Université Lumière Lyon II

T H E S E pour obtenir le grade de Docteur de l'Université Lumière Lyon II

Discipline : Sciences de l'Information et de la Communication

présentée et soutenue publiquement par

Lamia Badra

Le 20 décembre 2001

Conception et réalisation d'Un dispositif d'Evaluation des performances d'Une bibliothèque

Directeur de thèse : Richard Bouché, ENSSIB - Villeurbanne

Jury Viviane Couzinet IUT Information et communication, Université Paul Sabatier- Toulouse Cathérine Hare Université de Northumbria - Newcastle Claude Baltz Université de Paris 8 Richard Bouché ENSSIB - Villeurbanne Thierry Giappiconi Bibliothèque Municipale de Fresnes

Table des matières

. . 1

Remerciements . . 3

Introduction . . 5

Première partie : Domaines et spécificités de l'évaluation . 11

Premier chapitre : La nécessité de définir d'abord le concept de valeur . . 11

1.1- La valeur, prise au sens «analyse de la valeur» . 12

1.2- La chaîne de la valeur : Information, décision et action . 27

Conclusion du premier chapitre : Evaluer, c'est juger la ou les valeurs de l'organisation . 58

Deuxième chapitre : L'évaluation, une notion à définir . 59

2.1- La problématique de l'évaluation ? . . 59

2.2- Les domaines d'application du dispositif d'évaluation . 80

2.3. Les outils et les produits de l'évaluation . . 102

2.4- Quel dispositif d'évaluation pour une Bibliothèque ? . 124

Conclusion du deuxième chapitre . 126

Deuxième partie : L'évaluation des Bibliothèques publiques et universitaires : entre l'existant et les attentes . . 129

Troisième chapitre : Les contextes d'évaluation des Bibliothèques françaises . 130

3.1- Le contexte technico-économique et socio-politique des Bibliothèques françaises . 130

3.2- Le cadre institutionnel de l'évaluation des Bibliothèques en France . 147

3.3- Le contexte normatif de l'évaluation des Bibliothèques . 159

3.4. L'évolution en cours des projets de recherche . . 175

Conclusion du troisième chapitre . 193

Quatrième chapitre : La réalité de la pratique d'évaluation des Bibliothèques . 194

4.1- La construction de notre question de recherche . 196

4.2- La méthode d'enquête . 203

4.3- Les résultats . . 211

Conclusion du quatrième chapitre : Notre diagnostic . . 251

Cinquième chapitre : Proposition d'un dispositif d'évaluation de bibliothèque basé sur un prototype de SIAD : *Une démarche et un outil adaptés aux contextes et aux besoins de deux types de bibliothèques* . 253

5.1- L'aspect stratégique du dispositif d'évaluation . . 254

5.2 - L'aspect opérationnel du dispositif d'évaluation . 310

Conclusion . 339

Références bibliographiques . 343

Classement alphabétique des références par nom d'auteur . . 343

Classement thématique des références . 358

Analyse de la valeur : . 358

Bibliothèque : . . 360

Evaluation : éléments de définitions, outils et produits . 361

Evaluation des bibliothèques : généralités, normes, manuels et projets . . 362

Evaluation des bibliothèques publiques . . 364

Evaluation des bibliothèques universitaires . . 366

Management : . 367

Management public : . 368

Management stratégique : . . 369

Prise de décision : . 370

Système d'information et système d'aide à la prise de décision : . 372

Valeur : . 373

Liste des sigles et des abréviations . . 375

Annexes . . 379

Annexe 1 : Questionnaire établi par la DLL à destination des bibliothèques publiques . 379

Annexe 2 : Lettre d'accompagnement de l'enquête . 379

Annexe 3 : Questionnaire . 380

Annexe 4 : La planification d'actions . . 390

Bibliothèque de l'ENSSIB . 390

Bibliothèque Municipale de Fresnes . 393

Annexe 5 : L'évaluation de l'efficacité des bibliothèques-sites . 398

Bibliothèque de l'ENSSIB . 398

Bibliothèque municipale de Fresnes . 407

Annexe 6 : L'évaluation de l'efficience des bibliothèques-sites . 430

Bibliothèque de l'ENSSIB . 430

Bibliothèque municipale de Fresnes . 435

Annexe 7 : L'évaluation de la pertinence des Bibliothèques-sites . 441

Bibliothèque de l'ENSSIB . 441

Bibliothèque municipale de Fresnes . 444

Annexe 8 : L'enquête du programme GéoLib . . 449

Annexe 9 : L'évaluation de la consultation sur place de la bibliothèque . . 449

En souvenir de mon père.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Remerciements

Je remercie vivement Me Richard Bouché, mon directeur de thèse pour m'avoir suggéré le thème de ma recherche et procuré aide et conseil durant mon travail. Qu'il trouve ici le témoignage de ma reconnaissance pour son accueil et sa gentillesse.

Je tiens à remercier Me Thierry Giappiconi qui a suivi ma démarche en me prodiguant des conseils très utiles. Sans son aide et sa disponibilité tout au long de ce travail, je n'aurais pas pu faire la moitié du chemin parcouru.

Mes vifs remerciements s'adressent à Mme Viviane Couzinet et à Me Claude Baltz, pour avoir accepté d'être rapporteurs de cette thèse. Je remercie aussi Mme Catherine Hare pour avoir accepté de participer au jury.

J'exprime ma gratitude aux membres du projet « *évaluer pour mieux gérer* », particulièrement à Mme Christine M. Koontz, à Mme Anne Meyer et à Me Dean K. Jue pour les suggestions et les remarques qu'ils m'ont apportées.

Grâce aux personnels de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes, l'enquête sur la consultation sur place des bibliothèques a pu être menée à bien. Je leur adresse mes remerciements pour leur sympathie et leur patience.

Le prototype du système d'information et d'aide à la décision que nous proposons dans cette thèse n'aurait cependant pu être mis en place sans la collaboration de Me Mohamed Belaziz qui a réalisé les interfaces du prototype, je l'en remercie vivement.

Enfin tous nos remerciements vont à toutes les personnes qui m'ont aidé d'une manière ou d'une autre à l'élaboration de ce document et je pense en particulier à mon père, à mon oncle Belhassen et à mon amie Laurence pour la relecture du texte et sa mise en page.

vertu de la loi du droit d'auteur.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Introduction

La pression exercée par les autorités de tutelle sur les gestionnaires des bibliothèques poussent ces derniers à devoir repenser la gestion de leurs établissements en tenant compte de l'environnement dans lequel ils se trouvent, évoluent, servent et avec lequel ils communiquent.

Cette pression s'explique surtout par le changement rapide des mentalités des citoyens. Ils ne sont plus, les usagers de naguère, qui acceptent passivement les services qu'on leur offre, mais des « consommateurs » de services publics. De fait, ils sont plus attentifs à la qualité des prestations ainsi qu'à la reconnaissance de leurs besoins ; ils ont le plein droit de juger l'intérêt des actions publiques qui leur sont adressées.

De par sa mission de collecteur et de diffuseur d'information, le personnel d'une bibliothèque est appelé à satisfaire les demandes d'information d'un groupe d'individus. Son service rendu *« suppose des règles de fonctionnement particulières, des relations professionnelles particulières, des droits et obligations envers des utilisateurs particuliers*» [1].

Dès lors, les objectifs de cet établissement ne sont jugés significatifs que, pour et par ces utilisateurs [2], en tachant de proposer des prestations « sur-mesure » [3]. Pour y

[1] J. Béssière Le management total de la qualité en bibliothèque, sous dir. de Anne. Mayère, Rapport de stage, Villeurbanne, Enssib, 1998, 101p., P.16.

[2] J-P Nioche et R. Poinsard, l'évaluation des politiques publiques, Paris : Economica, 1984, p.237, 302p

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

parvenir, il va falloir observer le comportement des usagers bénéficiaires de ces services afin d'adapter son offre à l'évolution des besoins de ces usagers. Ce pari devient de plus en plus difficile, car la société est en perpétuel changement en raison notamment du progrès technologique.

Au-delà de leurs avantages consistant en particulier, à rendre l'information accessible à tous [4] , les nouvelles technologies ont profondément modifié l'offre ainsi que les conditions de travail des organisations chargées de rendre des services informationnels, telle que la bibliothèque. Les gestionnaires de celles-ci ont dû investir pour gérer le volume sans cesse croissant de documents ; pour prendre en charge tous les supports d'information utiles et enfin, pour être capables de fournir aussi bien des services de proximité que des services à distance.

Avec les réseaux électroniques, les frontières géographiques disparaissent et le débat des professionnels de l'information se focalise de plus en plus non seulement sur les missions de la bibliothèque mais aussi sur les conséquences de ses décisions. Car la bibliothèque à l'instar des organisations publiques et privées est désormais contrainte de maîtriser ses dépenses budgétaires et d'en assurer une meilleure utilisation.

Cette pression conduit les gestionnaires de bibliothèques à considérer - même lorsqu'il ne leur est pas imposé - le recours à des instruments modernes et rigoureux de gestion comme de plus en plus nécessaires. C'est dans ce cadre que les questions d'évaluation des performances font l'objet d'une attention particulière en France.

Les gestionnaires des établissements français apparaissent désormais plus attentifs au contrôle des coûts et à l'amélioration de la qualité ; ils n'hésitent plus à s'interroger sur l'impact de leurs actions et à rechercher les moyens de les mettre en valeur auprès de leurs autorités de tutelle. C'est aussi dans cette perspective, que la plupart d'eux établissent régulièrement des rapports statistiques, tant pour leur propre usage que pour répondre aux demandes de la Sous Direction des Bibliothèques et de la Documentation au ministère de l'éducation et de la recherche (SDBD), pour les bibliothèques universitaires, et de la Direction du Livre et de la Lecture (DLL) au ministère de culture et de la communication pour les bibliothèques publiques.

Bien que l'apport de ces statistiques reste très limité de par une publication tardive (aussi bien dans le cas des bibliothèques publiques [5] , que pour les bibliothèques universitaires et de recherche [6]), les données ainsi recueillies constituent une source des plus précieuses, car elles se présentent (de plus en plus) d'une façon normalisée.

[3] E. Sutter « Recherche, industrie : éléments comparatifs », in : *L'usager cet inconnu*, Communication à une journée d'étude ADBS/ENSSIB, 25 octobre 1990.

[4] B. Miège, « Limpensable société de l'information », in : *BRISES*, n°16, décembre 1990.

[5] S. Ward, et *al*. *Library performance indicators and library management tools*, Commission Européenne Luxembourg, DGXIII-E3, 1995, pp. 42-44, 172 p. .

[6] A. Coisy, «Bibliothèques universitaires : entre l'espoir et l'inquiétude», in : *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, n°187, pp. 16-18 .

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Cependant, ces recueils statistiques ne mesurent que les actions et les acquisitions de ressources et ne constituent pas une réelle démarche d'évaluation au sens où l'entend la norme NF ISO 11620 (information et documentation : indicateurs de performance des bibliothèques), c'est-à-dire un «*processus consistant à mesurer l'efficacité, l'efficience et la pertinence d'un service ou d'une installation*».

Par ailleurs, les bibliothécaires sont conscients des limites de leurs pratiques d'évaluation. Une enquête récente auprès des bibliothèques publiques constatait ainsi ce qu'éprouvait les personnes ayant répondu au questionnaire « *le sentiment que leur démarche* [évaluative] *n'est ni rationnelle ni cohérente, et ils ont une conscience forte des limites des procédures appliquées* » [7] .

Les difficultés se posent en termes différents d'après la littérature. D'abord, les bibliothécaires trouvent la plupart du temps, des difficultés à exploiter les données statistiques qu'ils ont collectées, notamment pour l'analyse des coûts et de leurs effets. Ensuite, la définition imprécise des objectifs et des missions des bibliothèques, justifie en général les limites des projets d'évaluation [8] .

Enfin, rares sont les manuels d'évaluation qui satisfont les bibliothécaires, pour deux raisons [9] principales : d'une part, l'explication des méthodes pour recueillir les données, et la définition des indicateurs de performance sont rares ; d'autre part, les manuels proposent très peu de mesures pour traiter les questions d'efficience, de pertinence et d'impact.

- La mesure de l'efficacité et de l'impact des bibliothèques publiques se heurte à l'absence de missions et des objectifs clairement formulés auxquels l'évaluation puisse se référer. Cette situation, est due, selon certains professionnels, à l'absence de dialogue entre l'autorité de tutelle et la bibliothèque sur le choix des orientations et des priorités des établissements [10] .
- La mesure de l'efficience n'est pas totalement ignorée ; mais elle est considérée par les bibliothèques françaises comme une activité secondaire. Il peut ainsi parfois sembler que la générosité de buts et d'ambitions sociales (au demeurant exprimées de façon très générales), relèguent les efforts de gestion et l'appréciation des résultats au rang d'une activité subalterne et non à celui de moyen pour parvenir à ces objectifs. La pratique la plus répandue est, en matière de contrôle des coûts des options et des procédures, de n'évaluer que pour répondre à la demande pressante de l'Etat ou d'autres organismes de tutelle [11] .
- La notion de la pertinence des moyens au regard des objectifs n'est pas non plus très répandue à défaut en la matière, d'une instrumentation disponible [12] .

[7] Girard-Billon, A. "La mise en œuvre des indicateurs de performance dans les bibliothèques de lecture publique : bilan et perspectives", journée d'étude, ENSSIB/Sous-Direction des Bibliothèques et de la Documentation, 15 juin 1999)

[8] S. Ward, et al. *Library performance indicators and library management tools*, Commission Européenne Luxembourg, DGXIII-E3, 1995, pp.42-44, 172p.

[9] A. Kupiec et al. Bibliothèques et évaluation, Paris : Édition du cercle de la librairie, 1994, 197p., p.59

[10] Badra, L. et Bouché, R. « Evaluating Public and Academic Libraries for Better Management : the French Approach and Methodology", in : *Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact*, 27-31 août 1999, Newcastles, pp.199-203 .

[11] J-M. Salaün. Économie et bibliothèques, Paris, Édition du cercle de la librairie, 1997, 234p.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Compte tenu de ces problèmes et contraintes, les bibliothécaires ressentent de plus en plus le besoin de nouveaux instruments de gestion susceptibles de contribuer à une plus grande transparence des activités et services effectués dans leurs établissements [13] . Pour maîtriser les informations qui ne cessent de s'accumuler de jour en jour, les gestionnaires français ont besoin d'avoir d'outils opérationnels susceptibles de filtrer parmi un flux d'informations de nature éphémère et parfois opposées, celles ayant une valeur ajoutée. Ils attendent de ces outils :

- qu'ils contribuent à une plus grande transparence de leurs activités et de leurs services rendus ;
- qu'ils leur permettent de prendre des meilleures décisions.

