.3 Finanzierung der Kampagnen in den Niederlanden

Die in Kapitel 1.2.5 erwähnten Kampagnen, welche in den Niederlanden zur Kundengewinnung durchgeführt wurden, konnten „hauptsächlich durch einen Zuschlag auf die Gebühr für die Verbandsmitgliedschaft [Verband der öffentlichen Bibliotheken der Niederlande] finanziert“ werden. (Koren, 2006) Ausserdem konnten starke Partnerschaften arrangiert und nationale Bekanntheiten engagiert werden. Die Kampagne während der Buchwoche kostete 70'000 Euro und die Lesekampagne 170'000 Euro.

2.2.4 Amerikanische Wahrnehmung von Fundraising in öffentlichen Bibliotheken

Bereits 1995 werden in einem Artikel von Potts und Roper die regen Fundraising-Aktivitäten von öffentlichen Bibliotheken in den USA erwähnt. Gegenüber den europäischen Ländern waren die amerikanischen Bibliotheken schon viel früher aktiv auf Sponsorensuche. 1983 wies die American Library Association die Bibliotheken an, sich der Möglichkeit anzunehmen auf Sponsoren oder Spendersuche zu gehen. Für Vereine, Privatpersonen und Unternehmen ist seit längerem allgemeine Praxis, Gelder an öffentliche Dienstleistungsinstitutionen zu spenden. Traditionellerweise handelte es sich dabei meist um Kirchen, Krankenhäuser und Ausbildungsinstitutionen. Doch private Unterstützungen sind auch für öffentliche Bibliotheken nichts Neues. Viele öffentliche Bibliotheken wurden erst durch private Förderer gegründet. Heute kann die Fähigkeit private Gelder für die Bibliotheken zu gewinnen, über Untergang oder Überleben bestimmen.

In den USA gibt es verschiedene Wege um Geld zu beschaffen, einschliesslich Zuschüssen der Regierung, Fonds, Spenden von Privatpersonen, Aktiengesellschaften und Stiftungen. Ebenso existieren Finanzierungsquellen, die ausschliesslich für die öffentlichen Bibliotheken gegründet wurden. Dies sind Stiftungen, die bibliothekarische Projekte finanzieren, Freundeskreise der öffentlichen Bibliotheken, spezielle Anlässe und angepasstes Merchandising.

2.2.4.1 Pierce County Library, Tacoma, Washington

Die Gemeindebibliothek in Tacoma organisierte einige spezielle Fundraising-Anlässe um Geld zu sammeln für ihre Institution.

- „Tax night at the library“: die Kunden konnten sich in der Bibliothek Hilfe zu steuerrechtlichen Problemen holen. Dieser nächtliche Anlass war gekoppelt mit Aktivitäten für Kinder sowie einer Verpflegung. Mit dem Aufruf zu Spenden konnten durch diesen Anlass \$1'000 gesammelt werden
- „A trruly novel affair“: es wurde eine Serie von Anlässen und Feierlichkeiten organisiert, bei denen Geld gesammelt wurde durch Ticket- und Bücherverkauf. Es konnten \$25'000 eingenommen werden.
- „A tisket, a tasket, a literary basket“: es wurde eine professionelle Auktion organisiert bei der Objekte verkauft wurden, die von den verschiedensten Organisationen gespendet wurden.

2.2.4.2 Tulsa City County Library, Tulsa, Oklahoma

Die öffentliche Bibliothek in Tulsa gründete eine eigene Stiftung um durch diese Geld einzuwerben. Sie entschieden sich bei verschiedenen Quellen gleichzeitig um Geld zu fragen. Dazu organisierten sie VIP Frühstücksmorgen, zu denen sie wichtige Personen von Unternehmen einluden. Innerhalb eines Jahres konnten sie so \$1.1 Millionen einnehmen.

2.2.4.3 Dallas Public Library, Dallas, Texas

Die Fundraising-Aufgaben werden in der öffentlichen Bibliothek von Dallas von deren Freundeskreis übernommen. Dieser existiert bereits seit 1950 und wurde gegründet um die Vernachlässigung der Bibliotheken in Dallas aufzuhalten. Einer ihrer grossen Erfolge konnte verzeichnet werden, als sie 1953 den Gemeinderat überzeugten, Gelder für eine neue Bibliothek zu bewilligen. Der Freundeskreis ist noch heute sehr aktiv und sammelt Gelder auf verschiedene Arten. Ebenso betreiben sie fleissig Lobbying wenn Budgetkürzungen angesagt werden.

2.2.5 Britische Wahrnehmung von Fundraising in öffentlichen Bibliotheken

Üblicherweise werden die Kosten der öffentlichen Bibliotheken in Grossbritannien von den Regierungen bezahlt. Doch auch in England sind die Bibliotheken von

Budgetkürzungen betroffen und müssen sich nach alternativen Finanzierungsquellen umsehen. Viele Bibliotheken bedienen sich bereits den Fundraising-Methoden unter anderem durch Sponsorship, Freundeskreise, Subventionen, Spenden und verschiedene Interessengemeinschaften.

2.2.5.1 Motherwell District Council

Die öffentlichen Bibliotheken bedienen in jeder Zweigstelle einen kleinen Buchladen. Die Angebote sind klein, doch man findet die wichtigsten Bücher, Landkarten, Strassenkarten, Bestseller, Broschüren zu regionalen Gebräuchen etc. Das lokale Touristen-Informations-Center wird ebenfalls von der Motherwell Bibliothek geführt und bietet demnach auch Materialien mit Touristeninformationen an.

2.2.5.2 Metropolitan Borough of Sefton

Die öffentlichen Bibliotheken von Sefton werden von einem Freundeskreis unterstützt, welcher nach den Vorbildern der USA gegründet wurde. Man wollte die erfolgreichen Ideen, wie man sie bei Besuchen in den USA gesehen hatte, ebenfalls einsetzen. Dieser Freundeskreis ist seit seiner Entstehung 1984 immer noch aktiv tätig. Die erworbenen Gelder wurden für Einrichtungsobjekte und Signierungen verwendet. Die Aktivitäten des Freundeskreises der Bibliothek umfasst unter anderem Treffen mit Gastautoren, Ausflüge im Sommer und Nachtessen im Winter.

2.2.6 Fundraising an der Herzogin Anna Amalia Bibliothek¹⁶

2.2.6.1 Fundraising-Aktivitäten 2002

Michael Knoche, der Direktor der Herzogin Anna Amalia Bibliothek in Weimar, sprach 2002 am Thüringer Bibliothekstag über die Fundraising-Aktivitäten der Herzogin Anna Amalia Bibliothek.¹⁷ Aufgrund der schlechten Finanzlage der Bibliothek sah man sich 1998 gezwungen eine Spendenkampagne zu starten. Ausgegangen wurde zunächst von dem schlechten Zustand des historischen Bibliotheksgebäudes mit dem Rokokosaal. Als erstes wurde in den Medien auf die schlechte Lage hingewiesen, wobei die Bibliothek davon profitieren konnte, dass sie sich im Vorfeld des Kulturstadtjahres befanden und somit auf eine positive Resonanz bei den Medien

¹⁶ Obwohl es sich hier um eine Forschungsbibliothek handelt, kann dieses Beispiel von Fundraising, Anregungen für die öffentlichen Bibliotheken bieten.

¹⁷ Diese Abhandlung hat nichts mit dem verheerenden Brand in ebendieser Bibliothek zu tun, der erst zwei Jahre später, am 2. September 2004 verheerende Schäden anrichtete.

stiessen. Vor allem die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) war interessiert an einer Berichterstattung und publizierte mehrere Artikel, die auf die Notlage der Bibliothek hinwiesen. So entstand eine Partnerschaft, in der die FAZ kostenlos einen Spendenaufruf publizierte. Der Aufruf erschien mehrmals im Zeitraum von eineinhalb Jahren und zeigte nach den ersten Wiederholungen auch Erfolge. Aufgrund dieser Kampagne konnten Spenden um ca. 400'000 Euro verzeichnet werden. Begleitet wurde die Kampagne durch vier Sendungen des Fernsehsenders 3sat, worauf die FAZ auch wieder in ihrer Zeitung hinwies.

Der Durchbruch der Kampagne gelang der Bibliothek mit einer privaten Spende von einer anonymen Privatperson aus der Schweiz über 5 Mio Euro. Eine weitere positive Folge der Kampagne stellte sich durch die Spende eines deutschen Ehepaars aus den USA ein, die 325'000 Euro für die Konversion des Zettelkataloges spendeten. Aufgrund dieser „Eigenleistungen“ gab der Bund noch zusätzlich 250'000 Euro für denselben Zweck dazu.

Weitere Projekte zur Suche nach externen Finanzierungen, auf die hier aber nicht näher eingegangen wird, wurden durchgeführt. Nach Michael Knoche ist das Fundraising für die Herzogin Anna Amalia Bibliothek eine Möglichkeit einen Ausweg aus der finanziell schwierigen Lage zu finden. Doch er gibt auch zu bedenken, dass die steigenden Anforderungen an die Bibliothek und die Kürzungen der öffentlichen Mittel kaum durch Spenden können gelöst werden.

2.2.6.2 Der Brand als grosse Herausforderung für die Gesellschaft Anna Amalia Bibliothek (GAAB)

Die Gesellschaft wurde 2003 als Freundeskreis der Herzogin Anna Amalia Bibliothek gegründet um den wertvollen Buchbestand, der über Jahrzehnte vernachlässigt wurde, zu retten. Trotz den privaten Spenden in den vorhergehenden Jahren reichten die finanziellen Mittel bei langem nicht aus um den grossen Bestand der geschichtlich wertvollen Bücher zu restaurieren. Die GAAB wurde ins Leben gerufen um private Unterstützungen für die Bibliothek anzubieten. Zu dieser Zeit ahnten die Mitglieder des Vereins noch nicht, was ein Jahr später auf sie zukommen sollte. In der Nacht des 2. September 2004 brach der Brand in der Herzogin Anna Amalia Bibliothek aus und zerstörte mehr als 50'000 Bücher sowie Ölgemälde, Werken der Bildenden Kunst vor

allem kulturgeschichtlich einmalige Buchbestände und ein grosser Teil der historischen Bausubstanz.¹⁸

Aufgrund dieser grossen Verluste war es unausweichlich Fundraising zu betreiben. Der Verein organisierte mehrere Benefizkonzerte, die die Spendenkampagnen unterstützten. Es wurden Künstler gesucht, die unentgeltlich an diesen Konzerten auftraten sowie bedeutenden Institutionen, die Benefiz-Galas veranstalteten. Der Verein hat aufgrund des hohen Spendenaufkommens neue Aufgaben zu bewältigen und muss wegen des grossen Aufwandes Hilfe von anderen Institutionen holen. Mit den erhaltenen Spenden konnte die Restaurierung von den Brand und Wasser geschädigten Büchern finanziert werden.

(vgl. Seemann, 2005)

2.2.7 Woodland Public Library in Kalifornien eröffnet einen Internet-Laden

Um die Budgetkürzungen aufzuwiegen hat die Woodland Public Library in Woodland, Kalifornien ein einzigartiges Fundraising-Projekt¹⁹ umgesetzt. Sie eröffneten ein Einkaufszentrum im Internet unter dem Namen: *Shop for the Library*, welcher über 200 Händler wie Amazon oder Ebay unterstützt. Für jeden Kauf, der über diese Website abgewickelt wird, erhält die öffentliche Bibliothek von Woodland eine Kommission. Die Händler, die an dem *Shop for the Library* Projekt teilnehmen, haben sich bereiterklärt zwei bis 55 Prozent aller Verkäufe über diese Seite an die Bibliothek abzugeben. Die Bibliothek erhielt eine finanzielle Zuwendung um die Kosten für die Instandsetzung dieser Website zu decken und alle Einnahmen unterstützen öffentliche Dienstleistungen. Die Bibliothek verkauft über dieses Portal auch eigene Produkte wie Postkarten, Plakate und Bekleidungen, welche mit Bildern aus den lokalen Archiven bedruckt sind. Die Kollektion von Woodland wurde durch das online Unternehmen Zazzle.com kreiert, von dem auch andere Bibliotheken in den USA ihre Merchandise-Produkte herstellen lassen. *Shop for the library* wird unterstützt durch das *U.S. Institute of Museum and Library Services* nach den Bestimmungen des *Library Services and Technology Act (LSTA)* und verwaltet in Kalifornien durch *the State Librarian*.

¹⁸ <http://www.anna-amalia-bibliothek.de/de/buchverlust.html>

¹⁹ <http://www.shopforthelibrary.net/>

2.2.8 Sponsoring in der Stadtbücherei Düren

Die deutsche Stadt Düren liegt im Bundesland Nordrhein-Westfalen und befindet sich zwischen Aachen und Köln. Die Stadt zählt ungefähr 90'000 Einwohner. Die Stadtbibliothek war aufgrund der schlechten finanziellen Lage der Stadt Düren und der darauf folgenden Kürzung des Medienbudgets, gezwungen ein neues Finanzierungskonzept zu erstellen. 1995 wurde das „Konzept zur Förderung und Stabilisierung der Bibliotheksarbeit in Düren“ ins Leben gerufen. Die Initiierung dieses Konzeptes wurde durch die Einsetzung der Verwaltungsreform ermöglicht. Dies bedeutete, dass die Bibliothek ihre Einnahmen und Ausgaben selber verwalten kann. Das neue Finanzierungskonzept diente aber ausdrücklich nicht dazu, Lücken im Gesamtbudget zu schliessen sondern zusätzliche Projekte zu finanzieren. Diese Projekte sollten mit verschiedenen Fundraisingmethoden finanziert werden, es handelt sich dabei um die Einwerbung zusätzlicher Mittel durch Spenden, den eigenen Förderverein und Sponsoring. Durch die neue Budgetierung konnte die Bibliothek die zusätzlichen Mittel vollständig alleine verwalten und ausgeben. Als Gegenleistung für die Sponsoren konnte die Bibliothek Berichte in der örtlichen Presse, die Nennung der Namen im Jahresbericht, die Verteilung von Flyern mit dem Logo des entsprechenden Unternehmens, Hinweise in den Infobroschüren der Bibliothek und Hinweistafeln anbieten. Diese neu geschaffenen Beziehungen mit den Spendern und Sponsoren wurden durch regelmässige Gespräche, Informationsblätter und Einladungen zu Veranstaltungen gepflegt und aufrecht erhalten um längerfristige Zusammenarbeiten zu sichern.

Eines dieser vielen Projekte und Aktivitäten zur Sponsorensuche nannte sich „ein Bücherausweis in jeder Schultasche“ und zielte darauf ab, allen Schülern der ersten Klassen von Düren gratis einen Bibliotheksausweis zu beschaffen. Bei den grossen Unternehmen stiess dieses Projekt nicht auf grosses Interesse und es konnten keine Sponsoren gefunden werden. Aufgrund der aktuellen Diskussion über die mangelhaften Lese- und Schreibfähigkeiten bei den Auszubildenden wandte sich die Bibliothek an die ortsansässigen Handwerksbetriebe unter dem Motto „Handwerk fördert Lesen“ und fragte um die Finanzierung der Bibliotheksausweise an. Durch persönliche Kontakte und Berichterstattungen in der Presse konnten genügend Sponsoren aufgetrieben werden, welche ihre Logos auf den Gutscheinen anbringen konnten und auch auf der Hinweistafel in der Bibliothek vermerkt wurden. Allen Schülern der ersten Klassen konnte ein Gutschein für einen Bibliotheksausweis überreicht werden. (vgl. Leinbeger, 1998 : 26-28)

2.3 Die Situation in der Schweiz

2.3.1 Einführung

Beinahe keine öffentliche Bibliothek in der Schweiz kommt darum herum sich früher oder später Gedanken über zusätzliche Finanzierungen zu machen. Viele kulturelle Institutionen haben mit Finanzierungsproblemen und Budgetkürzungen zu kämpfen. Meist bleibt kein Geld mehr übrig um zusätzliche Projekte auf die Beine zu stellen. Will eine Bibliothek aber neue Kunden gewinnen und die bisherigen an sich binden, muss sie innovativ sein und mit Veranstaltungen und Ähnlichem das Interesse der Leute wecken. Wenn es nicht möglich ist, einmalige Projekte über das Gesamtbudget zu finanzieren, ist es unvermeidlich sich nach anderen Finanzierungsmöglichkeiten umzusehen. In diesem Fall wendet man sich an Freundeskreise, an Stiftungen oder an Sponsoren. Die meisten öffentlichen Bibliotheken in der Deutschschweiz und der Westschweiz sind nicht abgeneigt auf Sponsorensuche zu gehen. Die Mehrheit betont aber, dass es sich unbedingt nur um einmalige Projekte handeln darf. Interesse an externer Finanzierung haben alle Bibliotheken, doch wagen sich die meisten nicht diesen Schritt zu tun und tatsächlich auf die Suche nach Sponsoren zu gehen.

2.3.2 Deutschschweiz

2.3.2.1 Herr Josef BIRRER, Leiter der Stadtbibliothek Luzern

Die Stadtbibliothek Luzern hat mit dem Sponsoring bereits Erfahrungen gemacht, doch nur vereinzelte und projektbezogen. Im Moment befinden sie sich in Verhandlungen mit möglichen Sponsoren, mit denen ein fester Vertrag abgeschlossen werden soll. Diese externe Finanzierung soll für die Realisierung eines gemeinsamen Benutzerausweises des Verbandes verwendet werden. Dies beinhaltet nicht nur die Bezahlung der Karten (diese werden schon lange mit externen Geldern finanziert) sondern die ganze Instandsetzung dieses Projektes. Mögliche Gegenleistungen könnten sein: die Erwähnung des Firmennamens oder des Logos im Webauftritt oder auf Tragtaschen. Um die Sponsorensuche zu realisieren hat Herr Birrer eine Unterstützung, da das Projekt sehr zeitaufwendig ist und ein nötiges Know-How verlangt. Da sie mit namhaften Firmen verhandeln, die sich gewöhnt sind im Umgang mit dem Sponsoring, ist es ihm ein Anliegen die Sponsorensuche professionell abzuwickeln und die Verhandlungen von jemandem führen zu lassen, der bereits Erfahrungen damit hat. Daher hat er einen Fachmann, der sich sowohl im Sponsoring wie auch mit der Bibliothek gut auskennt, für die Gesprächsleitung beauftragt. Wie viele Sponsoren schlussendlich an Land gezogen werden können, wird sich noch zeigen. Das Ziel ist,

dass sie einen Hauptsponsor bekommen, der pro Jahr ein gewisses Budget zur Verfügung stellt. Der Einstieg bietet das bereits erwähnte Projekt. Es soll aber eine fünfjährige Zusammenarbeit angestrebt werden. Es wird sich in den Verhandlungen zeigen, ob die Stadtbibliothek Luzern eine attraktive Institution für die angefragten Firmen ist.

Die Auswahl der Firmen erfolgte nach den Kriterien: regionale Tätigkeit, gutes Image aus Sicht der Bibliothek, Zusammenpassen von Firma und Bibliothek.

Herr Birrer denkt, dass unter den Kunden sicher verschiedene Meinungen über das Sponsoring herrschen, doch die meisten würden dies ignorieren oder gar nicht merken.

Das höhere Ziel des Sponsorings ist es, für die Bibliothek, einen Teil der Gelder zu generieren. Es soll dem Träger der Bibliothek gezeigt werden, dass man sich bemüht und nicht nur „die hohle Hand“ hinhält. Herr Birrer befürchtet nicht, dass durch das Sponsoring ihr Budget gekürzt werden könnte, sondern denkt, dass die Zeit für die Bibliotheken gekommen ist, sich auch selbst um einen Teil der Finanzierung zu kümmern.

Herr Birrer meint, dass die Bibliotheken in dem Bereich der Finanzierung hinten nach hinken, da es im Bibliotheksumfeld viele Leute gibt, die dem Sponsoring nicht sehr offen und skeptisch gegenüber stehen.

Nach den Zahlen der Schweizerischen Bibliothekenstatistik 2006 betrugen die privaten Beiträge im Jahre 2006 etwa 2 % der Gesamteinnahmen und 30% die selbsterwirtschafteten Mittel.

2.3.2.2 Frau Cécile VILAS, Leiterin der Regionalbibliothek Zofingen

Die Regionalbibliothek Zofingen wird in erster Linie von der Stadt finanziert. Zusätzliche Gelder erhält sie durch den Förderverein: Freunde der Stadtbibliothek Zofingen. Diese finanzierten bis anhin vor allem zusätzliche Medienanschaffungen. Da der Medienkredit nun erhöht wurde, können sie nun auch vermehrt für Veranstaltungen Gelder ermöglichen und so präsenter sein. So erhielt die Bibliothek die Finanzierung für die Schwarzenbach-Lesung.

Einerseits ist es schwierig mit einem kleinen oder sogar gar keinem Budget Veranstaltungen oder Ausstellungen zu organisieren, andererseits ist dies auch interessant, weil sich dadurch Partnerschaften ergeben können. In der vorhergehenden Stelle hatte Frau Vilas einige grössere Projekte und Ausstellungen auf die Beine gestellt, für welche sie dann Partner suchen musste. Es wurde also extern nach einer

Finanzierung gesucht, um bspw. den Graphiker zu bezahlen, damit die Veranstaltung professionell aufgezogen werden konnte.

Aus den umliegenden Gemeinden gibt es noch vereinzelt Zuwendungen an das Budget, dies ist jedoch ein sehr geringer Teil. Zusätzlich bezahlt die Ortsbürgergemeinde Zofingen 60'000 Fr. pro Jahr an die Bibliothek.

Vor dem erst kürzlich erfolgten Umbau der Bibliothek war die Benutzung gratis, da sie nun aber die Funktion einer Mediothek innehat, werden nun Gebühren erhoben.

Frau Vilas hat es auch bereits schon in Erwägung gezogen für einzelne Projekte nach Sponsoren zu suchen.

Sie möchte demnächst die Katalogisierung des historischen Buchbestandes vornehmen. Um eine grössere Transparenz zu bieten, soll dies anhand des Bibliothekssystems Aleph geschehen. Frau Vilas hält es für sehr wahrscheinlich, dass sie für dieses grosse Projekt mit Sponsoren arbeiten wird. Die Stadt Zofingen hat die Suche nach externen Geldern bereits begonnen. Doch wahrscheinlich ist es nötig, dass auch die Bibliothek selbst nach Sponsoren suchen muss. Eine andere Möglichkeit wäre, dass der Förderverein auf Sponsorensuche ginge, so dass er nicht nur von Mitgliederbeiträgen existieren müsste.

Wenn die Bibliothek ein Sponsoring planen würde, sollte sich dies auf ein Projekt beschränken. Das zu sponsernde Projekt sollte gut beschreibbar und zielgerichtet sein, sowie interessant für zukünftige Sponsoren und die Zielgruppe. Für Projekte von kulturellem Wert wäre es sicher machbar Sponsoren zu finden, wie z.B. für die Katalogisierung des historischen Bestandes.

Bedenken gegenüber dem Sponsoring für Bibliotheken äussert Frau Vilas keine, da dies nur eine Bereicherung sein kann, sowohl für die Bibliothek wie auch für die Kunden. Ihrer Meinung nach besteht im kulturellen Bereich keine Gefahr, dass die Präsenz des Sponsors Überhand nehmen könnte.

Nach den Zahlen der Schweizerischen Bibliothekenstatistik 2006 betrugen die privaten Beiträge im Jahre 2006 etwa 10 % der Gesamteinnahmen und 4% die selbsterwirtschafteten Mittel.

