



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

22-27 August 2004
Buenos Aires, Argentina

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

Code Number: 053-F
Meeting: 112. Management and Marketing with Public Libraries
Simultaneous Interpretation: Yes

Nouveaux besoins – anciennes compétences

Une stratégie pour réduire l'écart entre les compétences
Formation dans un contexte au quotidien

Jens Thorhauge

Danish National Library Authority
Copenhagen, Denmark

Résumé:

Ce texte est une présentation du programme national sur le développement de compétence - un effort formidable entrepris à la suite de la nouvelle Loi danoise sur les services de bibliothèque de 2001-2002. Le programme impliquait une intégration poussée des activités d'apprentissage dans le travail quotidien au sein de l'organisation, pour renforcer le travail de réseautage et de projet à plusieurs niveaux et cela afin d'alimenter un nouveau leadership dans les bibliothèques publiques.

Introduction

Un des défis principaux que nous relevons dans tous les types de bibliothèques est classique : la nécessité de maintenir des qualifications professionnelles et de développer de nouvelles compétences dans un monde en perpétuel changement. Avec l'accélération des développements technologiques le problème a atteint des dimensions impossibles à récuser.

Le titre de cet article implique différents problèmes, mais la plupart d'entre eux dérivent du fait

que depuis l'arrivée du catalogue en ligne un nombre de plus en plus important de routines de travail et procédures a été fondamentalement changé et la percée de Internet dans les bibliothèques, dont nous avons vu seulement le début, nous dirige vers un changement total de paradigme.

Non seulement les routines liées à l'enregistrement et au catalogage, aux procédures de prêt, au développement de collection et à la recherche changent complètement, mais également les autres services classiques de base comme ceux reliés au service à la clientèle. Il y a toujours eu un besoin pour le renouvellement de personnel et les compétences, mais pendant la dernière décennie nous nous sommes déplacé d'une situation où ce processus était plus ou moins organique et géré de façon "naturelle": c'est-à-dire avec l'incorporation de nouveaux personnels de la nouvelle génération avec une éducation récente possédant de nouvelles compétences professionnels avec l'ancien personnel pour les compléter et les aider à s'adapter à une toute autre réalité. Cette réalité est, au moins dans mon pays où l'âge moyen tourne autour de la cinquantaine parmi le personnel des bibliothèques publiques, que la majorité des membres du personnel a été formée non seulement avant la percée de Internet mais même avant l'OPAC. Naturellement on a appris à utiliser l'OPAC en cours de route, ainsi que Internet jusqu'à un certain degré (ou bien ils ont pris une retraite anticipée). Mais la question est dans quelle mesure les nouvelles qualifications sont atteintes? À quel degré ces qualifications sont-elles intégrées dans les priorités et les attitudes? En outre, la question est comment gérer les problèmes dans la gestion quotidienne des bibliothèques?

Cet article a pour sujet le développement d'une stratégie nationale pour l'application d'un programme organisé par la Bibliothèque nationale danoise (DNLA) pour le développement de compétences et qualifications sur une large échelle afin mettre les bibliothèques à niveau selon les besoins de la société de l'information et d'y introduire de nouvelles méthodes de gestion d'apprentissage et d'enrichissement de compétences.

Trois types de lacune

Évidemment on peut rencontrer plusieurs types de carences dans la bibliothèque hybride multimédia qui s'en vient. L'accent sera mis sur trois types de base que nous avons identifiés et qui peuvent être reconnus probablement par n'importe quel directeur de bibliothèque.

Le premier et le plus évident c'est

- le manque de qualifications de base en technologie de l'information et nouveaux médias - en relation avec l'écart entre la formation théorique et celle professionnelle et les avancées technologiques récentes

Il y a un besoin pour un grand éventail de qualifications nécessaires pour opérer dans un environnement numérique multimédia : qualifications techniques élémentaires, qualifications pour rechercher dans les bases de données et sur Internet, connaissance des médias numériques etc...