La conception d'un système d'information [14] paraît pour K. Dowlin et L. Magrath [15] , une excellente source d'informations et d'aide à la décision pour ces responsables. Selon ces auteurs, les bibliothèques doivent, à l'instar des entreprises, développer des systèmes d'aide à la décision traitant automatiquement les données (de gestion et d'utilisation) de la bibliothèque, les résultats d'enquêtes qualitatives menées auprès du public ainsi que toutes les autres données provenant de sources externes (exemple : les statistiques de l'INSEE [16]).

C'est dans ce cadre que se situe notre travail : celui de la recherche d'une solution pratique qui prendrait en compte les préoccupations récentes des bibliothécaires (économiques et socio-politiques, etc.). L'objectif de notre travail est de construire, pour le bibliothécaire français, un outil qui, tenant compte de ses besoins, lui permettra de conduire une pratique normalisée et régulière de l'évaluation et d'aide à la décision.

Pour orienter notre recherche, l'hypothèse de départ sur laquelle nous nous sommes basée est qu'en France, la pratique d'évaluation et les outils utilisés sont insatisfaisants parce que le concept d'évaluation prête à confusion, en raison de la diversité des approches qu'ils recouvrent. De même, les outils utilisés ne répondent pas à la réalité des besoins du bibliothécaire en matière de traitement de données et d'exploitation d'indicateurs de performance.

Dès lors, la question fondamentale à laquelle nous tentons d'apporter des éléments de réponse est la suivante : l'amélioration de la pratique d'évaluation dans les bibliothèques en France, exige-elle le recours à une démarche scientifique et normalisée appuyée par un système d'information et d'aide à la décision adaptés ?

[12] T. Giappiconi, Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires, Paris : Editions du cercle de la librairie, 2001, 223p. .

[13] A-G. Billon, *op. cit*.

[14] K. Dowlin et L. Magrath, «Beyond the numbers, a decision support system», in : *Decision support system*, pp.27-58).

[15] *idem.*

[16] Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

vertu de la loi du droit d'auteur.

Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- Apprécier le rôle de l'évaluation dans l'amélioration des performances de la bibliothèque en s'appuyant sur des travaux ayant défini ce concept, ses outils et ses produits ;
- Etudier le contexte spécifique des bibliothèques françaises qui expliquent en partie la réalité de la pratique d'évaluation dans ces établissements ;
- Evaluer les besoins et les attentes des bibliothécaires en matière d'évaluation ;
- Décrire sur les plans stratégiques et opérationnels un exemple de dispositif d'évaluation qui devrait soutenir les bibliothécaires dans l'instauration d'une culture d'évaluation.

Cette thèse est présentée en deux parties : la première présente l'état de l'art de la question de l'évaluation des organisations et la deuxième étudie le cas précis de l'évaluation des bibliothèques publiques et universitaires.

Elle s'organise autour des chapitres suivants : apport de la littérature sur l'évaluation, contextes d'évaluation des bibliothèques en France, analyse d'une enquête sur la réalité de la pratique d'évaluation, proposition d'un dispositif d'évaluation et conclusions.

Dans le premier chapitre, nous dressons un bilan des travaux sur l'évaluation. D'abord, le concept de l'évaluation et sa relation avec le management sont spécifiés. Ensuite, nous présentons les différents types, paramètres, critères, outils et produits relatifs à l'évaluation des organisations. Cette étude bibliographique nous permet d'apprécier le rôle stratégique de l'évaluation dans l'amélioration des performances des organisations en l'occurrence les bibliothèques ; elle dresse les étapes à suivre pour mettre en œuvre un dispositif d'évaluation.

Dans le second chapitre, nous analysons la particularité de l'évaluation pratiquée dans les bibliothèques publiques et les bibliothèques universitaires en France. Dans un premier temps, est présenté le contexte technico-économique et socio-politique caractérisant les deux types de bibliothèques en France. Le rôle des instances d'évaluation en France ainsi que l'évolution des travaux de recherche sur les plans internationaux et nationaux sont passés en revue dans un second temps. Cette étude nous permet de poser notre question de recherche, de développer notre problématique et les hypothèses qui en découlent.

Dans le troisième chapitre, nous présentons la méthode de l'enquête utilisée, les outils d'échantillonnage, le questionnaire, la collecte et la saisie des données, ainsi que le dépouillement et l'analyse des données. Nous exposons par la suite, les résultats de l'enquête. Nous examinons le profil des évaluateurs des bibliothèques, puis nous analysons les habitudes d'évaluation des bibliothécaires et nous étudions les principaux problèmes qu'ils rencontrent dans leur pratique. Les principales recommandations données par les bibliothécaires sont enfin passées en revue.

Dans le quatrième chapitre, nous proposons, à partir des caractéristiques de l'environnement des bibliothèques françaises et des résultats de nos analyses, un exemple de dispositif d'évaluation construit et testé dans deux exemples de bibliothèques

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

publiques et universitaires. La définition stratégique et opérationnelle de ce dispositif est alors, développée dans ce chapitre.

Dans la conclusion, nous nous interrogeons, au vu des résultats obtenus, sur la validité des choix méthodologiques pris pour la construction du dispositif d'évaluation et sur les perspectives de développement du prototype élaboré.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Première partie : Domaines et spécificités de l'évaluation

L'orientation de notre recherche vers l'étude de l'évaluation des bibliothèques, impose la spécification des domaines et des enjeux de l'évaluation. Plusieurs travaux en sciences de l'information, en sciences de la gestion et en sciences politiques placent, l'évaluation, chacun selon son angle d'approche, au cœur de l'amélioration des organisations et de leur performance.

Nous allons dans cette perspective, redéfinir le rôle exact de l'évaluation en se basant sur les travaux ayant déterminé le concept de « valeur ». Nous décrirons ensuite, la relation entre l'évaluation et la prise de décision. Nous étudierons à la fin de cette première partie, les critères et les paramètres de l'évaluation et nous passerons en revue ses principaux critères, paramètres, outils et produits.

Premier chapitre : La nécessité de définir d'abord le concept de valeur

Le Dictionnaire Le petit Robert dans sa version de 2000 définit le terme d'évaluation comme l'« *action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose* » ; ses

vertu de la loi du droit d'auteur.

synonymes l'appréciation, au sens de calcul, détermination, estimation, expertise et l'inventaire.

L'évaluation est riche sur le plan conceptuel ; elle a fait l'objet de différentes approches : philosophique [17] , économique [18] , socio-politique [19] , etc. Elle s'est même construite autour d'elle une méthode « scientifique » qui a fait ses preuves aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public.

Il s'agit de **l'analyse de la valeur** dont la technique et l'application feront l'objet d'une présentation de ses principes et de sa démarche, dans la partie suivante.

1.1- La valeur, prise au sens «analyse de la valeur»

La découverte de la méthode revient à L. D. Milles [20] aux Etats-Unis qui, en 1947, a réfléchi sur les projets d'amélioration et d'innovation des objets afin d'augmenter leur valeur. Il a remis en cause le raisonnement de l'époque qui était sous l'emprise des solutions déjà existantes. Ce raisonnement occultait l'analyse des besoins réels liés à une structure rigide de solutions acquises. Il a démontré que, grâce à la méthode de l'analyse de la valeur, il est possible de passer de l'étude des produits existants à celle des produits nouveaux et plus adaptables aux besoins [21] .

1.1.1- Qu'est ce que l'analyse de la valeur ? : définitions et caractéristiques

L'analyse de la valeur est une méthode organisée et créative qui remet en cause le produit existant en vue d'améliorer sa valeur. Son but final est de proposer à l'individu, des solutions nouvelles plus satisfaisantes [22] .

"*Le mot "produit" est pris ici au sens large et peut signifier un objet, une prestation de service, un processus administratif, une organisation de la production*" [23] . Ainsi, l'analyse de la valeur reconsidère le produit en identifiant les « vrais » besoins [24] , par le biais d'une

[17] L. Lavelle, Traité des valeurs : le système des différentes valeurs, Paris : Presses Universitaires de France, 1995, 560p.

[18] M-N Amalbert, J. Barreau et J. Delahaye, Le système de valeurs, Economie d'entreprise : Dut, Formation continue, Paris : édition SIREY, 1990, 375p.

[19] A. Faure, G. Pollet, et P. Warin, La construction du sens dans les politiques publiques : débats autour de la notion de référentiel, Paris : Edition l'Harmattan, 1995, p.162, 191p.

[20] Association pour le développement de l'analyse de la valeur. L'amélioration des processus administratifs des sociétés de services et commerciales par l'analyse de la valeur, avec la collaboration de la chambre de Commerce de Bruxelles et l'Association belge des banques, 58p (brochure de l'ENSSIB).

[21] S.S.Venkataramanam, "Value engineering : Effets supplémentaires, lutte pour la vie ou les deux ?", in : *La maîtrise de la valeur : facteur essentiel de la compétitivité, 4ème congrès international placé sous le haut patronage du Ministère du Redéploiement industriel et de Commerce extérieur*, Avril, 1986, Paris : AFAV, pp.445-454, 498p.

[22] J.. Michel, Analyse de la valeur : dictionnaire encyclopédique de l'information et de la Documentation, 1990, p.29

vertu de la loi du droit d'auteur.

méthode adéquate.

Ces besoins recouvrent d'une part, les attentes de l'individu par rapport à un objet donné, et d'autre part les contraintes de l'environnement sur l'individu.

D'après G. Morin [25] , ces attentes se traduisent par l'analyse en termes de fonctions. Une fois identifiées et triées, ces fonctions répondent à tout ce que l'individu recherche dans le produit.

De même, les fonctions jouent le rôle de médiation entre le produit et son environnement. Ainsi, les composantes du produit qui ne respectent pas les contraintes imposées par l'environnement et qui ne répondent pas exactement aux fonctions demandées, seront remises en cause (i.e. modifiées ou écartées) parce qu'elles s'avèrent inutiles (ne répondant pas à une attente réelle).

L'analyse de la valeur s'appuie sur "*une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire*" [26] qui s'insère dans le cadre d'une logique de résolution de problèmes : elle consiste d'abord, à formuler le problème à résoudre en termes de finalités avec une analyse fonctionnelle du produit recherché par l'individu.

Un compromis entre le souhaitable et le possible est déterminé, en tenant compte des contraintes existantes, reléguées au second plan. Ce compromis qui prend la forme d'une solution effective au problème soulevé, au début de la démarche, conduit en troisième lieu, à la reconception du produit existant, ou à la conception d'un nouveau produit [27] . Ceci explique la dimension créative et organisée qui caractérise l'analyse de la valeur.

A. Silem et A-C. Martinet [28] mettent en relief l'un des objectifs majeurs de l'application de l'analyse de la valeur qui concerne les coûts. En effet, l'estimation des coûts liés aux fonctions est aussi déterminante que la satisfaction des individus. Ainsi, une fonction est considérée de faible valeur si son coût paraît disproportionné par rapport au service rendu [29] .

En «analyse de la valeur», "*la chasse aux dépenses des fonctions de conceptions ou*

[23] R. Le Duff, Encyclopédie de la gestion et du management, Paris : Dalloz, 1999, pp.1260-1261, 1644p.

[24] Bibliothèque des Cahiers de l'Institut de linguistique de Louvain, Les dictionnaires spécialisées et l'analyse de la valeur, actes du colloque organisé par le centre de terminologie de Bruxelles, H. Hermans Louvain-La-Neuve : Peeters, 1997, P.15-21

[25] G. Morin, L'analyse de la valeur : la méthode, pp.5-7

[26] J. Michel, *op. cit.*, 1990

[27] J. Michel, "Management de la valeur pour le développement durable", in : *la valeur des produits et services*, 1998, http//www.enpc.fr/~michel-j/public/JM307.html (site web consulté le 03/09/1999)

[28] A. Silem et A-C Martinet, Gestion, Paris : Dalloz, 1996, 357p

[29] Association pour le développement de l'analyse de la valeur, *op. cit*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

de construction est de vigueur" selon J. Michel [30] et permet d'assurer la satisfaction des besoins à moindre coût. Toutefois, elle ne constitue pas une fin en soi, selon E. Krebs, " *car il est possible dans certains cas de l'augmenter (c'est- à- dire les coûts) à condition que l'utilité du service rendu soit considérablement améliorée*" [31] .

1.1.1.1- Le coût : de quoi s'agit-il réellement ?

Les spécialistes [32] , [33] de l'analyse de la valeur définissent le coût comme étant "*la somme des charges ou supplétives relatives à toute chose désignée, que ce soit un bien ou un service*" [34] . Il peut être soit réel, établi par des constations des faits, soit approximatif, servant ainsi à faire des prévisions. G. Morin dresse deux catégories de coûts à savoir les coûts directs et les coûts indirects :

- Les **coûts directs** sont liés à l'objet étudié. Ils dépendent uniquement de la conception du produit, ce qui justifie leur disparition avec la suppression du produit[35]. Les coûts directs d'une entreprise concernent par exemple, les dépenses liées à l'exploitation des matières premières utilisées pour la fabrication du produit et les charges du personnel d'exécution.
- Les **coûts indirects** sont imputés sur le produit. Cette catégorie correspond aux dépenses liées aux différents stades d'élaboration du produit, à quoi s'ajoute la charge du travail effectué pour la conception du produit. S.Bellut[36] cite entre autres, le coût de la direction financière et du marketing.

D'autre part, nous ajoutons les **coûts de maintenance et/ou d'extinction** inférés au contrôle du produit [37] . En analyse de la valeur, les coûts liés directement ou indirectement à la réalisation du produit sont décomposés afin d'observer leur évolution à travers le temps [38] .

1.1.1.2- Les critères de la maîtrise de la valeur

Le mérite de l'analyse de la valeur est donc d'établir un équilibre dans le rapport fonction/ coût, ce qui mène vers la maîtrise de la valeur [39] . On distingue en fait, **deux types de valeurs** qui sont traitées par l'analyse de la valeur :

30 J. Michel, L'analyse de la valeur : un outil d'avenir, Paris : Hermès, 1990, pp.13-34

31 E. Krebs, "L'analyse de la valeur administrative" in L'analyse de la valeur : une clé pour l'avenir, 1992, p.14, pp.14-15

32 S. Bellut, La compétitivité par la maîtrise des coûts, : objectifs et analyse de la valeur, Paris : AFNOR, 1990, pp. 19-27, 277p.

33 A. Silem, , op. cit., 1996, p.94.

34 S. Bellut, , *op. cit*., pp.19-27.

35 J. Michel, *op. cit*., 1990.

36 S. Bellut, *op. cit*.

37 A. Burfaud et C. Simon, coût/contrôle, Paris : Vuilbert, 1988.

38 S. Bellut, *op. cit*., pp.25-28.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

- La valeur d'échange représente la somme d'argent payée pour acheter le produit.
- La valeur d'usage permet de trouver des solutions mieux appropriées.

