



IFLA
2005
OSLO

World Library and Information Congress: 71th IFLA General Conference and Council

"Libraries - A voyage of discovery"

August 14th - 18th 2005, Oslo, Norway

Conference Programme:

<http://www.ifla.org/IV/ifla71/Programme.htm>

juillet 15, 2005

Code Number:

143-F

Meeting:

108 Education and Training with Library Theory and Research

La formation professionnelle continue : tendances et perspectives dans le contexte nordique – par Gitte Larsen, Danemark.

Gitte Larsen

Ecole royale des Sciences de l'Information et des Bibliothèques

Département de la Formation Continue et de l'Expertise

Danemark

gl@db.dk www.db.dk/kon

Traduction: Aurélie DUCLOS

Médiathèque de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lille

Email: aurelieduclos@yahoo.fr

(Translation of the 2nd version : June 23, 2005)

Résumé

Comment le développement de la bibliothèque hybride et le changement dans les tâches et les rôles des bibliothèques peut-il influencer sur la planification des performances de tout le personnel ? Et comment pouvons-nous conserver et mettre à jour des savoir-faire et compétences acquis il y a peut-être 25 ans ?

Ce sont là des questions essentielles, qui ne s'adressent pas seulement aux responsables de bibliothèques mais doivent aussi être étudiées attentivement par les institutions responsables de la formation continue et de l'évolution professionnelle du personnel des bibliothèques. Quels types de programmes d'éducation devons-nous développer pour répondre aux besoins du personnel de la bibliothèque hybride face à ces défis ? Cette conférence évoque ces questions et propose un certain nombre de recommandations.

Le contexte nordique

La bibliothèque hybride, telle quelle se développe aujourd'hui, combine la bibliothèque physique et celle basée sur le Net. La bibliothèque de recherche « physique » correspond à la bibliothèque classique, c'est à dire les collections, les lieux d'étude pour les étudiants et les chercheurs, où le personnel s'occupe de la gestion et de l'agrandissement des collections, et répond aux utilisateurs avec toutes sortes de documents et de références ainsi que des services de renseignements. La bibliothèque publique physique couvre un éventail important de « contenus » (documents papier et électroniques, musique, jeux vidéos, vidéo, etc.) et fournit une large sélection de services dédiés à l'utilisateur. Les bibliothèques publiques jouent un rôle de plus en plus important dans la formation continue, stimulant également l'identité culturelle et la démocratie. Le lieu de rencontre physique, le bâtiment et son « contenu », sont toujours importants. Une étude récente au Danemark montre que plus de 50% des usagers des bibliothèques publiques s'y rendent pour d'autres raisons que le prêt.

Cependant, dans les bibliothèques danoises, de plus en plus d'efforts et de ressources sont consacrés à l'acquisition de ressources et services électroniques. Les défis d'aujourd'hui sont la gestion de contenu, la création d'entrepôts de données institutionnels, les négociations sur le droit d'auteur, les accords de licences et la gestion des droits électroniques. Selon les estimations de responsables de bibliothèques de recherches danoises, 50 à 65% du personnel se consacre à des activités liées au réseau Internet. La tendance est similaire dans beaucoup de grandes bibliothèques publiques. Des tâches ancestrales comme le service de prêt sont effectuées en self-service, l'acquisition de nouveaux documents est externalisée, etc.

Le personnel des bibliothèques est très impliqué dans le développement de e-services, la création de portails thématiques et dans la personnalisation de l'accès aux ressources électroniques pour chaque enseignant, chaque chercheur et étudiant ou pour d'autres groupes cibles. Mais quelle est l'influence de la bibliothèque et des documents électroniques sur les prêts et l'usage de la bibliothèque ? Des statistiques de 2003 concernant des bibliothèques de recherche danoises montrent que 62% des prêts étaient des « sous-prêts » (des impressions d'articles de revues électroniques) et on estime que l'usage de ressources électroniques de la Bibliothèque Electronique de Recherche du Danemark (DEFF) va augmenter de 25% par an dans les deux ans à venir.