2.3.2.3 Frau Monika HIRSBRUNNER ALDER, Leiterin der Regionalbibliothek Langenthal

Seit 2002 existiert die Regionale Kulturkonferenz Langenthal mit welchen die Regionalbibliothek einen Subventionsvertrag hat. Dieser regelt, welche Anteile vom Kanton Bern, von der Stadt Langenthal und von den umliegenden Gemeinden beigesteuert wird. Der Kanton bezahlt 14 % des Gesamtbudgets, die umliegenden Gemeinden 8 % und der Hauptteil von 60 % wird von der Stadt Langenthal getragen.

Die Eigeneinnahmen setzen sich aus den Benutzergebühren, Mahnungen etc. zusammen und betrugen 2006 18% der Gesamteinnahmen. Private Beiträge wurden keine verzeichnet.²⁰

Bis jetzt hat es Frau Hirsbrunner nie in Erwägung gezogen andere Finanzierungsquellen zu suchen. Sie kennt sich damit nicht besonders aus und sie persönlich findet es sehr heikel die laufenden Kosten durch einen Sponsor abzudecken. Ihrer Meinung nach sollte die Bibliothek nach wie vor das Bild vermitteln, dass das Angebot einer Bibliothek zu den Grundrechten gehört. Die Bibliotheken sind die Schnittstellen zwischen Kultur und Bildung und erreichen daher eine grosse Palette an Leuten. Daher sollte man die verschiedenen kulturellen Institutionen nicht gegeneinander ausspielen, da jede seine Wichtigkeit in der Gesellschaft hat.

Sie denkt, dass Sponsoring für Bibliotheken Probleme verursachen könnte. Bis anhin musste sie sich diese Frage jedoch nicht stellen. Das einzige, was in diese Richtung geht, ist die Organisation gemeinsamer Lesungen mit anderen Institutionen.

Frau Hirsbrunner kann es sich nicht vorstellen, das Logo einer Bank auf Plakate oder auf den Benutzerausweis zu drucken. Besonders heikel findet sie das Logo eines Unternehmens, aufgedruckt auf dem Benutzerausweis, da dies ein Objekt ist, welches die Benutzer ständig in die Hand nehmen.

Jedoch findet sie es durchaus vorstellbar für ein bestimmtes Projekt Sponsoren zu suchen und deren Logo auf ein Plakat zu drucken. Ähnliches hat die Regionalbibliothek bereits durchgeführt. Frau Hirsbrunner betont aber mit Nachdruck, dass es sich dabei nur um einmalige Projekte und um Ausnahmen handeln sollte. Die Bibliothek sollte eine gewisse Nachhaltigkeit vorweisen können um über Jahre hinaus planen zu können. Daher findet sie es gefährlich Projekte sponsern zu lassen, die eine lange Dauer haben.

²⁰ Schweizerische Bibliothekenstatistik 2006

Ihrer Meinung nach ist das Sponsoring für Non-Profit-Organisationen auch politisch nicht ungefährlich. Würde die Bibliothek einen Buchladen der Stadt Langenthal, in der es zwei Buchläden gibt, bevorzugen oder eine der vielen Banken, würde das eher kontraproduktiv wirken: Da man als Bibliothek von öffentlicher Hand subventioniert wird, braucht der Umgang mit der Finanzierung viel Fingerspitzengefühl. Es kann schlechte Ressentiments verursachen, wenn ein Unternehmen bevorzugt wird und könnte das Verständnis der anderen Unternehmen für die Bibliothek schmälern. Frau Hirsbrunner findet es daher einfacher an anderen Orten nach Geldern zu fragen. Sie würde sich für einen speziellen Event eher an Stiftungen wenden, die der Kultur dienen und die nicht um jeden Preis ihr Logo überall in der Bibliothek verteilen wollen.

2.3.3 Westschweiz

2.3.3.1 Madame Isabelle RUEPP, directrice des bibliothèques municipales de la Ville de Genève

Die Bibliotheken der Stadt Genf erhalten keine externen Finanzierungen, sie werden vollständig von der Stadt subventioniert. Nach der Meinung von Frau Ruepp sind externe Finanzierungen gefährlich weil die übergeordnete Instanz das Budget senken könnte. Vor einiger Zeit hat sie sich an einen Direktor eines Einkaufszentrums gewandt um finanzielle Hilfe für die Organisation eines jüdischen Musikfestivals zu beantragen. Sie erhielt zwar Geld, doch wurde sie mit den Worten „Sich auf die Suche nach Geld zu machen, dies ist ein Beruf und sie sind nicht gemacht dafür“ entlassen. Sie meint die Bibliothek könne nicht alle Aufgaben solcher Art selber ausführen. Sie beteilige sich daher in Verbänden, welche die Aufgabe, bei kommerziellen Institutionen nach Hilfe zu fragen, übernehmen können.

2.3.3.2 Monsieur Jacques-André HUMAIR, directeur, des bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds

Vor einem Jahr wurde der Verbund Freunde der Stadtbibliothek (l'association des amis de la bibliothèque de la Ville) gegründet, welcher 60 Mitglieder umfasst, von denen jeder einen Beitrag von 45 Franken pro Jahr zu bezahlen hat. Das Hauptinteresse besteht darin, dass der Verband bei verschiedenen Institutionen wie der Lotterie nach einer Finanzierung für ein bestimmtes Projekt fragen kann. Anlässlich des 50-jährigen Jubiläums des Verbundes Jugendbibliothek, ging der Verbund Freunde der Stadtbibliothek auf die Suche nach Geldern, mit welchen der gesamte DVD-Bestand der Jugendbibliothek finanziert werden konnte. Er ist damit einverstanden für bestimmte einmalige Projekte oder Ereignisse nach externer Finanzierung zu suchen, er betont aber, dass es sich dabei um einmalige Projekte handeln muss und dass man

eine externe Finanzierung nicht im laufenden Globalbudget einrechnen kann. Seiner Meinung nach, sind die Bibliotheken nicht fähig, sich gut genug verkaufen zu können und sind auch nicht genug mutig und dreist. Im Allgemeinen ist es sehr schwierig ein Unternehmen dazu zu bringen sich finanziell an einer öffentlichen Bibliothek zu beteiligen. Eigentlich wäre er nicht abgeneigt von einem Unternehmen zusätzliche Gelder zu erhalten, doch die grossen Uhrenindustrien aus der Region zeigen sich nicht sehr interessiert. Sie wenden sich eher der Konservierung von Kulturgütern zu.

2.3.3.3 Monsieur Jacques CORDONIER, directeur de la Médiathèque Valais

Im Wallis herrschen besondere Verhältnisse bezüglich der Bibliotheken. Die Mediathek Wallis präsentiert sich an 4 Standorten: Brig, Sion, Martigny und Saint-Maurice. In Brig, Martigny und Saint-Maurice nimmt sie also auch die Rolle der Gemeindebibliothek ein. Daher geben diese Gemeinde kleine Beiträge an die Mediathek für ihre Dienstleistungen, es handelt sich aber nach wie vor um Steuergeld. Für andere Aktivitäten erhält die Mediathek auch ein wenig öffentliches Geld oder von Verbänden, jedoch keine Privatfinanzierungen.

Der Meinung von Herrn Cordonier nach ist die Zeitinvestition in die Suche nach Sponsoren oder Gönnern im privaten Bereich nicht rentabel. Er fürchtet auch die Forderungen von eventuellen Sponsoren, die nicht zu erfüllen wären, oder sich nicht mit der Mission der Bibliothek vereinbaren liessen. Ausserdem denkt er, dass man die öffentliche Hand nicht von ihren Verpflichtungen entbinden sollte. Wie Herr Humair findet es auch Herr Cordonier tragbar externe Finanzierungen oder Leistungen für einmalige Ereignisse oder Projekte zu suchen. Zum Beispiel offerieren die Winzer der Region ihre Weine von hervorragender Qualität anlässlich jeder Veranstaltung und stellen sich für Fragen zu ihrer Arbeit zur Verfügung.

2.4 Empfehlungen und Vorschläge zur Anwendung

2.4.1 Einführung

Fundraising, Sponsoring und Einwerbung von Drittmitteln sind keine unbekannten Begriffe im Bibliotheksmanagement. Besonders in den USA gehören diese Marketingmittel schon längst zum Alltag der Bibliotheken. Doch auch in Europa und der Schweiz wollen sich die öffentlichen Bibliotheken nicht von diesen Neuerungen und manchmal nötigen Möglichkeiten verschliessen. Man übernimmt die Praktiken der Amerikaner und adaptiert sie auf europäische Verhältnisse. Dies bedeutet, dass sich die Bibliotheken mit Vorsicht dieser Hilfsmittel annehmen und sich auch stets Notausgänge bereithalten.

In der Schweiz stehen, mit Ausnahme von Herrn Birrer der Stadtbibliothek Luzern, die befragten öffentlichen Bibliotheken den externen Finanzierungen vorsichtig gegenüber. Keiner der Direktoren schliesst es aus, sich auf die Suche nach Drittmitteln zu begeben, doch wollen sie diese Aufgabe mit Vorbehalt geniessen. Daher ist es für alle Befragten klar, nur Gelder für bestimmte Projekte einzuwerben. Aus Gründen der Sicherheit kommt es nicht in Frage die Gelder zu benutzen um das Gesamtbudget aufzustocken. Diese Meinung wird auch von Frankenberger und Haller (2004) vertreten.²¹ Einzig die Stadtbibliothek Luzern strebt eine länger dauernde Partnerschaft mit den Sponsoren an.

Die öffentlichen Bibliotheken in der Schweiz müssen sich früher oder später mit dem Thema der externen Finanzierung auseinandersetzen. Viele Bibliotheken haben damit zu kämpfen, dass immer weniger Kunden in die Bibliothek kommen. Besonders kleine öffentliche Bibliotheken können mit der Konkurrenz des Internets und den grossen Bibliotheken kaum mehr mithalten. Veranstaltungen oder Projekte zu Kundenbindung sind über das normale Budget schwer zu finanzieren. Durch dieses werden gerade die laufenden Kosten abgedeckt und eine Erhöhung des Etats ist kaum zu erwarten, sind doch die Träger der Bibliothek also die Gemeinden und Städte laufend am sparen. Daher bleiben für spezielle Anlässe oder Ereignisse kaum mehr Gelder übrig. Die Bibliothek muss aber in jedem Fall mit speziellen Projekten die Kundenbindung und die Kundengewinnung verstärken. Somit ist es unabwendbar in anderen Bereichen nach Drittmitteln zu suchen. Trotz der geäusserten Bedenken von Frau Ruepp über allfällige

²¹ Siehe Kapitel 2.2.1

Budgetkürzungen, aufgrund der Sponsorensuche der Bibliothek, ist es wahrscheinlicher, dass sich Herrn Birrers Äusserungen bewahrheiten und diese Ambitionen von der Trägerschaft der Bibliothek nur positiv aufgenommen werden. Es gibt keinen Grund den Etat der Bibliothek zu kürzen wenn die Drittmittel ausschliesslich für einmalige Projekte verwendet werden. In dem Fall der Bibliothek Langenthal, die in einer kleinen und überschaubaren Stadt ihren Standort hat, könnten sich die Bedenken von Frau Hirsbrunner bewahrheiten. Sie sieht die Sponsorensuche als politisch sehr heikel, wenn gewisse Unternehmen der Stadt bevorzugt würden. Sind diese Zweifel berechtigt, wäre es tatsächlich sinnvoller sich an Stiftungen oder Freundeskreise zu wenden um Projekte finanzieren zu können. Ein wichtiger Punkt ist sicherlich auch, dass die Bibliothek sich gut präsentiert bei den potentiellen Sponsoren. Herr Humair meint, dass sich die Bibliotheken schlecht verkaufen können und zu wenig dreist sind um nach Geldern fragen zu gehen. Daher ist es wichtig, dass man eine Fachperson für diese Aufgabe einsetzt, und gezielt und professionell das Sponsoring vorbereitet.

2.4.2 Ausländische Projekte adaptiert auf Schweizer Verhältnisse

Das Beispiel der Einwerbung von Drittmitteln in der Woodland Public Library in Kalifornien²² weist einen sehr aussergewöhnlichen Charakter auf und ist für Schweizer Verhältnisse noch viel zu unternehmerisch belastet und wird sehr wahrscheinlich als zu unrealistisch angesehen. Sobald sich Bibliotheken in der Schweiz auf Zusammenarbeiten mit Erfolgsunternehmen wie Amazon oder Google einlassen, ertönen viele kritische Stimmen. Diese Art der Mittelbeschaffung ist aber sehr interessant und könnte wegweisend sein. Warum nicht von den gewinnorientierten Unternehmen profitieren indem man ihnen neue Kunden verschafft? Werden die neu erworbenen Gelder nur für die Finanzierung von einmaligen Projekten verwendet, ist nichts daran auszusetzen, dass die Bibliothek auch auf diesen Erfolgskurs aufspringt und das Internet als Finanzierungsquelle nutzt. Schlussendlich handelt es sich hier um eine Zusammenarbeit mit Buchhandlungen, welche zwar nicht in virtueller Form doch aber in realer Weise bereits in der Schweiz durchgeführt wird. Das Internet erweist sich bereits für unzählige Unternehmen als Goldgrube und die öffentlichen Bibliotheken sollten sich Gedanken darüber machen, wie auch sie dieses Medium geschickt zur Finanzierungsquelle und Kundengewinnung nutzen können.

²² Siehe Kapitel 2.2.7

Eine Einsetzung des Sponsorings wie dies das Beispiel der Stadtbücherei Düren in Deutschland²³ zeigt, ist in den öffentlichen Bibliotheken in der Schweiz durchaus vorstellbar. Die Zusammenarbeit mit lokalen Betrieben könnte auf grosse Resonanz sowohl bei den Bibliotheken selber wie auch den Kunden stossen. Diese Zusammenarbeit, die unter dem Motto der Bildungsförderung steht, ist sehr positiv zu bewerten und stellt die Ausbildung der Kinder in den Vordergrund. Auch sind die Sponsoren in diesem Fall (also die Handwerksbetriebe) selbst daran interessiert die Schüler im Lesen und Schreiben zu fördern, handelt es sich dabei doch um die zukünftigen Lehrlinge dieser Unternehmen.

Sicherlich sind die Befürchtungen der Bibliotheken gegenüber der Auswirkungen des Sponsorings verständlich. Herr Cordonier äusserte die Bedenken, die Forderungen der Sponsoren könnten die Bibliotheken in Bedrängnis bringen und sich nicht mit der Mission der Institution vereinbaren lassen. Daher ist es unumgänglich, dass Sponsoring auf professioneller Basis betrieben werden muss.

Die Beispiele der amerikanischen öffentlichen Bibliotheken²⁴, die die erwähnten Projekte bereits Anfangs der 90er Jahre initiierten, könnten auch in der Schweiz zur Anwendung kommen. Mit viel Kreativität und Ambitionen hat beispielsweise die Bibliothek von Tacoma²⁵ Fundraising-Aktionen ins Leben gerufen, die mit ihren Titeln und Inhalten die Leute zum Spenden animiert haben. Solche Kreativität sollten sich auch die öffentlichen Bibliotheken in der Schweiz zu Nutze machen. Denn gute und auch witzige Sprüche sprechen die Menschen oder auch Unternehmen an, animieren sie zum Besuch der Bibliothek und vielleicht sogar zum Spenden. Doch auch wenn mit solchen Aktionen keine grossen Summen können erworben werden, so sind zumindest die Ziele der Öffentlichkeitsarbeit erfüllt.

Die Schweizer Bibliotheken müssen sich bewusst sein, dass zaghaftes vorsichtiges Antasten an dieses Thema wohl kaum zu grossen Erfolgen führen kann. Es wird Zeit, dass man die Angst vor eventuellen Risiken, welche unbegründet ist, da das Gesamtbudget nicht davon betroffen ist, ablegt und etwas wagt. Auch ist es eher unwahrscheinlich, dass die Mehrheit der Kunden von den Logos der sponsernden Firmen irritiert oder verärgert würde. Die Menschen sind sich gewohnt überall Werbung

²³ Siehe Kapitel 2.2.8

²⁴ Siehe Kapitel 2.2.4

²⁵ Siehe Kapitel 2.2.4.1

zu sehen, so dass die meisten da gar nicht mehr darauf achten und somit kein negatives Bild der Bibliothek hätten.

2.4.3 Erfolgreiche Einsetzung des Sponsorings in öffentlichen Bibliotheken

Wie schon erwähnt ist es unumgänglich die Sponsorensuche professionell anzugehen. Nach Georgy (2005) sind dabei einige wichtige Punkte zu beachten. Damit sich das Sponsoring erfolgreich auf die Bibliothek auswirkt, ist es wichtig, dass eine hauptverantwortliche Person der Bibliothek bestimmt wird, die diese Aufgabe zentral übernimmt und kommunikative, soziale und fachliche Kenntnisse vorweisen kann.

Bevor man sich an einen Sponsor wendet, sollten alle systematischen Fakten zu der Bibliothek zusammengestellt werden. Dies beinhaltet: der Aufbau der Bibliothek, die Mission, das Budget, die Kunden, die Kennzahlen, Corporate Identity. Auch müssen die Produkte und Dienstleistungen genau definiert werden, damit sich der Sponsor ein genaues Bild der Bibliothek machen kann. Besonders beachten sollte man, dass man die Vorzüge der Bibliothek und spezielle Details gegenüber möglichen Mitwerbern hervorhebt um den Sponsor von der Bibliothek zu überzeugen. Es ist unumgänglich, dass die Bibliothek im Vorfeld abklärt, ob bei der Wahl des Sponsors Einschränkungen von der übergeordneten Instanz gegeben sind und welche Einrichtungen der Gemeinde bereits von welchen Sponsoren unterstützt werden. Es muss sichergestellt werden, dass die Ziele von potentiellen Sponsoren moralisch tragbar sind. Ausserdem sollte man sich bei der Ermittlung darüber im Klaren sein, ob man einen oder mehrere Sponsoren möchte. Ebenso sind Kriterien wie der Bekanntheitsgrad der Firma, eine Lage im näheren Umfeld und die finanzielle Stärke des Unternehmens massgeblich. Eventuell könnte eine Verbundenheit zwischen der Bibliothek und der Firma erwünscht sein und im Wesentlichen sollten Image und Zielgruppe einigermassen vergleichbar sein. Ein sehr wichtiger Punkt ist sicherlich auch die Zielgruppendefinition, da diese massgeblich zum Erfolg der Sponsoringmassnahmen beiträgt und besonderes Augenmerk sollte auch auf die Definition der Vorteile für den Sponsor gelegt werden.

2.4.4 Schlussfolgerung

Die Einsetzung von Sponsoring in den öffentlichen Bibliotheken in der Schweiz steht noch ziemlich am Anfang. Da sich nach wie vor viele kritische Stimmen zu diesem Thema äussern, sind es erst einige Vorläufer, die es wagen die Bibliotheken mit Hilfe von Marketinginstrumenten zu führen. Es steht ausser Frage, dass die Bibliotheken keine Unternehmen sind und auch nicht deren Grundsätze geführt werden sollten.

Immerhin haben sie eine Mission zu erfüllen und ein Grundangebot zur Verfügung zu stellen. Doch die öffentlichen Bibliotheken in der Schweiz werden nicht darum herumgekommen sich gewissen Neuerungen anzunehmen und sich den finanziellen Engpässen eigenhändig zu stellen. Dies immer unter dem Vorbehalt mit externen Finanzierungen keine Lücken im Bibliotheksetat zu füllen sondern sich auf spezielle Projekte zu konzentrieren. In einigen Jahren, wenn die ersten Vorläufer-Bibliotheken positive Erfahrungen mit der externen Finanzierung vorweisen können, werden viele folgen und es ihnen gleichtun. Die Angst vor negativen Auswirkungen muss abgelegt werden, doch ist dies wohl erst möglich wenn Beispiele vorhanden sind, die aufzeigen, dass die Zeit für das Sponsoring auch für die Bibliotheken gekommen ist.

3. Le Benchmarking

3.1 Introduction

3.1.1 Généralités

Le benchmarking, plus connu dans la francophonie, sous l'appellation d'étalonnage concurrentiel, d'analyse comparative ou d'étude des meilleures pratiques, est un processus d'évaluation systématique réalisé selon des indicateurs donnés. Le benchmarking a été clairement identifié et théorisé entre la fin des années 1980 et le début des années 1990, essentiellement dans les pays anglo-saxons, avant de s'étendre peu à peu au reste du monde. Il demeure difficile de dater, de fixer précisément son apparition. En effet, bien avant son énonciation officielle, le benchmarking était déjà indiscutablement utilisé. On pourrait même considérer la pratique du benchmarking comme une caractéristique intrinsèque de l'être humain. Depuis toujours, l'homme apprend, adapte, remet en question, s'améliore,... en observant ses congénères, leurs pratiques. Notre savoir, notre science, notre civilisation se sont construits de manière empirique. L'utilisation inconsciente du benchmarking est apparue lorsque, pour la première fois, un hominidé s'est penché sur son voisin afin d'examiner de quelle manière il taillait une pierre, confectionnait un arc ou soignait une plaie dans le but de l'imiter, de s'approprier ses méthodes, de gagner en productivité, en efficacité, en efficience. L'expression anglaise « benchmarking » est en fait composée de deux mots :

- Bench, qui signifie « banc d'essai »
- Marking, qui signifie « notation »

Dans un premier temps, le benchmarking a été essentiellement utilisé par des entreprises privées, soucieuses d'assurer des services irréprochables. De manière simplifiée, il se pratique comme suit : une organisation détermine les fonctions fondamentales de son activité où elle se doit d'exceller. Cette étape peut paraître enfantine mais elle nécessite une application non négligeable. Il est important que l'entreprise en question identifie les procédures, services, produits, éléments clés de son fonctionnement. Il faut que l'amélioration de ces processus lui assure un avantage évident, sans quoi il serait inutile de déployer tant d'efforts. Dans un deuxième temps, l'entreprise sélectionne des organisations, firmes, usines, fabriques, cabinets parmi les plus performants dans ce domaine. Enfin, elle procède à l'examen sourcilieux et

systematique des pratiques et résultats de ses concurrents afin d'en tirer le meilleur et de l'adapter à sa propre activité.

3.1.2 Les différents types de benchmarking

Il est communément admis quatre types différents de benchmarking dont voici, brièvement présentées, les principales caractéristiques.

1. Le benchmarking interne : il s'agit de comparer les opérations similaires au cœur même de l'entreprise, entre les différents services. Il est principalement utilisé par des organisations de taille respectable. Le bénéfice retiré par un benchmarking interne n'est pas toujours très significatif. En effet, la culture d'entreprise, largement répandue aujourd'hui, pallie en partie à son application.
2. Le benchmarking concurrentiel : probablement le plus utilisé. Il suppose la comparaison aux meilleurs concurrents sur le marché. Le benchmarking concurrentiel permet généralement de sérieuses améliorations. L'accès à toutes les informations nécessaires n'est cependant pas toujours simple.
3. Le benchmarking fonctionnel : il consiste à comparer des processus similaires entre organisations non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activité. Les données sont ainsi plus aisément accessibles. Toutefois, son champ d'application est réduit. Il n'est utilisable que dans une démarche comparant des activités « universelles » (gestion des ressources humaines, finances, suivi des commandes, comptabilité,...).
4. Le benchmarking générique : il s'agit de comparer ses méthodes, pratiques à d'autres entreprises évoluant dans un domaine totalement différent. Les avantages, améliorations et évolutions résultant d'une telle pratique peuvent s'avérer très significatifs. Cependant, il n'est pas évident d'adapter la comparaison de processus totalement éclectiques.

3.1.3 Le benchmarking en bibliothéconomie

Nous l'avons dit plus haut, l'utilisation et la pratique du benchmarking sont historiquement liées aux milieux économiques privés. L'essentiel de la littérature et des publications consacrées au benchmarking ne l'abordent que dans cette seule optique.