Ainsi, plus le prix du produit est acceptable et son niveau de performance constant, meilleure est sa valeur d'usage

1.1.1.3- L'analyse de la valeur : la méthode de groupe

L'analyse de la valeur implique la mise en commun de compétences et d'expériences d'un groupe de travail multidisciplinaire [40] . Les membres de ce groupe sont au nombre de 4 à 7 personnes qui contribuent à la réalisation du projet de conception ou de reconception. Ces membres apportent leurs idées, leurs compétences et leurs moyens.

Par projet de conception ou de reconception, nous désignons les deux modes d'intervention qui sont déterminés par l'analyse de la valeur et qui sont connus en anglais sous les appellations "*value engineering*" et "*value analysis*" : la première appellation traduite en français par "ingénierie de la valeur" vise à concevoir un nouveau objet (produit, action, etc.).

Cette méthode part du client pour aller vers l'organisation destinée à le servir. Selon M. Hammer et Y. Champy, l'ingénierie est une remise en cause fondamentale de cet objet selon des processus opérationnels. Le but de sa pratique est d'obtenir des performances qui constituent aujourd'hui les coûts, la qualité et la rapidité [41] .

La seconde méthode de "*value analysis*" pratiquée depuis l'année 1950, est utilisée pour reconcevoir l'objet déjà existant [42] , en vue de l'améliorer.

Les travaux du groupe sont coordonnés et dirigés par deux autres partenaires afin que la créativité et l'objectivité du groupe soient préservées. D'une part, le décideur définit les objectifs de projet. D'autre part, l'animateur qui est nommé par le décideur, est chargé de l'organisation du travail du groupe afin de mener à bien toutes les phases de l'analyse de la valeur. La norme X50-153 fixe les qualités requises de cet animateur.

Nous en citons quelques exemples :

- la maîtrise de la méthodologie « analyse de la valeur » et son expérience pratique ;
- son adaptation et son aptitude à communiquer avec autrui ;
- l'objectivité de ses jugements et son réalisme ;

[39] *idem*.

[40] J. Michel, Pratique d'un management de l'information : analyse de la valeur et résolution de problème, Paris : ADBS, 1993, 309p., p.12.

[41] M. Hammer et Y. Champy,Le réeingineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration de ses performances, Dunod, 1993.

[42] J. Michel, "Analyse de la valeur et éducation : une occasion de s'interroger sur certains aspects potentiels de l'analyse de la valeur", in : Journal de l'AFAV, n°18, oct. 1983, pp.16-20.

vertu de la loi du droit d'auteur.

- son optimisme et sa volonté constante de mener à terme l'analyse ;
- sa connaissance approfondie des individus et du produit [43] .

A cet effet, le rôle de l'animateur nous semble essentiel pour garantir le succès de l'analyse de la valeur. Ce rôle consiste à coordonner les travaux des différents membres et à présenter les résultats de l'action au décideur [44] .

Les solutions proposées et consenties par tous les membres du groupe sont transcrites dans un plan d'action. Celui-ci indique les changements à faire, les procédures à suivre pour y parvenir ainsi que les gains à réaliser. Néanmoins, le plan ne peut être retenu et exécuté qu'après l'accord du décideur.

1.1.2- Le rôle des normes pour la valorisation de l'analyse de la valeur

La pratique de l'analyse de la valeur s'est considérablement développée dans divers pays grâce notamment à l'apparition de normes nationales qui se présentent sous forme de guides. Ces normes définissent les objectifs et les règles d'application de la méthode. Leur apport est essentiel pour la compréhension de l'analyse de la valeur et sa diffusion auprès du grand public.

L'Allemagne est le premier pays qui a publié en 1973 la norme DIN69.910 pour l'analyse de la valeur. L'Autriche a suivi l'exemple de l'Allemagne en publiant une première version ONORM6751 en 1975 et une deuxième en 1977. Pendant la même période, une norme nationale M8871 fut publiée en Hongrie. Quant à la France, l'Association Française pour la NORmalisation (AFNOR) a publié de 1984 à 1985 quatre normes à savoir :

- La norme X50-150 décrit le vocabulaire relatif à l'analyse de la valeur.
- La norme X50-151 est un guide pour l'élaboration d'un cahier des charges.
- La norme X50-152 présente les caractéristiques élémentaires de l'analyse de la valeur.
- La norme X50-153 fournit des recommandations utiles pour la mise en œuvre de la méthode.

1.1.3- Les principales techniques de l'analyse de la valeur

Plusieurs techniques sont susceptibles d'être utilisées pour mener à terme une action d'analyse de la valeur, dont l'emploi oscille entre l'induction et la déduction. J. Michel [45] les classe en deux grandes catégories :

En premier lieu, nous trouvons les techniques fondées sur l'intuition. Citons à titre d'exemple, le " ***brainstorming*** " mis au point aux Etats-Unis par Osborn en 1936. Traduite en français par l'expression « remue-méninges », cette technique intuitive est basée sur la

[43] J. Michel, *op. cit*., 1992

[44] G. Morin, *op. cit*.

[45] J. Michel, *op. cit*., 1992

vertu de la loi du droit d'auteur.

production d'idées stimulée par l'imagination créatrice. Ainsi, plus la quantité d'idées est élevée, plus la chance d'aboutir à une solution sûre est grande [46].

Le " ***syntectics*** **"** est une technique intuitive proposée par Gordon en 1961 qui sert à établir des analogies entre le corps des êtres vivants et les objets à étudier [47]. En raisonnant par analogie, on peut ainsi, concevoir des radars sur le modèle d'émission d'ondes des dauphins [48], des hélicoptères, inspirés du vol de certains insectes, etc.

En second lieu, nous repérons les techniques qui sont plus de l'ordre du rationnel et de la déduction que de l'intuition. Il s'agit par exemple : de la technique développée par A. Koestler en 1966, connue sous le nom de "**cri d'Archimède**". Cette technique consiste à établir des associations avec deux champs de références différents.

La technique matricielle utilisée dans la **méthode DELPHI**, est un autre exemple de technique déductive. Mise au point en 1963 par O. Helmer et N. Dalkey, la méthode DELPHI évolue d'une approche prévisionnelle vers une autre prospective. Cette méthode de questionnement d'experts aboutit à la construction de scénarios probabilistes, où l'estimation des dates d'arrivée d'événements à venir et la prévision de leurs conséquences (avantages ou inconvénients) sont indiquées.

Cependant, il faut justifier ces estimations et suggérer des solutions afin, d'éviter des inconvénients prévisibles ou d'augmenter les avantages d'événements à venir. La Matrice d'Impacts croisés (MIC) est adoptée pour cette méthode, afin d'étudier les influences directes entre les événements dans un système de calcul de variables. Ainsi, plus le nombre de variables d'un événement est présent dans un autre événement plus ce dernier est dépendant [49].

1.1.4 - La description de la méthode

Conformément à la norme X50-152, l'application de l'analyse de la valeur nécessite la mise en place d'un dispositif d'étude méthodique se basant sur l'observation, l'appréhension et l'action. Il s'agit d'un plan de travail qui définit clairement les étapes à parcourir et les tâches à réaliser pour chacune d'elles [50].

Généralement, on distingue sept étapes à savoir [51], [52], [53], [54] :

[46] S. Bellut, *op. cit*. pp .209-217

[47] D'après l'encyclopédie de la gestion et du management, "*établir une analogie, c'est mettre en correspondance des entités qui tout en restant distinctes, présentent des similarités contextuelles dans leur structuration interne ou dans leurs comportements au sein de l'environnement étudié*" (R. Le Duff, *op. cit*., P.30)

[48] R. Le Duff, *op. cit*

[49] *idem*., pp.803-804

[50] Association pour le développement de l'analyse de la valeur, *op. cit*., p.5,

[51] C. Boulet, L'analyse de la valeur, Paris : AFNOR, 1995, 77p.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

1- L'orientation de l'action : au cours de cette première phase, le décideur et l'animateur se concertent pour définir clairement les objectifs de l'action, les besoins à satisfaire ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour accomplir cette action. Cette phase de concertation s'achève avec la constitution d'un dossier qui sera soumis au groupe de travail.

2- La recherche d'informations : c'est une phase de documentation, d'écoute et d'observation [55] au cours de laquelle l'étude des besoins réels à satisfaire, et des contraintes de l'environnement (économique, technique, légal, social, etc.) est établie. Les informations collectées seront classées. Elles serviront à l'identification des vrais problèmes à traiter.

3- L'analyse des fonctions et des coûts : c'est une étape d'analyse fonctionnelle qui aide à l'émergence des concepts clés. En effet, les besoins et les contraintes identifiés sont transformés en concepts. Chaque concept, constitué d'un verbe actif et un complément, désigne une fonction précise. L'ensemble des fonctions est inscrit dans un cahier des charges. Les coûts imputés à chacune des fonctions sont également notés dans ce cahier.

Par ailleurs, les interdépendances possibles entre fonctions de même niveau sont inscrites, de même que les décompositions possibles des fonctions de base en fonctions secondaires. La rédaction du cahier des charges obéit à la règle de l'exhaustivité et de la hiérarchisation.

Il appartient d'abord, de préciser dans ce cahier, les critères et les niveaux de performance et d'appréciation, qui correspondent à chaque fonction. Ensuite, les fonctions sont classées selon l'importance des informations préalablement recueillies. Ce classement sert à répartir les responsabilités du groupe dans la recherche d'idées.

4- La recherche des solutions : à ce stade, l'implication de tous les membres du groupe est essentielle pour recueillir le maximum d'idées susceptibles de résoudre le problème posé. Aussi, faut-il mettre en place un dispositif de communication "*sociale*" et un "*bon décodage des données et des indicateurs recueillis*" [56] . C. Boulet [57] propose de collecter les informations relatives aux acteurs extérieurs, tels que les clients, les fournisseurs et les concurrents.

Il évoque l'utilité de tenir compte des cas similaires ayant déjà été traités ailleurs. En

[52] Association pour le développement de l'analyse de la valeur, *op. cit*., p.5

[53] J. Michel, *op. cit*., 1983

[54] *idem*.

[55] J. Michel, "L'analyse de la valeur adaptée à la reconfiguration de petites et moyennes organisations", in : *Revue de l'AFAV*, n°69, Juillet 1997, pp.17-20

[56] *idem*.

[57] C. Boulet, *op. cit*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

outre, il propose de consulter les centres de recherche susceptibles d'apporter des solutions rentables.

5- L'étude et l'évaluation des solutions : il s'agit d'étudier la faisabilité des solutions collectées (sur le plan de la rentabilité), les performances techniques et les avantages sociaux. Il appartient également de préciser le coût de réalisation de chaque proposition. La comparaison des solutions s'opère en regard des objectifs déterminés. L'étude et l'évaluation des solutions s'achèvent par la constitution d'un bilan.

6- Le bilan prévisionnel et la proposition de choix : le bilan qui est présenté au décideur, permet de prendre la décision la plus pertinente en rapport avec les possibilités économiques. Dans ce bilan, les solutions recommandées par le groupe de travail sont décrites. Elles précisent les avantages et les inconvénients, ainsi que les conditions d'application.

7- La réalisation : une fois que le décideur communique son choix, il reste à mettre en œuvre la solution retenue et à désigner les personnes impliquées dans la mise en place de cette solution. Le contrôle de la réalisation de cette solution est assuré au moyen d'indicateurs qui permettent de détecter les écarts éventuels entre l'action engagée et le bilan, entre le produit et la valeur attendue.

1.1.5- Quelques exemples d'applications de cette méthode

Considérée comme un outil d'amélioration de la compétitivité, l'analyse de la valeur a d'abord été appliquée aux produits matériels. En effet, les avantages annoncés par cette démarche (rentabilité, qualité et compétitivité) ont été rapidement et grandement appréciés dans le **secteur privé**, qui trouvait dans l'analyse de la valeur un moyen efficace de contourner le poids de la concurrence d'un côté, et la perte de clients de l'autre. En revanche, le passage de cette démarche au **secteur public** a été plus tardif. Trois milieux de ce secteur ont été touchés par l'analyse de la valeur, à savoir : l'Administration, l'éducation et la documentation.

1.1.5 1- Dans le secteur privé

L'analyse de la valeur depuis 1970 a connu un vif succès dans les milieux industriels, allant aussi bien du secteur électrique et de l'industrie d'équipement jusqu'à l'électronique et l'industrie chimique [58] . Ces applications ont démontré que l'analyse de la valeur permet d'accroître les biens de ces secteurs [59] .

La mobilisation des sociétés industrielles est multiple. Elle est largement développée dans la littérature professionnelle :

Premièrement, l'analyse de la valeur recherche des solutions nouvelles eu égard aux mutations environnantes. Grâce à cette possibilité, les sociétés industrielles sont de plus en plus attentives à leur environnement (technologique, productif et socio-économique) et

[58] M. Nambu, "L'AV au Japon jusqu'en 1986", in : *La maîtrise de la valeur facteur essentiel de la compétitivité*, pp.15-19.

[59] *idem*.

vertu de la loi du droit d'auteur.

mènent désormais des changements managériaux. Ce sont les transformations voulues qui permettent de s'adapter en permanence aux nouveaux événements internes et externes. F. Boneu et F. Fettu [60] rappellent les trois types de changements qui sont advenus dans le secteur privé en général :

- D'abord, le taylorisme basé sur le travail à la chaîne et le système de production ;
- Ensuite, le changement de structures sous trois formes d'organisations : l'organisation fonctionnelle, divisionnelle et matricielle ;
- Enfin, F. Boneu et F. Fettu citent le changement socio-technique. Les sociétés vivent désormais ce dernier changement où "*les lignes hiérarchiques se sont raccourcies, les modes de décision se sont évolués vers des modèles plus participatifs et la communication s'est renforcée*" [61] .

Deuxièmement, les principes de base de l'analyse de la valeur s'appliquent avec succès aux situations impliquant consommateurs et producteurs. En effet, une société industrielle parvient au moment de l'analyse fonctionnelle à reconnaître toutes les fonctions que pourraient revêtir son produit durant son cycle de vie.

Cette société peut comparer la performance technique de son produit aux attentes des clients en mettant en avant ses fonctions par le biais de l'analyse fonctionnelle. Ainsi, les insuffisances et les inutilités apparaissent plus nettement, ce qui permet à la société industrielle d'améliorer sa rentabilité [62] .

Par ailleurs, la rédaction d'un cahier des charges, suivant les principes de l'analyse de la valeur, assure la crédibilité des actions du dirigeant. En effet, les recommandations apportées dans ce cahier sont souvent convaincantes parce qu'elles sont agrémentées par des données chiffrées. Ces données permettent de renouveler le produit ou de le remplacer par un autre [63] .