Les bibliothèques de recherche sont étroitement reliées à leur institution éducative mère. Dans les pays nordiques, les universités font face à de nombreux défis : le changement de la population étudiante (d'un système réservé aux élites à une éducation de masse), la production de connaissances sous de nouvelles formes (par exemple les archives ouvertes), la demande de formation continue, la mondialisation. Ces changements impliquent que les bibliothèques doivent jouer rôle actif dans la production de connaissances. Les bibliothèques doivent créer de nouvelles interfaces vers le réseau mondial de connaissances, adaptées à chaque institution éducative ; leur tâche est d'importer des connaissances, les mettre à disposition et fournir des sources d'information pour les individus.

Comment le développement de la bibliothèque hybride et le changement dans les tâches et les rôles des bibliothèques peut-il influencer sur la planification des performances de tout le personnel ? C'est une question essentielle, qui ne s'adresse pas seulement aux responsables de bibliothèques mais doit aussi être étudiée attentivement par les institutions responsables de la formation continue et de l'évolution professionnelle du personnel des bibliothèques. Quels

types de programmes d'éducation devons-nous développer pour répondre aux besoins du personnel face à ces défis ?

Les compétences fondamentales des bibliothécaires sont toujours importantes – sinon plus – quand il s'agit de mettre à disposition de l'information électronique. Ces savoir-faire fondamentaux comprennent la gestion de l'information, la formation et l'aide à l'évaluation, et le service aux usagers. Les compétences de base que sont le catalogage, la classification (l'organisation du savoir), la recherche d'information, le travail de référencement et la formation des usagers sont entièrement transposables dans un contexte électronique, et toutes permettent de faciliter l'utilisation effective de l'environnement informationnel changeant de l'Internet.

On attend du personnel de la bibliothèque qu'il offre des services de haute qualité aux usagers qui se rendent dans la bibliothèque physique.

De même, on suppose qu'ils ont les connaissances et compétences suffisantes pour créer et maintenir des services électroniques, et mettre à disposition des services et des équipements pertinents demandés par l'utilisateur d'Internet. L'agrandissement et la préservation des collections demeurent aussi important qu'auparavant, mais dans ce contexte, des stratégies nouvelles et révisées concernant l'acquisition de ressources électroniques doivent être mises en œuvre dans chaque bibliothèque, afin de répondre aux attentes et aux besoins des usagers. Les bibliothèques doivent rejoindre des consortiums et autres « associations d'achat » ; de même, des compétences en terme de négociation de contrats sont en train d'émerger.

Les compétences émergentes dans l'environnement de l'information électronique sont la communication, la négociation et la collaboration. Une collaboration sur les services de renseignements virtuels « Demandez à un bibliothécaire » ('Ask a Librarian'), comme dans le cas de la 'Biblioteksvagten' danoise (un consortium regroupant 44 bibliothèques publiques et 13 bibliothèques académiques travaillant à tour de rôle) a démontré que la capacité à coopérer virtuellement entre institutions et à accumuler des expériences et du partage de savoirs sont des compétences personnelles essentielles.

Le marketing, la promotion et des aptitudes communicationnelles sont des savoir-faire additionnels importants chez le personnel de la bibliothèque physique. Etre au service d'usagers distants exige cependant d'autres compétences liées à l'utilisation de techniques adaptées pour rencontrer l'utilisateur dans un environnement électronique, comme le marketing direct, le chat, la communication via des SMS ou des blogs, la rédaction et le design Internet.