Toutefois, sa théorisation et son utilisation massive, au sein des cabinets de conseils stratégiques, coïncide avec l'avènement du « new public management » ou « nouvelle gestion public » au cœur des administrations étatiques. C'est ainsi tout naturellement que le secteur public s'est approprié ce nouvel outil, dans l'ordre de préséance habituel : d'abord dans les pays anglo-saxons, ensuite frileusement chez nous.

Les bibliothèques, fidèles à leurs principes et à leurs préoccupations, sont parmi les premiers services publics à s'être questionnés sur l'adaptabilité d'une telle méthode à leur fonctionnement. Leurs conclusions furent unanimes. La pratique du benchmarking, pour les bibliothèques, présente un nombre certain d'avantages dont ne bénéficient pas les entreprises privées. Pour ces dernières, souvent rivales, peu enclines à diffuser des informations confidentielles ou à collaborer avec un concurrent potentiel, la mise en place d'une procédure de benchmarking peut rapidement prendre la forme d'un authentique casse-tête. Les bibliothèques, elles, ne souffrent pas d'une concurrence similaire. Il est certes agréable, lors de négociations avec les politiques en charge de la bibliothèque, de présenter un bilan remarquable, des innovations judicieuses, un dynamisme jaloué, des résultats inégalés. De telles conclusions sont susceptibles de faciliter l'obtention de nouveaux budgets ou, en ces temps de restrictions budgétaires musclées, la consolidation d'anciens acquis financiers. Les bibliothèques entretiennent donc une saine émulation, qui prend parfois une forme plus compétitive. Toutefois, à notre avis, il est faux d'affirmer qu'elles sont concurrentes au sens économique du terme. En effet, peut-on imaginer une commune, une municipalité, un canton, un pays qui, pour soumettre sa bibliothèque à la concurrence, construirait et financerait d'autres institutions à ses abords ? Cette idée saugrenue nous semble peu vraisemblable. C'est précisément cette vérité qui donne aux bibliothèques un avantage notable sur les entreprises privées lors d'une démarche de benchmarking. Les manuels conseillent à ces dernières de ne choisir que peu d'organisations auxquelles se comparer, tant la collecte d'informations est délicate. Ça n'est pas le cas des bibliothèques. Celles-ci ont finalement tout intérêt à ce que l'ensemble des institutions d'un pays soit fort, solide, apprécié, connu et reconnu. Ainsi n'est-il pas inenvisageable, pour elles, de se regrouper, de discuter leurs problèmes ou préoccupations, de déterminer des indicateurs communs puis de partager leurs informations afin de se situer par rapport, non pas à leurs concurrentes, mais à leurs congénères. Quelques projets pilotes ont été menés dans le monde bibliothéconomique. Ils seront l'objet de notre prochain chapitre.

La mise en place d'un projet de benchmarking, nous l'avons souligné, est un processus long et fastidieux. De nombreux pièges sont à éviter afin de bénéficier de statistiques et de résultats exploitables. Il faut notamment que les termes utilisés soient clarifiés et unanimement admis. En voici deux exemples :

« *Nombre de prêts* » : comptabilise-t-on les prolongements ou seulement les prêts ? Les prêts inter bibliothèques entrent-ils dans cette catégorie ?

« *Nombre de prêts par utilisateurs* » : Qu'entend-ton par utilisateur ? Usager fréquentant régulièrement la bibliothèque, usager simplement inscrit ou population à servir ?

3.2 Perceptions et réalisations internationales

3.2.1 Introduction

Le benchmarking est un outil de gestion de la qualité relativement récent. Son adaptation aux bibliothèques davantage encore. Si l'on trouve aisément bon nombre d'ouvrages, d'articles, de revues consacrés à son application originelle (secteur privé), les informations liées à son utilisation dans les bibliothèques ne sont naturellement pas légion. En effet, l'utilisation et l'évolution du benchmarking sont empiriques. Il serait ardu de rédiger un manuel de référence lié à l'application du benchmarking dans les bibliothèques publiques sans l'avoir testé, évalué, remis en question, amélioré de nombreuses fois. C'est précisément ce à quoi se sont attelées des bibliothèques allemandes, australiennes, autrichiennes, britanniques, estoniennes, finlandaises, irlandaises, jamaïcaines, néerlandaises ou encore suédoises dont nous présenterons plus bas quelques réalisations pionnières.

Un survol de la littérature professionnelle permet de constater que l'utilité et l'avantage d'une démarche benchmarking ne sont plus guère remis en cause. Tout au plus s'inquiète-t-on d'éléments méthodologiques, éthiques, déontologiques ou procéduraux. Nous aborderons cette appréhension lors du chapitre suivant. Si le benchmarking en milieu bibliothéconomique n'a plus vraiment de pourfendeur, comment expliquer son utilisation si peu répandue ? A notre sens, l'explication se trouve dans l'extrême complexité de mettre en place un tel projet. Il est aisément possible de réunir une poignée de petites bibliothèques voisines, de déterminer hâtivement quelques indicateurs fumeux, de procéder négligemment à leur suivi puis de discuter les résultats obtenus à l'occasion d'une verrée. Une démarche de ce type ne présente malheureusement aucun intérêt. Un projet de benchmarking nécessite la création d'un

groupe de travail réunissant des représentants de différentes bibliothèques motivées et prêtes à s'investir avec une ferme volonté de remise en question, de partage, d'amélioration. Le choix des indicateurs, labour fondamental, exige une clairvoyance et un travail considérable. Ces derniers, mesurables, doivent clairement répondre aux préoccupations des bibliothèques. Trop souvent, un indicateur est choisi sans que l'on sache vraiment quel enseignement il nous apportera. Une démarche benchmarking nécessite également le choix d'un outil informatique de collecte des données à l'utilisation pratique. Enfin, la collecte des données peut commencer, qui exige un suivi régulier, systématique. Alors les résultats peuvent être comparés, le projet discuté, remis en question, amélioré et éventuellement reconduit.

Le lecteur comprendra sans peine qu'une telle démarche décourage bon nombre de bibliothèques publiques. Pour certaines d'entre elles, assurer les tâches courantes relève parfois de la gageure. Comment pourraient-elles mettre sur pied un projet de cette ampleur alors qu'elles manquent déjà de ressources humaines et financières pour garantir le prêt, le catalogage, la formation, l'aide aux utilisateurs, les heures d'ouverture,... C'est pourquoi il est primordial que les bibliothèques d'envergure se chargent de tester l'application du benchmarking afin d'en étendre l'utilisation à d'autres structures de plus petites tailles.

3.2.2 La norme ISO 116 20

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) propose depuis 1998 une norme pour l'évaluation de la performance des bibliothèques. En 2001, elle lui a porté un premier amendement tandis qu'en 2006, elle en publiait une seconde édition. A la base, cette convention n'est pas fondamentalement prévue pour une comparaison entre bibliothèques. Il est pourtant possible d'utiliser ses 29 indicateurs dans une démarche benchmarking²⁶. Finalement, notons que la norme ISO 116 20 n'interdit pas l'utilisation d'autres indicateurs.

Mise au point par des experts allemands, américains, britanniques, danois, français, italiens, norvégiens, russes, sud-africains et suédois, la norme ISO 116 20 est clairement appelée à évoluer. Ces rédacteurs le précisent : elle ne prétend que représenter l'état des connaissances et des pratiques d'évaluation à l'heure actuelle.

²⁶ Nous voyons mal l'utilité de certains indicateurs sans comparaison. Si j'obtiens 17 prêts par an et par utilisateur, comment savoir si c'est un bon résultat sans comparaison possible ? Si une moyenne de 7 usagers participent aux différents cours de formation, comment savoir si s'est bon résultat sans comparaison possible ?

L'un de ses avantages principaux est de fournir des indicateurs validés de bonne qualité à des pays n'ayant aucune pratique en matière d'évaluation de la performance. Lors de sa publication, la norme ISO 116 20 a été plutôt bien accueillie par les professionnels. Relevons que les indicateurs choisis ont été testés selon six critères, soit leur *contenu informatif*, leur *fiabilité*, leur *validité*, leur *adéquation* (adaptés au but pour lequel ils ont été retenus), leur *applicabilité* ainsi que leur *comparabilité*.

On notera finalement l'absence d'indicateurs concernant la formation des usagers, l'accompagnement pédagogique, les animations, la promotion des services, l'impact sur les personnes et la société, la répartition des tâches (emploi du temps) ou encore les heures d'ouverture.

3.2.3 Le projet LibQUAL

Le projet LibQUAL²⁷, initié par l'Association des bibliothèques publiques de recherche en 2000, propose aux bibliothèques une analyse comparative basée sur la perception des usagers quant à la qualité des services qui leur sont offerts. Seules 12 institutions y participaient en 2000 contre 164 dès 2002. Partant du principe qu'une bonne performance se doit d'être « orientée usager », les instigateurs de LibQUAL basent exclusivement leur examen sur une enquête de satisfaction. Moyennant financement, les bibliothèques peuvent bénéficier des services de LibQUAL et ainsi savoir si l'expérience réelle de leurs utilisateurs correspond au niveau de qualité souhaité. Le cas échéant, les bibliothèques remédient au problème identifié. LibQUAL a subi de nombreuses critiques (liées à l'utilisation des enquêtes de satisfaction) dont voici un bref aperçu :

- La perception des usagers peut dépendre de leurs expériences antérieures
- Les usagers peuvent être satisfaits d'un service inapproprié
- Le jugement des usagers peut être influencé par leur fidélité envers la bibliothèque et les bibliothécaires
- Un avis exprimé à un instant donné est hautement subjectif, il est soumis à nombre d'éléments extérieurs

²⁷ www.libqual.org

- Les usagers peuvent considérer que 20 % de titres indisponibles représente un résultat « très élevé » alors que, dans l'absolu, 80 % des documents sont empruntables.
- ...

Aujourd'hui, dans un processus de gestion de la qualité ou de benchmarking, les bibliothèques ne peuvent décemment se satisfaire des seuls outils proposés par LibQUAL.

3.2.4 Projets nationaux

Pour des raisons évidentes de lisibilité, l'ensemble des indicateurs choisis par chaque projet figurera en annexe. Seuls les indicateurs qui nous semblent mériter une remarque ou une précision seront intégrés au texte. Il est intéressant de noter que des pays habituellement à la pointe des innovations bibliothéconomiques, tels que le Canada ou la France, n'ont pas initié de démarche similaire.

3.2.4.1 *Allemagne, projet BIX – Library Index*²⁸

Lancé dans un premier temps par la fondation Bertelsmann, puis repris par l'association allemande des bibliothèques²⁹ (DBV), le projet BIX s'adresse aussi bien aux bibliothèques publiques (projet entrepris en 1999) qu'aux institutions universitaires (projet entrepris en 2002). Plus de 260 bibliothèques ont participé à l'aventure (pas toutes en continu). Les indicateurs, 17 au total, ne sont pas les mêmes pour les bibliothèques publiques ou universitaires. Ils ont été adaptés aux besoins et réalités des institutions. Les résultats sont publiés annuellement et disponibles sur le site internet du projet. Un classement existe également.

A notre sens, quelques indicateurs méritent une observation attentive.

« *Satisfaction des usagers* » : le projet BIX a choisi d'intégrer à ses indicateurs la satisfaction de ses visiteurs. Il n'est, selon nous, pas judicieux d'opter pour cet indicateur. La satisfaction des usagers est en effet soumise à une enquête de satisfaction, une démarche longue, exigeante, délicate qui nécessite le développement d'un projet entièrement consacré. Comme mentionné dans le chapitre 3.2.3, les résultats d'une enquête de satisfaction sont soumis à de multiples facteurs externes et

²⁸ www.bix-bibliotheksindex.de

²⁹ www.bibliotheksverband.de

subjectifs. Une démarche de benchmarking ne peut se satisfaire d'éléments subjectifs. Loin de nous l'idée de jeter l'opprobre sur les enquêtes de satisfaction. Au contraire, nous les recommandons, mais elles méritent un projet propre, indépendant du benchmarking et ne doivent, selon nous, pas être comparées.

« *Disponibilité immédiate des documents demandés* » : il convient, selon nous, de conserver à l'esprit le but final d'une démarche benchmarking. Celui-ci est en effet un instrument utilisé par les bibliothèques pour identifier leurs points faibles et y remédier. Or, un outil ne doit pas être une importunité. Dans ce cas, le calcul en question s'apparente à un véritable casse-tête. Il est même, selon nous, impossible d'obtenir un résultat exact. Imaginons ce qu'exige cet indicateur : que chaque collaborateur tienne à jour un décompte précis du nombre de documents demandés par les usagers et du pourcentage d'ouvrages immédiatement disponibles. C'est clairement impossible et cela nuirait considérablement à la productivité des collaborateurs de la bibliothèque ainsi qu'à la qualité du service rendu aux usagers. De plus, il est impossible de tenir compte des recherches effectuées sur le catalogue ainsi que des titres dont l'utilisateur aurait constaté la non-disponibilité sans en recourir à un bibliothécaire. A notre sens, cet indicateur est clairement contre-productif.

« *Traitement des documents : productivité des collaborateurs* » : cet indicateur peut incontestablement s'avérer intéressant. Il nécessite cependant une bonne communication, une acceptation du projet benchmarking par le personnel concerné ainsi qu'une grande diplomatie. Il n'est assurément pas évident ni agréable de « contrôler » ses collaborateurs. Il s'agit d'expliquer clairement que ça n'est pas le collaborateur qui est mis à l'épreuve mais plutôt l'efficience du processus de traitement des documents.

3.2.4.2 *Australie : projet CASL (Assemblée des bibliothèques d'État australiennes³⁰)*

Le projet australien CASL, initié en 1998, s'adresse à toutes les bibliothèques publiques du pays. Les données de l'enquête sont soit recueillies par les autorités de l'État, soit par celles du territoire. Le projet CASL comporte 8 indicateurs. Un rapport est publié, mais seules les données compilées des États et des territoires sont disponibles. Enfin, vastitude de la nation oblige, les petites bibliothèques isolées sont exemptées de classement. La récolte des données est reconduite chaque année.

30

www.nsla.org.au

Aucun des 8 indicateurs ne mérite une remarque particulière.

3.2.4.3 Estonie : évaluation de la performance des bibliothèques

L'Estonie n'est de loin pas le plus mauvais élève dans le domaine des développements bibliothéconomiques. Elle a très bien assimilé l'importance et la valeur des bibliothèques pour l'intégration et la vie socio-économique. Le petit pays balte a mis en place un système d'évaluation de ses institutions en trois phases distinctes. Ce projet, initié en 2000, s'adresse aussi bien aux bibliothèques publiques qu'aux bibliothèques scolaires, universitaires ou encore de recherche. La première étape consiste en une évaluation des performances des bibliothèques, le deuxième teste les performances des ses institutions dans l'environnement numérique alors que la troisième soulève la problématique de la qualité des services. Ce dernier point consiste en une enquête de satisfaction. Consacrer une étape entière d'un projet d'évaluation des performances à une enquête nous semble être une meilleure option qu'une simple intégration au projet benchmarking. La phase consacrée à l'évaluation des performances des bibliothèques comporte 17 indicateurs.

Enfin, les initiateurs du projet sont conscients des limites de leur démarche. Ils font preuve d'une grande clairvoyance en affirmant :

« It is not possible to evaluate the quality of library performance without knowing the real opportunities of libraries for development activities and services in the current situation. » (Nuut, A. 2006, p. 168)

3.2.4.4 Pays-Bas : analyse comparative des bibliothèques universitaires néerlandaises³¹

Le projet néerlandais, initié en 1999 par l'association néerlandaise des bibliothèques universitaires et la bibliothèque nationale des Pays-Bas, s'adresse exclusivement aux 13 institutions universitaires du pays. Il compte 21 indicateurs. Ses résultats ne sont accessibles qu'aux seuls participants. Il n'existe aucun classement.

Le projet est le seul à comparer les dépenses consacrées à l'acquisition des périodiques par rapport aux dépenses d'acquisition totales³². Le projet tient également compte du nombre de téléchargement moyen par publication électronique. Deux indicateurs méritent une attention plus précise :

³¹ www.ukb.nl

³² Il s'agit de bibliothèques universitaires qui souffrent actuellement de la politique des fournisseurs d'accès aux périodiques électroniques.

« *Délai d'acquisition* » et « *Délai de traitement des documents* » : nous pensons que le suivi de chaque document est une exigence trop lourde. Satisfaire ces indicateurs représente une charge de travail insensée. Le benchmarking doit rester un outil, pas un fastidieux pensum.

Après trois années d'expérience, le constat suivant s'imposa :

« *We conclude by stating that the development of a benchmarking system is no small undertaking and that the set of instruments used by the Dutch libraries are far from perfect, but that, in our view, the value of benchmarking as a proven tool to achieve quality management should be rated very highly indeed.* » (Laeven, H. et Smit, A. 2003, p. 303)

3.2.4.5 Royaume-Uni : projet HELMS

Le projet britannique, réservé aux 174 bibliothèques membres de SCONUL³³ (société des bibliothèques universitaires, nationales et d'enseignement supérieur), a vu le jour en 1997. Le projet est organisé par LISU³⁴ (université de Loughborough). Il ne compte que 6 indicateurs et quelques données d'arrière-plan dont le choix ne fut pas aisé :

« *This modest outcome has taken six years of studies and negotiations.* » (Winkworth, I. 2002)

Six années pour tomber d'accord sur six indicateurs ! Les résultats sont publiés mais il n'existe aucun classement. Tant d'années d'efforts pour si peu d'indicateurs à la finalité boiteuse peut s'apparenter à un semi échec.

3.2.4.6 Suède : manuel de qualité suédois

Le manuel de qualité suédois, proposé par l'association des bibliothèques suédoises, s'adresse à tout type de bibliothèques. Environ 60 institutions ont participé au projet qui s'est étalé entre 2001 et 2004. 15 indicateurs ont été déterminés. Les résultats ne sont diffusés qu'aux seuls participants. Il n'existe pas de classement. Il a été décidé de ne pas poursuivre le projet.

A l'instar du projet allemand, le manuel de qualité suédois intègre une enquête de satisfaction à son projet de benchmarking. Comme l'initiative allemande, les suédois ont retenu « *Délai d'acquisition* » et « *Délai de traitement des documents* ». Les mêmes remarques que celles portées plus haut s'appliquent au projet suédois. De plus un autre indicateur nous a paru discutable :

³³ www.sconul.ac.uk

³⁴ www.lboro.ac.uk/departments/lis/lisu

« Demandes d'information par public cible » : si l'obtention de ce chiffre n'est pas irréalisable, elle exige cependant que chaque collaborateur tienne un compte du nombre de questions que lui posent les utilisateurs. Cela nous semble trop contraignant.

3.3 La situation en Suisse

3.3.1 La Suisse alémanique

3.3.1.1 Introduction

Les bibliothèques de Suisse alémanique ont immédiatement saisi l'importance et l'avantage d'une démarche de benchmarking. On pourrait penser que les bibliothécaires d'outre-Sarine sont unanimement en faveur d'une telle pratique. Néanmoins, malgré le grand battage (dans le microcosme bibliothéconomique) national et international qui a entouré la genèse et le lancement du projet benchmarking des bibliothèques suisses, on trouve aussi des directeurs ou directrices d'institutions ayant un regard plus méfiant quant à l'utilisation de l'analyse comparative. Quoi qu'il en soit, le projet suisse décrit plus bas n'a rien à envier aux autres démarches nationales de benchmarking présentées ci-dessus. Il peut indubitablement prendre place parmi les projets pilotes de qualité consacrés à l'étude des meilleures pratiques.

3.3.1.2 Le projet « Benchmarking des Bibliothèques »

Dès 1998, le groupe d'intérêt BBS³⁵ bibliothèques d'études et de culture générale s'est penché sur le projet. En 2002, celui-ci est repris par l'Institut pour la gestion de l'administration³⁶ de la Haute école spécialisée zurichoise³⁷ à Winterthur (IVM). En 2006, l'Institut pour la gestion de l'administration passe un accord avec l'Office fédéral de la statistique. Dès 2007, la saisie des données du benchmarking est assurée par l'Office fédéral de la statistique au moyen d'un outil e-survey. Près de deux tiers des indicateurs utilisés par le benchmarking sont également présents dans la statistique suisse des bibliothèques, justifiant ainsi pleinement une collaboration. L'Office fédéral de la statistique s'est même inspiré des travaux benchmarking de l'Institut pour la gestion de l'administration lors d'une révision de la statistique des bibliothèques (2001

³⁵ www.bbs.ch

³⁶ www.ivm.zhaw.ch

³⁷ www.zhaw.ch

– 2003). Les indicateurs spécifiques au projet benchmarking sont insérés dans un questionnaire étendu, évitant ainsi aux participants la contrainte d'une double saisie. Le projet est aujourd'hui assuré par l'économiste Christine Koch et le professeur Andreas Bergmann. Les résultats ne sont pas publiés. Les bibliothèques participant au projet ont exclusivement accès aux conclusions de l'étude benchmarking. Les instigateurs du benchmarking des bibliothèques suisses ont défini 38 indicateurs répartis en 4 domaines distincts soit : 7 indicateurs concernant l'offre et l'infrastructure, 11 consacrés à la pénétration du marché et à la popularité de l'offre, 14 destinés aux finances et enfin 6 pour les ressources humaines. Ces indicateurs sont régulièrement remis en question par des groupes de travail composés des bibliothèques engagées. L'étude est aujourd'hui forte de 22 bibliothèques réparties en 4 groupes de comparaison :

1. Bibliothèques universitaires (5):

- Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne
- EPFL Lausanne
- Stadt- und Universitätsbibliothek Bern
- Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern
- Zentralbibliothek Zürich

2. Bibliothèques d'étude et de recherche (7):

- Kontonsbibliothek Baselland
- Kontonsbibliothek Graubünden
- Kontonsbibliothek Schwyz
- Kontonsbibliothek Uri Stiftung
- Stadtbibliothek Winterthur
- Stadtbibliothek Zofingen
- Zentralbibliothek Solothurn

3. Bibliothèques régionales et communales (8):

- Stadtbibliothek Aarau

- Bibliothek Affoltern a. A.
- Stadtbibliothek Burgdorf
- Stadtbibliothek Luzern
- Kontonsbibliothek Uri Stiftung
- Stadt- und Regionalbibliothek Uster
- Stadtbibliothek Zofingen
- Freihandbibliothek St. Gallen

4. Bibliothèque avec réseau de succursales (4):

- abg Basel
- Kornhausbibliothek Bern
- Stadtbibliothek Winterthur
- Pestalozzi-Bibliothek Zürich

En ce qui concerne les institutions romandes, on notera que seules les bibliothèques cantonale et universitaire de Lausanne et de l'EPFL se sont jointes au projet. En outre, la bibliothèque cantonale d'Uri Stiftung et la bibliothèque de la Ville de Zofingen sont intégrées à deux groupes, à savoir les bibliothèques cantonales et d'études ainsi que les bibliothèques régionales et communales.

Les entretiens réalisés avec les personnalités bibliothéconomiques alémaniques prouvent que ce projet répond à un réel besoin. La confrontation avec d'autres bibliothèques s'avère très stimulante et permet une remise en question permanente des modes de fonctionnement internes. Cela permet aussi de vérifier à travers les chiffres si les efforts entrepris sont concluants. Il faut cependant toujours considérer les résultats à l'aune des objectifs spécifiques propres à chaque bibliothèque.

Monsieur Josef Birrer, directeur de la bibliothèque de la Ville de Lucerne précise que les chiffres obtenus doivent être relativisés en raison du peu de bibliothèques participant à l'aventure. Celui-ci regrette également le manque d'implication des institutions romandes dans le projet. Il est toutefois conscient des problèmes de coûts liés notamment à la traduction des documents. Ce projet l'enchanté et il profite beaucoup des résultats du benchmarking des bibliothèques suisses.