Troisièmement, l'analyse de la valeur est une méthode participative [64] pour laquelle tout le personnel de la société industrielle se sent impliqué dans la recherche de solutions [65] . Cette démarche incite les personnels (indépendamment de leurs positions hiérarchiques) à réfléchir aux solutions possibles pour augmenter la productivité à moindre coût.

De ce point de vue, elle permet d'éviter le cloisonnement, les réunions incitent les participants (indépendamment de leurs positions hiérarchiques) à exprimer leurs points de

[60] F. Boneu. et F. Fettu, Piloter le changement managérial, Paris : 2ditions Liaisons, 1992, 175p.

[61] *idem*., p.XV.

[62] J. Chevalier, Produits et analyse de la valeur. AV. et analyse fonctionnelle : deux clés pour un produit performant (brochure ENSSIB)

[63] C. Petitdemange, "Analyse de la valeur et qualité", in : *Enjeux*, n°20, déc. 1981, pp.54-58.

[64] M. Loisel, Analyse de la valeur et psychologie de groupe de travail, in : *Journal de l'AFAV*, n°11, déc. 1981, p.22.

[65] J. Michel, *op. cit*., 1993, p.12.

vertu de la loi du droit d'auteur.

vue sur les choix à mettre en place. Cette méthode joue ainsi un rôle important, non seulement dans la sensibilisation et l'intégration des ressources humaines de la société, mais aussi dans l'augmentation de leur créativité.

Toutes ces raisons expliquent le succès de l'analyse de la valeur rencontré dans le secteur privé qui a gagné la plupart des pays, en prenant selon C. Jouineau "*les dimensions d'une spécialité de l'activité industrielle et économique*" [66] . Il est vrai aussi, que cette démarche connaît actuellement un développement relativement important, du moins progressif, dans le secteur public, ce dernier n'étant plus à l'écart "*d'une exigence de performance, de maîtrise de coût, de qualité et de compétitivité*" [67] .

1.1.5.2 - Dans le secteur public

De par son origine, l'analyse de la valeur utilise un vocabulaire assez technique et des outils plutôt "industriels", qui de prime abord, ne s'accommodent pas avec les produits immatériels du secteur public. Toutefois, des efforts considérables ont été déployés pour surmonter la difficulté d'appliquer l'analyse de la valeur aux biens publics et non privés [68] .

Le rôle des organismes nationaux et internationaux a été déterminant afin que l'analyse de la valeur soit acceptée dans les structures publiques. En France par exemple, l'Association Française pour l'Analyse de la Valeur [69] (AFAV) qui a été créée en 1978, a largement contribué à la généralisation de la méthode dans les milieux tertiaires.

Plusieurs facteurs concourent à l'utilité de la pratique de l'analyse de la valeur dans le secteur public, comme l'émergence des nouvelles technologies qui a modifié profondément les processus de gestion traditionnellement appliqués dans le milieu tertiaire.

En effet, les informations à traiter se sont multipliées, ce qui a amené les structures publiques à réfléchir sur le problème de leur maîtrise. L'acquisition d'outils informatiques pour faciliter la gestion de ces informations qui a introduit de nouvelles fonctions techniques dans les structures publiques de cette décision est souvent coûteuse.

Les responsables prennent de plus en plus conscience qu'ils doivent baisser les dépenses et gérer de manière efficace les ressources disponibles, ils ont trouvé dans l'analyse de la valeur un moyen pour atteindre cet objectif.

Nous retenons ci-dessous l'essentiel des approches et expériences en analyse de la valeur qui ont été conduites dans le secteur public :

66 C. Jouineau,"L'analyse de la valeur dans le monde", in : *L'analyse de la valeur : une clé pour l'avenir*, p.43, pp.42-43.

67 J. Michel, "Le recours à la méthode de l'analyse de la valeur dans les bibliothèques pour rendre un meilleur service aux utilisateurs et pour être plus efficace et compétitif" in : *Bulletin ABIR* de l'Association des Bibliothèques de l'Enseignement de Roumanie, vol.10, n°2-3, 1999, pp.66-74.

68 R. Duchamp, La conception de produits nouveaux, Paris : Hermis Collection technologies de pointe, 1998, 60p.

69 L'AFAV organise depuis 1979 des congrès annuels autour du thème de l'analyse de la valeur qui réunissent plusieurs experts et responsables de différentes structures publiques.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

a- L'approche administrative

Les Administrations sont des institutions de services publics. Elles furent les premières structures publiques à avoir adopté l'analyse de la valeur. En France, les administrations l'ont appliqué pour améliorer la satisfaction collective par l'optimisation de l'échange des services publics [70] et la rationalisation de leurs choix budgétaires [71] .

La plupart des expériences démontrent que l'analyse de la valeur peut traiter les tâches administratives existantes. E. Krebs [72] cite comme exemple de tâches, la diffusion des circulaires auprès de leurs destinataires. En appliquant la démarche de l'analyse de la valeur, nous pouvons selon l'auteur :

- réduire le coût de confection des circulaires en améliorant la rentabilité de l'activité ;
- augmenter le rendement du personnel chargé de cette tâche ; réduire les coûts directs et indirects investis dans cette tâche tel que le temps passé au classement et à l'archivage des circulaires.

En analyse de la valeur, les tâches administratives sont identifiées selon les missions de l'administration en question. Ces missions seront comparées à la réalité des tâches, en cherchant à répondre aux questions-types de l'analyse de la valeur à savoir le pourquoi et le comment. Elles sont ensuite organisées en groupes homogènes au cours de l'analyse fonctionnelle pour reconnaître les fonctions à améliorer en priorité. A chaque groupe de fonctions, des solutions sont apportées et mises en œuvre.

Il est important cependant, de souligner la singularité de l'analyse de la valeur des administrations. A la différence des sociétés marchandes, les administrations sont soumises à la rigueur de la réglementation. Elles sont appelées à rendre compte lors de l'analyse fonctionnelle, des fonctions imposées par la loi. Il appartient au responsable administratif d'évaluer les fonctions intrinsèques à la tâche administrative elle-même.

Par exemple, un établissement public ayant pour tâche l'octroi de prêts à des entreprises [73] , se réfère à un arrêté ministériel qui détermine les fonctions impératives à mettre en œuvre. Informer le préfet des dossiers de demande de prêts en est un exemple.

Grâce à l'analyse de la valeur, l'établissement en question pourrait révéler d'autres

[70] J. Linotte, « La pratique de l'analyse de la valeur dans les services administratifs », in : *L'amélioration des processus administratifs de sociétés de services et commerciales par l'analyse de la valeur*, AFAV, 1998, pp.9-17.

[71] P. Lambert, Analyse de la valeur administrative, in : *Travail et méthodes*, 1973, n°288, pp.15-18.

[72] E. Krebs, *op. cit*.

[73] L'exemple présent a été cité dans un exposé présenté à l'Association pour le développement de l'analyse de la valeur par P-H. des Mesnards. On peut consulter le compte rendu de cet exposé dans la brochure éditée en 1988 et qui porte l'intitulé "*l'amélioration des processus administratifs des sociétés de services et commerciales par l'analyse de la valeur*". Le compte rendu situé de la page 19 à la page 27, est intitulé "L'analyse de la valeur appliquée à la simplification d'une procédure administrative d'octroi de prêts dans un établissement public" (J. Michel, *op. cit*., 1990)

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

fonctions qui ne sont pas indiquées dans l'arrêté, citons à titre d'exemple, la garantie de la sécurité du traitement des dossiers.

L'analyse de la valeur établit un "check-up" des services administratifs selon J. Michel [74] . Généralement, cette démarche apporte à ces services, un certain dynamisme dans les relations interpersonnelles et dans leur réalisation. D'une part, cette méthode participative atténue les conséquences néfastes des procédures et des comportements bureaucratiques et facilite la circulation de l'information [75] ; d'autre part, elle réduit le coût de fonctionnement du service administratif tout en améliorant la qualité de ces services rendus.

De plus, elle donne l'occasion au personnel administratif de réfléchir sur les objectifs de son activité professionnelle, le rendant en conséquence, plus responsable de ses actes et mieux averti de ses conséquences.

b- L'approche éducative

A la question, "*l'analyse de la valeur peut-elle s'appliquer à des activités cognitives ayant un caractère "humaniste?*", J. Michel [76] y répond positivement en précisant que cette démarche ouvre à l'individu un champ créatif et le libère de ces anciennes contraintes.

J. Michel relève la complémentarité, voire le croisement entre l'enseignement et l'analyse de la valeur sur le plan méthodologique. En effet, l'enseignement présenté sous différentes appellations (formation, éducation, apprentissage, etc.) peut être, soit l'objet d'étude de l'analyse de la valeur, soit une fonction secondaire et sous-jacente d'un domaine donné (administratif, économique, etc.).

Dans le premier cas, le but de l'approche éducative de l'analyse de la valeur serait de "*rendre plus efficace (par rapport aux besoins exprimés) les services, les dispositifs ou les produits éducatifs*" [77] .

Le second cas de figure nous renvoie vers deux définitions possibles. Premièrement, l'application de l'analyse de la valeur est tributaire de la formation du groupe de travail à ses concepts et à ses techniques. Deuxièmement, l'apprentissage est une condition préalable à la mise en œuvre de nouveaux produits et solutions.

Dans les deux cas, on s'aperçoit globalement, de l'importance de la valeur éducative qui, une fois identifiée et appréciée, est d'un effet bénéfique sur les actions "humaines" à entreprendre ; cet effet consiste à mieux appréhender ce que nous faisons et ce que nous pouvons faire.

Dans le cadre de l'éducation institutionnalisée, l'analyse de la valeur permet de mieux

[74] J. Michel, Rendre compétitifs les produits et services d'information par la maîtrise de leur valeur, p.3

[75] J. Vassal, « L'analyse de la valeur appliquée aux processus administratifs », in : *Travail et méthodes*, 1972, n°283, pp.52-28

[76] J. Michel, *op. cit.*, 1983

[77] *idem.*, p.17

vertu de la loi du droit d'auteur.

planifier les interventions éducatives effectuées dans les universités ou les collèges ou encore les sections de formation.

L'analyse fonctionnelle amène une clarification des buts à atteindre, par les programmes d'enseignement. Ainsi, la décision d'utiliser une technologie éducative nouvelle ou de son rejet (didacticiel, module audiovisuel, etc.) sera plus judicieuse quand elle est astreinte à une analyse de la valeur.

L'analyse fonctionnelle permet aux enseignants et aux formateurs d'analyser cette technique sur le plan qualitatif et de réfléchir sur ses impératifs financiers.

c- L'approche documentaire

Dans le domaine de la documentation [78] , les projets de modernisation des structures documentaires entraînent des investissements plus importants et des usages plus diversifiés.

L'installation des réseaux (de type Internet et Intranet) à haut débit, des postes de travail et des logiciels représente désormais un pré-requis à l'accessibilité des services documentaires. Ceci est d'autant plus vrai que les besoins des utilisateurs en matière d'information documentaire changent en permanence "*du fait de l'évolution des sciences et des techniques*" [79] .

Toutefois, la mise en place de toutes ces installations a un coût économique en documentation qu'il va falloir maîtriser et justifier. Cette mise en place a par ailleurs, une incidence sur la charge de travail effectué par les professionnels de l'information et de la documentation.

Devant la surabondance des sources d'informations. Ces professionnels se doivent de repenser leurs rôles de médiation ainsi que leurs méthodes de traitement et de diffusion de l'information.

Conscients de la nécessité de maîtriser le flux informationnel croissant, les professionnels trouvent dans la méthode de l'analyse de la valeur, une solution adéquate qui leur permet de mieux servir les utilisateurs [80] .

Mais, il va falloir que les professionnels de l'information et de la documentation changent de mentalité, car celle-ci est, selon J. Michel, profondément marquée par les "*grands modèles classiques qui sont le support livre, le système bibliothèque et l'outil bibliographique, auxquels viennent s'ajouter par nécessité, et en contrepoint, des représentations plus empiriques d'une communication informelle, immédiate, spontanée, apte à résoudre tout problème sérieux d'information*" [81] .

[78] Par ce terme, nous désignons les centres de documentation, les bibliothèques et les services d'archives.

[79] J. Michel, http://www.enpc.fr/~michel-j/public/JM324.html , (site web consulté le 28 octobre 1999).

[80] J. Michel et E. Sutter, «Analyse de la valeur, information et documentation», in : *Documentaliste*, vol.21, n°6, nov-déc., 1994, pp. 178-182

[81] J. Michel, *op. cit*., 1990, p. 193

vertu de la loi du droit d'auteur.

Cette prise de conscience est ressentie dans les unités documentaires des entreprises [82] , qui sont contraintes de réduire le coût de leurs services d'information, car il s'avère que la facture pèse trop dans ces entreprises. Celle-ci s'interroge sur le bien-fondé des dépenses des unités documentaires et de la valeur de leurs activités [83] .

Face à ce défi, une unité documentaire doit prouver qu'elle contribue efficacement à la compétitivité générale de l'entreprise, en diffusant à temps l'information pertinente. Il s'agit de mettre à la disposition du personnel de l'entreprise des bulletins documentaires récents, qui peuvent aider à la prise de décisions à moyen et à long terme [84] .

Cette diffusion se fait par le biais de produits télématiques (bases et banques de données, cédéroms etc.) rigoureusement sélectionnés en regard des besoins de l'entreprise.

Les bibliothèques sont, elles aussi, contraintes à :

- maîtriser l'information (de sources et de supports variés) reçue quotidiennement ;
- choisir parmi une panoplie infinie de systèmes d'information, ceux qui semblent utiles aux utilisateurs ;
- travailler en réseau et à distance pour échanger des produits d'information ;
- former le personnel à la maîtrise de ces systèmes pour qu'il en fasse bon usage ;
- fournir des services évolutifs, et en quantité suffisante.

Selon J. Michel et E. Sutter [85] , le changement des pratiques anciennes repose, dans une approche de l'analyse de la valeur, sur la détermination des fonctions à promouvoir. Avant qu'une bibliothèque ou un centre de documentation ne décide du type de changement à mettre en œuvre, il lui appartient de définir son problème et de mettre en évidence les besoins réels et les services à rendre.

Dans le cas d'un centre de documentation, J. Michel [86] distingue trois fonctions générales : il cite d'abord la fonction d'estime; il s'agit de promouvoir les activités du centre et leur lisibilité, d'attirer un maximum d'utilisateurs. L'adaptation du centre aux contraintes de l'environnement et aux spécificités des utilisateurs représente les fonctions de contraintes. Enfin, la mise à disposition des ressources aux utilisateurs représente la fonction d'usage du centre.