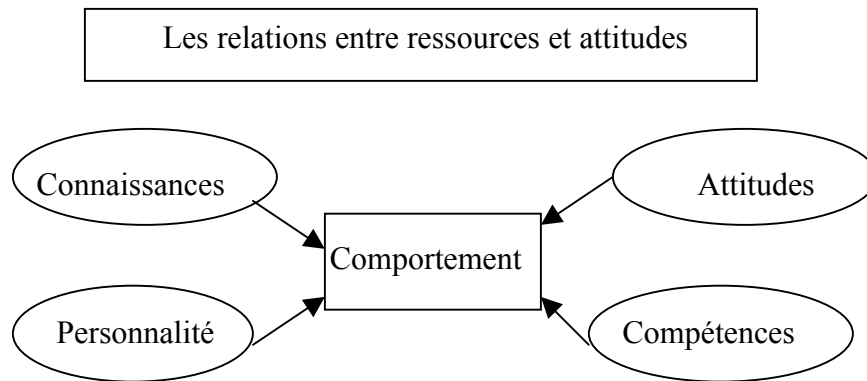
Afin de répondre aux besoins et aux attentes de l'utilisateur distant, il est important d'être capable de mesurer et d'évaluer l'utilisation des services électroniques (tests d'utilisation). Connaissons-nous vraiment les usagers ? Savons-nous ce qu'ils attendent et s'ils sont satisfaits ou non des services offerts par la bibliothèque ?

L'achat de droits d'accès à des documents électroniques coûte très cher, mais est obligatoire. Les revues, les annuaires, les ouvrages, les journaux, la musique, les partitions et autres documents sont numérisés et mis à disposition au format électronique. Un point central dans la gestion des collections des bibliothèques est de veiller à ce que le budget attribué aux e-ressources soit rentable. L'utilisation des statistiques et le management de la performance concernant les revues électroniques sont quelques-uns des problèmes les plus importants auxquels sont confrontés aujourd'hui les employés des bibliothèques.

Répondre aux besoins et aux demandes des différents groupes d'utilisateurs représente un défi pour le personnel, de même que pour les personnes chargées de la gestion qui doivent s'assurer que les compétences et savoir-faire dans l'organisation permettent de répondre aux besoins de l'utilisateur où qu'il soit.

Développement de connaissances, savoir-faire et attitudes : 3 compétences d'importance égale

Les compétences dans ce domaine sont définies comme la combinaison des connaissances théoriques et de l'expérience pratique qui permettent à un individu capable et volontaire de prendre les bonnes décisions dans un environnement de travail quotidien. Cette définition est importante car elle insiste sur le fait que les compétences ne correspondent pas uniquement aux qualifications professionnelles officielles. Le schéma ci-dessous montre un modèle général des relations d'interdépendance entre les ressources humaines et le comportement, et explique pourquoi la formation professionnelle continue est importante pour le développement futur des organisations.



La formation continue dans le contexte danois

L'École royale des Sciences de l'Information et des Bibliothèques (RLIS) établit dans son contrat 2003-2006 avec le ministère de la Culture que son objectif est de consolider la position de l'école en tant qu'institution la plus importante pour la formation continue et l'éducation dans le domaine des Sciences de l'Information et des Bibliothèques (SIB), et dans des domaines en rapport avec le développement des bibliothèques. D'autre part, le contrat stipule que (une partie de) nos cours devraient relayer l'objectif de développement stratégique de la bibliothèque tel qu'il est mentionné dans le Danish Library Act de 2000, qui comprend un paragraphe sur les stratégies nationales pour le développement de nouvelles compétences dans les bibliothèques publiques.

Sur une base annuelle, nous offrons une sélection d'environ 200 cours et séminaires pour tout type de personnel de bibliothèques, en plus de programmes de formation continue officiels, comme notre programme de Master en Sciences de l'Information et des Bibliothèques. Chaque semestre, quelque 30 à 40 nouveaux intitulés de cours sont proposés – des cours souvent créés d'après des suggestions de bibliothèques.

Les sujets des cours publiés dans nos catalogues de formations sont utilisés comme bases pour la création de cours, séminaires, ateliers ou conférences adaptés pour des bibliothèques, organisations ou groupes d'intérêt particuliers.

Le Département de la Formation Continue et de l'Expertise invite tout le personnel académique de la RLIS (environ 70 personnes à temps plein) à prendre part à nos activités. D'autres spécialistes ayant des connaissances sur un sujet particulier et des consultants indépendants sont également impliqués dans les formations.