Le second type est en relation avec

- la gestion adéquate des besoins changeants des utilisateurs dans l'âge numérique.

Il est largement reconnu qu'il y a un besoin de formation en TIC d'autant plus que de plus en plus de bibliothèques mettent sur pied des centres d'apprentissage, principalement destinés au public pour l'apprentissage de la technologie Internet (e-gouvernement, information pour les consommateurs, information sur les activités culturelles etc.). Nous croyons que le besoin de ces services de consultation augmentera dans les prochaines années.

Le troisième type est en relation avec

- la capacité de gérer de nouveaux services stratégiques de développement, incluant de nouveaux services, planification et gestion du changement et marketing.

Très souvent, le manque de qualifications dans ce domaine est accompagné d'attitudes hostiles ou désuètes envers les nouvelles théories. Mais de telles attitudes peuvent souvent être vues comme enracinées dans le manque de connaissance des implications du développement technologique sur l'organisation. On peut également représenter ces trois types de lacunes en tant que trois niveauxⁱⁱ différents de discernement nécessaire dans le nouveau concept de bibliothèque hybride : commençant par la nécessité de pouvoir comprendre et gérer un nouveau médium (support n.d.t.), vers son potentiel pour de nouveaux services, ainsi que l'impact de ces nouveaux services, en réseau, sur la culture organisationnelle traditionnelle et toutes les conséquences que cela engendre sur les priorités dans une bibliothèque traditionnelle.

Ces types d'insuffisance peuvent être identifiés au niveau national aussi bien qu'institutionnel dans nombreuses bibliothèques. Évidemment des mesures doivent être entreprise pour surmonter ces lacunes.

Un programme national ou régional visant à surmonter ces faiblesses, qui constituent des obstacles dans le développement de services adaptés à la société de l'information dans les bibliothèques, inclurait également un programme de développement d'un nouveau leadership, car les qualifications et la formation des compétences est évidemment une des responsabilités du leader.

La vision

Après avoir identifié les trois types de lacunes, notre ambition était de

- offrir à chaque personne travaillant dans les bibliothèques publiques danoises la possibilité de mettre à niveau ses qualifications. En premier abord les rendre aptes à gérer les besoins quotidiens des usagers reliés aux nouveaux médias, y compris les services Internet dans les bibliothèques hybrides.

En outre nous avons voulu

- augmenter l'assistance courante de la Bibliothèque nationale pour le développement de nouveaux services en élevant les compétences en gestion de projet, ce qui est normalement un pré-requis pour un nouveau service.

Troisièmes nous avons voulu

- changer la culture organisationnelle que l'on trouve dans la majorité des bibliothèques.

En particulier, ceci devrait se produire à deux égards : nous avons voulu améliorer les capacités des bibliothèques pour la participation aux activités en réseau et nous avons voulu intégrer l'apprentissage dans bibliothèque.

Notre vision a été inspirée par la pensée organisationnelle sur les organisations apprenantes et l'apprentissage-action.ⁱⁱⁱ

À cette époque, la Bibliothèque nationale danoise a obtenu de bons résultats en travaillant sur sa propre organisation avec l'aide de consultants externes afin de développer un leadership orienté sur le travail d'équipe, basé sur les valeurs, où la pierre angulaire des valeurs était l'intégration de l'apprentissage dans l'organisation. Nous avons organisé un travail interne largement fondé sur notre vision de l'avenir des bibliothèques et notre propre rôle comme agence dans ceci. Nous avons défini notre rôle en tant que responsables de l'encadrement, de l'élaboration de politiques et en support du développement de bibliothèque.

La mission dans notre politique était : développer la bibliothèque hybride jusqu'au degré où ses services numériques puissent fonctionner comme une bibliothèque virtuelle à part entière, en se dirigeant continuellement vers des services de plus en plus différenciés visant, comme but ultime, la bibliothèque personnelle. Du côté organisationnel, nous nous sommes concentrés d'évoluer d'une pensée organisationnelle centrée sur l'institution vers une organisation bien plus ouverte et basée sur le réseau, l'équipe et le partenariat. En plus, nous avons trouvé qu'il était crucial pour le succès futur de la profession bibliothécaire que cette dernière réussisse à se créer de nouveaux rôles dans l'apprentissage et l'intermédiation culturelle.