3.3.1.3 Madame Cécile Villas, directrice de la bibliothèque régionale de Zofingen

Madame Célie Vilas, récemment nommée à la direction de la bibliothèque régionale de Zofingen (janvier 2008), ne s'est pas encore vraiment penchée sur le sujet du benchmarking. Elle trouve le projet très intéressant mais pense que les résultats obtenus ne sont pas systématiquement comparables et que bien des facteurs interviennent qui ne sont pas pris en compte dans le projet benchmarking. Elle estime aussi que les résultats ne sont pas vraiment clairs et que leur présentation laisse à désirer. L'interprétation et la synthèse des données obtenues s'en trouvent obscurcies. La bibliothèque régionale de Zofingen fait partie de deux groupes, soit les bibliothèques d'étude et de recherche ainsi que les bibliothèques régionales et communales. La charge de travail inhérente au projet benchmarking est ainsi doublée. Madame Vilas se demande ce qu'elle va bien pouvoir faire de tous ces chiffres. Nous tenterons de répondre à ses interrogations dans le chapitre consacré aux recommandations et applications suggérées. Elle est cependant persuadée que le projet peut lui offrir un nouvel aperçu de son activité et éventuellement s'avérer utile dans les négociations avec ses responsables politiques. Il reste encore beaucoup de travail, selon elle, avant de pouvoir pleinement exploiter tous les avantages et toutes les facettes de cet outil d'analyse comparative.

Notons enfin que le coût annuel, pour les bibliothèques participant au projet, s'élève à 1'600.-. Cette somme peut indiscutablement décourager certaines petites infrastructures peu fortunées de se lancer dans l'aventure, selon les dires de Madame Villas.

3.3.1.4 Madame Monika Hirsbrunner, directrice de la bibliothèque régionale de Langenthal

La directrice de la bibliothèque régionale de Langenthal ne pratique pas le benchmarking au sens strict du terme. Elle observe de temps à autre les statistiques, les enquêtes cantonales ou nationales mais pas plus. Elle trouve qu'il est trop délicat sinon impossible de comparer les institutions entre elles. Un résultat est soumis à tant de facteurs divers et variés qu'il lui paraît peut recommandable de procéder à une analyse comparative. Les structures, le personnel, les objectifs, les moyens des bibliothèques sont tant d'éléments qui influencent le résultat d'un projet de benchmarking. Madame Hirsbrunner insiste sur le volet financier. Les moyens alloués à une institution pèsent considérablement sur la qualité de ses services et de son offre

ainsi que sur ses possibilités de développement. Dans de telles circonstances une « concurrence » égale est impossible. Madame Hirsbrunner cite l'exemple du site onleihe.ch³⁸, ce développement lui semble très intéressant, très enthousiasmant. Toutefois, participer à son élaboration et à sa conduite exige l'engagement de moyens financiers importants dont elle ne dispose pas. La directrice de la bibliothèque régionale de Langenthal trouve que le benchmarking coûte trop cher et craint qu'il ne serve finalement qu'au prestige, à la glorification des plus grandes institutions. Elle conclut en affirmant qu'elle n'est pas fondamentalement opposée au benchmarking mais qu'elle lui préfère une solide politique ainsi que des lignes directrices claires.

3.3.1.5 Et les autres ?

La Suisse alémanique compte évidemment bien plus de 22 bibliothèques. Il y a fort à parier que ces autres institutions – soit par manque de moyens financiers, humains, temporels, soit par simple opposition principe du benchmarking – ne pratiquent pas l'étalonnage concurrentiel.

3.3.2 La Suisse romande

3.3.2.1 Introduction

La situation romande en matière d'étude des meilleures pratiques est bien différente de celle présentée plus haut. En effet, hormis la bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne et l'institution de l'EPFL, aucun établissement romand ne participe au benchmarking des bibliothèques suisses initié par leurs collègues alémaniques. Nos affirmations ne se basent certes que sur les propos recueillis lors de nos rencontres. Toutefois, les bibliothèques municipales de la Ville de Genève, les bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds ainsi que la Médiathèque Valais comptent parmi les plus importantes institutions romandes. Aucune des bibliothèques susdites ne pratiquant le benchmarking de manière systématique et formelle, il nous est possible d'affirmer que l'analyse concurrentielle n'est que peu, sinon pas utilisée en Suisse romande. Les points de vue des différentes personnes interrogées sont brièvement présentés ci-dessous. Peut-être est-ce le tempérament latin des Romands, insufflé par leurs grands voisins en forme d'hexagone et de botte, qui est à l'origine de cette méfiance. Tout comme la France – dont certains spécialistes du monde bibliothéconomique ont pourtant bien accueilli la naissance de la norme ISO 116 20 – la Suisse romande reste passablement rétive au benchmarking. L'incursion d'outils de gestion inspirés et

38

www.onleihe.ch

adaptés du fonctionnement des entreprises privées n'est pas nécessairement le bienvenu. Prétendre qu'il existe un Röstigraben bibliothéconomique paraît cependant un peu excessif. Seules 22 institutions alémaniques participent au benchmarking des bibliothèques suisses. Certaines d'entre elles sont plutôt dubitatives quant au bien-fondé d'une telle démarche. On peut aisément imaginer que, sans la barrière de la langue, des institutions romandes auraient également participé à l'aventure, sans pour autant être des thuriféraires de l'analyse comparative mais simplement par curiosité ou intérêt professionnel.

3.3.2.2 *Madame Isabelle Ruepp, directrice des bibliothèques municipales de la Ville de Genève*

Madame Ruepp ne pratique pas l'analyse comparative de manière régulière et automatique. Elle estime que les tableaux de bord sont dangereux car il est impossible de savoir ce qui se cache derrière les chiffres qu'ils contiennent. Ces derniers ne doivent surtout pas, selon elle, mener la bibliothèque. Il faut veiller à ne pas se fixer d'objectifs purement numériques afin d'éviter des mesures contraignantes comme une course effrénée visant à atteindre ces buts quel qu'en soit le prix. Une politique semblable ne peut s'effectuer qu'au détriment des grandes missions d'une bibliothèque publique.

Par contre, Madame Ruepp affirme pratiquer constamment le benchmarking de manière officieuse. Dernièrement, en prévision d'une rencontre avec ses autorités politiques, elle a comparé les effectifs de sa bibliothèque avec ceux de la bibliothèque de Grenoble, une ville similaire à Genève. Elle a pu constater que Genève était en sous-effectif par rapport à une agglomération comparable et en a informé son autorité, afin d'appuyer son propos lors de la discussion. Sa méfiance des chiffres la pousse à ne jamais mettre par écrit des informations de ce type.

3.3.2.3 *Monsieur Jacques Cordonier, directeur de la Médiathèque Valais*

A l'instar de Madame Ruepp, Monsieur Cordonier ne dispose pas d'un processus formalisé d'analyse comparative ni d'un tableau de bord régulièrement complété. Selon ses propres dires : « *Les chiffres sont au scientifique ce que les lampadaires sont à l'ivrogne : ils le soutiennent plus qu'ils ne l'éclairent* ». Une des particularités de la Médiathèque Valais réside en sa présence sur quatre sites distincts, à savoir Brigue, Sion, Martigny et Saint-Maurice. Cela permet un échange informel de certaines informations. Celui-ci, selon Monsieur Cordonier, s'effectue constamment mais il n'est pas soumis à des règles clairement édictées.

Par contre, un nouvel outil proposé aux bibliothèques du Vieux-Pays (Biblio Valais Excellence), récemment dévoilé à la presse, permettra la pratique d'une sorte de benchmarking. L'analyse comparative n'est toutefois pas l'intérêt ni la fonction principale de ce nouveau dispositif aux prétentions plus considérables dont nous aborderons les attraits plus bas.

3.3.2.4 Monsieur Jacques-André Humair, directeur des bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds

Monsieur Humair ne pratique pas le benchmarking. Les bibliothèques dont il a la charge ne souffrent d'aucune concurrence. De plus, selon Monsieur Humair : « *Il est impossible d'être concurrentiel dans un monde qui nous échappe* ». Il estime que les réalités d'ici ne sont pas les mêmes qu'ailleurs et qu'il est vain de vouloir comparer les bibliothèques entre elles. D'après lui, l'essentiel est d'être éveillé, attentif au milieu dans lequel on évolue. Il faut observer les pratiques et progresser de manière empirique. La pratique d'un benchmarking « borné » est contre-productive. La bibliothèque doit prioritairement assurer sa fonction ainsi qu'œuvrer aux tâches qui sont les siennes. Le comportement des utilisateurs doit être systématiquement analysé afin d'adapter l'offre à ses besoins. Les pratiques et habitudes de lecture doivent être décryptées.

Au benchmarking, Monsieur Humair préfère un système de gestion de la qualité basé sur l'opinion des usagers. Il a par ailleurs lancé une large recherche³⁹, incluant une enquête de satisfaction, en partenariat avec l'Institut de Sociologie de la Faculté des lettres et des sciences humaines de l'Université de Neuchâtel. Il en juge l'utilité beaucoup plus certaine qu'un projet de benchmarking.

3.4 Recommandations, applications suggérées

3.4.1 Introduction

Vous l'aurez compris, le lancement d'un projet de benchmarking n'est en aucun cas une démarche anodine. La pratique de l'analyse comparative est relativement récente ; son adaptation aux secteurs publics ainsi qu'aux bibliothèques plus encore. Si les améliorations résultant d'un benchmarking ne sont plus à remettre en doute, il faudra encore du temps, du recul, des essais et des analyses avant de proposer un outil performant et aisément utilisable pour toutes les bibliothèques.

39

www.chaux-de-fonds.ch/bibliotheques/Pdf/rapport_socio.pdf

Certaines personnalités bibliothéconomiques rencontrées ne sont pas convaincues de l'utilité d'une telle démarche, soit. Leurs motivations n'ont pas à être jugées, elles sont libres d'avoir leur avis propre quant à l'utilisation d'un outil d'analyse comparative. Notre propos n'est certainement pas de les convaincre d'adopter l'étalement concurrentiel comme instrument de mesure de la qualité. Cela irait à l'inverse d'un des axiomes fondamentaux du benchmarking, qu'il soit appliqué au domaine privé ou public, qui veut que la démarche emporte l'adhésion générale du personnel concerné. Cet impératif nous semble primordial. Nous voyons mal comment un travail exigeant, systématique et délicat pourrait être mené à bien par des initiateurs peu enthousiasmés ni convaincus. Nous donnons entièrement raison à Madame Ruepp, directrice des bibliothèques municipales de la Ville de Genève, lorsqu'elle affirme que le benchmarking, comme bien d'autres projets, mérite un programme d'envergure et non pas un suivi à la petite semaine. C'est pourquoi nous déconseillons aux institutions peu convaincues d'initier une démarche de benchmarking. Par contre, tout comme, Madame Ruepp, il est parfaitement envisageable de comparer sa bibliothèque à d'autres sur un point précis afin de soutenir une argumentation lors d'une séance avec les responsables politiques et pécuriaires de l'institution. Il s'agit toutefois de veiller à ne communiquer que des chiffres favorables et d'éviter de les transcrire par écrit tant il est vrai que des comparaisons de ce type ne sont pas toujours des plus incontestables.

L'objet de ce chapitre se rapporte au benchmarking, il est donc tout naturel que nous imaginions des applications envisageables dudit outil. C'est pourquoi nous traiterons le sujet dans l'optique d'une application. Ce chapitre sera subdivisé en deux parties distinctes. Nous aborderons dans un premier temps le projet helvétique et son éventuel ajustement ou expansion avant de suggérer une invite à la réflexion sur une autre interprétation du benchmarking.

3.4.2 Pour une expansion du benchmarking des bibliothèques suisses

Le projet de benchmarking des bibliothèques suisses, nous l'avons souligné plus haut, peut parfaitement prétendre intégrer le club très fermé des projets nationaux de grande qualité. Il serait vivement intéressant d'en étendre la participation à d'autres bibliothèques alémaniques et surtout romandes ou tessinoises. Il nous semble néanmoins que certains détails doivent encore être réglés avant de pouvoir prétendre à une collaboration plus ample. Le projet subit régulièrement des modifications, essentiellement concentrées sur les indicateurs choisis. S'il est possible d'en discuter en petit comité, tel qu'actuellement, il nous paraît trop audacieux d'y faire participer des

quantités d'autres institutions. C'est pourquoi nous plaçons pour une poursuite des travaux actuels du benchmarking des bibliothèques suisses. Une fois les indicateurs essentiels testés et déterminés, il sera possible de proposer à d'autres institutions de prendre part au projet.

Notons que l'étude helvétique compte 38 indicateurs distincts. A titre comparatif, le projet allemand n'en dénombre que 17, l'australien 8, l'estonien 17, le néerlandais 21, le britannique 6, le suédois 15 alors que la norme ISO 116 20 n'en propose que 29. Trop d'indicateurs nuisent à l'analyse comparative. La finalité de certains indicateurs suisses nous semble peu évidente. Les bibliothèques helvétiques ont par exemple retenu « *nombre de stations de travail par habitant* » et « *nombre de stations de travail informatisées par habitant* ». Ces questions-là méritent-elles vraiment de figurer dans une démarche d'analyse comparative ? Le directeur ou les collaborateurs d'une bibliothèque peuvent aisément se rendre compte si leur institution dispose de suffisamment de stations de travail sans recourir aux conclusions d'un projet benchmarking. Ce qui est intéressant, c'est de savoir comment procèdent les autres bibliothèques, si elles bénéficient de prix avantageux pour l'équipement informatique, si elles ont installé une connexion sans fil gratuitement exploitable ou encore si elles ont imaginé un agencement astucieux des stations de travail. Par contre, comparer le nombre de stations informatisées nous semble peu significatif. Le projet suisse retient également « *nombre moyen de participants aux animations* ». Encore une fois, nul besoin du concours du benchmarking pour déterminer si les animations proposées par une bibliothèque rencontrent le succès escompté. Ce qui serait intéressant, c'est de savoir comment font les bibliothèques pour attirer du public à leurs animations. Proposent-elles une verrée ou un apéritif dînatoire ? Le benchmarking est un outil trop puissant et trop exigeant (en temps, en coût,...) pour satisfaire ce type d'interrogations. Il ne doit répondre qu'à des problèmes auxquels seul son usage peut apporter une réponse. Nous soutenons l'idée que le projet suisse doit encore être testé et adapté par les participants actuels. Ceux-ci devraient, selon nous, réduire les indicateurs utilisés en ne conservant que les plus significatifs et utiles. Ensuite, il serait souhaitable de l'étendre à d'autres bibliothèques. Il est peu concevable que plusieurs centaines d'institutions se mettent à discuter de la pertinence de tel ou tel indicateur.

Nous l'avons souligné plus haut, la collecte des données du benchmarking des bibliothèques suisses est réalisée par l'Office fédéral de la statistique. Celui-ci propose d'ores et déjà une statistique suisse des bibliothèques (dont la dernière modification s'est notamment inspirée des travaux du benchmarking des bibliothèques suisses). Le

tableau ci-dessous présente le taux de réponse obtenu par l'OFS lors de la réalisation de sa dernière statistique suisse des bibliothèques (2003 - 2006).

Tableau 1

Statistique suisse des bibliothèques : taux de réponses à l'enquête

Catégorie de bibliothèques	Nombre de bibliothèques ou réseaux	Nombre de réponses analysables	Taux de réponse
Vocation nationale	3	3	100 %
Universitaires	14	14	100 %
Réseaux universitaires	7	7	100 %
Réseaux HES	7	7	100 %
Publiques	128	94	73.4 %
Total	425	355	84 %

Source : Office fédéral de la Statistique (2007)

Deux tiers des indicateurs utilisés par le benchmarking des bibliothèques suisses sont également intégrés à la statistique officielle. Le tiers restant est compris dans un module complémentaire évitant ainsi une double saisie. L'attrait d'une collaboration plus poussée apparaît ici clairement. Lorsque les groupes de travail auront choisi les indicateurs essentiels au projet benchmarking, ils pourront s'associer avec l'Office fédéral de la statistique afin de promouvoir énergiquement le projet benchmarking des bibliothèques suisses. Une information claire, adressée à toutes les bibliothèques helvétiques tâchant de les convaincre de participer à l'étude pourrait être le déclencheur. Le projet pourrait ainsi bénéficier des données de 350 bibliothèques différentes (cf. tableau 1), rendant de la sorte son résultat plus pertinent encore. Il serait aussi envisageable d'utiliser un outil informatique facilitant la besogne liée à la saisie des données. Il suffirait d'enregistrer le budget ainsi que le nombre de documents, d'utilisateurs, de visites, de prêts, d'heures d'ouverture, d'individus appartenant au public cible,... Le programme se chargerait de résoudre les fastidieux

calculs et de générer les résultats. Cela faciliterait considérablement le travail des bibliothécaires.

Quelques éléments méritent d'être mis en évidence. Selon nous, les résultats du benchmarking doivent rester strictement confidentiels. Les publier ou rendre public un classement n'est probablement pas une démarche adéquate. Les bibliothèques doivent participer au projet libérées de toute pression. Cette démarche ne doit s'effectuer que dans un esprit d'amélioration général des services bibliothéconomiques du pays. Une saine émulation est certes nécessaire mais il n'est pas question qu'elle se mue en compétition bornée. Dans l'idéal, un projet benchmarking doit permettre aux moins bons de mettre le doigt sur leurs lacunes et d'y remédier sereinement tandis que les meilleurs peuvent se concentrer sur la consolidation de leurs acquis et la création de nouveaux services, nouvelles animations,... Dans les faits, les premiers craignent souvent d'être vilipendés par leurs responsables politiques et financiers tandis que les seconds redoutent de voir leurs subventions baisser (ou ne pas augmenter) en raison de leurs performances déjà suffisantes. C'est pourquoi les résultats d'une démarche benchmarking doivent être tenus strictement confidentiels et n'être communiqués qu'aux individus formellement impliqués. N'oublions pas que, bien souvent, les « épreuves » renforcent les plus forts et affaiblissent les plus faibles.

Pour résumer notre propos, nous pensons que le projet benchmarking des bibliothèques suisses doit être finalisé par ses participants actuels avant d'être valorisé, promu et étendu – par le truchement de l'Office fédéral de la statistique et d'un outil de collecte des données performant – à d'autres institutions intéressées. Nous insistons également sur la confidentialité des résultats de l'étude. Finalement, le coût de la participation au projet (1600.- à l'heure actuelle) devrait, à terme, être revu à la baisse voire supprimé afin d'inciter davantage d'institutions à participer à l'aventure.

3.4.3 Pour un autre type d'analyse comparative

Le benchmarking, il n'est semble-t-il pas inutile de le rappeler, est une technique ou un outil de gestion de la qualité consistant à étudier les *techniques de fonctionnement*, les *pratiques*, les *procédures*, les *processus*, les *modes d'organisation*, les *usages*,... d'une ou de plusieurs organisations spécialement compétente(s) dans un domaine où l'institution initiant le projet benchmarking peine. Ceci afin d'en tirer et d'en adapter les meilleurs pratiques pour améliorer sa propre performance. Or, le lecteur l'aura peut-être souligné, l'ensemble des projets nationaux (benchmarking des bibliothèques suisses compris) ne comparent que des *chiffres*, pas la moindre procédure !

Cette constatation n'est pas anodine. Rappelons-nous la remarque de Madame Cécile Vilas, directrice de la bibliothèque régionale de Zofingen. Quelque peu dubitative quant à la finalité de ces démarches, Madame Vilas lâchait : « *Que vais-je bien pouvoir faire de tous ces chiffres ?* ». Nous comprenons sa préoccupation. En effet, à l'issue de l'étude benchmarking des bibliothèques suisses, une institution peut certes constater que son « *taux d'accroissement des usagers* » n'est pas satisfaisant. Soit, mais pourquoi et comment y remédier ? Une autre bibliothèque peut remarquer que ses « *moyens financiers propres par usager actif* » sont insuffisants. Soit, mais pourquoi et comment y remédier ? Une troisième institution peut découvrir que son « *montant consacré à l'acquisition de documents par rapport aux dépenses totales* » est trop bas. Soit, mais pourquoi et comment y remédier ? Vous l'aurez compris, si les projets benchmarking, suisse ou étrangers, permettent de mettre le doigt sur un problème lié à un secteur ou à une activité d'une bibliothèque, leurs résultats n'apportent clairement aucun élément susceptible d'améliorer la performance de l'institution susdite. C'est pourquoi nous proposons un autre type d'étalonnage concurrentiel décrit ci-après.

Une bibliothèque constate une défaillance dans ses services. Cette observation peut être la conséquence de un ou plusieurs déclencheur(s) distinct(s), dont voici quelques exemples :

- La participation à un projet tel que le benchmarking des bibliothèques suisses
- Une enquête de satisfaction
- Des remarques récurrentes des usagers
- Une observation des collaborateurs de la bibliothèque
- L'examen de la statistique suisse des bibliothèques par rapport à ses propres chiffres
- ...

Imaginons que cette défaillance soit un délai trop long entre la parution d'une nouveauté et sa mise à disposition sur les rayonnages de la bibliothèque. Notre directeur, soucieux, veut évidemment remédier au plus vite à cette lacune. Malheureusement, il ne sait pas si le problème réside dans la sélection des titres qui est trop lente, la négligence de son libraire qui ne passe pas ses commandes ou laisse traîner les ouvrages déjà livrés, l'étourderie du fournisseur de son libraire qui ne se soucie pas de fournir ce dernier dans les délais, le temps que passent les

collaborateurs de la bibliothèque au catalogage ou à l'équipement des livres,... Bref, notre directeur ne sait pas d'où vient la faille. Il est simplement conscient que le processus actuel n'est pas performant. Il décide donc d'initier une démarche benchmarking. Il est fondamental, à cet instant, d'informer correctement ses collaborateurs et de leur expliquer l'intérêt de cette initiative. En effet, l'analyse comparative examine des processus ; toutefois, des collaborateurs de la bibliothèque interviennent dans leur réalisation. Il faut veiller à ne pas les froisser en leur expliquant clairement que ce sont les processus défaillants que l'on remet en cause, pas leur travail. Pour être mené à bien, le benchmarking doit remporter l'adhésion générale, nous l'avons écrit plus haut.

Pour effectuer son analyse comparative, deux options s'offrent à la bibliothèque soucieuse de remédier à ses faiblesses. Il lui est premièrement possible de contacter les institutions avoisinantes et de se regrouper pour effectuer une démarche benchmarking commune. Dans l'idéal, le nombre de participants ne devrait pas excéder 5 ou 6 bibliothèques. (En effet, si l'analyse de chiffres peut regrouper un nombre presque infini d'adhérents, l'analyse de processus est beaucoup plus contraignante. Il est clairement impossible de décrire ou d'examiner plusieurs centaines de fonctionnements distincts.) Chaque bibliothèque intègre le groupe avec ses préoccupations propres. L'une peut avoir une difficulté avec sa signalétique peu parlante, l'autre ne rencontre pas le succès espéré avec ses animations, la troisième voit son site internet trop rarement visité,... Enfin, tous les participants examinent les modes de fonctionnement des autres, soit grâce à une description précise, soit par des visites sur chaque site. Cette deuxième option semble clairement plus satisfaisante et plus efficace, d'où l'intérêt d'être en nombre réduit et géographiquement proches. Enfin, à la lumière des processus étudiés dans les autres bibliothèques, les institutions adaptent et améliorent les meilleures pratiques. Pour reprendre l'exemple du délai trop long entre la parution d'une nouveauté et sa mise à disposition sur les rayonnages, la cause de cette défaillance peut simplement être l'utilisation d'un plastique difficilement manipulable lors du doublage ou d'une mauvaise communication entre le collaborateur en charge du catalogage et celui en charge de l'équipement.