[82] J. Michel, *op. cit.*, 1994.

[83] J. Michel, *op. cit.*, 1986, p. 64.

[84] J. Michel, VAID- Value analysis applied to information and documentation services and products, http//www.enpc.fr/~michel-j/public/JM324.html (site web consulté le 03 sepctembre 1999).

[85] J. Michel et E. Sutter, Valeur et compétitivité de l'information documentaire, l'analyse de la valeur en documentation, Paris : ADBS, 1988, 140p.

[86] J. Michel, *op. cit.*, 1992.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

A ces fonctions déterminées selon l'approche «analyse de la valeur», se rattachent d'autres fonctions d'ordre technique, qui font aussi l'objet d'analyse et d'appréciation.

Afin d'assurer la mise à disposition des ressources aux utilisateurs, un centre de documentation aussi bien qu'une bibliothèque, mènent une série d'opérations relatives au traitement des ouvrages et des revues afin de les rendre accessibles.

En l'absence d'une démarche finalisée, ces opérations pourraient se révéler lourdes et coûteuses pour le centre ou la bibliothèque en question, puisque le personnel passe une grande partie de son temps à leur traitement. A cet égard, J. Michel et E. Sutter s'interrogent par exemple, sur l'intérêt du catalogage des normes alors qu'elles "*font l'objet de catalogues réédités périodiquement*" [87] .

Grâce à l'analyse fonctionnelle, le personnel du centre ou de la bibliothèque va pouvoir recentrer ses activités sur l'essentiel, allégeant ainsi, le coût des différentes opérations liées au traitement. Il va pouvoir en même temps, hiérarchiser les problèmes à résoudre en priorité.

Ainsi, des choix seront faits pour simplifier les fonctions techniques liées au traitement de l'information, afin de la rendre disponible très rapidement. Une ou plusieurs solutions seront retenues dans un cahier des charges (qui synthétise les problèmes posés et les moyens financiers et humains à mettre en œuvre).

Ces solutions seront par la suite exécutées et contrôlées au moyen d'indicateurs qui permettront d'analyser à long terme les effets inattendus (des solutions retenues).

1.1.6- Conclusion

Que ce soit dans le secteur public ou privé, les besoins sont désormais les mêmes : souci d'économie, quête de compétitivité et satisfaction des clients/ utilisateurs. L'analyse de la valeur paraît à cet égard, utile dans les deux secteurs, bien qu'elle nécessite des investissements et des efforts supplémentaires dans sa maîtrise et son application normalisée. Toutefois, J. Michel rappelle "*qu'un franc investi dans une étude «analyse de la valeur» rapporte en moyenne 10 à 20 francs dans les deux ou trois ans qui suivent*" [88] ce qui permet de rentabiliser cette méthode. Dans cette méthode de résolution des problèmes, nous remarquons que les phases d'information et de décision sont importantes.

Comme nous venons de le constater, l'essentiel des possibilités d'application de l'analyse de la valeur est très large. Ce qui importe, c'est essentiellement de vouloir changer les habitudes et d'accepter de se remettre en question continuellement. Le but final est d'accroître la valeur des activités et des produits conçus et/ou à reconcevoir. Ce qui importe aussi, c'est la connaissance des principes de l'analyse de la valeur, notamment pour la maîtrise des coûts et de la satisfaction des utilisateurs.

[87] J. Michel, *op. cit.*, 1994, p. 180.

[88] *idem.*

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

1.2- La chaîne de la valeur : Information, décision et action

La valeur se construit et se maîtrise à travers le temps, en suivant une démarche fondée sur l'information, la décision et l'action. Ces trois éléments, nécessaires à la construction de la valeur, représentent dans leur enchaînement ce que nous appellerons la chaîne de la valeur [89] .

Pour nous, cette chaîne prend la forme d'un processus circulaire et continu composé de deux maillons liés : l'information et la prise de décision. Chacun de ces maillons possède des caractéristiques certes spécifiques, mais interdépendantes.

Pour démontrer cette interdépendance, nous allons d'abord, définir ce que sont l'information et la prise de décision, ensuite nous déterminerons la place de chaque maillon dans la chaîne de la valeur.

1.2.1- Qu'est ce que l'information ?

Selon A. Silem et A.C. Martinet, l'information est "*à la fois double processus (transmission et réception) et contenu (message) pertinent - pour le récepteur au regard de ses objectifs économiques, sociaux et culturels - composé de données structurées réduisant l'incertitude ou augmentant les connaissances du récepteur sur des faits et comportements, passés, présents ou projetés*" [90] .

Pour R. Marciniak et F. Rowe, l'information est «*une différence qui produit une différence … La première différence est une donnée, un signal ou un ensemble de données perçues en même temps…La seconde différence est de l'ordre de la représentation mentale d'une connaissance ou d'un problème* » [91] .

1.2.1.1- Comment l'information, est-elle définie en Sciences de l'information ?

Nombreux sont les travaux sur l'information, nous ne trouverons pas pour autant un seul emploi de ce concept. Les définitions sont diverses, selon M. Marchesnay [92] , à cause du caractère hautement polysémique de l'information. Ce fait conduit les spécialistes en sciences de l'information, à analyser certains phénomènes et enjeux liés à l'information et à en exclure d'autres [93] .

89 A ne pas confondre avec l'expression *chaîne de valeur* qui désigne, selon A. Silem et A-C. Martinet (*op. cit*. 1996, p.56), l'outil de découpage et d'analyse des activités principales et de soutien de toute entreprise en vue de repérer ses potentialités et/ou ses handicaps.

90 A. Silem , *op. cit*., 1996pp. 188-189.

91 R. Marciniak et F. Rowe, Systèmes d'information, dynamique et organisation, Paris : Economica, 1997, pp. 5-7, 111p.

92 M. Marchesnay, "Information, fonctionnement et performance des organisations", in : *Sciences de la société*, n°33, oct. 1994, pp. 149-151.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Depuis 1950, l'information s'est placée au cœur des réflexions théoriques de plusieurs mathématiciens, biologistes, psychologues, informaticiens et économistes. Chacun, selon son angle d'approche, a tenté de définir l'information et de décrire ses propriétés :

Les mathématiciens ont uniquement étudié la quantité d'informations pour résoudre des problèmes liés à la transmission de messages.

Pour les biologistes, l'information est échangée entre le système nerveux du vivant [94] et les autres organes, par le biais des neurones. Leur analyse a essentiellement porté sur l'information génétique.

Quant aux psychologues, appartenant surtout à l'école Palo Alto, ils ont analysé les effets des informations échangées entre l'individu et son environnement. Le but étant de comprendre les comportements négatifs de certains individus à l'égard de leur société.

Les informaticiens ont traité l'information numérique représentée par des données et des symboles. Ils ont institué des programmes de traitement de l'information et développé des systèmes automatisés pour venir en aide aux individus lors du traitement de l'information.

Enfin, les économistes considèrent l'information comme la plaque tournante du marché qui détermine l'évolution des relations d'échange entre un acheteur et un vendeur. Ils ont focalisé leur attention sur le développement d'outils de collecte et d'analyse d'information stratégique, afin d'amener les entreprises à mieux connaître leur évolution et celles de leurs concurrents.

Bien que les démarches de ces spécialistes soient différentes, leur apport pour notre réflexion est intéressant. En effet, ces démarches nous ont permis de relever trois constats :

- L'information joue un rôle crucial dans la **communication**.
- L'information est un vecteur clé du développement de la **connaissance**.
- C'est enfin, un élément de régulation essentiel pour chaque **système**.

1.2.1.1.1- L'information et la communication

Selon C. Shannon, l'information et la communication sont indissociables, du fait que la valeur de l'information dépend de la qualité de la communication établie entre un émetteur et un récepteur. Ainsi, pour qu'il y ait communication entre ces acteurs, il faudrait que le codage et le décodage d'informations soient univoques [95] .

Pour définir le concept d'information, C. Shannon a dessiné en 1948 un schéma de la communication dans lequel "*un message (information) transformé en signal par un*

[93] A. Mayère, Pour une économie de l'information, Paris : CNRS, 1990, 316p.

[94] H. Atlan, «Entre le cristal et le fumé», in : *Essai sur l'organisation du vivant*, Paris : Seuil, 1979.

[95] D. Genelot, Manager dans la complexité, Edition INSEP, 1992

vertu de la loi du droit d'auteur.

émetteur, transite par le biais d'un canal, de la source d'information à un récepteur pour trouver sa destination. La source d'information sélectionne un message désiré parmi une série de messages possibles, et ceux-ci sont codés avant d'être transmis au récepteur " [96] .

D'après la théorie mathématique de la communication, l'information est le contraire de l'entropie. Celle-ci se rapporte aux différentes transformations subies par le message, au cours de sa transmission. A l'instar de C. Shannon, les théoriciens des systèmes mécaniques et thermodynamiques (Boltsmann et Clausius [97]), qualifient de dégradant, l'état final du message reçu à cause de l'entropie.

En outre, C. Shannon stipule que le bruit est l'ennemi de l'information car il provoque des "*perturbations physiques qui peuvent gêner la transmission du message et risquent* (…) *de perturber la communication*" [98] . Pour C. Shannon, le bruit implique incontestablement une diminution quantitative d'informations.

Le message ainsi amplifié et/ou brouillé perd de son ordre initial à cause de l'apparition de signaux différents. Pour éviter cette déperdition d'information, il faudrait que la quantité d'informations reste toujours constante après la transmission. Pour ce faire, C. Shannon propose de calculer les probabilités d'apparition de tous les éléments fortuits qui pourraient nuire à la transmission des signaux.

N. Wiener, le père de la cybernétique [99] , a introduit la notion de rétroaction négative ou positive au modèle de la communication. Alors que C. Shannon ne prévoit que deux conditions possibles pour le message, un état initial et un autre final, N. Wiener stipule l'existence d'une action en retour. Celle-ci désigne le fait "*qu'un dispositif ou un être vivant peut ajuster son comportement en fonction de l'analyse qu'il fait des effets de son action*" [100] .

N. Wiener constate, en établissant une analogie entre le fonctionnement d'une machine numérique et le fonctionnement du système nerveux, que le récepteur de l'information est en relation constante avec l'émetteur, qu'il influence et qui l'influence. Ce cybernéticien qualifie d'effectif l'état du message qui "*modifie effectivement le comportement de celui qui le reçoit*" [101] : chez le récepteur, l'information contribue au développement de ses connaissances.

En retour vers l'émetteur, d'autres sens viennent se rattacher à l'information modifiant ainsi, le comportement de l'émetteur qui devient à son tour récepteur. Cette relation

[96] D. Parrochia, Cosmologie de l'information, Paris : Hermés, 1994, p. 26

[97] *idem*.

[98] A. Nicole et al., Management : aspects humains et organisationnels, Paris : PUF, 1991, p.208, 656p.

[99] Wiener, N. Cybernétique et société, Paris : Editions des deux rives, 1952, 161 p..

[100] D. Genelot, *op. cit*.

[101] A. Mayère, *op. cit*., pp. 41-42.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

permanente et à double sens permet à chaque acteur émetteur/récepteur de prendre en compte le comportement de l'autre, et d'élargir ses possibilités de réponses en tenant compte des significations ajoutées par le message de l'autre.

Nous pouvons retenir de la pensée cybernétique que la continuité du dialogue entre l'individu et son environnement est fondée essentiellement sur l'adaptation et l'apprentissage des informations échangées.

Malgré l'avancée apportée de la pensée cybernétique à la théorie de l'information, plusieurs auteurs lui reprochent une certaine prédominance théorique [102] . Par ailleurs, cette approche n'explique pas la totalité des phénomènes qui pourraient influer les messages échangés entre individus [103] . Le comportement de ces derniers n'est pas seulement gouverné par un système nerveux dont N. Wiener présente le fonctionnement, mais aussi par d'autres phénomènes environnementaux qui contribuent à la formation des représentations de l'individu.

Ces représentations dénotent la réalité de l'ensemble des connaissances acquises par l'individu au cours de son existence, et auxquelles il se référera pour donner un sens aux différents messages qu'il reçoit.

Avec l'augmentation des connaissances, la cognition humaine gagne progressivement en complexité. Pour H. Simon, «*la complexité émerge de la richesse de l'environnement extérieur à la fois du monde appréhendé à travers les sens et de l'information sur ce monde conservée en mémoire à long terme* » [104] . Cette nouvelle donne assigne à l'information une place importante dans l'enrichissement des connaissances de chaque individu y compris le bibliothécaire.

1.2.1.1.2 L'information et la connaissance

F. Machlup définit l'information comme "*un acte : informer est une activité au travers de laquelle une connaissance est acquise. La connaissance* [pour lui] *est un état, le résultat du fait d'avoir été informé"* [105] . Quant à la relation information/connaissance, F. Machlup souligne que toute information «est *de la connaissance*, [par contre] *toute connaissance ne peut pas être appelée de l'information*" [106] .

A. Mayère conteste cette vision restrictive de l'information et stipule que l'existence même de la communication est aussi conditionnée par l'information. Sans l'échange d'informations, la connaissance risque de s'affaiblir et de devenir obsolète. C'est la raison pour laquelle A. Mayère précise que la connaissance a besoin d'information pour se

[102] L. Sfez, Critique de la décision, Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques, 1992, p. 134, 571p.

[103] A. Aubert et al., Management : aspects humains et organisationnels, Paris : PUF, 1991, p.209, 656p.

[104] H. Simon, Sciences des systèmes, Sciences de l'artificiel, trad. par J-L Le Moigne, Paris : Bordas, 1991, pp. 110-111.

[105] F. Machlupcité par A. Mayère, *op. cit*., p. 58.

[106] *idem*, p. 58.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

développer et s'affermir. En confirmant cette idée, J-L Le Moigne et J-A Bartoli écrivent que «*la connaissance est sans fondement hormis en elle-même. Une connaissance réfère toujours à une connaissance d'une connaissance, et cela à l'infini* » [107] .

Piaget [108] qui a étudié l'évolution de l'intelligence humaine, distingue trois étapes du développement mental des enfants :

- de 0 à 2ans, période sensori-motrice ;
- jusqu'à 7-8ans, période préopératoire ;
- de 7-8ans à 11-12ans, période opératoire.

Durant ces phases de croissance, la mémoire de l'individu s'enrichit sans cesse de connaissances. Au fur et à mesure de la réception d'informations, le système cognitif humain «ajoute *des nouvelles méthodes qui contribuent à ses compétences dans des domaines de tâches particulières et améliore ses méthodes existantes* » [109] . En ce sens, H. Simon souligne que les connaissances de l'individu s'améliorent grâce à l'apprentissage.