Comment ces théories et concepts peuvent être exportés vers les bibliothèques? Et comment pourrions-nous faciliter le changement ? Évidemment notre intention en tant qu'autorité nationale n'était pas dicter un changement spécifique ou de définir un modèle organisationnel final. Non, nous avons voulu stimuler les bibliothèques locales afin qu'elles considèrent quels changements elle devrait entreprendre afin de devenir partenaires dans un service national en réseau, pour qu'elles établissent de nouvelles offres et de nouvelles relations locales, et pour définir ce qui devrait être fait afin de créer un nouvel environnement d'apprentissage pour le personnel et les clients au niveau des bibliothèques locales.

Comme nous voulions attaquer ces trois lacunes, nous avons défini trois lignes principales dans notre programme:

- formation des formateurs
- formation en gestion de projet
- développement de nouveau leadership.

La formation des formateurs visait à former le personnel avec expérience afin qu'ils puisse, à leur tour, former leurs collègues dans leur propre ville ainsi que les bibliothèques avoisinantes. Ils

devraient aider à développer des compétences par l'apprentissage-action (« *action-learning* ») dans la gestion de la musique (que de nombreuses bibliothèques n'offraient pas avant l'année 2000), du multimédia et services Web et les principes de base concernant les centres d'apprentissage dans les bibliothèques. Les formateurs devraient être capable de gérer des cours abrégés d'introduction et travailler avec des collègues dans une division de musique ou démontrer comment organiser une présentation Web pour les personnes âgés ou n'importe quel autre groupe ciblé par la bibliothèque.

La gestion de projet a été choisie parce que nous considérons les projets comme un moyen pour développer de nouveaux services en même temps que pour changer les organisations traditionnelles car, généralement, dans le travail orienté par projet on organise une équipe de prise de décision. En outre, l'expérience de la dernière décennie a prouvé que des bibliothèques fonctionnant régulièrement avec des projets se développaient plus rapidement des autres et ont pris la tête dans la présentation de nouveaux services. L'élément gestion de projet formerait un certain nombre de bibliothécaires expérimentés dans la gestion de projet et les qualifierait pour offrir support et conseil pour des projets dans leurs propres bibliothèques ainsi que celles voisines.

Dans ces deux éléments, on peut trouver les idées du concept d'organisation apprenante; la vision était d'un corps de collègues agissant en tant que conseillers dans les opérations quotidiennes, partageant leur connaissance par moyen de démonstrations pratiques préférablement dans le contexte du travail quotidien de leurs collègues.

Le troisième élément était le leadership. C'était tout simplement une offre à tous les directeurs des bibliothèques publiques de participer, à un prix extraordinairement bas, à un nouveau cours de gestion de bibliothèque organisé en coopération avec le *Danish National Library Authority*, le *Danish National School of Management* et l'association des directeurs de bibliothèques. Le but était d'introduire les conditions pour le management et le leadership dans le contexte de la société de l'information et d'inspirer le changement dans l'organisation du travail dans les bibliothèques.

Le contexte

Le contexte spécial du programme danois a été la Loi sur les services bibliothécaires, votée par le Parlement danois en 2000.^{IV}

Le Danemark a eu sa première Loi sur les bibliothèques publiques en 1920, laquelle a été révisée à plusieurs occasions. En 2000 le but d'une révision en profondeur était d'établir un cadre pour la bibliothèque hybride afin de répondre aux nouveaux besoins des usagers dans le contexte de la société de l'information et de créer en définitive une intégration systématique des technologies et services Internet partout où il était approprié dans les bibliothèques.