La deuxième option est une démarche en solitaire. La bibliothèque en délicatesse avec un processus détermine quelle est la meilleure institution dans ce domaine précis. Avec l'accord de cette dernière, les collaborateurs en charge du benchmarking se déplacent afin d'examiner sa manière de procéder. Enfin, riches de ses enseignements, ils l'adaptent à leur bibliothèque afin d'atteindre la qualité escomptée.

Cette manière de procéder présente de nombreux avantages. Contrairement à l'option décrite plus haut, il n'est pas nécessaire de se soucier des problèmes d'autres bibliothèques participant au projet. Le benchmarking, dans ce cas, ne se concentre que sur les défaillances de l'institution en question. La procédure est donc beaucoup plus rapide. En outre, comme l'analyse ne porte que sur une (éventuellement deux) bibliothèques(s) considérée(s) comme exemplaire(s), il est envisageable de se déplacer plus loin, au besoin à l'étranger. Enfin, notons qu'il est aussi possible d'effectuer un benchmarking fonctionnel ou générique (cf. introduction) et d'opter, selon le processus analysé, pour une entreprise de location de DVD, une étude d'avocats ou pourquoi pas un fleuriste (gestion des livraisons, commandes,...).

3.4.4 Synthèse

Les deux démarches décrites dans ce chapitre ne sont pas antinomiques. En effet, il est parfaitement imaginable de partir d'un projet tel que le benchmarking des bibliothèques suisses pour mettre le doigt sur des procédures inadéquates avant de passer à une analyse benchmarking *stricto sensu* en évaluant les processus des meilleures institutions.

Nous ne l'appuierons jamais assez, le benchmarking est un outil récent qui évoluera vraisemblablement beaucoup dans les années à venir. Les bibliothèques, c'est à n'en point douter, mettront tout en œuvre pour que les démarches d'analyse comparative leur permettent d'améliorer leur fonctionnement. Finalement, nuancions notre propos en affirmant que d'autres institutions, sceptiques quant à l'application du benchmarking, atteindront sans doute d'excellentes performances sans y recourir.

4. La coopération inter bibliothèques

4.1 Introduction

Les bibliothèques, depuis bien longtemps déjà, ont clairement intégré la nécessité d'une collaboration accrue. Bien des institutions, partout sur notre planète, coopèrent plus ou moins activement sous d'innombrables formes. Les défis informatiques et numériques, la multiplicité des supports, la surenchère de publications, les exigences des lecteurs, la diversification des loisirs ainsi qu'une concurrence culturelle féroce poussent nos institutions à un rapprochement que tous souhaitent. Les coûts et frais incompressibles sont aujourd'hui trop importants pour se permettre le luxe d'effectuer à plusieurs reprises un travail identique, ne présentant de surcroît qu'une faible valeur ajoutée. A titre d'exemple, avec les outils informatiques dont disposent aujourd'hui les bibliothèques, nous pouvons affirmer (non sans un brin de provocation) qu'un même ouvrage catalogué plus d'une seule fois représente une perte pour l'enveloppe budgétaire globale des bibliothèques de notre planète. Même s'il est souhaitable et souvent profitable, un partenariat, indépendamment de sa nature, de son importance ou de sa durée ne se conduit pas à la petite semaine.

Voici sous forme de petit pense-bête 5 points auxquels il convient de porter une attention particulière lorsqu'une démarche collaborative s'apprête à voir le jour.

- Une connaissance réciproque : pour mener à bien un partenariat, il est nécessaire d'avoir clairement conscience de ses propres attentes et objectifs ainsi que de ceux de son (ses) partenaire(s). Un partenariat exige une collaboration gagnant – gagnant.
- Définir les objectifs et préparer le projet : processus peu coûteux sinon en temps, l'état des lieux influence considérablement la bonne réalisation du projet futur. Il est ensuite temps de définir des objectifs précis ainsi que des axes prioritaires auxquels seront calquées des actions spécifiques.
- Identifier les responsabilités de chacun : selon les compétences et les ressources des parties prenantes, une sorte de cahier des charges ou convention de référence doit être rédigé. Cette étape permet un recadrage permanent du projet.
- Unir ses forces : même si les tâches ont été réparties, il est important de travailler en relation continue. Cela permet notamment qu'un œil externe

remarque soudainement une incohérence dans la tenue des opérations. Cela exclut également toute velléité de repli d'une des parties prenantes.

- Évaluer conjointement les résultats : que le projet perdure, soit reconduit ou non, il est nécessaire de l'évaluer et de déterminer quelles ont été les forces et les défaillances de la coopération.

Il s'agit véritablement d'un nouvel enjeu pour les bibliothèques. Les applications possibles sont innombrables, mais il convient d'éviter toute dispersion. Il vaut mieux opter pour une collaboration précise, unique et lancer toutes ses forces dans l'aventure plutôt que d'initier quinze projets collaboratifs différents et de s'y vouer en dilettante. Notons enfin que, dans la majeure partie des cas, les entreprises collectives des bibliothèques publiques ont systématiquement un lien avec le livre ou la lecture. Il convient d'étendre le champ traditionnel de la coopération. Les processus, l'administration du personnel, la tenue de finances, la gestion des outils informatiques sont, parmi tant d'autres, susceptibles de justifier la mise en place d'un partenariat.

Les missions de nos institutions se multiplient, se diversifient, les budgets alloués ne suffisent que rarement à couvrir les besoins des bibliothèques : dans ce contexte, la coopération nous semble mériter une attention particulière. Il se pourrait bien qu'elle soit une voie, une piste de qualité pour relever avec succès les défis de demain.

4.2 Perceptions et réalisations internationales

4.2.1 Introduction

La coopération inter bibliothèques est aujourd'hui clairement ancrée dans les modes de fonctionnement de nos institutions. Il est impossible d'imaginer ou de concevoir la bibliothèque du XXI^{ème} siècle isolée, fonctionnant en autarcie, ne participant à aucune activité interprofessionnelle, n'entretenant aucune relation avec ses congénères. Une collaboration soutenue, non seulement entre bibliothèques mais également entre bibliothèques et musées, écoles, associations, institutions, communautés, galeries ou encore centres d'archives est par ailleurs énergiquement recommandée par l'UNESCO. Les bibliothèques n'ont pas attendu ce signal pour entreprendre d'innombrables projets collaboratifs d'envergures variables. Le lecteur comprendra aisément que présenter un aperçu exhaustif des réalisations susmentionnées relève évidemment de la gageure, voire de l'impossible. Ça n'est d'ailleurs pas la prétention de ce chapitre. Ce dernier se veut plutôt une esquisse des projets et réalisations internationales de natures diverses qui nous ont paru tantôt édifiants, tantôt adaptables

au contexte helvétique. Ces entreprises ont ainsi été sélectionnées subjectivement et arbitrairement. Elles ne sont en aucun cas un recensement complet faisant foi.

4.2.2 Les Pays-Bas comme élève modèle

4.2.2.1 Généralités

La coopération inter bibliothèques aux Pays-Bas nous semble éminemment remarquable. Les bibliothèques publiques néerlandaises disposent d'une association professionnelle solide, le VOB⁴⁰ (Vereining van Openbare Bibliotheken). L'association, fondée en 1908, assure une qualité de services homogènes dans les institutions néerlandaises. Elle œuvre en outre au développement des services bibliothéconomiques aux Pays-Bas et se charge également des tâches de lobbying. Plus de 1 100 bibliothèques, structurées en 290 organisations sont membres du VOB. Contrairement à bien d'autres associations nationales, le VOB dispose d'un pouvoir effectif. Son budget (assuré par les cotisations de ses membres et diverses subventions) s'élève à plus de 14 millions d'euros. Il emploie plus de 50 collaborateurs, organise des cours, des séminaires, développe des programmes et des projets d'envergure nationale, son site web s'enorgueillit de plus de 345 000 visiteurs annuels tandis que son portail accueille plus de 1 400 000 visites par an. Le VOB bénéficie de contacts directs avec les municipalités, les provinces et l'État néerlandais par le truchement du Ministre de l'Éducation, de la Culture et de la Science. Enfin, l'association se met un point d'honneur à soutenir les bibliothèques locales, quelle que soit leur taille.

Les politiques néerlandais donnent aujourd'hui à la bibliothèque la place qui lui revient de droit. Elles sont notamment intégrées aux programmes d'aménagements du territoire. La bibliothèque publique d'Amsterdam⁴¹ est sans conteste l'ambadrice la plus notable de ce nouvel élan. Véritable joyau architectural au sein duquel travaillent 330 collaborateurs, la bibliothèque d'Amsterdam, fraîchement inaugurée, ne laisse guère planer de doute quant à la place réservée aux bibliothèques publiques aux Pays-Bas.

Voici les outils qui font de la coopération inter bibliothèques aux Pays-Bas un exemple éclairant.

⁴⁰ www.debibliotheken.nl

⁴¹ www.oba.nl

4.2.2.2 *NBD-Biblion*⁴²

NBD-Biblion est indiscutablement la plus belle réalisation collaborative néerlandaise. Il est le résultat d'une fusion entre une division de l'association des bibliothèques publiques des Pays-Bas et le service néerlandais des bibliothèques. Il s'agit en fait d'une fondation regroupant 20 % d'éditeurs, 20 % de libraires et 60 % de bibliothécaires.

La plus importante activité de NBD-Biblion est sans conteste sa centrale d'achats et d'équipement des ouvrages. Les nouveautés y sont livrées puis cataloguées. Les bibliothèques membres reçoivent ensuite les notices et effectuent leurs choix. Les ouvrages sont ensuite commandés, équipés (puce RFID), reliés, doublés, indexés puis livrés aux bibliothèques sollicitantes. Ces dernières peuvent ensuite y apposer des indications propres.

Les avantages de ce système sont nombreux. En centralisant les achats et le traitement des ouvrages, les coûts sont réduits au maximum. Les ouvrages sont indexés au niveau national et le catalogage n'est effectué qu'une seule et unique fois, rationalisant ainsi les dépenses évitables. Le concept de back-office, pour les bibliothèques néerlandaises, réside dans le développement de projets et l'élaboration de politiques d'acquisitions et autres activités à hautes valeurs ajoutées. Pas un seul collaborateur ne catalogue, n'indexe, ne double ou n'équipe les ouvrages.

En plus de faciliter la tâche des bibliothèques des Pays-Bas, NBD-Biblion veille également à anticiper les développements futurs ainsi que l'avenir du monde bibliothéconomique.

4.2.2.3 *MuziekWeb*⁴³

MuziekWeb est le site de la discothèque centrale de Rotterdam. Cette institution est l'une des plus renommées des Pays-Bas. Elle propose à l'ensemble des bibliothèques du pays (et de leurs usagers assoiffés de mélodies envoûtantes) plus de 300 000 CD à emprunter, soit une collection plutôt substantielle. La bibliothèque sollicitante se voit simplement facturer une modique participation pour les frais d'envoi. MuziekWeb compte étendre ses services aux téléchargements de CD gratuits.

⁴² www.nbdbiblion.nl

⁴³ www.muziekweb.nl

4.2.2.4 *Al@din*⁴⁴

Al@din est un système d'interrogation de bibliothécaires d'envergure nationale comme il en existe déjà beaucoup. La particularité principale d'Al@din réside dans la discussion en *live* (chat) avec les bibliothécaires. Plus de 1 000 bibliothécaires collaborent à Al@din selon une répartition nationale. Comme ailleurs, les questions les plus fréquemment posées sont ajoutées à une base de données structurée.

4.2.3 Le Québec ou le régionalisme triomphant

4.2.3.1 *Généralités*

Au rayon des associations de qualité, il n'est pas inutile de s'arrêter sur l'exemple québécois. La tradition collaborative entre bibliothèques du Québec ne date pas d'hier. Malgré de notables différences avec la Suisse, les particularités québécoises sont susceptibles d'inspirer nos bibliothèques.

La communauté francophone du Canada n'a jamais accepté le rôle de second plan auxquels certains auraient aimé la cantonner. C'est ainsi que, malgré l'existence d'une association canadienne des bibliothèques⁴⁵ fondée en 1946, les Québécois ont créé leur propre organisation : les bibliothèques publiques du Québec⁴⁶. L'association est la représentante officielle de l'ensemble des bibliothèques autonomes du territoire. Elle rencontre un succès appréciable et tend à désacraliser les institutions, but que les Québécois semblent avoir atteint. Loin de n'être que décorative, l'association des bibliothèques publiques du Québec présente à son actif quelques réalisations de grande valeur dont voici un bref aperçu.

4.2.3.2 *La semaine des bibliothèques publiques*⁴⁷

La 9^{ème} édition de cette manifestation a eu lieu du 20 au 27 octobre 2007. La semaine des bibliothèques publique vise à promouvoir auprès de la population le monde méconnu des métiers bibliothéconomiques. Le quelque millier de bibliothèques québécoises participe à la fête. Les activités sont gratuites et s'adressent à tous. Il est possible de rencontrer des auteurs, d'assister à des spectacles, de participer à des jeux, des visites guidées ou des rallyes littéraires, d'écouter des contes et même de

⁴⁴ aladin.bibliotheek.nl

⁴⁵ www.cla.ca

⁴⁶ www.bpq.org

⁴⁷ www.bpq.org/semaine

tenter sa chance à un concours. La multitude d'activités diverses proposées par les bibliothèques québécoises est surprenante. La promotion liée à cet événement est soignée. Des messages télévisés sont diffusés, le battage médiatique est scrupuleusement géré. Une idée ingénieuse et originale qui s'est aujourd'hui clairement intégrée aux mœurs québécoises.

4.2.3.3 Action une naissance, un livre

Afin de sensibiliser les plus jeunes aux charmes du livre et de la lecture, les bibliothèques publiques du Québec ont lancé une opération étonnante. Tous les enfants de moins d'un an peuvent être inscrits au programme. Contre une preuve de la date de naissance de l'enfant, ce dernier se verra remettre gratuitement un ensemble-cadeau comprenant un livre adapté à son jeune âge, des suggestions de lecture ainsi qu'un magazine.

L'association présente encore à son actif le forum d'excellence des bibliothèques, le prix d'excellence Eurêka, la revue Défi et projette de rédiger un plan stratégique de développement des bibliothèques publiques du Québec. Notons également la réalisation de la Grande Bibliothèque qui propose, chaque mardi, des ateliers-découvertes associant jeux et initiations aux recherches documentaires. Tout ceci n'est qu'un échantillon des initiatives des bibliothèques québécoises visant à promouvoir le livre, la lecture et les institutions du pays.

4.2.4 CIBLE 95⁴⁸ : des prétentions mesurées pour un résultat de qualité

Les bibliothécaires français se méfient du centralisme souvent figé, sclérosé et considéré comme handicapant. Ils lui préfèrent souvent une collaboration plus régionale. C'est ainsi que 35 bibliothèques du Val d'Oise se sont rassemblées en 1987 autour d'un projet commun : *la coopération inter bibliothèques pour la lecture et son expansion* (CIBLE 95). Les activités de l'association s'articulent autour de trois axes : l'animation, la formation et la coopération. On lui doit notamment le festival *Le Conte en fête* qui s'étend de novembre à décembre et qui propose plus de soixante séances gratuites de contes pour petits et grands. CIBLE 95 est subdivisée en commissions qui travaillent autour des différentes grandes thématiques professionnelles. Elle organise des journées d'étude et se veut être un relais d'information entre les diverses instances culturelles et régionales. Enfin, elle est un lieu d'échange de grande valeur où

48

www.cible95.net

compétences et expériences circulent et s'échangent pour le plus grand bien des bibliothèques du Val d'Oise.

Nous pensons fermement qu'une telle entreprise n'est possible qu'à l'échelle régionale. Les adhérents doivent se connaître et se rencontrer ponctuellement pour échanger au mieux. Il est certes des réalisations qui se doivent d'être entreprises à une échelle nationale, cependant, dans certains cas, une organisation de cette ampleur n'est clairement pas souhaitable (en particulier lors d'échanges de connaissances et d'expériences).

4.2.5 Le concours IFLA pour le marketing

En 2003, l'IFLA a lancé le 1^{er} concours international de marketing. Ce projet vise moins la consécration de l'initiative la plus innovante que la mise en valeur des meilleures pratiques en matière de marketing. Plutôt que de réfléchir des heures durant à une campagne promotionnelle innovante ou d'engager à grands frais un spécialiste de la communication, les bibliothécaires peuvent aujourd'hui s'inspirer des lauréats du prix international de l'IFLA pour le marketing.

C'est également une forme de coopération inter bibliothèques détournée. Pourquoi ne suivrions-nous pas l'exemple de Cindy van Kranenburg, bibliothécaire à Spijkenisse, près de Rotterdam, qui a eu l'idée lumineuse d'envoyer à tous les non utilisateurs de son institution une simple carte postale imprimée du slogan suivant : « *Wij missen u* » (Vous nous manquez) ? Suzanne Payette, présidente des bibliothèques publiques du Québec peut aussi nous inspirer. Elle a en effet commandé et distribué 100 000 sacs recyclables et réutilisables frappés du slogan « *Suivez le courant !* ». Ceux-ci ont été distribués durant la semaine des bibliothèques publiques du Québec.

Cette manière de profiter des réussites et des innovations de qualité d'ailleurs dans un contexte peu formalisé nous semble être une très bonne méthode qu'il convient d'étendre et d'exploiter. Les informations sont parfois à portée de main, il suffit de les trouver.

4.2.6 Espagne et France : l'heure est à la collaboration

Le 7 décembre 2007, Cesar Antonio Molina et Christine Albanel, ministres de la Culture et de la Communication, ont signé une convention de coopération entre la Bibliothèque nationale d'Espagne et la Bibliothèque nationale de France. Cet accord portera notamment sur des programmes de recherche et de développement, le traitement de l'information, la numérisation, la valorisation ou encore les connexions

inter bibliothèques. Les expériences de préservation du patrimoine seront également échangées, des expositions en partenariat seront mises en place, des études menées conjointement, des programmes de formation communément élaborés ou encore des conférences et séminaires parallèlement organisés.

Il est évidemment trop tôt pour porter un regard critique sur ces programmes. Néanmoins, il ne nous a pas semblé inutile d'en parler. Dans une coopération, plus que l'unité géographique (région, département, canton, pays,...) compte l'unité des genres. Des bibliothèques nationales, de recherche, universitaires, associatives, scolaires ou publiques n'ont pas les mêmes préoccupations, les mêmes missions, les mêmes moyens ni les mêmes activités. C'est pourquoi, dans le contexte actuel, il nous semble judicieux de s'allier avec des institutions similaires, étrangères ou non. Partant, l'exemple des bibliothèques nationales d'Espagne et de France nous paraît excellent. Ces deux organismes profiteront davantage de cette union bipartite que d'une gigantesque organisation mêlant pêle-mêle toutes les bibliothèques de leur pays respectif.

4.2.7 La province belge de Namur

La bibliothèque principale de la province belge de Namur est notamment chargée de mener des actions de promotion de la lecture centrées sur l'animation. Elle conçoit teste et met à disposition des activités, des expositions ou encore des ateliers pour les petites et moyennes bibliothèques locales. Plutôt qu'une communication formalisée, professionnelle, ennuyeuse et peu pénétrante, elle informe les institutions de sa province par le biais de « *BibLoc.Nam* », le bulletin de liaison des bibliothèques publiques en province de Namur. Cette formule n'est pas révolutionnaire en soi, toutefois ces petites revues informatives nous ont séduit. Ces dernières traitent de stages, d'expositions, d'animations, des ouvrages y sont proposés, on peut y trouver des comptes-rendus, des présentations de bibliothèques, des rencontres littéraires,... le tout présenté de manière très ludique et accessible.

Cette manière de procéder et d'échanger entre bibliothèques d'une même région nous paraît être une excellente méthode. Les bibliothécaires locaux peuvent à loisir s'inspirer d'autres réalisations tout en feuilletant une revue très plaisante qui leur est destinée. Ce procédé exige qu'une institution phare prenne le commandement des opérations et s'engage pour l'essor des bibliothèques de la région. Ce rôle est ici assuré par la bibliothèque principale de la province de Namur mais pourrait tout aussi

bien convenir à une bibliothèque cantonale pour une application helvétique du concept belge.

4.3 La situation en Suisse

4.3.1 La Suisse alémanique

4.3.1.1 Introduction

Le projet Benchmarking des bibliothèques suisses peut être considéré comme un type de projet coopératif. La finalité de cette entreprise réside cependant exclusivement dans l'échange de chiffres. Il n'est pas ici question de jouer les scolastiques de seconde zone pour déterminer s'il s'agit ou non d'une entreprise de coopération. Certains, avec des arguments de qualité, jugerons que oui. D'autres estimerons que ce projet ne répond pas au premier point du petit pense-bête présenté plus haut, soit le souci des autres parties prenantes et la volonté ferme d'une progression commune.

D'une manière générale, les bibliothèques de Suisse alémanique ne s'impliquent que modestement dans des projets coopératifs. Sans entrer fondamentalement en opposition avec une vision managériale de nos institutions, la sensibilité collaborative, s'inscrit néanmoins dans une démarche plus altruiste. Conjuguer une gestion ferme axée management, et des activités collaboratives n'est pas chose évidente. Les bibliothèques d'Outre-Sarine louent les vertus coopératives sans pour autant les pratiquer d'importance. Les contacts sont davantage informels. Sans pour autant l'exclure, les institutions alémaniques ne sont pas vraiment les chantres de la collaboration inter bibliothèques.

4.3.1.2 Monsieur Josef Birrer, directeur de la bibliothèque de la Ville de Lucerne

Les échanges entretenus par monsieur Birrer ont presque systématiquement pour cadre des associations professionnelles telles que la BBS, la CLP ou encore les réunions des membres du projet de benchmarking des bibliothèques suisses. Il cultive également, tant que faire se peut, des relations dont il peut profiter. Sa bibliothèque prend part à des manifestations et coopère avec des institutions du canton de Lucerne comme, par exemple, une importante librairie ainsi que le Théâtre lucernois. Monsieur Birrer pense qu'il est toujours avantageux d'entretenir des relations et d'entreprendre des projets communs.

La bibliothèque de la Ville de Lucerne fait partie de l'association des bibliothèques de la région de Lucerne. Cette relation est comparable à un réseau de filiales dont les

pratiques sont semblables sans pour autant remettre en question l'indépendance de chaque institution. Le réseau possède un intranet commun qui propose des tutoriels ainsi que des instructions. Les institutions membres partagent un catalogue commun. Chaque bibliothèque conserve cependant son fonctionnement propre.

Monsieur Birrer est ouvert aux projets collaboratifs. Cependant, il n'en a aucun de prévu. A son avis, l'avenir est peut-être aux réseaux et aux associations. Il faudra cependant tenir compte de nombreux facteurs qu'ils soient géographiques, pratiques,... Enfin, il estime qu'une institution doit être vraiment prête à coopérer et à échanger avant de se lancer dans un projet de cette nature.

4.3.1.3 Madame Célie Vilas, directrice de la bibliothèque régionale de Zofingen

Madame Villas, qui émet quelques doutes par rapport au projet alémanique de benchmarking, pense qu'il est important d'instaurer tant que possible une culture coopérative entre bibliothèques. Cela peut également s'apparenter à une sorte d'analyse comparative informelle. Lors des réunions des comités du benchmarking des bibliothèques suisses, Madame Villas apprécie que les discussions s'écartent de l'objet principal pour partir dans d'autres directions. Elle trouve intéressant d'apprendre à connaître ses collègues, surtout dans un cadre supra-cantonal.

Lors des congrès, Madame Villas se plaît à nouer de nombreux contacts avec des individus appartenant au monde bibliothéconomique. C'est le cas lors de réunions de la BBS ou de la CLP. La directrice entretient aussi des relations avec les bibliothèques des villes argoviennes, souvent à titre privé. Il s'agit d'une sorte de plateforme informelle qui pourrait, selon elle, prendre forme à terme. Connaître des individus appartenant à d'autres professions n'est pas inutile non plus.