Dans le but de promouvoir de nouveaux savoir-faire et compétences, la RLIS offre une sélection de programmes :

Nouveaux savoirs : la RLIS offre un programme de Master en Sciences des Bibliothèques en tant que programme de troisième cycle pour des personnes possédant un diplôme en SIB ou une formation équivalente. Il décerne le titre de MLISc (Master of Library and Information Science). Cette formation est enseignée en anglais. Elle comprend 4 modules plus un module sur un sujet particulier. Chaque module a une durée d'un semestre, ce qui correspond à 30 ECTS. Les 4 modules sont les suivants :

- Recherche d'information et théories de la recherche documentaire
- Organisation des connaissances
- Gestion des connaissances
- Mémoire (dissertation), qui peut inclure la médiation culturelle, la culture enfantine et la gestion des bibliothèques.

La RLIS offre en plus un programmes de Master à mi-temps pour les bibliothécaires ayant au moins deux ans d'expérience.

Notre programme de Master a beaucoup de succès auprès de bibliothécaires qui souhaitent avoir une formation continue agréée en SIB.

La RLIS n'est pas, bien entendu, la seule à proposer une formation continue aux personnels des bibliothèques. Des programmes de Master proposés par des universités danoises comme le Master de Gestion Publique, le Master d'Administration Publique et le Master de Politique Publique ont attiré un certain nombre de bibliothécaires.

Ces deux dernières années, la majorité des responsables de bibliothèques publiques danoises ont mis à jour leurs compétences en management professionnel. Puisque l'administration publique devient de plus en plus complexe, un programme à grande échelle a été mis en place pour créer une formation diplômante en management des bibliothèques, aidée financièrement par l'Etat.

Les cours de la RLIS sont conçus pour répondre aux besoins de :

1. Nouvelles compétences pratiques (qualifications professionnelles et compétences personnelles)
2. Mise à jour de compétences pratiques (qualifications professionnelles et compétences personnelles)
3. Nouvelle inspiration

4. « Sujets d'actualité » : orientation sur la politique en cours et les questions légales
5. Développement de l'organisation
 - l'individu membre du personnel
 - l'équipe / l'unité
 - le niveau de gestion
 - l'organisation entière

Les développements récents de la bibliothèque hybride mentionnés ci-dessus concernent les 3 premières catégories de cours.

Les questions de politique gouvernementale génèrent souvent des « sujets d'actualité » par des changements dans les lois et les réglementations. Par exemple, quand le ministre danois de la Culture propose que toutes les bibliothèques publiques installent des filtres Internet pour protéger les enfants de la pornographie. Ou quand le gouvernement décide d'un changement radical dans la structure des autorités locales (un déclin de 270 municipalités à 98 à partir de 2007). Ce type de changement dans le gouvernement local implique que les bibliothèques vont devoir fusionner et établir de nouvelles structures pour les technologies de l'information, la gestion et les processus de travail. A la RLIS, nous avons pour but de relever et d'influencer ces questions relatives aux bibliothèques – notamment dans des séminaires et des conférences. Des organisations comme l'Association Danoise des Bibliothèques ou l'Association Danoise des Bibliothèques de Recherche vont bien sûr donner des conférences sur des « sujets d'actualité » importants pour leurs membres, mais avec plus d'insistance sur les perspectives politique et pratique.

Ces deux dernières années, un nombre de plus en plus grand de formations en rapport avec le comportement organisationnel ont vu le jour. La RLIS organise des travaux dirigés, des séminaires et des ateliers centrés sur le développement de l'organisation, une des thématiques les plus demandées. Les thèmes typiques sont : la planification de scénario, l'établissement de valeurs communes, les questions de coopération, la gestion de conflit, la motivation, le coaching, la gestion du stress, la constitution d'une équipe, et le personnel senior. En ce qui concerne le développement individuel des membres du personnel, les thèmes populaires sont : l'autogestion, la planification efficace du travail, et comment avoir de nouvelles idées.