Le changement de la législation danoise signifie qu'il est devenu maintenant obligatoire à toutes les bibliothèques de fournir l'accès aux ressources Internet et d'aider les citoyens à s'en servir; cet accès à tous les types de médias (support n.d.t.) est obligatoire et offert par un nouveau service, *bibliotek.dk*, qui donne accès à la recherche, aux requêtes – pour les nouveaux livres– et permet

de commander n'importe quel titre acheté par la Bibliothèque danoise pour le recevoir à la bibliothèque de son choix^v. L'esprit derrière la loi c'est de créer un nouveau genre de bibliothèque, avec un nombre de plus en plus important des services numériques et d'une offre plus diversifiée et avec des services centrées sur l'utilisateur dans les lieux physiques.

La loi a accordé à la bibliothèque nationale danoise 20 millions DDK (3 millions USD) de plus pour implémenter la loi en établissant des programmes de développement de compétence pour le staff des bibliothèques et pour d'autres activités semblable.

Le contexte fait référence également à la situation de l'éducation permanente au Danemark laquelle, comparé à la plupart des autres pays, est vraiment bonne. Il y a plusieurs joueurs offrant des cours, avec l'École Royale de bibliothéconomie et Sciences de l'information en tête avec quelque 3-400 cours et 5000 participants sur une base annuelle (le nombre total d'employés dans les bibliothèques publiques danoises s'élève approximativement à 5.100). Les activités de l'École Royale de bibliothéconomie sont bien cotées. Deux fois par an une nouvelle liste de cours de formation et de séminaires est présentée, toujours avec des matières nouvelles d'actualité. Ainsi la première décision était reliée aux activités continues dans le domaine.

Nous avons décidé que les activités que nous lancerions, devraient compléter les activités de base dans le domaine de la formation permanente et ne pas être vus comme alternative, particulièrement parce que le programme serait un effort ad hoc, comme les activités de l'École Royale de bibliothéconomie. Notre effort peut alors être caractérisé comme un effort de soutien à un changement organisationnel qui peut survenir aux besoins des activités d'apprentissage sur une base interne et quotidienne. Cela n'entre pas en conflit avec l'École Royale de bibliothéconomie et Sciences de l'information, laquelle a évidemment un niveau professionnel plus élevé.^{vi}

Un point important est que l'offre des programmes de formation était gratuite pour les bibliothèques, alors que les activités de formation permanente à l'école royale sont payantes.

Mise en oeuvre du programme

Le programme de développement de compétence faisait partie d'un plus grand programme qui a été lancé sur le marché comme offre spéciale de « à toutes les bibliothèques » par publicité directe via courrier à toutes les bibliothèques publiques au Danemark. Les éléments de ce programme offraient assistance pour

- le développement et l'expansion des collections du matériel numérique
- le développement de nouveaux services et la coopération entre bibliothèques et usagers
- le développement des compétences: formation des formateurs et gestion de projet
- développer un nouveau leadership
- une campagne promotionnelle pour toutes les bibliothèques sur le nouvel accès en ligne: bibliotek.dk/library.dk.

L'ambition du programme était de faire en sorte que toutes les bibliothèques puissent opérer un

virage simultané vers le nouveau modèle de bibliothèque hybride. Le programme a été rendu possible par une seule subvention, et pour que ces efforts aient un effet durable, il devait viser à changer la manière dont les bibliothèques gèrent habituellement la formation continue. En d'autres mots: l'impact durable devrait être sur la manière dont les bibliothèques planifient les compétences et le développement organisationnel. En premier lieu, il fallait combler l'insuffisance de base face aux nouveaux médias, et à moyen terme opérer les changements organisationnels nécessaires tout en tenant compte des différences entre les bibliothèques traditionnelles de type institutionnel et cette nouvelle culture basée sur le réseau, la gestion par projet, la valeur, et l'apprentissage.

Pour la DNLA il était déterminant d'établir des partenariats avec les directeurs de bibliothèques ainsi que les bibliothèques individuelles. L'associé principal était la bibliothèque de comté. Au Danemark la « bibliothèque de comté » est en fait une bibliothèque municipale qui a été mandatée d'intégrer le rôle de la bibliothèque du comté. Ce qui implique principalement un rôle traditionnel intégré dans la superstructure pour la diffusion de matériel imprimé.