Pour l'heure, Madame Villas n'a aucun projet collaboratif en chantier. Elle est néanmoins en pourparlers avec une bibliothèque utilisant le même système que la bibliothèque régionale de Zofingen dans l'optique de réaliser un catalogue commun. Elle songe également à établir, en partenariat, un service à domicile dans le canton.

Madame Villas trouverait utile d'appartenir à une grande association qui faciliterait le travail courant, permettrait de réaliser des économies et contribuerait au lobby pro-bibliothèques. Cela ne reste qu'une aspiration.

4.3.1.4 *Madame Monika Hirsbrunner, directrice de la bibliothèque régionale de Langenthal*

Madame Hirsbrunner aime à favoriser les contacts avec les bibliothèques environnantes. De nombreux collaborateurs d'autres bibliothèques peuvent sans le moindre problème la contacter pour avoir son avis à propos de n'importe quelle problématique. Elle entretient également de nombreux contacts officiels avec d'autres institutions pour un échange mutuel. Ces contacts se prennent à l'occasion de réunions, d'échanges ou de congrès par exemple. Madame Hirsbrunner trouve qu'il est primordial d'échanger ses idées par le truchement de swiss-lib ou d'associations professionnelles. De plus, elle rencontre trois fois par an les institutions culturelles de la ville pour un échange et une discussion.

En revanche, il est difficile, selon Madame Hirsbrunner, de nouer des contacts ou une collaboration avancée avec les bibliothèques scolaires. Cependant, elle travaille en étroite collaboration avec l'école de musique qui se trouve dans le même bâtiment que la bibliothèque régionale de Langenthal. Cette coopération s'exerce notamment lors des journées portes ouvertes que les deux institutions ont décidé d'organiser en commun.

Madame Hirsbrunner est membre de la commission cantonale bernoise des bibliothèques. A l'occasion de ces réunions, elle peut profiter des expériences d'autres institutions. Les différents bibliothécaires échangent et discutent beaucoup lors de ces séances. Une collaboration accrue entre les bibliothèques de la région serait, selon elle, bienvenue. Malheureusement, il n'en est rien à l'heure actuelle. Madame Hirsbrunner voit même plus grand : une réelle coopération suisse, par exemple un forum, devrait voir le jour. Notre pays serait trop petit pour ne pas « penser helvétique », notamment par rapport au support informatique ou au catalogue.

4.3.2 La Suisse romande

4.3.2.1 *Introduction*

La plus grande réalisation romande demeure (et demeurera sans doute encore longtemps) le réseau romand des bibliothèques de Suisse occidentale, mieux connu sous l'acronyme RERO⁴⁹. Cette réalisation connue de tous fait des envieux bien au-delà de nos frontières. Le seul petit bémol que nous pouvons porter à ce tableau sans tâche est qu'il se trouve encore, malgré la qualité de cet outil, des institutions pour

⁴⁹

www.rero.ch

« boudier » RERO et pratiquer leur propre catalogage. Ces obstinations individualistes nous paraissent peu efficaces. Nous ne nous étendons pas sur le sujet de RERO. Cet accomplissement, vieux d'une vingtaine d'années déjà, mérite amplement un travail entièrement consacré. Nos lecteurs connaissent probablement plus ou moins bien son histoire, il nous semble peu opportun de revenir longuement sur ses particularités. Il n'est toutefois pas inutile de citer le réseau romand des bibliothèques de Suisse occidentale qui illustre à merveille la situation romande.

Les bibliothèques de Suisse romande, d'une manière générale, sont plus enclines à la collaboration que leurs voisines alémaniques. Les projets ne sont certes pas aussi poussés ni étendus que ne l'est RERO, mais nos institutions fourmillent d'idées et ont une haute estime de la coopération inter bibliothèques. Les réalisations sont parfois régionales, peu formalisées, reconduites ou non,... Qu'importe : les institutions romandes essayent de dynamiser le tissu bibliothéconomique de leur région et profitent de conduire nombre d'expériences communes.

4.3.2.2 Madame Isabelle Ruepp, directrice des bibliothèques municipales de la Ville de Genève

Madame Ruepp, à la tête des bibliothèques municipales de la Ville de Genève connaît bien la coopération. En effet, il est impossible de diriger correctement autant de succursales sans une bonne communication et une aisance naturelle pour la collaboration. Madame Ruepp porte pourtant un regard plutôt critique sur sa propre pratique : « *Il est très difficile de s'organiser entre institutions ne dépendant pas de la même organisme politique. Pour Genève, Nyon c'est déjà l'étranger* », regrette-t-elle. « *De plus, il me semble que les petites bibliothèques rechignent à coopérer au sein d'une association. Elles s'y sentent étouffées et préfèrent souvent la voie individuelle* », poursuit Madame Ruepp. D'après elle, la fracture entre penseurs et praticiens ainsi que le manque de personnel qualifié (budget) ne sont pas étrangers à cette situation. « *Au-delà de 6'000 volumes, une bibliothèque ne peut plus se passer d'un responsable diplômé. Le bénévolat est honorable mais n'oublions pas que bibliothécaire, c'est un métier. Qui donc aurait envie de se faire opérer par un chirurgien amateur non-diplômé et bénévole ?* », questionne judicieusement Madame Ruepp. Selon elle, les spécialistes HES doivent s'occuper des contenus, du développement de nouveaux services, en aucun cas des tâches courantes. « *Il faut que les bibliothécaires comprennent que leur tâche n'est plus de cataloguer les livres, de les équiper ou de gérer le bureau du prêt* », souligne la directrice des bibliothèques municipales de la Ville de Genève.

Un constat que nous jugeons un peu sévère pour une institution qui s'active honorablement dans le domaine de la coopération inter bibliothèques. Madame Ruepp a effectivement à son actif la signature d'une convention avec les bibliothèques de France voisine, relative au prêt réciproque de livres et de documents audio-visuels dans le but de régulariser la situation des usagers domiciliés en France et empruntant des ouvrages à Genève. Les bibliothèques municipales sont aussi partie prenante de l'association *Lettres Frontières*⁵⁰, des opérations *Léman livre à livre* et *Genève se livre*. De plus, Madame Ruepp propose des stages aux collaborateurs des autres bibliothèques du canton et les invite systématiquement à l'occasion de manifestations spéciales. Malgré cela, la directrice ne semble pas satisfaite. Son exigence traduit l'envie, la volonté d'en faire plus, bridée par des difficultés d'ordre organisationnel. Et Madame Ruepp de conclure : « *Faute de moyens décents, les bibliothécaires peinent à assurer les tâches courantes. Comment pourraient-ils se lancer dans de grands projets collaboratifs ?* ». Les bibliothèques du canton auraient beaucoup à gagner en profitant des nombreuses réalisations de qualité des bibliothèques municipales de la Ville de Genève. On regrettera, par exemple, que le recueil de suggestions de lectures *Envie de lire* ne soit pas automatiquement diffusé, proposé et utilisé par toutes les structures du canton.

4.3.2.3 Monsieur Jacques Cordonier, directeur de la Médiathèque Valais

4.3.2.3.1 Généralités

La Médiathèque Valais remplit à merveille son rôle de *primus inter pares* des bibliothèques valaisannes. Vieux de plus de 150 ans, l'établissement assure aujourd'hui d'innombrables charges et s'active avec engagement et réussite dans la coopération inter bibliothèques cantonale. Le Valais, canton étendu s'il en est, compte environ 65 bibliothèques subventionnées, regroupées en quatre réseaux régionaux virtuels (Sierre / Sion, Hérens, Conthey / Martigny, Entremont / le Chablais valaisan). Le bilinguisme et la superficie propres au Vieux-Pays ne font que compliquer les velléités collaboratives. Cela n'empêche pas la Médiathèque Valais de s'activer avec talent et d'entraîner dans son sillon l'ensemble des institutions cantonales. Elle joue notamment le rôle de bibliothèque référence et apporte son appui au portail BiblioValais, qui fédère toutes les institutions valaisannes. La Médiathèque Valais semble parfaitement consciente des disparités de moyens et de compétences régnant au sein du tissu des bibliothèques cantonales. Elle tend donc à le réduire. A titre

50

www.lettresfrontiere.net

d'exemple, la Médiathèque Valais propose aux bibliothèques du canton de développer leur propre site internet, sans connaissance poussée, grâce à un système simplifié. Le canton a même réussi l'exploit notoire de collaborer activement avec les bibliothèques scolaires et secondaires. Cette coordination va de l'intégration (Saint-Maurice) à l'harmonisation des pratiques (Brigue) en passant par une coopération dans les tâches de catalogage (Sion - Creusets). « *En Valais, les bibliothèques ne sont aucunement concurrentes* », insiste Jacques Cordonier, directeur de la Médiathèque Valais. « *Nous cherchons à mutualiser les bonnes pratiques afin d'élever le niveau de toutes les institutions du réseau* », précise le directeur. Le canton ne songe cependant pas à s'arrêter là. En parallèle à la publication du plan directeur des bibliothèques valaisannes pour les années 2007 à 2011, la Médiathèque Valais a annoncé la création d'un outil collaboratif remarquable, initiative qui, selon nous, risque de faire date dans le paysage bibliothéconomique suisse.

4.3.2.3.2 L'exemple valaisan : BiblioValais Excellence

BiblioValais Excellence est un outil de gestion de la qualité spécialement conçu pour les bibliothèques. La genèse de ce projet voit le jour lorsque la commune de Sierre décide d'obtenir les certifications ISO 9001 (qualité des processus) et ISO 14001 (protection de l'environnement) dans le but de décrocher le label Valais Excellence. Cette certification, gérée par l'association Marque Valais⁵¹, s'adresse historiquement aux entreprises privées. A ce jour, de nombreuses organisations représentatives de l'économie valaisanne sont certifiées. Toutefois, les villes et les administrations publiques ne sont pas exclues. Concernée par la décision de sa ville, la directrice de la Bibliothèque – Médiathèque de Sierre fait appel à Jacques Cordonier. Ils décident communément de lancer, avec le concours du Groupement valaisan des bibliothèques⁵², l'importante entreprise qui vient aujourd'hui de voir le jour : BiblioValais Excellence.

Actuellement, ce sont 10 bibliothèques valaisannes (dont les 4 sites de la Médiathèque Valais) ainsi que l'association BiblioValais Excellence qui ont, en date du 4 décembre 2007, obtenu les certifications exigées. 13 autres institutions sont aujourd'hui en formation pour une future obtention du label. A terme (2011 - 2012), ce sont toutes les bibliothèques subventionnées du canton qui devront être certifiées. Malgré quelques

⁵¹ www.marquevalais.org

⁵² www.gvbvalais.ch

fugaces réticences de circonstance, les institutions participant à l'aventure sont maintenant enchantées.

Cette démarche trouve sa finalité dans un site internet, accessible depuis le portail BiblioValais aux seuls membres de l'association BiblioValais Excellence. Celui-ci propose des outils performants et des processus validés échafaudés grâce aux expériences et aux connaissances communes des bibliothécaires valaisans. Ces outils doivent permettre aux bibliothèques du canton d'améliorer la performance et l'efficacité de leurs services, de leur gestion, planification,... Le réseau, piloté par Jacques Cordonier et Valérie Bressoud (directrice de la Médiathèque Valais de Saint-Maurice) s'articule autour de quatre options. La première est une partie informative visant à familiariser les nouveaux utilisateurs avec le fonctionnement de BiblioValais Excellence. Le deuxième propose cinq processus (à savoir la direction des bibliothèques, la logistique, le développement et traitement des documents, les services aux publics ainsi que la médiation culturelle) décrivant les bonnes pratiques et offrant des documents associés. Le troisième contient des standards relatifs aux normes ISO alors que le dernier propose des tableaux de bords (indicateurs de performance) retenus par BiblioValais Excellence.

A terme, il devrait être possible pour les utilisateurs de BiblioValais Excellence de proposer des modifications aux processus selon les enseignements tirés de leurs propres expériences. Les procédures seraient ainsi constamment révisées et améliorées.

Hormis les exigences liées à l'obtention des certifications et la remise en cause des habitudes parfois fortement ancrées, les bibliothèques ont tout intérêt à adhérer à BiblioValais Excellence. Elles peuvent par exemple profiter des meilleures pratiques, de nombreux conseils, de procédures validées, d'un outil de gestion des plus adéquats, d'un déclencheur pour l'amélioration de leurs services ou encore d'un soutien pour une argumentation plus solide lors des négociations avec leur organisme de tutelle... tout ceci dans un esprit collaboratif et non compétitif. BiblioValais Excellence est une puissante plateforme d'échange, de dialogue, de coordination, de contribution et de coopération au niveau cantonal.

En outre, comme introduit plus haut, cette coopération vivace peut tout naturellement déboucher sur une démarche de benchmarking (éventuellement comparaisons de chiffres) tout en proposant – et c'est bien là le centre de la conclusion du chapitre

précédant – des procédures de qualité. A notre sens, une bonne collaboration implique nécessairement une analyse comparative consciente ou non.

Il faudra vraisemblablement attendre 2015, soit quelques années après l'extension de BiblioValais Excellence à toutes les bibliothèques du canton du Valais, pour tirer les conclusions finales de cette initiative. Néanmoins, le lancement de ce projet est un exemple édifiant pour toutes les bibliothèques suisses. Il n'est plus possible que chaque bibliothèque fasse sa petite cuisine en solitaire. Une collaboration, un échange, une coopération sont nécessaires. Les plus petites institutions seront ainsi tirées par les plus grandes alors que ces dernières trouveront de nombreuses pratiques ingénieuses imaginées par les premières. Les bibliothèques valaisannes nous en donnent un exemple brillant et peuvent aujourd'hui attendre de pied ferme les défis du futur.

4.3.2.4 *Monsieur Jacques-André Humair, directeur des bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds*

Le réseau des bibliothèques neuchâteloises et jurassiennes n'est de loin pas inactif, ce qui réjouit Monsieur Humair, directeur des bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds. « *Cette structure permet aux petites institutions de profiter des expériences et du savoir-faire des plus grandes bibliothèques* », précise Monsieur Humair. Celui-ci coopère également avec les musées de la région sous forme de groupes de travail. Il en résulte des expositions communes, des aides ponctuelles ou encore une entente sur la gestion du fonds livresque des musées par l'institution de Monsieur Humair. « *Tout cela se fait de manière légère, collégiale,... nous évitons de trop formaliser nos réunions ou nos accords, c'est un élément indispensable pour favoriser la dynamique de ces réseaux. Un processus trop formalisé serait gravement contre-productif* », souligne non sans raison le directeur des bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds. « *Nous entretenons des relations communes avec les politiques, ce qui donne un poids certain à notre argumentation et à nos revendications* », poursuit Monsieur Humair. Les bibliothèques neuchâteloises et jurassiennes se sont unies dans le même réseau dès 2003 afin de satisfaire aux exigences du futur. Le réseau, sous-branche de RERO, est également ouvert aux centres d'archives. Il tend notamment à créer un pôle de compétence bibliothéconomique, partager le même système de gestion documentaire ou encore gérer communément son administration et ses finances. Il vise aussi à rationaliser les coûts d'investissement et d'exploitation.

Monsieur Humair lorgne aujourd'hui vers de nouveaux horizons et se verrait bien collaborer avec la Franche-Comté. Selon lui, la coopération inter bibliothèques est un

impératif : « *Nous devons collaborer, de n'importe quelle manière mais il nous faut unir nos forces pour relever avec succès les défis que nous soumettra le siècle naissant* ».

4.4 Recommandations, applications suggérées

4.4.1 Introduction

Nous l'avons vu, il existe d'innombrables applications et interprétations de la coopération inter bibliothèques. Nous n'avons traité que de certains projets arbitrairement déterminés. Bien d'autres expériences aussi ingénieuses que louables auraient indiscutablement mérité d'être ici relatées, il n'est pas inutile d'en encore le préciser.

On peut certes rêver d'une situation onirique qui verrait un pays bénéficier d'infrastructures managériales similaires aux néerlandaises, avec un outil de partage et de mutualisation des connaissances calqué sur le modèle valaisan, le dynamisme en matière d'animations propres aux Québécois,... Cela est malheureusement impossible. Les moyens financiers et humains usuellement alloués aux bibliothèques ne permettent souvent pas d'entreprendre de tels projets. D'autres difficultés interdisent de pareilles élucubrations : le modèle néerlandais, loué plus haut, ne peut évidemment pas s'adapter au contexte helvétique. Bien que les deux pays soient d'une superficie similaire, la Suisse est dans l'incapacité d'édifier un système semblable. En effet, notre pays compte trois langues officielles, toutes importées de nos grands voisins. Les Pays-Bas dispose d'un seul langage qui leur est propre (également usité dans une partie de la Belgique et au Surinam). La création littéraire néerlandaise est donc essentiellement produite aux Pays-Bas. Cette particularité facilite naturellement le travail de NBD-Biblion⁵³. De plus, le système politique néerlandais est une monarchie constitutionnelle dont les 12 provinces ne bénéficient pas d'un pouvoir très étendu. Il est ainsi aisément possible de voter une loi enjoignant les éditeurs à collaborer activement avec un organisme tel que NBD-Biblion. Les maisons d'éditions se trouvant essentiellement sur le territoire national, cette décision aurait un impact tangible. La Suisse, fédération de 26 cantons tout puissants (et comptant bien le demeurer), pays refusant obstinément d'assumer ou de régir le domaine culturel (tâche qu'il délègue aux lumières et à la bienveillance des 26 petites républiques susdites), État s'enorgueillissant d'un plurilinguisme majoritairement importé,... ne peut en aucun cas aspirer à mettre en place un système similaire.

⁵³ Voir chapitre 4.2.2.2

Cette démonstration n'est pas gratuite. Nous tenons par-là à préciser qu'un fonctionnement, qu'une méthode étrangère, aussi brillante soit-elle, ne peut forcément se reproduire ailleurs. La Suisse et ses cantons, ses régions,... doivent faire preuve d'ingéniosité et tenter de mettre en place des structures, des collaborations, des partenariats efficaces. RERO, nous l'avons souligné plus haut, est un exemple de grande valeur. Ce modèle est édifiant. Aussi nous semble-t-il absurde que des bibliothèques romandes poursuivent une démarche individuelle. Malgré la qualité du réseau romand des bibliothèques, il se trouve encore des institutions qui cataloguent en solitaire, c'est regrettable. Un même ouvrage peut ainsi être catalogué 2, 5, 10 ou 20 fois sur notre petit territoire linguistique soit une perte significative de temps et d'argent. C'est un point de notre argumentaire : avant d'entreprendre de gigantesques projets collaboratifs peut-être n'est-il pas vain de connaître les structures existantes et de songer à en profiter.

Les réalisations de coopération inter bibliothèques peuvent prendre, nous l'avons dit, de multiples formes. Il peut s'agir d'un partenariat unique et non renouvelé, portant sur une animation, une exposition ou une activité. Il peut s'agir d'une coordination des activités à durée indéterminée. Il peut s'agir d'un partage, d'un échange de ressources, d'informations, de connaissances ou de compétences. Il peut s'agir d'une acceptation de standards communs. Il peut encore s'agir d'un rapprochement, d'un regroupement en vue de procéder à des activités de lobbying... la liste est longue. La coopération inter bibliothèque ne date pas d'hier. Les réalisations imaginées par des professionnels de grande valeur sont enthousiasmantes. Il n'est pas évident de proposer un projet ou une application en mesure d'apporter des éléments de réflexion. Nous allons toutefois tenter d'y parvenir.

4.4.2 Une tentative, une ébauche de réflexion

Selon nous, les projets collaboratifs démesurés, englobant trop d'institutions ont peu de chances d'aboutir, surtout dans un pays plurilingue. A notre sens, il vaut mieux privilégier le régionalisme et envisager des coopérations au niveau d'un, deux ou éventuellement trois canton(s) aux réalités bibliothéconomiques similaires plutôt que de s'entêter à vouloir lancer des projets nationaux. Ces derniers ne sont pas nécessairement vains mais ils ne peuvent en aucun cas inspirer le lecteur potentiel de ces lignes qui n'a pas le pouvoir ou les contacts nécessaires au déclenchement de telles procédures.

Il est également essentiel que les partenariats ne soient pas trop formels, trop officiels. Comme le soulignait Monsieur Humair, directeur des bibliothèques de la Ville de la Chaux-de-Fonds (très actives dans le domaine de la coopération), les réalisations les plus probantes sont celles qui n'ont pas à souffrir de convenances ou de formalités outrancières. Créer une multitude de groupes de travail, groupes de réflexion, groupes de projet structurés et hiérarchisés, rédiger des dizaines de procès-verbaux et autres documents de conduite, accumuler les séances de travail, programmer deux cents rencontres de débriefing ne débouche pas forcément sur des résultats très substantiels. Cela favorise plutôt une certaine forme d'immobilisme. Selon la nature du projet, une structure solide est parfois nécessaire. Loin de nous l'idée de le nier, mais il faut tendre vers une réduction maximale des tracasseries et des procédures, surtout dans une profession naturellement sujette à la « réunionite aigüe ». Il faut parfois savoir, oser se lancer, quitte à échouer. Veuillez excuser la banalité du truisme : on apprend de ses erreurs. Les expériences tirées d'un revers sont indiscutablement plus instructives que les conclusions d'un groupe de réflexion tâchant de prévoir toutes les éventualités et d'éviter tous les problèmes.

Les institutions suisses, romandes plus particulièrement, s'activent remarquablement et ont en haute estime la coopération inter bibliothèques. Les projets, les partenariats plus ou moins étendus, plus ou moins connus foisonnent. Il convient de le souligner et d'encourager ces pratiques. Nous n'avons pas la prétention de proposer une panacée applicable aux réalités helvétiques mais les lignes qui suivent peuvent éventuellement inspirer le lecteur.

Une des finalités fondamentales de la coopération inter bibliothèques se trouve être la réduction des coûts. Les bibliothèques n'étant pas concurrentes au sens économique du terme, elles ont tout intérêt à collaborer afin que le tissu bibliothéconomique national soit séillant et unanimement reconnu comme de qualité estimable. Nous insistons sur l'importance du partage des compétences et des expériences, exigence nécessaire à l'atteinte de cette ambition.

Le modèle valaisan, malgré la fraîcheur de son lancement et par conséquent le peu de conclusions actuellement disponibles, nous paraît parfaitement apte à relever avec succès ce défi. Sa présentation par Monsieur Cordonier, à de nombreux égards, est venue majestueusement annihiler les modestes et claudicantes ébauches de conclusion laborieusement imaginées par l'auteur pour ce chapitre. Qu'importe, toutes les régions et tous les cantons de Suisse ne bénéficient pas d'une volonté et de moyens assez conséquents pour imiter BiblioValais Excellence. Il n'est donc pas inutile

de leur suggérer un autre système, inspiré de l'utilisation du Knowledge Management dans les grandes multinationales.

Nous pensons qu'un site internet contenant quelques pages informatives, un forum et éventuellement un chat de discussion pourrait se révéler utile. Il devrait être conçu, pensé et lancé au niveau régional ou cantonal. Certains objecteront qu'il pourrait être d'envergure nationale. Selon nous, cela n'est pas souhaitable. En effet, les participants étant géographiquement proches, ils se seraient naturellement déjà rencontrés. Un forum national, par exemple, ne serait que trop anonyme. Sans adhérer à une association ni subir la moindre formalité, les bibliothécaires concernés auraient la possibilité de s'inscrire en s'acquittant d'une modeste tâche : remplir un petit formulaire de présentation qui contiendrait, par exemple, les données suivantes (évidemment non exhaustives) :

- Nom
- Prénom
- Employeur
- Titre(s)
- Parcours professionnel détaillé
- Domaine(s) d'excellence (compétences spécifiques)
- Courriel
- Disponibilités
- ...