M.F. Blanquet définit l'apprentissage comme un acte de la pensée qui détermine le rapport entre l'objet à connaître et les autres choses sues [110] . Selon D. Confland [111] , l'apprentissage fait l'objet d'un processus au cours duquel les informations stockées dans la mémoire seront confrontées aux nouvelles informations diffusées par l'environnement.

L'information nouvellement acquise déclenche dans le système cognitif un processus de traitement et de représentation qui a pour effet de mettre à jour le stock d'informations. Pour A. Mayère, l'information nouvellement acquise est une information-bruit, c'est -à -dire une information inattendue et différente des autres déjà sues [112] , qui «*transite par d'autres vecteurs que ceux qui lui sont affectés*» [113] .

A. Mayère se positionne en rupture avec le raisonnement de C. Shannon et de N. Weaner, car elle met en évidence le rôle du bruit dans le développement des connaissances. A son avis, le bruit stimule la recherche de l'ordre perdu à cause des

[107] J-L Le Moigne et J-A. Bartoli, Organisation intelligente et système d'information stratégique , Paris : Economica, 1996, pp.259, 284p.

[108] Piaget cité par L. F. Wegnez, A la recherche de l'intelligence du cerveau humain au cerveau électronique vers l'intelligence artificielle, Paris : Technique et documentation, 1987, pp. 43-44.

[109] H. Simon, *op. cit*., 1991, p. 102.

[110] M-F. Blanquet, Intelligence artificielle et système d'information. Le langage naturel, Paris : ESF éditeur, 1994, p.65.

[111] D. Confland, Economie de l'information spécialisée. Valeurs, usages professionnels, marchés, Paris : ADBS, 1997, 347p.

[112] A. Mayère, *op. cit*., .pp. 54-55

[113] *idem*., p. 62.

vertu de la loi du droit d'auteur.

changements provoqués par l'environnement.

1.2.1.1.3- L'information et le système

Le concept de « système » désigne tout groupement d'éléments organisés autour d'un but [114] et qui interagissent «de *telle sorte qu'une modification d'un des éléments provoque une modification de tous les autres* » [115] . Ces éléments peuvent être des individus, du matériel, des moyens financiers, etc.

La famille est un exemple de système qui a été largement étudié par l'école Palo Alto. Les différents membres de ce système sont la mère, le père et les enfants. Le comportement de chacun d'eux est régi par des normes dont nous distinguons la typologie suivante [116] :

- Le but des premières normes est de maintenir la cohérence interne du système familial.
- Le but de la seconde catégorie de normes est de faire adapter le système aux changements imposés par son environnement.

A cet égard, la famille constitue un sous-système social émergé dans un ensemble plus vaste qui est le groupe social. Celui-ci est, à son tour, inclus dans d'autres ensembles organisés. Vu sous cet angle, le système familial n'est pas une entité close puisqu'il reçoit des informations d'autres systèmes sociaux. Ceux-ci peuvent modifier la structure du système familial ainsi que le comportement de ses membres. Parallèlement, la rétroaction de ce système peut provoquer le changement des autres systèmes avec lesquels il interagit.

Cet exemple démontre que le système est à la fois ouvert et finalisé [117] . Il est ouvert parce qu'il interagit constamment avec d'autres systèmes. Le système est, en outre, finalisé dans la mesure où il est régi par des «moteurs» qui dictent ses actions adaptatives dans le but d'éviter la dissolution du système.

Pour P. Petit [118] , les moteurs sont des représentations finalisées qui gèrent le comportement des individus. Les feux de signalisation (le feu vert, rouge et orange) en sont des exemples. Une fois leur signification comprise et mémorisée par les conducteurs de véhicules, les comportements collectifs feront en sorte d'éviter tout conflit. P. Petit précise que l'accord délibéré sur les feux de signalisation est utile et nécessaire aux actions à entreprendre par le conducteur. Toutefois, H. Simon [119] souligne que les

[114] M-N Amalbert, *op. cit*.

[115] N. Aubert, *op. cit*., p.209.

[116] *idem*.

[117] H. Simon cité par A. Mayère*, op. cit*, p.49.

[118] P. Petit, L'économie de l'information, les enseignements des théories économiques, Paris : La Découverte,

vertu de la loi du droit d'auteur.

capacités de l'individu à mémoriser toutes les représentations possibles des informations générées par les systèmes sont limitées. Il écrit qu'il «n'*est pas possible à l'individu de générer toutes les actions admissibles et de comparer leurs mérites respectifs*» [120] . Dès lors, l'important, n'est pas de collecter toutes les informations, mais de choisir celle «*susceptible de nous être utile et d'ignorer le reste ; … de l'examiner de façon très sélective pour en extraire les seuls éléments que nous désirons*» [121] .

L'approche systémique en général et la réflexion de H. Simon tout particulièrement sont d'une grande importance pour nous, car à l'instar de la famille préalablement citée, la bibliothèque est aussi un système à la fois structuré, fonctionnel et ouvert :

- La bibliothèque est gérée par des ressources humaines dont la structure est hiérarchique. Des informations sont véhiculées entre ces ressources.
- Le personnel remplit des fonctions interdépendantes dans le but de satisfaire le besoin du public.
- Le système-bibliothèque est ouvert : d'une part, le personnel de la bibliothèque communique quotidiennement avec le public. Il reçoit en plus des informations sur sa population-cible (des statistiques relatives au nombre d'inscrits et à l'évolution démographique de la région que la bibliothèque en question dessert, etc.) et sur son comportement (insatisfaction exprimée vis-à-vis des heures d'ouverture de la bibliothèque par exemple). D'autre part, le personnel communique avec l'autorité de tutelle en lui informant sur son établissement et en recueillant des informations sur la tutelle.

Cette approche systémique de la bibliothèque nous amène à nous interroger sur les types d'informations pouvant être véhiculées en bibliothèque ainsi que sur leurs rôles et effets.

1.2.1.2- Les types et les fonctions possibles de l'information

Les spécialistes en sciences de l'information présentent plusieurs types d'informations que nous allons classer par groupe. Ces informations risqueraient de produire des changements sur le système. E. Morin [122] distingue deux grandes familles d'informations : les informations circulantes et les informations structurantes.

Le rôle de l'information circulante est de détecter la présence de décalage entre le système et son environnement. Grâce à ce type d'information, nous pourrons avoir «*soit une confirmation de sa représentation, soit un bruit car il est contradictoire à cette représentation*» [123] . Ce type d'information peut être, soit utile, soit inutile, soit opportun, soit menaçant.

[119] H. Simon cité par A. Mayère, *op. cit*., p.48.

[120] *idem*., p.49.

[121] H. Simon, Administration et processus de décision, trad. par X. Greffe, Paris : Economica, 1983, p.255, 322p.

[122] E. Morin cité par P. Petit, *op. cit*., p. 61.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Le rôle de l'information structurante est de construire un système et ses différents liens dynamiques [124] . Cette construction couvre, selon A. Mayère [125] , trois aspects :

- la définition des « objectifs finalisant les décisions » [126] ;
- l'organisation d'une division de travail dans la production de l'information ;
- la comparaison entre les objectifs et les résultats atteints.

Une fois mémorisée, l'information structure et oriente la conduite des actions [127] . Cependant, elle peut être modifiée pour s'adapter aux changements induits, soit par le système, soit par son environnement [128] .

1.2.1.2.1- Les informations circulantes :

Nous relevons la typologie suivante :

a. La sous-information et la sur-information :

Bien qu'elles soient considérées comme opposées, la sous-information et la sur-information représentent deux situations problématiques à éviter :

La sur-information désigne, selon F. Jakobiak [129] , un état de surabondance dû à une accumulation anarchique d'informations (i.e. information qui n'est pas organisée).

Pour H. Simon [130] , ce type d'informations doit être résumé et caractérisé pour qu'il soit utilisable lors de la prise de décision.

Le contraire de la sur-information est la sous-information qui correspond à une situation de pénurie d'informations. Pour F. Jakobiak [131] , cette situation s'impose dans le cas où :

- l'information n'existe pas encore car la connaissance reste à inventer ;
- la connaissance est déjà produite mais n'est pas encore organisée en tant qu'information accessible ;

123 A. Mayère, *op. cit.*, p.55.

124 H. Laborit, La nouvelle grille, Folio-Essais, ed. R. Laffont, 1974.

125 A. Mayère*, op. cit*.

126 *idem*, p. 93.

127 S. Beer, Neurologie de l'entreprise, Paris : PUF, Systèmes-décisions, 1979.

128 D. Confland, *op. cit*.

129 F. Jakobiak,«Gestion du système d'information de l'entreprise», in : *Le progrès technique*, 1990, n°5.

130 H. Simon, *op . cit.*, 1983, p.257.

131 F. Jakobiak, *op. cit.*, 1990.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

- l'information existe mais nous ignorons où elle se trouve et qu'elle est disponible ;
- l'information est disponible mais n'est pas accessible à cause des problèmes liés à son transfert ;
- l'information existe mais n'est pas disponible pour des raisons de confidentialité ou de rétention délibérée.

En règle générale, la sur-information en quantité aboutit à une sous-information en qualité [132] . De ce fait, le contrôle et la sélection doivent être de rigueur pour ne retenir que ce qui contribue à la réduction de l'incertitude [133] .

b. L'information fatale, l'information utile et l'information critique

A la différence de l'information fatale, qui est subie et dont l'arrivée est inattendue, l'information utile fait l'objet d'un traitement et se transforme en information critique [134] . De ce point de vue, l'information utile fait la différence entre l'information fatale et l'information critique. Cette dernière, nécessaire à la réalisation des actions [135] , sera exprimée en terme de buts et objectifs [136] .

c. L'information interne et l'information externe

L'autorégulation d'un système donné, telles que la famille et la bibliothèque, implique la continuité de l'échange d'informations entre l'individu et son environnement changeant. Pour maintenir la stabilité de ce système, nous avons besoin de collecter, d'analyser et de synthétiser deux types d'informations de natures, certes, différentes mais complémentaires. Il s'agit :

- d'informations externes que nous recueillons auprès de sources extérieures au système ;
- d'informations internes relatives au système lui même et à ses éléments constitutifs.

Pour les informations internes, D. Confland [137] nous met en garde contre leur mode de circulation descendant qui suit la structure du système [138] . Au sommet du système, nous retrouvons les instances dirigeantes, suivies des membres opérationnels du système, qui sont les exécutants. Selon cette structure, les informations circulent du haut vers le bas et

[132] *idem.*

[133] D. Confland, *op. cit*., 1997

[134] F. Jakobiak, *op. cit*., 1988

[135] D. Confland, *op. cit*.

[136] A. Mayère, *op. cit*.

[137] D. Confland, *op. cit*.

[138] J-B. Probst et al.. Organisation et management, Livre I, Paris : Les Editions d'organisation, 1997, p. .42.

vertu de la loi du droit d'auteur.

prennent la forme d'instructions. Elles sont essentielles à la bonne marche de tout système et de toute forme d'organisation [139] .

Toutefois, il convient, selon A.C. Martinet [140] , de ne pas se contenter des informations internes descendantes qui, à défaut d'informations ascendantes, pourraient causer des conflits et des tensions relationnels au sein du système. Les informations ascendantes sont des sources de motivation et d'implication de tous les membres du système [141] . Leur circulation s'effectue de la base vers le sommet du système.

Les sondages d'opinions, les enquêtes, les groupes d'expressions ou encore les syndicats sont des exemples de canaux de transmission d'information ascendante, très utilisés en entreprise pour améliorer le climat du travail. De plus, l'information ascendante peut être échangée sous forme de rapports ou de conversations rapportées de «*bouche à oreille*» [142] .

L'intérêt de ce type d'information est de véhiculer, soit des suggestions, soit des critiques et des observations transmis d'un subalterne à la direction. A cette liste d'informations internes, nous ajoutons celles qui sont transmises entre les structures de même niveau [143] .

Comme le souligne H. Simon, [144] nous ne pouvons pas nous contenter des informations internes pour prendre les meilleures décisions, d'où l'importance des informations externes. L'armée en tant que système recueille, en période de guerre, des informations concernant les systèmes ennemis. L'analyse de ces informations permet, selon H. Simon « *une reconstitution plus ou moins complète de la situation et des activités de l'ennemi et fournit souvent la meilleure indication de ses intentions* » [145] .

A travers cet exemple, H. Simon démontre la valeur tactique des informations externes. Les quotidiens, les bulletins techniques et les revues économiques sont des exemples de ressources d'informations externes que l'entreprise reçoit et utilise au quotidien. En revanche, il nous met en garde contre leur surabondance. A son avis, il convient de suivre une démarche sélective qui permet de déterminer les besoins. H Simon met surtout en relief l'apport des outils de collecte et d'analyse des informations externes. Ainsi, il propose de faire appel à un système d'information qui :

139 N. Aubert, *op. cit*.

140 A-C. Martinet, Stratégie, Paris : Librairie Vuilbert, 1983, p58., 320p.

141 N. Aubert, *op. cit*.

142 M-N. Amalbert, *op. cit*.

143 *idem*.

144 H. Simon, *op. cit.,* 1983, p. 138.

145 *idem*.

vertu de la loi du droit d'auteur.

- « soit automatisé, incorpore des index pour sélectionner et filtrer automatiquement les informations utiles ;
- incorpore des modèles analytiques et synthétiques capables, non seulement, de stocker et de rechercher l'information interne et/ou externe, mais aussi, de résoudre les problèmes, de calculer les solutions et de prendre les décisions » [146].

1.2.1.2.2- Les informations structurantes

Nous distinguons la typologie suivante :

a. L'information stratégique et l'information opérationnelle

H. Lesca [147] met en évidence deux types d'informations : l'un est lié à la gestion stratégique alors que l'autre concerne la gestion opérationnelle.

Le but de l'information stratégique, selon A.C. Martinet, est d'orienter de façon déterminante et à «*long terme, les activités et les structures de l'organisation* » [148] par rapport à son environnement. Pour ce faire, nous avons besoin d'informations stratégiques pour nous aider à agir par anticipation avant les autres [149].

Les informations stratégiques sont collectées avec des modèles heuristiques. M. Marchesnay [150] distingue les trois grandes catégories les plus utilisées en entreprise. Il s'agit des modèles d'analyse technologique [151] et concurrentielle [152] .Le rôle de ces informations consiste à nous guider dans le choix des solutions possibles, ce qui amène H. Kissinger [153] à nous mettre en garde contre sa fiabilité incertaine.