La nouvelle législation a également exigé de nouvelles tâches, et d'une toute nouvelles façons d'organiser ces tâches ce qui amena la bibliothèque de comté à jouer un rôle beaucoup plus proactif dans la coordination, la publicité, en soutien pour le développement des bibliothèques locales. Et avec cette nouvelle Loi, le DNLA a mis en oeuvre un nouveau système de subventions pour les bibliothèques de comté, basé sur les objectifs d'activité dans un contrat de performance. En ce qui concerne le programme de compétence, le DNLA a décidé de gérer le territoire danois en quatre régions avec quatre bibliothèques de comté par région et de leur laisser prendre la tête pour l'implémentation matérielle des programmes de formation des formateurs et gestion de projet.

Dans chaque région une bibliothèque a été choisie comme responsable du programme, ce qui a rendu le déroulement du programme facile. Le DNLA avait un contact étroit avec les quatre bibliothèques responsables, s'assurant ainsi qu'il y avait une gestion en réseau appropriée dans les régions et que le partage en continu de la connaissance et des expériences entre les quatre régions avait lieu. L'idée dans le choix de ce modèle organisationnel était d'une part de créer un réseau durable qui continua à fonctionner même après la fin des subventions et, d'autre part, intégrer les activités dans les contrats de performance avec les bibliothèques de comté.

Les bibliothèques du comté dans les quatre régions ont appliqué pour les subventions sur la base des plans tout à fait spécifiques, parce qu'il était important qu'en pratique ce soit facile pour les bibliothèques d'y participer et il devrait être aussi facile d'identifier les offres comme réponse à leurs propres besoins.

Comment ça été fait ?^{vii}

Chaque région a décidé comment ils organiseraient la formation. Une des régions a décidé de faire une étude pour connaître les besoins dans les bibliothèques. Le résultat s'est avéré être très semblable aux trois autres régions, où une mesure a été prise immédiatement suite à cette rétroaction spontanée des bibliothèques sur la situation.

Les besoins en formation ont pu être divisés en quatre groupes:

- formation en gestion de documents musicaux pour les bibliothèques nouvelles dans ce domaine
- le Web comme outil professionnel pour le bibliothécaire
- design Web, services Web pour les usagers
- introduction du Web aux divers groupes ciblés

Le recrutement des entraîneurs et des conseillers en travail par projet a été organisé afin de couvrir tout le pays. Chaque bibliothèque devrait au moins avoir une bibliothèque voisine avec formateur. Tout a été fait pour faire en sorte que cette offre gratuite pour les bibliothèques soit une proposition qu'elles ne puissent tout simplement pas refuser. La formation des formateurs a été faite par des conseillers professionnels dans le domaine et par l'École Royale de bibliothéconomie et des Sciences de l'information. Même si la formation était organisée différemment dans les régions, l'aspect pédagogique que les formateurs devraient traiter restait centré et très spécifique. En général, les formateurs ont été formés pendant deux semaines entrecoupées de deux ou trois périodes de pratique et de supervision.

Les gestionnaires de projet ou les consultants étaient formés moins longtemps mais en général de la même manière: deux modules durant trois jours chacun avec une introduction au travail par projet entrecoupé de périodes de pratique et de supervision.

En simples termes d'activités et de nombres:

Formation des formateurs: 53 bibliothécaires ont été formés comme formateurs – principalement en méthode de partage des connaissances et enseignement. Après leur formation ils ont organisé 430 ateliers pour des collègues avec 4.600 participants. Ces ateliers ont visé à enseigner des techniques pour permettre aux participants de gérer de nouveaux médias dans leur travail quotidien de bibliothèque: rechercher sur le Web, développer des collections musicales, participer à la gestion de services comme le service national tel que *ask-a-librarian* mais aussi développer leur pages Web, et mettre en place des ateliers de formation sur l'introduction à Internet pour différents groupes d'usagers. 244 bibliothécaires ont été formés en gestion de projet dans le but de devenir eux-mêmes des gestionnaires de projet mais aussi pour intervenir en tant que formateurs ou consultants auprès de collègues provenant de leur bibliothèque et de celles avoisinantes. Et ceci dans le but d'implémenter de nouveaux services comme ceux mentionnés plus haut.