Les participants seraient encouragés à participer, à animer le site. Un bibliothécaire ayant mis en place une exposition, désherbé une partie de son fonds, rédigé une politique d'acquisition, préparé la venue d'un auteur, organisé une lecture publique ou encore imaginé une animation originale pourrait le proposer à ses collègues sous la forme de mode d'emploi ou de tutoriel en listant les étapes nécessaires. Il en profiterait pour attirer l'attention de ses lecteurs sur les éventuels pièges à éviter. Une petite bibliothèque – qui ne saurait pas comment procéder ou qui n'aurait pas le temps nécessaire à la réflexion inhérente à un projet de ce type – pourrait s'inspirer du document mis en ligne par une consœur. Il lui serait éventuellement possible, dans un deuxième temps d'y porter quelques modifications, selon les enseignements tirés. De

plus, il serait envisageable de contacter le rédacteur du tutoriel pour de plus amples informations ou même pour une visite. C'est notamment pour cette raison qu'une relative promiscuité géographique entre participants est nécessaire. Elle facilite les contacts et peut aisément déboucher sur une rencontre, une visite ou une discussion.

Grâce au petit formulaire rempli au moment de l'inscription, chaque individu membre de la communauté bénéficierait d'une carte de visite comprenant ses compétences spécifiques. Un bibliothécaire rencontrant un problème dépassant ses compétences propres pourrait contacter un collègue disposant d'aptitudes susceptibles de le secourir. Selon la complexité de l'affaire, le « spécialiste » résoudrait la difficulté de son infortuné collègue par échange de courriels, sur le chat de discussion du site, par téléphone ou lors d'une discussion privée.

Le forum permettrait en outre aux bibliothécaires de partager un coup de cœur littéraire, un coup d'éclat professionnel, un coup de gueule salarial, un coup de sonde concluant ou encore un coup de théâtre bibliothéconomique.

Le site servirait également aux participants en recherche de partenariats. Ainsi, une bibliothèque qui envisagerait de renouveler son parc informatique pourrait, dans un premier temps, regarder s'il n'existe aucune fiche de conseils. Ensuite, il serait éventuellement possible de contacter un collègue disposant de telles compétences pour finalement proposer aux autres institutions, par le truchement du forum, un accord ayant pour cadre l'acquisition commune de nouveau matériel. Les bibliothèques intéressées se réuniraient afin de bénéficier de conditions avantageuses ou d'une remise de prix substantielle (masse d'achat oblige).

Notre site serait donc subdivisé en six parties distinctes (inutile de compliquer savamment son utilisation) :

- Une brève partie informative avec une possibilité d'inscription
- La liste des membres de la communauté et compétences propres (bibliothèques et bibliothécaires)
- La liste des tutoriels rédigés
- Un forum
- Un chat de discussion (éventuellement)

- Des news tirées du forum par le webmaster (invitation à découvrir une nouvelle animation, futures activités,... / éventuellement)

Outre la création du site et sa promotion au sein de la région concernée, ce projet ne nécessite pas un investissement financier hors du commun ni une phase de gestation interminable. Il peut favoriser le dynamisme et la collaboration entre bibliothèques d'une même contrée et déboucher sur des améliorations appréciables, des partenariats bienvenus ou des économies substantielles. Cette idée est toutefois hautement soumise au degré d'intérêt et de participation des membres. C'est en effet à eux que revient la tâche d'animer cet espace collaboratif. Sans leur concours, l'expérience risque de tourner court. Malgré tout, nous pensons qu'il serait intéressant de tenter l'expérience.

4.4.3 Conclusion

Les réalités régionales sont très diverses. Certaines bibliothèques cantonales, à l'image de la bibliothèque principale de la province belge de Namur⁵⁴, jouent clairement un rôle moteur et stimulateur pour les structures communales. D'autres n'assurent pas ces responsabilités. Notre bibliothèque nationale, quant à elle, ne se soucie pas vraiment des problématiques de coopération inter bibliothèques et n'est pas à proprement parler une locomotive bibliothéconomique nationale. Certains le regrettent, d'autres considèrent que cela n'entre pas dans le cadre de ses activités principales : qu'importe, il faut s'en accommoder et trouver d'autres solutions.

La CLP⁵⁵ (Communauté de travail des bibliothèques suisses de lecture publique) fait un travail certes remarquable. Elle publie une revue, édite des ouvrages (payants), diffuse des normes, organise des cours de base et de formation continue, propose nombre de documents utiles,... On regrettera toutefois sa relative inactivité dans le domaine de l'animation. Pourquoi ne pas prendre exemple sur l'association des bibliothèques publiques du Québec⁵⁶ qui s'active avec vigueur en proposant et en lançant des animations originales (semaine des bibliothèques publiques,...) ? Plutôt que la publication d'une ixième norme à l'écho plus ou moins vérifiable, ne vaudrait-il pas la peine de fixer une date synonyme de « fête nationale des bibliothèques suisses » et d'en assurer l'active promotion médiatique ? Cette initiative est

⁵⁴ Voir chapitre 4.2.7

⁵⁵ www.sabclp.ch

⁵⁶ Voir chapitre 4.2.3

incontestablement moins sérieuse que l'édition d'un nouveau protocole mais probablement tout aussi efficace à promouvoir la lecture publique.

Notre suggestion de site internet se veut une plateforme commune et collaborative permettant le déclenchement de partenariats. Cependant, avec ou sans cet outil, nos institutions se rapprocheront et initieront sans aucun doute de nombreux projets de toutes natures. Les bibliothèques suisses poursuivront leurs efforts coopératifs. C'est un impératif, il en va de l'avenir et de la qualité des services des bibliothèques publiques. La coopération, c'est à n'en point douter, est l'un des axes principaux à explorer pour nos institutions si elles tiennent à remporter les futurs défis que lui poseront nos temps.

Conclusion

Au moment de conclure la rédaction de ce travail, il n'est pas inutile de revenir un bref instant sur le déroulement de son élaboration et les éventuels problèmes ou difficultés rencontrés.

En premier lieu, il nous tient à cœur de préciser à quel point le coaching de Monsieur Gorin, notre conseiller au travail, fut appréciable. Disponible malgré un emploi du temps chargé, ce dernier n'a pas été avare en recommandations et conseils divers qui nous ont permis de mener cette entreprise à bien. Ces observations, toujours pertinentes, nous ont préservés d'éventuels égarements. De même, notre mandante, Madame Eggenberg, fut toujours prête à répondre à nos questions et à nous aiguiller. Nous tenons également à souligner son intérêt sincère pour le domaine traité ainsi que sa motivation communicative.

Relevons aussi la sollicitude des six directrices et directeurs alémaniques ou romands qui nous ont tous reçus avec une rare amabilité. Ces plaisants entretiens furent riches en enseignements. Sans leur concours, il nous aurait été difficile de traiter la partie réservée à la situation en Suisse.

Enfin, précisons la qualité de notre collaboration. Malgré quelques difficultés et exigences liées à la barrière linguistique, nous avons travaillé dans d'excellentes conditions. Passant, selon les étapes, d'un travail commun à des investigations individuelles, notre collaboration n'a eu à souffrir d'aucune difficulté majeure. Les tâches, clairement réparties, furent effectuées dans les temps. La dynamique du groupe et l'intérêt partagé pour le sujet ne sont pas étrangers à cette entente cordiale.

Une telle entreprise ne s'effectue cependant pas sans quelques petits errements ou attermoissements de circonstance. La première étape fut probablement la plus déstabilisante. En effet, lorsque nous avons débuté nos recherches sur le new public management, nous n'en connaissions presque rien. Nous nous sommes rapidement retrouvés sous des montagnes de documents plus ou moins crédibles et utilisables. La densité d'informations consacrées à la nouvelle gestion publique n'a d'égale que la pauvreté de documents liés à son application en bibliothèque publique⁵⁷. C'est pourquoi il nous a fallu creuser le domaine et chercher quels aspects de la nouvelle

⁵⁷

A titre d'exemple, lorsque nous inscrivons « new public management » dans le moteur de recherche Google, nous obtenons plus de 530 000 résultats. Ajouter « bibliothèques publiques » à cette première requête fait chuter le nombre de réponses à 56 !

gestion publique pouvaient être utilisables dans nos institutions. C'est un poncif : cela prend du temps. Trouver un document n'est pas une finalité. Il faut encore le lire, en juger la qualité, le classer afin qu'il soit récupérable,... Cela se complique lorsque l'information est exclusivement en langue anglaise. La traduction et la bonne compréhension ne sont pas une sinécure. Il peut aussi s'avérer frustrant de consacrer de nombreuses heures au décryptage d'un article pour parvenir à la conclusion que ce dernier n'est aucunement utile à nos travaux. Nous avons peut-être sous-estimé le temps qu'exigerait la lecture de tous ces documents. Ajouter à cela une sorte de flou général (volontaire) quant à l'évolution de notre mandat, le lecteur comprendra aisément notre inquiétude d'alors. Une fois les quatre axes de travail clairement déterminés, notre tâche fut plus aisée. Cette période d'incertitude était nécessaire, afin de n'exclure aucune facette du new public management de nos développements futurs.

Effectuer un travail exclusivement théorique est captivant. Cela permet d'approfondir un sujet précis de notre domaine d'activité. Nous avons beaucoup appris, beaucoup retiré de cette expérience. Toutefois, il n'est pas évident de s'atteler à une tâche aussi délicate sans aucune expérience professionnelle pratique (ou si peu). Pour être très réalistes, nous doutons fort que nos conclusions puissent vraiment apporter un plus aux réflexions bibliothéconomiques suisses. Des professionnels qualifiés, compétents et expérimentés œuvrent depuis de nombreuses années dans nos institutions, il semble bien présomptueux, pour deux étudiants, d'escompter trouver une panacée aux défis du monde bibliothéconomique suisse. Telle n'était pas notre ambition. Peut-être nous trompons-nous, mais nous craignons fort que nos propositions n'aient rien de révolutionnaire. Il n'est pas interdit de rêver : si notre mémoire peut un jour inspirer un professionnel du domaine, nous en serions très honorés.

Finalement, nous pouvons affirmer que nos recherches nous ont rassurés. A l'heure où certains clament haut et fort la disparition du livre ou des bibliothèques, à l'heure où les budgets sont discutés et réduits, à l'heure où les révolutions techniques remettent en cause les réalités du passé,... les bibliothèques n'attendent pas les ravages de l'ouragan pour réagir. Partout les professionnels se questionnent, innovent, progressent, avancent, anticipent,... assurant ainsi le futur de leurs institutions.

Les bibliothèques, parfois pillées, brûlées, saccagées ou encore bombardées ont toujours sereinement supporté les affres des temps et les gesticulations des hommes. Il en sera encore longtemps ainsi. Elles survivront à leurs créateurs et assureront leur

rôle envers et contre tout : asile du savoir, forteresse des Lumières, sanctuaire de la mémoire des peuples et des âges.

Schlussfolgerung

Im Zuge des Abschlusses der Verfassung dieser Arbeit werden hier ein der Ablauf der Entstehung und die eventuellen Probleme und Schwierigkeiten dargelegt.

In erster Linie muss man erwähnen, welchen beträchtlichen Einfluss die Unterstützung von Herrn Gorin auf diese Arbeit hatte. Trotz zeitlich begrenzter Verfügbarkeiten und ausgefüllter Agenda war ebendieser stets bereit Ratschläge und Empfehlungen abzugeben, die eine gute Erfüllung der Arbeiten erlaubten. Seine Beobachtungen und Veränderungsvorschläge haben eventuelle Verirrungen abgewendet. Gleichfalls war die Auftraggeberin der Arbeit, Frau Eggenberg stets bereit auf Fragen zu antworten, Ratschläge zu erteilen und zu führen. Ihr aufrichtiges Interesse an dem behandelten Thema und ihre kommunikative Motivation erschienen als sehr hilfreich für die Durchführung dieser Arbeit.

Zur Erleichterung der Arbeit führten auch die Hilfsbereitschaft und die Freundlichkeit der sechs Westschweizer und Deutschschweizer Direktorinnen und Direktoren, die sich für Interviews zur Verfügung stellten. Diese aufschlussreichen und interessanten Gespräche trugen massgeblich zur Behandlung des Kapitels über die Situation in der Schweiz bei.

Die Zusammenarbeit untereinander verlief ohne nennenswerte Schwierigkeiten. Trotz einigen sprachlichen Hürden wurde die Arbeit unter ausgezeichneten Bedingungen durchgeführt. Ausgehend von einer gemeinsamen Arbeit zu einer individuellen am Ende, litt die Zusammenarbeit nie unter grossen Problemen. Die Aufgaben, welche klar zugeteilt wurden, konnten in der gewünschten Zeit ausgeführt werden. Die gute Dynamik der Gruppe und das gemeinsame Interesse am Thema waren sehr förderlich für ein aufrichtiges Verständnis.

Eine solch umfangreiche Arbeit läuft selbstverständlich nicht ohne kleine Umwege oder Aufschübe ab. Da in der ersten Etappe die Recherchen nach New Public Management getätigt wurden und ohne nützliche Ergebnisse blieben, war dieser Teil wohl der instabilste. Die Reichhaltigkeit an Informationen über die Wirkungsorientierte

Verwaltungsführung ist nicht vergleichbar mit den wenigen Ergebnissen, die die Suche nach seiner Anwendung in den öffentlichen Bibliotheken ergeben haben.⁵⁸

Daher musste das Thema erst durchforscht werden um herauszufinden welche Aspekte des New Public Management in den öffentlichen Bibliotheken zur Anwendung kommen können. Dieser Teil der Arbeit beanspruchte sehr viel Zeit. Es ging nicht nur darum Artikel oder Bücher zum Thema zu finden sondern diese auch zu lesen, nach ihrer Nützlichkeit zu evaluieren und die verwertbaren einzuordnen. Die Arbeit wurde auch dadurch verlangsamt, dass viele der Artikel auf Englisch waren und eine gute Übersetzung und Verständlichkeit nicht immer gesichert waren. Es kann auch sehr frustrierend sein, wenn einem Artikel bereits sehr viel Zeit geopfert wurde um dann festzustellen, dass sein Inhalt nicht von Nützlichkeit für die Arbeit ist. Der Aufwand, der für das Lesen und Bearbeiten der Dokumente einberechnet werden muss, wurde unterschätzt. Anhand dieser Undurchschaubarkeit machte sich eine gewisse Unsicherheit breit. Nachdem aber mit Hilfe des Mandates und des Betreuers die vier grossen Themenbereiche abgesteckt werden konnten, klärte sich die Sicht und der rote Faden der Arbeit war gelegt. Diese Periode der Unsicherheit war wichtig um keine Facetten des New Public Managements untergehen zu lassen.

Es erwies sich als sehr spannend und mitreissend, ausschliesslich eine theoretische Arbeit auszuführen und ein Thema in diesem Ausmasse zu vertiefen. Man konnte viel dabei lernen und viel Positives aus dieser Erfahrung ziehen. Dennoch ist es nicht einfach, sich ohne viel praktische Erfahrung einer derart heiklen Aufgabe zu stellen. Um realistisch zu sein, hegt man gewisse Zweifel, dass diese Ausführungen und Schlussfolgerungen wirklich etwas zur bibliothekarischen Reflexion in der Schweiz beitragen können. Vielleicht irren sich diese hier dargelegten Überlegungen und Vorschläge und es ist klar, dass hier nichts Revolutionäres dargestellt wird. Doch es ist nicht verboten zu träumen. Wenn diese Abhandlung eines Tages einen Spezialisten dieses Berufsgebietes inspirieren kann, würde das sehr ehrend sein.

Abschliessend kann man versichern, dass die Recherchen beruhigende Ergebnisse hervorgebracht haben. Zur Stunde, wenn gewisse Leute laut und durchdringend das Verschwinden von Büchern und Bibliotheken ankündigen, zur Stunde wenn die Budgets neu diskutiert und gekürzt werden, zur Stunde wenn die technischen

⁵⁸ Recherchiert man mit der Suchmaschine Google nach „New Public Management“ erhält man circa 640'000 Ergebnisse. Startet man die Suche mit dem Zusatz „öffentliche Bibliothek“ erhält man gerade noch 59 Ergebnisse.

Revolutionierungen die Realitäten der Vergangenheit in Frage stellen, ... dann warten die Bibliotheken keine Verwüstungen und Orkane ab um zu reagieren. Überall stellen sich die Bibliotheksspezialisten die nötigen Fragen, führen Neuerungen ein, schreiten vorwärts, kommen voran, schauen voraus, ... und sichern auch langfristig die Zukunft ihrer Institutionen.

Die Bibliotheken, welche zum Teil abbrannten, ausgeraubt, verwüstet oder sogar bombardiert wurden, haben immer gelassen die Qualen der Zeit und die Gestikulationen der Menschen hingenommen. Sie überdauern schon eine lange Zeit. Sie überleben ihre Erbauer und stellen ihre Rolle gegenüber allem und gegen alles sicher. Sie sind die Stätte des Wissens, die Hochburg der Aufklärung, das Heiligtum des Gedenkens der Völker und der Zeitalter.

Bibliographie

Marketing :

Artikel:

EICHINGER, Anita. Identität und Wahrnehmung: Öffentlichkeitsarbeit in Öffentlichen Bibliotheken. *BüchereiPerspektiven : Mitteilungen des Büchereiverbandes Österreichs*, 2005, Nr. 1, S. 2-5

EICHINGER, Anita und RABUS, Silke. Öffentlichkeitsarbeit in der Praxis: Wie präsentiert sich die Bibliothek in der Öffentlichkeit. *BüchereiPerspektiven : Mitteilungen des Büchereiverbandes Österreichs*, 2005, Nr. 1, S. 6-8

HOLLÄNDER, Stephan und GRAUMANN, Sabine. *Grundlagen des Marketing : Theorie und Praxis im Informationsbereich*. 2005. 34 S.

KOREN, Marian. Welche Kampagnen für öffentliche Bibliotheken haben wir in den Niederlanden durchgeführt? Welchen Erfolg hatten sie?. In : *EKZ Service für Bibliotheken* Publiziert November 2006 [online].
http://www.ekz.de/fileadmin/ekz/cms_old/files/08_Dr._Marian_Koren_Referattext.pdf
(konsultiert am 10.6.2008)

KNB – Kompetenznetzwerk für Bibliotheken : Öffentlichkeitsarbeit. In : *Bibliotheksportal, Deutscher Bibliotheksverband* [online]. Verändert am 26.03.2008
<http://www.bibliotheksportal.de/hauptmenue/themen/management-organisation/thematische-einfuehrung/oeffentlichkeitsarbeit/> (konsultiert am 11.06.2008)

SCHMIDT, Marion. Öffentlichkeitsarbeit bleibt! Besonders, wenn alles sich ändert. *Bibliothek : Forschung und Praxis*, 1999, Vol. 23, Nr. 2, S. 222-225

SCHNEIDER, Monika und HALHAMMER, Susanne. *Jahresbericht 2004 : Stabstelle für Öffentlichkeitsarbeit und Ausbildung; Büro für Öffentliches Bücherei- und Bibliothekswesen Tirol*. 2005. 13 S.

THIEBAUT, Olivier. Marketing et communication des bibliothèques. In : *Culture et TIC* [online]. Publiziert am 21. November 2005.
<http://culturetic.canalblog.com/archives/2005/11/21/1019202.html> (konsultiert am 07.04.2008)

TIEDTKE, Wolfgang. Per Mausklick durch die Bücherhalle : Hamburger Pläne und Visionen zu E-Medien, Online-Lernen und der Filiale in Second Life. *BuB Forum Bibliothek und Information*, 2008, Vol. 60, Nr. 01, S. 56-60

VOGT, Hannelore. *Die Bibliothek als „Tankstelle“ der Informationsgesellschaft - Von Helsinki nach Würzburg : internationale Bibliotheken*. Gütersloh : Bertelsmann Stiftung, 2002, 66 S. [online] http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-DA4CBCD4/bst/Vogt_Tankstelle_Informationsgesellschaft.pdf (konsultiert am 10.6.2008)

VRANA, Radovan und BARBARIC, Ana. Improving visibility of public libraries in the local community, a study of five public libraries in Zagreb, Croatia. *New Library World*, 2007, Vol. 108, No 9/10, S. 435-444

Monografien:

BRUHN, Manfred. *Marketing für Nonprofit-Organisationen : Grundlagen, Konzepte, Instrumente*. Stuttgart : Kohlhammer Verlag, 2005. 549 S. (Kohlhammer Edition Marketing)

Dienstleistungen öffentlicher Bibliotheken: IFLA / UNESCO Richtlinien für die Weiterentwicklung. München : Saur, 2005. 100 S. (Bibliothekspraxis, Nr. 36)

FISCHER, Walter. Tue Gutes und rede darüber: *Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit für Non-Profit-Organisationen*. Zürich : Orell Füssli, 2002. 176 S.

FRANKENBERGER, Rudolf und HALLER, Klaus [Hrsg.]. *Die moderne Bibliothek : ein Compendium der Bibliotheksverwaltung*. München : K.G. Saur, 2004. 459 S.

KOTLER, Philip und ANDREASEN, Alan. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 6th ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2003. 536 S.

SCHMIDT, Marion. *Auf dem Weg zur bibliotheksspezifischen Öffentlichkeitsarbeit : Bilanz und Perspektiven der organisatorischen Kommunikation von Bibliotheken in Deutschland*. Wiesbaden : Harrassowitz Verlag, 2001. 277 S. (Beiträge zum Buch- und Bibliothekswesen, 41)

Finanzierung

Artikel :

BERTELSMANN STIFTUNG und BUNDESVEREINIGUNG DEUTSCHER BIBLIOTHEKSVERBÄNDE E. V. (Hrsg.). *Bibliothek 2007 : internationale Best-Practice-Recherche*. Gütersloh : Bertelsmann, 2004. 99 S. [online] http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-DA4CBCD4/bst/Best_Practice_Buch_neu.pdf (konsultiert am 11.06.2008)

GEORGY, Ursula. Sponsoring als Marketinginstrument für Bibliotheken. *ÖBiB Öffentliche Bibliotheken in Bayern*, 2005, Nr. 1, S. 12-18 www.lfs.bsb-muenchen.de/publikationen/oebib/Inhalte/2005/01-05-sponsoring.pdf (konsultiert am 15.5.2008)

GIMMLER, Anja und SCHIFFERDECKER, Anja. Fundraising, Spenden und Sponsoring. In : *Sparen in Bibliotheken* [online]. <http://www.spareninbibliotheken.de/funds.htm> (konsultiert am 15.5.2008)

KNOCH, Michael. Fundraising an der Herzogin Anna Amalia Bibliothek. 8. *Thüringer Bibliothekstag*, Oktober 2002. S. 39-49 http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-6851/Btag_80003.pdf (konsultiert am 11.5.2008)

POTTS, Janet Christine und ROPER, Vincent P. Sponsorship and fundraising in public libraries: American and British perceptions. *New Library World*, 1995, Vol. 96, Nr. 1118, S. 13-22

Public Library Opens Internet Shopping Site. In : *EContent, Digital Content Strategies and Resources* [online]. Verändert am 18. April 2003 <http://www.econtentmag.com/Articles/ArticleReader.aspx?ArticleID=4280> (konsultiert am 20.6.2008)

SEEMAN, Annette. Bibliotheca illustris : auf mäzenatische Hilfe angewiesen : die Gesellschaft Anna Amalia Bibliothek e.V. in Weimar. In : „*With a little help from my friends*“ : *Freundeskreise und Fördervereine für Bibliotheken : Ein Handbuch*. Bad Honnef : Bock + Herchen, 2005, S. 167-174 [online] <http://www.ib.hu-berlin.de/buchidee/buch4/content/Seemann6.pdf> (konsultiert am 15.5.2008)

SWAN, James. Fund-raising for the small public library. *Wilson Library Bulletin*, 1989. [online] <http://www.ckls.org/~jswan/fundraisingwilson.html> (konsultiert am 15.5.2008)

Monografien :

BRUHN, Manfred. *Marketing für Nonprofit-Organisationen : Grundlagen, Konzepte, Instrumente*. Stuttgart : Kohlhammer Verlag, 2005. 549 S. (Kohlhammer Edition Marketing)

FRANKENBERGER, Rudolf und HALLER, Klaus [Hrsg.]. *Die moderne Bibliothek : ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*. München : K.G. Saur, 2004. 459 S.