Nouveaux recrutements : Compétences : Connaissances, savoir-faire et attitudes

Concernant les nouveaux recrutements, les responsables de bibliothèques veulent des employés ayant une formation théorique solide (et généraliste), combinée à de bonnes compétences personnelles et sociales. Qu'est-ce que ces exigences indiquent et comment vont-elles influencer le personnel existant et la politique de recrutement ?

Une étude récente réalisée parmi 53 responsables de bibliothèques de recherche américaines nous fournit un profil intéressant pour le recrutement de nouveaux employés de bibliothèques à l'aube du 21^e siècle (Bridges, 2003). Lorsqu'ils expriment leurs préférences quant à la formation, il est intéressant de noter que les responsables demandent un cursus solide et généraliste – et non une formation spécifique.

Les compétences personnelles et attitudes telles qu'elles sont mentionnées dans le tableau ci-dessous sont considérées comme plus importantes que les qualifications professionnelles.

| Connaissances | Compétences | Attitudes |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Une formation généraliste solide • Connaissance de la technologie • « Capacité à différencier les nouvelles technologies et les technologies nécessaires » | <ul style="list-style-type: none"> • Capacité à être au service de l'utilisateur • Compétences de médiation • Créativité • Capacité à promouvoir des services de la bibliothèque • Compétences interpersonnelles • Volonté d'apprendre • Compétences en communication • Capacité à conceptualiser | <ul style="list-style-type: none"> • Curiosité intellectuelle • Prise de risques • Sens de l'humour • Optimisme et enthousiasme • Flexibilité • Confiance • Empathie • Patience • Assurance • Ouverture au changement |

Des profils de recrutement similaires sont demandés par les responsables de bibliothèques danoises et le nouveau profil de leurs futurs employés sera centré sur les compétences personnelles, telles que *l'aptitude à conseiller, à structurer, à communiquer, à enseigner et à promouvoir les services de la bibliothèque.*

Puisque les responsables de bibliothèques ne sont pas en position de remplacer tout le personnel existant par du nouveau personnel, nous devons assurer la formation et le développement qui sous-tendent le profil d'un bibliothécaire d'aujourd'hui, et nous centrer sur les compétences et attitudes personnelles en plus de mettre à jour les savoir-faire et compétences professionnelles.

La distinction entre *connaissances, compétences et attitudes* pourrait être illustrée par un exemple tiré d'un atelier organisé par la section de l'IFLA sur la Formation Professionnelle Continue et l'Apprentissage au Travail (CDPWL) à Buenos Aires en août 2004, à propos des compétences pour la *formation à la maîtrise de l'information*. Les participants de cet atelier ont identifié au moins 35 techniques et compétences différentes qu'ils considéraient importantes pour le personnel de bibliothèque impliqué dans la formation documentaire (sans les classer hiérarchiquement). Il peut sembler difficile pour ces bibliothécaires qui vont faire de la formation la semaine prochaine de posséder toutes les compétences suggérées. Dans ce qui va suivre j'ai essayé d'utiliser les trois catégories vues précédemment pour classer toutes les suggestions de l'atelier – grâce à cet exercice j'ai pu identifier de manière évidente quels sont les besoins en formation continue agréée et quelles compétences et attitudes peuvent être acquises par des cours et des formations en interne.

Le besoin de connaissances indispensables pour la formation documentaire exprimé lors de l'atelier montre que dans ce contexte, les bibliothécaires travaillent sur un nouveau terrain et veulent des compétences sur des sujets qui font traditionnellement partie du cursus des enseignants.

Les Connaissances incluent des bases dans des domaines tels que : Philosophie de l'enseignement ;

Concepts de formation à la maîtrise de l'information ; modes d'enseignement et d'apprentissage ; formation centrée sur l'apprenant ; principes (apprentissage actif, méthodes d'études de cas, apprentissage collaboratif, critique de pairs et retour d'expérience, apprentissage basé sur la résolution de problèmes) ; évaluation (méthodes formative et récapitulative).