Le programme de "nouveau leadership" a été présenté en tant que soutien aux professionnels en gestion. Une offre était pour des cours de maîtrise touchant le domaine –ou diplôme-, par exemple des cours réputés comme le MBA. Mais avons été très étonnés qu'il n'y ait pas eu beaucoup d'intérêt pour ce genre de soutien. Cependant, « *success-full* » était un programme spécial conçu comme cours d'un an et demi en coopération avec l'École danoise d'administration publique, l'Association des directeurs de bibliothèque et le *Danish National Library Authority*.

Ce cours, fait sur mesure, intégrait un certain nombre d'éléments des cours standard du diplôme de gestion moderne et les agaçait avec des éléments sur la bibliothèque hybride et virtuelle et les implications organisationnelles des nouveaux concepts bibliothéconomiques. 85 directeurs de

bibliothèque se sont inscrits au cours, qui a été organisé dans quatre régions, 75 d'entre eux les ont suivis durant toute la période et 54 ont terminé leur projet final. Pour comprendre l'intérêt pour ce programme particulier, il faut considérer que jusqu'en 2000 et la nouvelle loi sur les services des bibliothèques, seulement les bibliothécaires professionnels pouvaient devenir directeurs dans les bibliothèques publiques danoises.

Par conséquent le besoin de qualifications professionnelles en gestion était évident. Par rapport aux activités parallèles pour mettre en application la nouvelle loi, on peut affirmer qu'une majorité de municipalités danoises (les plus petites) a reçu des subventions d'état de ce programme pour développer des collections intégrant les nouveaux médias, un certain nombre de municipalités a été appuyé dans le développant de nouvelles associations, et une campagne de relation publique pour le nouveau service Web, *bibliotek.dk*, a été faite avec une carte postale envoyée à tous les foyers au Danemark portant le texte suivant : *Visitez votre bibliothèque de votre maison à partir de l'adresse bibliotek.dk – pour vivre une expérience très unique.*

Cela a-t-il fonctionné ?

En 2003, année où la nouvelle Loi sur les bibliothèques a été implémentée, une évaluation du résultat a été effectuée par moyen d'entrevues avec des bibliothécaires et d'une évaluation des services offerts par les bibliothèques publiques danoises. Le résultat de l'enquête révèle que toutes les bibliothèques ont maintenant des services Internet et proposent une grande variété de médias (supports n.d.t.) et de services, à un tel degré qu'on peut conclure que la bibliothèque hybride est maintenant un fait dans toutes les bibliothèques danoises. Donc, au premier niveau, répondant aux besoins du personnel dans les bibliothèques publiques de gérer une nouvelle gamme de services et de médias, il ne fait aucun doute que ce but a été atteint. En effet, tous ceux qui ont exprimé le besoin, ont obtenu une offre de mise à jour des compétences par une formation de base.

Une mesure très importante de succès est que les activités de formation, organisés dans les quatre régions par les bibliothèques de comté, continuent toujours et sont considérés comme très important par les bibliothèques. Le DNLA continue à soutenir ces activités avec une petite subvention, destinée à stimuler les nouvelles compétences spécifiques. Pour donner un exemple : le sujet de cette année traite de la gestion des fichiers musicaux pour les prêts, car un accord sur les conditions pour ce nouveau type de prêts a été signé au niveau national.