LEINBERGER, Verena. *Sponsoring in Bibliotheken*. Köln : Fachhochschule Köln, 1998. 40 S. (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 10)

URSELMANN, Michael. *Fundraising : erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen*. 3 Aufl. Bern : Paul Haupt, 2002. 225 S.

Le Benchmarking :

Articles :

CARBONE, Pierre. Évaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme. *BBF*, 1998, t. 43, no 6, p. 40-45

FREI, Rebecca. Bibliotheken-Benchmarking. *ARBIDO*, 2005, no 11, p. 5-6

GIRARD-BILLON, Aline et GIAPPICONI, Thierry. L'évaluation dans les bibliothèques publiques françaises : une situation contrastée. *BBF*, 1997, t. 43, no 1, p. 78-84

HERGET, Joseph et HIERL Sonja. Excellence in libraries : a systematic and integrated approach. *New Library World*, 2007, vol. 108, no 11-12, p. 526-544

LAEVEN, Hubert et SMIT, Anja. A project to benchmark university libraries in The Netherlands. *Library Management*, 2003, vol. 24, no 6-7, p. 291-304

NUUT, Anu. Evaluation of library performance : current developments in Estonia. *Performance Measurement and Metrics*, 2006, vol. 7, no 3, p. 163-172

POLL, Roswitha. Ten years after : Measuring Quality revised. *Performance Measurement and Metrics*, 2008, vol. 9, no 1, p. 26-37

ROMER, Hermann. Herausforderung Benchmarking : das schweizerische Bibliotheken-Benchmarking als Führungsinstrument. *ARBIDO*, 2005, no 11, p. 7-8

WILSON, Frankie et TOWN Stephen J. Benchmarking and library quality maturity. *Performance Measurement and Metrics*, 2006, vol. 7, no 2, p. 75-82

Internet :

CULLEN, Rowena. Benchmarking : overview and context. In : *International Federation of Library Association and Institution* [en ligne]. <http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/015e-Cullen.pdf> (consulté le 28.04.2008)

DEUTSCH, Paula. Learning from other libraries : benchmarking to assess library performance. In : *BNET Business Network* [en ligne]. http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FWE/is_7_7/ai_105515114/pg_2 (consulté le 28.04.2008)

FEDERATION INTERNATOINALE DES ASSOCIATIONS DE BIBLIOTHEQUES. Les services de la bibliothèque publique : principes directeurs de l'IFLA/UNESCO. [En ligne]. <http://www.ifla.org/VII/s8/news/pg01-f.pdf> (consulté le 28.04.2008)

LYNCH, Beverly P. Mesures et évaluations des bibliothèques publiques. In : *International Federation of Library Association and Institution* [en ligne]. <http://www.ifla.org/IV/ifla64/027-137f.htm> (consulté le 28.04.2008)

NICOLAS, Pauline. Benchmarking, an imperative for special libraries in the Caribbean : the Jamaican case. In : *International Federation of Library Association and Institution* [en ligne]. <http://www.ifla.org/IV/ifla73/papers/152-Nicholas-en.pdf> (consulté le 28.04.2008)

POLL, Roswitha. Mesures de qualité à une échelle nationale : comparaison de projets. In : *International Federation of Library Association and Institution* [en ligne]. http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/105-Poll_trans-fr.pdf (consulté le 28.04.2008)

SEISSL, Maria. Benchmarking efforts in Austrian university libraries. In : *International Federation of Library Association and Institution* [en ligne]. <http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/105-Seissl-en.pdf> (consulté le 28.04.2008)

SVENSK BIBLIOTEKS FORENING [en ligne]. <http://www.biblioteksforeningen.org/index.html> (consulté le 28.04.2008)

WINKWORTH, Ian. Performance measurement of U.K. university libraries. In : *ARL Bimonthly Report* [en ligne]. <http://www.arl.org/bm~doc/ukperfmeas.pdf> (consulté le 28.04.2008)

Monographies :

ACHARD, Pierre et HERMEL, Laurent. *Le benchmarking*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2007. 201 p. ISBN 2124755455

BERTRAND, Anne-Marie. *Les villes et leurs bibliothèques : légitimer et décider*. Paris : Cercle de la librairie, 1999. 324 p. ISBN 2765407452

CHERFI, Zohra. *La qualité : démarches, méthodes et outils*. Paris : Lavoisier, 2002. 317 p. ISBN 2746204258

GAUTRON, Jacques. *Le guide du benchmarking*. Paris : Éditions d'organisation, 2003. 141 p. ISBN 2708129228

L. DEWITT, Donald. *Evaluating the twenty-first century library*. Binghamton : Haworth information press, 2001. 98 p. ISBN 078901985X

POLL, Roswitha et TE BOEKHORST, Peter. *Measuring quality, performance measurement in libraries*. Munich : Saur, 2007. 269 p. ISBN 9783598220333

SAULOU, Jean-Michel. *Tableaux de bords pour décideurs qualité*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2006. 194 p. ISBN 2124755277

SUTTER, Éric. *Documentation, information, connaissance : la gestion de la qualité*. Paris : ADBS, 2002. ISBN 2843650585

SUTTER, Éric. *Services d'information et qualité : comment satisfaire les utilisateurs*. Paris : ADBS, 1992. ISBN 2901046444

SUTTER, Éric. *L'évaluation et les indicateurs de performance*. Paris : ADBS, 2006. ISBN 2843650828

Normes :

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION. *Information et documentation : indicateurs de performance des bibliothèques*. 1^{ère} éd. Genève : ISO, 1998. 60 p. Norme internationale ISO : 11620 : 1998 (F)

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION. *Amendement 1 : indicateurs complémentaires de performance des bibliothèques*. Genève : ISO, 2003. 14 p. Norme internationale ISO : 11620 : 1998 / Amd. 1 : 2003 (F)

Collaboration :

Articles :

AROT, Dominique. La coopération des bibliothèques en France : un nouvel âge. *BBF*, 2003, t. 48, no 2, p. 5-12

DELAROCHE, Philippe. Pernod-Ricard : un mille-pattes intelligent. *L'Expansion*, 2005, no 694, p. 86

JACQUET-TRIBOULET, Amandine et BONNET, Vincent. Les bibliothèques publiques aux Pays-Bas. *BBF*, 2008, t. 53, no 1, p. 57-63

KARHULA, Päivikki. A united voice : library associations' challenge for the future in Finland. *Library Management*, 2006, vol. 27 no 1-2, p. 101-107

LE SAUX, Annie. La bibliothèque partenaire. *BBF*, 2006, t. 51, no 2, p. 79-80

PARVEX, Marie. Les bons plans pour rester à l'avant-garde. *Le Nouvelliste*, 2008, no 100, p. 2-3

RUEPP, Isabelle. Une collaboration transfrontalière et inter cantonale : l'exemple des bibliothèques municipales de Genève. *BBF*, 2001, t. 46, no 3, p. 70-76

YEATES, Robin et GUY, Damon. Collaborative working for large digitalisation projects. *Program : electronic library and information systems*, 2006, vol. 40, no 2, p. 137-156

Internet :

BIBLIOVALAIS [en ligne]. www.bibliovalais.ch (consulté de 07.05.2008)

BISHOFF, Liz. The collaboration imperative. In : *Library Journal* [en ligne]. www.libraryjournal.com/article/CA371048.html (consulté le 07.05.2008)

BREDLAND, Else-Margrethe et KUZILWA K., Matilda. La coopération entre les bibliothèques de l'Université de Mzumbe (Tanzanie) et d'Agder (Norvège) : un aperçu du présent et du futur. In : *International Federation of Library Association and Institution* [en ligne]. http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/118f_trans-Kuzilwa_Bredland.pdf (consulté le 28.04.2008)

GALAUP, Xavier. Renforcer la coopération en bibliothèques. In : *XG BlogNotes* [blog]. 01.03.2008 <http://www.xaviergalaup.fr/blog/2008/03/01/renforcer-la-cooperation-entre-bibliotheques> (consulté le 07.05.2008)

LES BIBLIOTHEQUES PUBLIQUES DU QUEBEC [en ligne]. <http://www.bpq.org> (consulté le 07.05.2008)

OHIO LIBRARY COLLABORATION [en ligne]. <http://ohiolibrarycollaboration.blogspot.com> (consulté de 07.05.2008)

RESEAU BIBLIO DU QUEBEC [en ligne]. <http://www.reseaubiblioduquebec.qc.ca> (consulté le 07.05.2008)

Monographies :

AROT, Dominique. *Les partenariats des bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2002. 367 p. ISBN 2910227472

BERTOT, John Carlo et DAVIS, Denise M. *Planning and evaluating library networked services and resources*. Wesport : Libraries unlimited, 2004. 354 p. ISBN 1563089645

CARROLL, Frances Laverne et HARVEY, John Frederick. *International librarianship : cooperation and collaboration*. Lanham : Scarecrow press, 2001. 367 p. ISBN 0810839210

DINCLAUX, Marie et VOSGIN, Jean-Pierre. *Partenariats et bibliothèques : domaines culturel et international*. Bordeaux : Ed. Filière bibliothèques/médiathèques, 1998. 120 p. ISBN 291118503X

GEH, Hans-Peter et WALCKIERS, Marc. *Library networking in Europe*. Londres : TFPL, 1995. 377 p. ISBN 1870889584

KENNA, Stephanie et PILLING, Stella. *Co-operation in action : collaborative initiatives in the world of information*. London : Facet publishing, 2002. 174 p. ISBN 1856044246

MILLER, William et PELLEN, Rita M. *Cooperative efforts of libraries*. Binghamton : Haworth information press, 2002. 273 p. ISBN 0789021870

WOODSWORTH, Anne et WALL, Thomas B. *Library cooperation and networks : a basic reader*. New-York : Neal-Schuman, 1991. 208 p. ISBN 1555700888

Annexe 1 a

Questions posées lors des entretiens

1. Pratiquez-vous le marketing ? (Par marketing, nous entendons l'ensemble des moyens mis en œuvre afin de valoriser et faire connaître votre institution, ses services ainsi que les activités et animations proposées, soit une vision plutôt « publicitaire ou promotionnelle » du terme.)
 - 1.1 Si oui, sous quelle(s) forme(s) ? Qui s'en occupe ? Quel pourcentage du budget de la bibliothèque y est consacré ?
 - 1.2 Si non, songez-vous à mettre en place un tel système ou est-ce selon vous inutile ?
2. Outre l'enveloppe allouée par votre organisme de rattachement et les cotisations des usagers, bénéficiez-vous de sources externes de financement (dons, sponsoring,...) ?
 - 2.1 Si oui, estimez-vous que ce(s) soutien(s) pécuniaire(s) est (sont) une réussite ou source(s) d'éventuelles complications ?
 - 2.2 Si non, pensez-vous qu'il serait possible de recourir à d'autres canaux de financement ? Lesquels, comment, pour quelles types de charges ?
3. Pratiquez-vous le benchmarking ?
 - 3.1 Si oui, sous quelle(s) forme(s) ? Qui s'en occupe ? Quel pourcentage du budget de la bibliothèque y est consacré ?
 - 3.2 Si non, songez-vous à mettre en place un tel système ou est-ce selon vous inutile ?
4. Collaborez-vous avec d'autres institutions (de plus petites tailles) afin de partager vos expériences et compétences ?
 - 4.1 Si oui, sous quelle forme : par le biais un réseau ou par des contacts officieux ? Est-ce un succès ?
 - 4.2 Si non, pensez-vous qu'il serait nécessaire de mettre en place un réseau (une plateforme) de partage ? A quel niveau (cantonal, régional,...) ?

Annexe 1 b

Fragen für die Interviews

1. Betreiben Sie für Ihre Bibliothek aktive Öffentlichkeitsarbeit um die Institution, sowie deren Dienstleistungen der Gemeinde und der Bevölkerung bekanntzumachen und aufzuwerten?
 - 1.1. Wenn ja, in welcher Form? Wer kümmert sich darum und in welchem Ausmass? Wie viel Prozent des Budgets ist für das Marketing vorgesehen?
 - 1.2. Wenn nein, planen Sie in nächster Zeit die Einsetzung eines solchen Systems oder erscheint Ihnen Marketing als ein unnützlich Instrument?
2. Erhalten Sie noch andere finanzielle Unterstützungen ausser des bewilligten Budgets Ihrer übergeordneten Instanz und der Einnahmen aus den Dienstleistungen (Benutzergebühren, Mahnungen, ...)?
 - 2.1. Wenn ja, denken Sie, dass diese finanziellen Unterstützungen zum gewünschten Erfolg führen oder, dass sie eher Probleme verursachen?
 - 2.2. Wenn nein, hatten Sie es in Erwägung gezogen, andere finanzielle Quellen zu suchen? Welche und in welchem Ausmass?
3. Betreiben sie Benchmarking?
 - 3.1. Wenn ja, in welcher Form? Wer kümmert sich darum? Wie viel Prozent des Budgets ist dafür vorgesehen?
 - 3.2. Wenn nein, erwägen Sie eine Einführung eines solchen Systems oder finden Sie dies unbrauchbar für Bibliotheken?
 - 3.3. Denken Sie, dass das Benchmarking nützlich sein kann um in Verhandlungen mit der übergeordneten Instanz eine stärkere Position einnehmen zu können?
4. Kooperieren sie mit anderen Institutionen um ihre Erfahrungen untereinander auszutauschen und von deren Kompetenzen zu profitieren?
 - 4.1. Wenn ja, geschieht dies mit Hilfe eines Netzwerkes oder über inoffizielle Kontakte? Findet ein gegenseitiger Austausch statt?
 - 4.2. Wenn nein, denken Sie es wäre sinnvoll ein Netzwerk oder eine Plattform aufzustellen? Auf welcher Ebene (kantonal, regional)?

Annexe 2

Liste des indicateurs de la norme ISO 116 20

Satisfaction des usagers
Pourcentage de la population cible
Coût par usager
Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir
Coût par entrée à la bibliothèque
Disponibilité des titres
Disponibilité des titres demandés
Proportion des titres demandés figurant dans la collection
Mise à disposition des titres demandés
Consultation sur place par personne de la population à desservir
Taux d'utilisation des documents
Délai de recherche médian des documents dans les magasins
Délai de recherche médian des documents en accès direct
Rotation des documents
Prêts par personne de la population à desservir
Documents en prêts par personne de la population à desservir
Coût par prêt
Prêt par agent
Délai du prêt entre bibliothèque
Taux de réponses correctes (service de référence)
Taux de succès de la recherche par titre dans le catalogue
Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue
Disponibilité des installations
Taux d'utilisation des installations
Taux d'occupation des places assises
Disponibilité des systèmes informatisés
Délai d'acquisition médian des documents
Délai de traitement médian des documents
Coût par titre catalogué

Annexe 3

Liste des indicateurs du projet BIX

Surface accessible aux usagers en m² par public cible

Heures de station de travail par public cible (*exclusivement bibliothèque publique*)

Heures d'ouverture par semaine

Fourniture d'information : dépenses par public cible (*exclusivement bibliothèque universitaire*)

Documents par public cible (*exclusivement bibliothèque publique*)

Taux de renouvellement (*exclusivement bibliothèque publique*)

Disponibilité immédiate des documents (*exclusivement bibliothèque universitaire*)

Cours de formation par public cible (*exclusivement bibliothèque universitaire*)

Collaborateur par public cible (*exclusivement bibliothèque publique*)

Pénétration du marché (*exclusivement bibliothèque universitaire*)

Satisfaction des usagers (*exclusivement bibliothèque universitaire*)

Visites par public cible

Présence aux cours de formation par public cible (*exclusivement bibliothèque universitaire*)

Visites par heure d'ouverture (*exclusivement bibliothèque publique*)

Utilisation des collections / rotation (*exclusivement bibliothèque publique*)

Prêts pas public cible (*exclusivement bibliothèque publique*)

Coût par usager (*exclusivement bibliothèque universitaire*)

Coût par visite (*exclusivement bibliothèque publique*)

Budget d'acquisition par prêt (*exclusivement bibliothèque publique*)

Taux de dépenses d'acquisition / coût de personnel (*exclusivement bibliothèque universitaire*)

Horaire des collaborateurs / horaires d'ouverture (*exclusivement bibliothèque publique*)

Traitement des documents : productivité des collaborateurs (*exclusivement bibliothèque universitaire*)

Pourcentage des dépenses de fourniture d'information consacré aux collections électroniques (*exclusivement bibliothèque universitaire*)

Pourcentage du personnel de la bibliothèque fournissant des services électroniques (*exclusivement bibliothèque universitaire*)

Heures / jours de formation reçus par le personnel

Taux de disponibilité du personnel (*exclusivement bibliothèque publique*)

Taux de variation du personnel (*exclusivement bibliothèque publique*)

Pourcentage des moyens de la bibliothèque provenant de subventions spéciales ou du revenu produit

Pourcentage des moyens institutionnels alloués à la bibliothèque (*exclusivement bibliothèque universitaire*)

Annexe 4

Liste des indicateurs du projet CASL

Documents par public cible

Visites par public cible

Visites par heure d'ouverture

Utilisation des collections / rotation

Prêts par public cible

Pourcentage du public cible inscrit à la bibliothèque

Subvention allouée par l'État ou le territoire

Pourcentage de la subvention de l'État ou le territoire par rapport au budget total de la bibliothèque

Annexe 5

Liste des indicateurs du projet estonien

Utilisateurs par public cible
Prêts par public cible
Visites par public cible
Stations de travail équipées d'internet pour 1'000 utilisateurs
Utilisateurs par station de travail équipée d'internet
Bibliothécaires pour 1'000 utilisateurs
Utilisateurs par bibliothécaire
Documents par public cible
Documents pour 1'000 publics cibles
Documents par utilisateurs
Proportion des prêts de fictions
Dépenses courantes par public cible
Dépenses courantes pour 1'000 publics cibles
Dépenses courantes par utilisateurs
Dépenses d'acquisition par public cible
Dépenses d'acquisition pour 1'000 publics cibles
Dépenses d'acquisition par utilisateurs

Annexe 6

Liste des indicateurs du projet néerlandais

Heures de place de travail par semaine et par usager
Fourniture d'information : dépenses par public cible
Dépenses pour fournitures d'information / dépenses totales
Dépenses pour les périodiques / dépenses totales de fourniture de documents
Acquisition par an et par public cible
Abonnements périodiques par public cible
Taux des documents fournis / taux des documents provenant du prêt inter bibliothèques
Prêts de l'année précédente / acquisition des 5 dernières années
Catalogage interrogeable en ligne : session par public cible
Téléchargements (moyenne) par publication électronique
Proportion du prêt inter bibliothèques / total des prêts
Coût par usager
Délai d'acquisition
Délai de traitement des documents
Traitement des documents : productivité des collaborateurs
Délai de mise à disposition des documents
Taux de succès des recherches inter bibliothèques
Pourcentage des dépenses de fourniture d'information consacré aux collections électroniques
Dépense de formation par membre du personnel
Pourcentage des moyens de la bibliothèque provenant du revenu produit
Pourcentage des dépenses institutionnelles allouées à la bibliothèque

Annexe 7

Liste des indicateurs du projet HELMS

Heures de place de travail par semaine et par usager

Fourniture d'information : dépenses par usager

Prêts par usager

Proportion du prêt inter bibliothèques / total des prêts

Coût par usager

Dépenses de personnel par usager

Répartition des collaborateurs entre acquisition et traitement des documents, service au public et accompagnement (*données d'arrière-plan*)

Annexe 8

Liste des indicateurs du projet suédois

Heures d'ouverture comparées à la demande
Pénétration du marché
Pénétration du marché : services électroniques à distance
Satisfaction des usagers
Visites par public cible
Utilisation des collections / rotation
Proportion du prêt inter bibliothèques / total des prêts
Présence aux cours de formation par public cible
Demandes d'information par public cible
Présence aux événements par public cible
Délai d'acquisition
Délai de traitement des documents
Délai du prêt inter bibliothèques
Précision du rangement

Annexe 9

Liste des indicateurs du benchmarking des bibliothèques suisses

Offre et infrastructure (7 indicateurs)

- Nombre total de documents par habitant
- Accroissement des documents par rapport au nombre total de documents en %
- Accroissement des documents en libre-accès par rapport au nombre total de documents que comprend la bibliothèque en libre-accès
- Nombre de postes en EPT⁵⁹ par habitant
- Nombre de postes en EPT par heure d'ouverture dans l'année
- Prorata des heures de travail front-office par poste EPT en %
- Nombre de stations de travail par habitant
- Nombre total de documents par membre de l'université (pour les bibliothèques universitaires)
- Nombre de postes en EPT par membre de l'université (pour les bibliothèques universitaires)
- Nombre de places de travail par membre de l'université (pour les bibliothèques universitaires)

Pénétration du marché et popularité de l'offre (11 indicateurs)

- Nombre de visites par habitant
- Nombre de visites par heure d'ouverture dans l'année
- Nombre de visites par usager
- Nombre de stations de travail informatisées par habitant
- Nombre de stations de travail informatisées par membre de l'université
- Nombre de stations de travail connectées à internet par habitant
- Nombre moyen de participants aux animations
- Nombre total de prêts par habitant
- Nombre total de prêts par heure d'ouverture dans l'année
- Nombre de prêts en libre-accès par rapport au nombre total de documents en libre-accès
- Visites du site internet de la bibliothèque par habitant
- Taux d'accroissement des usagers en %
- Nombre de visites par membre de l'université (pour les bibliothèques universitaires)

⁵⁹ Équivalent plein temps

- Nombre de stations de travail connectées à internet par membre de l'université (pour les bibliothèques universitaires)
- Nombre total de prêts par membre de l'université (pour les bibliothèques universitaires)
- Visites du site internet de la bibliothèque par membre de l'université (pour les bibliothèques universitaires)

Finances (14 indicateurs)

- Dépenses courantes par visite
- Dépenses courantes sans le coût de l'immobilier et de l'informatique par visite
- Dépenses courantes par heure d'ouverture dans l'année
- Dépenses courantes sans le coût de l'immobilier et de l'informatique par heure d'ouverture dans l'année
- Dépenses courantes par prêt
- Dépenses courantes sans le coût de l'immobilier et de l'informatique par prêt
- Dépenses courantes par usager actif
- Dépenses courantes sans le coût de l'immobilier et de l'informatique par usager actif
- Dépenses salariales par poste en EPT
- Coût d'acquisition des périodiques électroniques par rapport aux dépenses totales d'acquisitions de documents
- Financement propre (sans les subventions) par rapport aux dépenses totales
- Moyens financiers propres par usager actif
- Montant consacré à l'acquisition de documents par rapport aux dépenses totales
- Montant consacré aux salaires par rapport aux dépenses totales

Ressources humaines (6 indicateurs)

- Disponibilité réelle du personnel par poste EPT (vacances incluses)
- Absence pour cause de maladie, d'accident, de grossesse, d'obligation militaire,... par poste en EPT en %
- Départ de personnel par poste en EPT
- Engagement de personnel par poste en EPT
- Nombre total de prêts par poste en EPT / poste en EPT pour 10'000 prêts
- Nombre total de prêts sans les prêts inter bibliothèques par poste en EPT au front office