(Nouvelles compétences par la participation à une formation continue officielle, comme les programmes de Master en Apprentissage et Enseignement).

Les Compétences incluent des domaines pratiques comme : planifier l'instruction (buts et objectifs – plan des cours et grandes lignes) ; savoir exposer à l'oral ; poser et répondre à des questions ; gérer son temps ; gérer une discussion ; commencer la leçon – gérer les questions. Outils : photocopiés, logiciels de présentation, pages web, systèmes de gestion de l'apprentissage, etc. Evaluation : évaluer l'enseignement, l'apprentissage des étudiants, un programme.

(Nouvelles compétences par la participation dans des cours, des groupes d'intérêt professionnels, l'apprentissage par l'action)

Les Compétences personnelles et sociales sont une combinaison de compétences qui peuvent facilement être obtenues par des formations, et des savoir-faire et attitudes qui sont davantage liées à la personnalité individuelle. Elles incluent : les partenaires potentiels (rentrer en contact – s'accorder sur une collaboration) ; le lien avec les étudiants ; la voix et le langage corporel ; la création un environnement d'apprentissage ; la résolution de situations difficiles.

(Nouvelles compétences par la participation dans des cours, des groupes d'intérêt professionnels, l'apprentissage par l'action)

A la RLIS, nous couvrons une bonne part des thèmes sus-mentionnés. Une semestre de notre programme de Master en Sciences de l'Information et des Bibliothèques est dédié aux fondements théoriques de la formation à la maîtrise de l'information, qui sont également inclus dans le cursus de Licence de la RLIS – en tenant compte du fait que les compétences liées à l'enseignement et l'apprentissage seront des éléments normaux du travail du bibliothécaire.

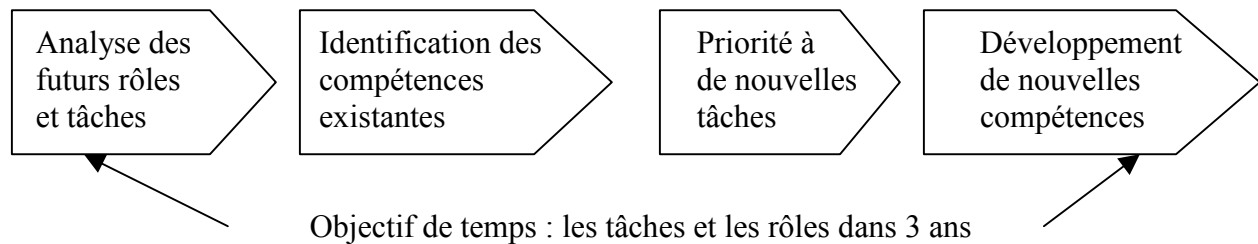
Des formations sur les thèmes mentionnés dans les Compétences ont été mises en place et enseignées avec l'assistance de professeurs extérieurs ayant de l'expérience dans la pédagogie, des acteurs, des journalistes, etc.

Développement de nouveaux savoir-faire et compétences dans des institutions locales

Il reste encore des aspects importants à considérer. Comment conserver des compétences acquises il y a peut-être longtemps ? Dans beaucoup de bibliothèques danoises, le personnel a été recruté depuis plus de 25 ans et l'âge moyen dépasse la cinquantaine. Et comment ajouter de nouvelles compétences à la vitesse qu'exigent les préférences et le comportement des usagers ?

Les responsables de bibliothèques doivent se projeter dans l'avenir et se concentrer activement sur le développement de compétences. Il n'est pas suffisant d'envoyer le personnel encore une fois à une nouvelle formation ou une conférence. Pour planifier les performances du personnel de manière réussie, il est nécessaire de commencer par une analyse des futures tâches et des futurs rôles de la bibliothèque de recherche et ensuite de suivre les quatre étapes évoquées dans le schéma ci-dessous.