Du côté des services Web, un nombre croissant de bibliothèques sont partenaires dans des réseaux qui gèrent des services nationaux comme le services en ligne « *ask-a-librarian* », la Bibliothèque virtuelle des enfants, le Guide Internet etc. Mais la majorité des bibliothèques, principalement les plus petites, ne prennent toujours pas part à ces activités. C'est environ un tiers de toutes bibliothèques publiques qui contribue aux services Web national, ce qui n'est pas un chiffre satisfaisant. Nous sommes ici dans un domaine qui va au delà de la simple formation de compétences, cela exige de nouvelles priorités et des changements organisationnels.

Quant au nouveau programme de leadership, l'évaluation par les participants a été extraordinaire, mais c'est encore trop tôt pour estimer l'impact de cette initiative. Évidemment, le besoin

concernant le "nouveau leadership" n'a pas été atteint, comme le démontre certaines attitudes problématiques révélées dans les entrevues de l'étude mentionnée ci-dessus sur l'implémentation du "Loi sur les services de bibliothèque". Les attitudes problématiques sont en relation avec l'établissement de contacts professionnels et la coopération nécessaire pour le développement futur. Évidemment, dans les esprits de beaucoup de directeurs de bibliothèque, la valeur d'indépendance (et leur propre "liberté") passe avant le développement professionnel.

La conclusion est alors: à court terme – l'effort de formation, simple mise à jour – a été un succès. À long terme - le changement de culture et les valeurs organisationnelles, intégrant le travail par projet et les activités de réseautage de contacts professionnels - nous avons avancé dans la bonne direction, mais le développement (et les nouveaux efforts) doit encore démontrer plus clairement la nécessité pour le changement afin de convaincre tous directeurs de bibliothèque. Quant à l'efficacité des chefs de projet je suis convaincu que beaucoup trop d'entre eux ont été entraîné sur une base trop superficielle. L'idée de gestionnaires de projet agissant comme consultants est bonne, mais moins d'entre eux devraient être formés et cette formation devrait être d'un niveau beaucoup plus élevée. C'est aussi une constatation claire que les formateurs ne peuvent pas offrir le même résultat que l'éducation permanente, planifié professionnellement, de l'école de bibliothéconomie, mais si bien utilisé, ceci peut être vu comme une division du travail : résoudre les besoins quotidiens internes en laissant les activités plus sophistiquées aux autres partenaires professionnels.

ⁱ Pour une introduction à l'agence gouvernementale Danish National Library Authority et le Modèle danois de bibliothèque Voir : Thorhauge, Jens: Danish Library Policy. Copenhagen: Biblioteksstyrelsen, 2002

ⁱⁱ "Bibliothèque hybride" Est utilisé ici comme un terme pour un service de bibliothèque, cela combine une bibliothèque traditionnelle avec l'accès aux livres et autres ressources physiques avec l'accès électronique aux ressources numériques et aussi la recherche de matériel sur support traditionnel via la Web. Le terme "bibliothèque hybride" est largement discuté dans la littérature récente en Sc. de l'information et Bibliothéconomie. Voir par

exemple: Brophy, Peter: The library in the twenty-first century. London: Library Association Publishing, 2001

ⁱⁱⁱ Inspiration danoise par exemple de 'Den lærende organisation' af Vagn Strandgaard, Finn van Hauen og Bjarne Kastberg, qui de leur part sont inspiré par exemple James H. Shonk, L. Moran, E.Musselwhite

^{iv} Traduction anglaise : 'Act regarding library services' .Copenhagen:Danish National Library Authority, 2001. Aussi disponible à : www.bs.dk.

^v Pour une plus ample présentation de bibliotek.dk, Voir : Andresen, Leif: Bibliotek.dk: visit your library from home. In: Scandinavian Public Library Quarterly, vol 35. no 1, 2002

^{vi} La planification de l'éducation permanente à l'Ecole Royale de Bibliothéconomie et des Science de l'Information pour l'implémentation de la Loi sur les services de bibliothèque est décrite dans : Larsen, Gitte: Developing skills for new electronic services in libraries. In: Scandinavian Public Library Quarterly, vol. 34 no 4, 2001

^{vii} Les rapports de toutes les activités sont disponibles à www.bs.dk – en danois seulement.

28 July 2004