Quant aux informations opérationnelles, elles sont exactes et précises puisqu'elles sont quantifiables [154] . Ce type d'informations permet d'observer, dans le court et le moyen terme, le fonctionnement quotidien du système. Pour A. Mayère [155] , l'information

146 *ibid*., p.272

147 H. Lesca, Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise, M. Graw-Hill, 1990

148 A-C. Martinet, Stratégie, Paris : Librairie Vuilbert, 1983, p. 28, 320p.

149 H. Lesca, *op. cit*.

150 M. Marchesnay, Management stratégique, Paris : édition Eyrolles, 1995, 198p.

151 Les modèles d'analyse technologique ont pour but de réunir les informations susceptibles de faciliter les décisions à prendre quant à l'utilisation des technologies. M. Marchesnay cite comme exemple de modèles, la matrice ADL mise au point par A. D. Little et qui représente sous la forme d'une courbe, le cycle de vie des technologies (fort, moyen et faible). A l'aide de cette matrice, nous pouvons savoir s'il est préférable de continuer à utiliser une technologie donnée ou d'investir dans d'autres technologies plus prometteuses.

152 Les modèles d'analyse concurrentielle collectent toutes les informations relatives au marché. C'est vers la fin de 1960 que la plupart des entreprises ont utilisé la matrice BCG développée par *Bosting Consulting Group* qui permet d'évaluer le degré de maturité d'un produit, de comparer sa part de marché par rapport à celle des concurrents.

153 H. Kissinger cité par D. Confland, *op. cit*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

opérationnelle, dite aussi information de renseignement, « *est essentiellement utilisée pour attirer l'attention et mesurer des paramètres. Elle vise à définir la situation actuelle et à saisir les problèmes qui*

requièrent de l'attention » [156] . Cependant, elle pose des problèmes d'accès et de formalisation à cause de son volume et de l'hétérogénéité de ses sources.

b. L'information « *input* » et l'information « *output* »

L'information « *input* » correspond, selon M. Marchesnay [157] , à une ressource mise à la disposition de l'observateur. Elle peut ainsi, revêtir la forme d'une ressource :

- informative (législation, tableau de bord, etc.) ;
- matérielle (stocks, produits, etc.) ;
- humaine (personne formée et compétente) ;
- financière (crédits).

Quant à l'information « *output* », elle contribue à la réalisation des objectifs d'un système [158] , et peut être :

- informative (portant, par exemple, sur la qualité du produit ou du service perçue par le récepteur) ;
- matérielle (se référant par exemple à la valeur du stock, au nombre d'heures supplémentaires et/ou payées, etc.) .

L'information « *output* » est la résultante du traitement de l'information « *input* ». Une fois produite et organisée, elle sera diffusée à l'environnement dans le but de l'informer sur le système et ses objectifs [159] .

1.2.1.3- La valeur de l'information

Plusieurs modèles de recherche ont été développés pour nous aider à maîtriser la valeur de l'information. A. Repo [160] en décrit quatre. Il s'agit en premier lieu, de l'approche mathématique équilibre [161] qui est développée pour calculer le prix de l'information.

A. Repo [162] décrit en second lieu, l'approche statistique de la décision [163] qui s'appuie

[154] H. Lesca, *op. cit*.

[155] A. Mayère, *op. cit*.

[156] *idem*., p. 76.

[157] M. Marchesnay, "Information, fonctionnement et performance des organisations", in : *Sciences de la société*, n°33, oct. 1994, p. 149, pp. 149-159.

[158] *Idem.*

[159] M-N Amalbert, *op. cit*., 1990.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

sur l'étude des probabilités dans la prise de décision. L'approche multidimensionnelle basée sur une critique des deux précédentes, est le troisième modèle décrit par A. Repo ; cette approche étudie surtout l'usage de l'information dans les organisations, en s'appuyant sur des études empiriques. Enfin, A. Repo cite l'approche des sciences cognitives qui met en évidence l'activité d'aide à la décision.

La plupart des spécialistes reconnaît que l'information a deux valeurs complémentaires : une valeur d'usage et une valeur d'échange [164] . Pour K. Marx [165] , la valeur d'usage est une propriété intrinsèque à un bien qui préexiste à l'individu, alors que la valeur d'échange est déterminée par les quantum de travail et le temps de travail nécessaire à la production d'un article [166] .

A. Mayère conteste cette définition et reconsidère la valeur d'usage « *non plus du point de vue du produit, comme qualité de ses propriétés intrinsèques, mais du point de vue de son utilisateur, dans l'utilisation qu'il fait de ce produit, en fonction de ses finalités et contraintes, selon une temporalité et dans un espace en fonction de ses besoins* » [167]

De ce point de vue, la valeur d'usage de l'information est :

- variable car elle dépend de la situation qu'elle représente ;
- relative dans la mesure où elle est valable durant une période donnée ;
- liée à l'utilisation que nous envisageons de faire avec l'information. En l'utilisant, nous entendons remplir une fonction et atteindre un objectif.

Soulignons, par ailleurs, que la valeur d'usage de l'information se subdivise en deux catégories [168] :

- La valeur objective d'usage évalue l'effet réel de l'information sur l'individu. En

[160] A. Repo, «The dual approach to the value of information. An appraisal of use and exchange values», in : *Information processing & management*, 1986, vol. 22, n°5, pp.373-383.

[161] Traduction littérale de « *Equilibrium Approach* »

[162] A. Repo, *op. cit.*

[163] Traduction littérale de « S*tatistical Decision Approach* »

[164] A. Repo, *op. cit*.

[165] K. Marx cité par A. Mayère, *op. cit*.

[166] *idem*, pp. 129-130.

[167] *ibid*, p. 132.

[168] C.J. Urquhart et J.B. Hepworth, The value to clinical decision making of information supplied by NHS Library and information services, British Library Research and development Department, 1995, 275p.

vertu de la loi du droit d'auteur.

bibliothèque, ce type de valeur est difficile à maîtriser, car l'avis de l'utilisateur est souvent subjectif et dépend de son aptitude, de son humeur, etc.

- La valeur subjective d'usage de l'information reflète l'avis personnel de l'utilisateur de l'information. L'analyse de cette valeur nécessite la prise en compte de l'expérience de l'individu.

Quant à la valeur d'échange de l'information, A. Mayère [169] la définit en la reliant au système de production de l'information. Ainsi, cette valeur correspond à la charge et au temps de travail dépensés pour la production de l'information.

1.2.1.4 Quelques critères déterminant la valeur de l'information

Nombreux sont les spécialistes en Sciences de l'information qui mettent en évidence les critères à prendre en compte pour maîtriser la valeur de l'information : Pour, R. Marciniak et F. Rowe [170] par exemple, l'information est considérée comme un facteur de régulation des systèmes. Sa valeur dépend de :

- sa sélectivité : l'information ne doit pas «incorporer des signaux qui n'ont en fait, rien à voir avec l'événement considéré» [171] ;
- son degré de précision : l'information doit porter sur tous les éléments de la structure hiérarchique du système ;
- la « fraîcheur » de son contenu : il appartient de recueillir les informations les plus récentes ;
- sa ponctualité : il s'agit d'apporter la bonne information au bon moment ;
- son accessibilité sur les plans physiques et administratifs, afin que l'information soit proche du lieu d'usage et que nous soyons autorisés à l'utiliser.

H. Cleveland [172] décrit les propriétés intrinsèques de l'information. A son avis, l'information est :

- humaine dans la mesure où elle ne prend forme qu'à travers les représentations intellectuelles de l'individu ;
- facilement transportable grâce notamment aux nouvelles technologies ;
- partageable puisqu'elle se répand lors de son échange.

Alors qu'A. Silem et A.C. Martinet [173] mettent l'accent sur la finesse de l'information et sur

[169] A. Mayère, *op. cit.*, p. 132.

[170] R. Marciniak, op. cit., pp.10-11.

[171] *idem*, p. 11.

[172] A. Repo, *op. cit*.

[173] A. Silem, et A.C. Martinet, Information des salariés et stratégie de communication, Paris : Les éditions d'organisation, 1983, p.28.

vertu de la loi du droit d'auteur.

l'objectif à atteindre par son utilisation, J. Hirshleifer [174] insiste sur la sûreté de l'information, sur son contenu spécifique et son adéquation par rapport à la situation étudiée. L'opportunité et l'exactitude sont d'autres critères retenus par G.A. Feltham [175].

Quant à A. Mayère [176], elle cite quatre critères à prendre en compte lors de l'évaluation de l'information à savoir :

- L'efficacité de l'information : A. Mayère désigne par ce critère la disponibilité de l'information, la durée de son utilisation et la maîtrise des moyens de son accès ;
- son accessibilité dans l'espace et dans le temps ;
- son renouvellement constant en vue d'éviter son obsolescence ;
- son effet utile qui se traduit par la réduction de l'incertitude aussi bien pour l'émetteur que pour son récepteur.

M.P. Carter [177] souligne que la valeur de l'information dépend :

- du niveau de la connaissance de l'utilisateur. Ainsi, le manque de connaissance peut réduire la valeur de l'information ;
- de la méthode de sélection de l'information choisie ;
- de la quantité d'informations : l'information en quantité excessive en réduit fortement sa valeur.

Pour D. Confland [178], la capacité de l'information à interagir après son stockage est un facteur clé qui permet de préserver ou d'augmenter sa valeur lors de sa circulation. Il appartient, selon cet auteur, d'évaluer l'information selon :

- sa valeur « rareté », synonyme de valeur ajoutée. R. Taylor définit la valeur ajoutée par le rapport existant entre la valeur potentielle de l'information telle qu'elle est transmise par l'émetteur, et les besoins de son récepteur ;
- La durée de son effet utile.

Il faudrait, selon P. Vauthey, que l'information soit :

[174] J.Hirshleifer, « Economics of information, where are we in the theory of information ?, in : *American Economic Review*, 1973, t.63, n°2, pp.31-39.

[175] Feltham cité par Y. Séghir, Le système d'information des intermédiaires financiers tunisiens, sous la dir. Ahmed Silem, Thèse de Doctorat, 1998, Université Jean Moulin Lyon III, pp. 130-132.

[176] A. Mayère, *op. cit*., pp.145-146.

[177] M.P. Carter, «The valuing of management information, Part II, using the cost of not having information», in : Journal of information science, n°.10, 1985, pp.51-58.

[178] D. Confland, *op. cit*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

- « compréhensible par le récepteur, c'est à dire écrite dans un langage commun à l'émetteur et au récepteur ;
- pertinente dans la mesure où elle doit répondre seulement aux préoccupations du récepteur » [179]

1.2.1.5 Le passage de l'information à la décision

Pour J.C. Courbon, «*l'information est la matière première de la décision puisque, c'est sur la base de la connaissance des éléments ayant un impact sur le problème à résoudre que le décideur va se déterminer*» [180] . H. Simon indique également l'importance de l'information et de son traitement pour la prise de décision. Il stipule que nous décidons à la lumière des informations dont nous disposons.

Quant à E. Sutter [181] , il précise le type d'informations à utiliser pour la prise de décision. Pour lui, il convient de collecter l'information viable qui résulte d'un travail de regroupement et de sélection basé sur un socle de critères.

J.L Le Moigne [182] associe la valeur de l'information à la valeur de la décision. A son avis, l'information signifiante est celle qui conduit à prendre la meilleure solution dont le risque d'incertitude est faible.

Toutefois, nous nous rendons compte que le passage de l'information à la décision n'est pas aussi évident que cela pourrait paraître. Non seulement, il est difficile de reconnaître parmi une variété infinie d'informations, celle qui nous semble à un moment donné la plus pertinente, mais aussi, de savoir si nous avons pris la bonne décision dans un environnement changeant.

Les théoriciens des sciences de la décision stipulent que la meilleure façon de traiter les problèmes est de bien suivre un processus de décision. En quoi consiste ce processus ?

1.2.2- Le processus de décision ?

Notre attention est d'abord fixée sur les concepts de « décision » et de « prise de décision ». Les étapes inhérentes au processus de décision seront, ensuite, passées en revue dans le contexte d'une rationalité limitée et d'une approche de type organisationnel. La diversité des décisions sera, enfin, précisée afin d'identifier celles considérées les plus signifiantes.

1.2.2.1- Les caractéristiques et les fonctions de la décision

[179] R. Levine et J.C. Pomevol définissent la décision comme étant le choix entre deux ou P. Vauthey, *op. cit.* , p.30

[180] J.C. Courbon. Systèmes d'information : Structuration, modélisation et communication, Paris : InterEditions, 1993, p.34.

[181] E. Sutter, Maîtriser l'information pour garantir la qualité, Paris : AFNOR, 1993, 134p.

[182] J.L Le Moigne. «Informer la décision ou décider de l'information», in : *Economies et sociétés, Sciences de gestion*, 1979, n°1.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

plusieurs solutions qui *«résultent de la computation des processus appliqués aux informations venant de l'environnement*» [183] .

Pour L. Sfez [184] , la décision permet à l'acteur d'agir en dépit des contraintes de son environnement. Il considère la décision comme un intermédiaire obligé [185] entre la liberté de l'individu et le déterminisme de la société, entre la volonté et la fatalité.

1.2.2.2- La décision ou la prise de décision ?

D'après J-M Saussois et J-F Dortier [186] , l'utilisation en français de l'expression «prendre une décision» prête souvent à confusion car elle désigne à la fois la décision en tant qu'objet identifiable et, le cheminement par lequel cet objet sera obtenu. En revanche, Il semblerait que les anglo-saxons rendent mieux compte du sens exact de la décision en employant l'expression «*Decision Making Process* » qui désigne le «processus d'élaboration de la décision».

La prise de décision se construit au cours du temps et consiste à :

- détecter le problème ;
- trouver des solutions possibles ;
- connaître les conséquences probables du problème identifié et/ou des solutions trouvées.

En outre, la prise de décision est une activité intense [187] car elle nécessite à la fois l'évocation des informations déjà stockées en mémoire, la sélection des informations reçues de l'environnement et leur comparaison.

H. Simon, qui a longuement réfléchi sur le raisonnement humain en situation problématique, présente la décision comme un «*processus où problèmes et réponses se construisent en même temps*» [188] . Pour illustrer son idée, il cite, comme exemple de décision, la construction d'une nouvelle rue dont la réalisation dépend de la résolution des problèmes suivants :

- « le tracé de la rue ;
- son articulation dans le plan d'ensemble ;

[183] R. Levine, *op. cit*., p.20.

[184] L. Sfez, *op. cit*, 1992, p.25.

[185] *idem*

[186] J. M. Saussois et J.F. Dortier, «Les méandres d'une décision», in : *Sciences humaines*, hors série, mai-juin 1997, P.4-5

[187] J.P. Gaverni, «Les pièges de la raison», in : *Sciences humaines*, hors série, mai-juin 1997, pp.34-36.

[188] J.L. Lemoigne, «l'apport de Herbert A. Simon aux sciences de la décision» , in : *Sciences humaines*, hors série, mai-juin 1997, p.48.

vertu de la loi du droit d'auteur.