Identification des compétences, planification de la performance



Dans les bibliothèques danoises, diverses méthodes sont utilisées pour le développement et la formation continue professionnels. Aucune recherche n'a été faite pour déterminer quelle méthode fournit les résultats les plus probants en ce qui concerne la formation du personnel des bibliothèques dans les pays nordiques, donc les listes de méthodes que je suggère ci-dessous ne sont pas classées hiérarchiquement ni exclusives.

Les effets de la participation à un programme de formation continue sont bien sûr assez simples à mesurer : un nouveau grade.

Le bénéfice des cours, conférences et séminaires peut être très important au niveau de l'individu⁴. Pour l'organisation entière, en revanche, cela dépend des procédures de suivi ou de partage des connaissances – et de nombreux responsables ont encore du travail à faire dans ce domaine. Des formations organisées localement pour tout le personnel ou pour un département montrent qu'elles ont un impact mesurable et qu'elles stimulent de nouvelles activités et un changement dans les attitudes.

Suggestion d'activités externes pour la formation professionnelle continue

- Participation à des projets inter-institutions / inter-secteurs
- Participation à des réseaux professionnels / des groupes d'intérêt professionnels
- Participation à des programmes de formation continue agréés
- Participation à des formations externes
- Participation à des conférences et des séminaires
- Visites d'étude
- Echanges de fonctions
- Etablissement de nouveaux partenariats officiels

⁴ Des méthodes pour mesurer les effets (le résultat) d'un apprentissage de nouveaux savoir-faire et compétences (dont les « compétences personnelles et sociales ») existent, mais ne sont pas souvent utilisées dans les bibliothèques danoises.

Suggestion de d'activités en interne pour la formation professionnelle continue

- Formation / instruction en interne par des collègues
- Echange de connaissances avec des collègues
- Apprentissage par l'action / apprendre en faisant
- Rotation dans le travail
- Lecture
- Test de nouveaux produits / services
- Programmes de « mentoring »
- Supervision
- Benchmarking
- Essais et erreurs
- Bonne gestion

Ressources nécessaires

Quand on planifie l'acquisition de nouveaux savoir-faire et compétences, il est nécessaire de prendre en compte le fait que des ressources suffisantes doivent être mises à disposition à l'intérieur de l'institution. La participation à des programmes officiels de formation continue, des cours et des conférences professionnelles requiert des allocations budgétaires distinctes. La participation à des réseaux externes pour l'échange de connaissances et la conduite de projets, avec des collègues d'autres bibliothèques et entre secteurs, semble très profitable pour développer de nouvelles compétences. Des initiatives connues en interne (listées ci-dessus) sont également utiles pour acquérir de nouveaux savoir-faire.

Dans la section de l'IFLA sur la Formation Professionnelle Continue et l'Apprentissage au Travail (CDPWL), une étude est en cours sur la création d'un ensemble de directives et de recommandations pour la formation continue. Dans ce contexte, nous avons débattu autour de cette question complexe :

« Quel est le minimum de ressources nécessaires pour la formation continue ? »

Il est probablement impossible de donner une réponse définitive à cette question. J'ai demandé à un panel de responsables de bibliothèques de recherche danoises quel était en moyenne leur allocation de ressources pour la formation continue. Sur cette base, je recommande les chiffres suivants : 10% des horaires de travail du personnel minimum pour la formation et le développement professionnel (activités externes et internes).

En termes de budget, 25 à 30% du budget total au minimum devraient servir à la création de nouveaux services.

En ce qui concerne la pertinence de cette estimation, il est important de garder à l'esprit que ces chiffres reflètent le niveau de développement des bibliothèques danoises : des dizaines d'années d'expérience en terme d'automatisation des bibliothèques, une stratégie de coordination nationale bien rodée et des aides importantes de l'Etat en ce qui concerne le développement des bibliothèques – et surtout du personnel dans toutes sortes de bibliothèques ayant une formation professionnelle en SIB et des programmes de formation continue d'un des haut niveau de qualité.