- le financement du projet ;
- la forme de la réalisation du projet par contrat ou en ayant recours à la contrainte ;
- les travaux que peut entraîner cette amélioration, etc. ;
- de nombreuses autres questions de même nature » [189]

Ce sont autant de problèmes que le décideur doit résoudre pour engager une action. Dans ce sens, H. Simon stipule que « *la décision et l'action sont étroitement solidaires* » [190] . N. Danila [191] , qui partage cette idée, estime que la décision est le moteur de l'action car elle déclenche le processus de déplacement d'une position A vers une autre position B. Ce processus débute par la constatation d'un problème dont l'analyse mène, d'abord, vers une décision, puis, vers une action [192] .

Toutefois, H. Laroche conteste cette approche qu'il qualifie de simpliste parce qu'elle part, «*d'une action clairement identifiable pour remonter dans le temps et cerner d'abord, la décision à l'origine de cette action, puis le problème qui a donné naissance à cette décision* » [193] .

H. Laroche souligne précisément que le «*cheminement qui va des problèmes aux décisions et aux actions est souvent tortueux, semé d'embûches, plein de surprises et sujet à des interruptions et des arrêts*» [194] .

1.2.2.2.1- Les étapes du processus

Pour J.C. Tarondeau, le processus de décision est une «*séquence d'activités mentales enchaînées logiquement :*

- formulation du problème à résoudre ;
- identification des buts à atteindre ;
- identification des moyens à mettre en œuvre ;
- évaluation des actions alternatives en fonction des objectifs fixés ;
- choix de la meilleure solution et sa mise en œuvre » [195]

Le processus de décision, selon H. Simon [196] , est composé de quatre étapes qui nous

189 H. Simon, op. cit., 1983, p.8.

190 *idem*

191 N. Danila. Mécanisme de la décision : management et information, de la synthèse à la décision, Conférence de l'AAAF, Strasbourg, 1992.

192 H. Mintzberg, D. Raisinghani, et A. Théorêt. « The structure of unstructured Decision Process », in : *Administrative Science Quartely*, vol.21, n°2, 1976.

193 H. Laroche cité par M. Landry. «L'aide à la décision comme support à la construction du sens dans l'organisation », in : *Systèmes d'information et Management*, vol.3, n°1, 1998, p.8.

194 *idem*, p.10.

195 J.C., Tarondeau. Le management des savoirs, Paris : PUF, pp.116-118.

vertu de la loi du droit d'auteur.

renvoient à l'analyse de la valeur, méthode précédemment décrite :

- **Première étape** : établir un tour d'horizon pour identifier le problème.
- **Deuxième étape** : concevoir des scénarios susceptibles de résoudre le problème.
- **Troisième étape** : faire des choix «*où le décideur privilégie une action parmi celles qui sont possibles*» [197]
- **Quatrième étape** : évaluer le scénario mis en place et corriger les erreurs relevées.

Stratagor [198] définit le problème comme une situation inadaptée où l'action ne convient pas à l'environnement. Ce problème sera fractionné en sous-problèmes afin de trouver les solutions appropriées à chaque sous-problème. L'activité de recherche prend fin dès que la solution globale est trouvée.

Par ailleurs, le processus de décision est complexe car plusieurs difficultés guettent le décideur durant ce processus. Parmi ces difficultés, H. Laroche [199] reconnaît le désarroi du décideur face aux biais cognitifs auxquels sa mémoire est exposée. Les erreurs, les illusions, la subjectivité, les fantasmes inconscients et les convictions personnelles sont autant de facteurs irrationnels de la pensée humaine qui affectent le processus de décision. Dans ce sens, C.R. Schewenk cite des situations où le décideur risque de biaiser son processus de décision à cause de ses limites cognitives :

« Il ignore les évidences et ne perçoit pas les indices qui sont contraires à ses croyances et expériences. Il poursuit les actions entreprises en engageant d'autant plus de ressources qu'elles ne produisent pas les effets attendus. Il remplace le raisonnement analytique ou la recherche expérimentale par l'analogie simplificatrice, ce qui conduit à des problèmes non pertinents. Il se tient à une seule solution préférée d'emblée et ne voit que des inconvénients aux alternatives » [200] .

Par le terme rationalité, H. Simon désigne « *l'ensemble des alternatives qui seront préférées en fonction d'un système de valeurs permettant d'évaluer les conséquences du comportement choisi* » [201] . L'auteur démontre que l'alternative choisie diffère d'un individu à un autre de par la diversité de leurs perceptions des faits et des valeurs.

De même, H. Simon est convaincu que la viabilité de l'alternative elle-même est relative car elle ne prend jamais en considération la totalité des valeurs existantes. Pour J-L Le Moigne [202] , la rationalité de l'individu est donc limitée ; car sa connaissance de l'environnement par est soit imparfaite, soit bornée. Elle est due, selon H. Simon, en

196 H. Simon cité par Le Moigne, *op. cit.*, p.20.

197 *idem*, p.20.

198 Stratagor, Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise, 2ed. Paris : InterEditions, 1993, p.453.

199 H. Laroche. «Les décisions stratégiques ou la petite fabrique de la stratégie d'entreprise», in : *Sciences humaines*, hors série, mai-juin 1997, pp.20-23.

200 C.R. Schewenk cité par J.C. Tarondeau, op. cit.

201 H. Simon, *op. cit.*, 1983, p.69.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

grande partie à son manque d'attention.

Les biais cognitifs risquent de mener l'individu à l'illusion et le décideur à l'échec [203], car la représentation qu'il établit des faits de la réalité et l'analyse qu'il tire des informations collectées, peuvent le dérouter de ses prévisions et donc de ses actions à venir.

En raison des biais cognitifs, L. Sfez [204] constate que rarement une action ne va dans le sens de l'intention première. L. Sfez, stipule que la capacité de l'individu à choisir les meilleures alternatives et à les classer selon leur utilité est restreinte. Pour lui, l'individu choisit l'alternative qui lui est apparue la plus satisfaisante à un moment donnée. Cette alternative ne représente en réalité, qu'une probabilité parmi tant d'autres.

1.2.2.2.2- Comment accroître alors, la rationalité chez le décideur ?

Compte tenu de la rationalité limitée qui caractérise le processus décisionnel de l'individu, le décideur devrait être en veille continue pendant le processus, et adopter une attitude critique selon B. Vidaillet [205].

H. Simon [206] dicte la procédure à suivre pour obtenir les bonnes décisions. Pour lui, le comportement de l'individu doit être intentionnel. Dans ce sens, il cite quelques caractéristiques à prendre en compte pour développer le comportement intentionnel, à savoir :

- **La docilité** s'acquiert avec le temps, par l'**apprentissage**. Elle permet de «*reconnaître un acte précis à la lumière des expériences antérieures*» [207]. Selon L. Sfez [208], l'apprentissage d'une action passe par trois étapes :

Première étape : L'adaptation des objectifs :

- aux mêmes objectifs de la période antérieure et à son processus de décision ;
- à des objectifs analogues et à leurs processus de décision semblables.

Deuxième étape : L'adaptation des règles d'attention : il s'agit de fixer des paramètres sur lesquels la collecte d'informations portera plus précisément. Ces paramètres, qui servent à établir des comparaisons, changent selon le centre d'intérêt.

Troisième étape : L'adaptation des règles de recherche : l'ordre de recherche des solutions peut changer selon l'échec ou le succès du processus précédemment poursuivi.

202 J.L. Le Moigne, *op. cit.*, 1997.

203 N. Aubert, *op. cit.*, p. 420.

204 L. Sfez, "Introduction », in : *Décision et pouvoir dans la société française,* Paris : UGE, 1979, p.11., pp-25-33.

205 B. Vidaillet, «L'agenda décisionnel du dirigeant», in : Revue Française de Gestion, nov.-déc. 1996, pp.171-177.

206 H. Simon, *op. cit.*, 1983.

207 T. Saaty. Décider face à la complexité : une approche analytique multicritère d'aide à la décision, Trad. de l'anglais par L. Dahan, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1984, p.23.

208 L. Sfez, op. cit., 1992, p.250.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Pour T-L Saaty [209] , l'individu apprend beaucoup plus par l'erreur et de façon émotionnelle que par la logique.

- **La mémoire** enregistre l'information pour résoudre des problèmes récurrents. H. Simon [210] rappelle que cette mémoire peut être naturelle et/ou artificielle. Il cite la bibliothèque et l'ordinateur comme exemples de mémoires artificielles utiles à la prise de décision.
- **L'habitude** «*permet d'économiser les efforts de la mémoire en écartant de la pensée consciente les aspects répétitifs d'une situation*» [211] . Ainsi, la résolution des situations qui posent des problèmes récurrents (i.e. déjà solutionnés), s'effectue par des stimuli.
- **L'attention consciente** «*renvoie à une série d'éléments qui pénètrent la conscience à un moment donné*» [212] . Son rôle est important parce qu'elle canalise l'attention sur certaines orientations et en occulte d'autres.

H. Simon suggère que le décideur concentre son attention sur des alternatives consciemment sélectionnées en se référant à des objectifs prédéterminés. Cependant, il nous appartient de rappeler que l'individu n'est pas le seul à décider de l'avenir du groupe auquel il adhère. Plusieurs théoriciens montrent que la décision est l'affaire d'un groupe.

1.2.2.3- La décision en groupe

Au-delà de la vision simpliste et abstraite à travers laquelle la décision apparaît comme le privilège de l'individu rationnel, libre et conscient, il convient d'observer les comportements des individus en groupe lorsqu'ils prennent soit :

- des décisions collectives, tout en se demandant comment ces individus se comportent-ils pour éviter les conflits dus à leur rationalité limitée ?
- des décisions individuelles, tout en sachant comment les individus procèdent-ils pour que leurs décisions aient un effet positif sur le groupe ?

L'organisation de ces individus est la solution avancée par H. Simon pour intégrer leurs différents comportements et parvenir à un accord dans leurs décisions.

1.2.2.3.1. Le processus de décision dans les organisations

Pour A. Bartoli et P. Hermel [213] , l'organisation représente à la fois un ensemble organisé et l'action d'organiser.

[209] T. Saaty, *op. cit*.

A. L'ORGANISATION : UN ENSEMBLE ORGANISÉ

[210] H. Simon, *op. cit*., 1983.

En tant qu'ensemble, l'organisation serait «*un système de comportements sociaux interconnectés entre plusieurs personnes*» [214] mêlant «*leurs activités pour atteindre un ou*

[211] *idem*, p.80.

[212] *ibid*., p.82.

[213] A. Bartoli et P. Hermel. Le développement de l'entreprise : nouvelles conceptions et pratiques, Paris : Economica, 1989, 421p.

vertu de la loi du droit d'auteur.

plusieurs objectifs communs ou non» [215] . Cette première définition de l'organisation nous renvoie directement à l'approche systémique précédemment évoquée.

La bibliothèque est un exemple d'organisation. Elle est composée de plusieurs sous-unités à qui, sont attribués des objectifs. Chaque unité, à laquelle plusieurs personnes sont rattachées, est définie par des règles et des procédures qui guident le travail de ces personnes. Ces dernières participent au processus de décision de la bibliothèque.

Dans une organisation, la décision se prend en groupe parce que les avantages en sont multiples. Nous citons, à titre d'exemple, la possibilité de confronter les opinions et les expériences ; ce qui conduit à établir «*un diagnostic plus complet du problème, une évaluation plus poussée des solutions possibles et une meilleure définition des critères de choix*» [216] .

Toutefois, la décision collective ne doit en aucun cas opprimer [217] l'individu ; au contraire, il convient de :

- le motiver en le récompensant pour sa participation à l'organisation ;
- valoriser ses compétences selon sa position ;
- le responsabiliser.

Dans cette même optique, H. Simon dégage différents modes d'influence, qui amène l'individu à accepter délibérément de participer au processus de décision. Parmi ces modes, citons le fait :

- d'inculquer à l'individu un sentiment de loyauté envers l'organisation ;
- de le persuader d'appliquer les directives du supérieur par un système d'autorité (sanctions économiques, consentement) ;
- de partager les tâches entre les membres de l'organisation de sorte que chacun ait une part de la décision à prendre et des actions à mettre en œuvre.

Quant à L. Sfez [218] , il cite le marchandage comme moyen de persuasion des individus pour trouver un terrain d'entente sur les objectifs. Dans ce sens, V. Neumann et O. Morgentenstern [219] suggèrent de renforcer les avantages rendus aux individus impliqués dans l'organisation. Ces avantages peuvent être de natures financières (prime), morales

[214] L. Sfez. *op. cit*., 1992, p.225.

[215] A. Cotta. «Le pouvoir dans l'organisation», in : *Revue Française de Gestion*, janv-fev. 1976, p.25.

[216] N. Aubert. *op. cit*., p.432.

[217] H. Simon. *op. cit*., 1983, P.10

[218] L. Sfez, *op. cit*., 1992, p. 227

[219] V. Neumann et O. Morgentenstern cités par L. Sfez, *op. cit*., 1992, p.227.

vertu de la loi du droit d'auteur.

(encouragement) et sociales (statut social, pouvoir, etc.).

B. L'ORGANISATION : L'ACTION D'ORGANISER

En tant qu'action, l'organisation a pour objectif «*d'apporter un certain degré d'ordre dans un système en complexification*» [220] . Son apport fondamental consiste à rendre harmonieux les comportements des individus malgré leurs différences grâce à des règles d'échanges. De ce fait, l'organisation procure «*des stimuli de caractère général et des directives spécifiques qui orientent le comportement des individus et stimulent leur action dans le sens voulu de la direction*» [221] .

Pour H. Simon, l'organisation met en place une série de règles et de procédures pour encadrer et contrôler le comportement décisionnel de ses membres. De ce point de vue, elle réduit une partie de leur autonomie de décision afin d'éviter les conséquences de leurs différents biais cognitifs. En effet, «*l'organisation précise la fonction de l'individu (compétence et devoirs), fixe ses limites de choix et détermine son pouvoir d'action*» [222] .

Il est vrai que la décision est du ressort du décideur, toutefois, il convient de souligner que ce sont les membres de l'organisation qui participent à l'élaboration des décisions et qui contribuent ensemble, à assurer son équilibre.

C. LA BIBLIOTHÈQUE : UN EXEMPLE D'ORGANISATION

Sans organisation, les capacités d'un bibliothécaire sont réduites et fortement biaisées pour pouvoir appréhender la situation de la bibliothèque et son environnement. Toutefois, concevoir la bibliothèque en tant qu'organisation sous-entend la participation de tout le personnel au processus de décision indépendamment des différences de niveaux hiérarchiques.

Mais, il convient alors, de motiver tout le personnel afin qu'il contribue à la réalisation des objectifs de la bibliothèque. Ceci est d'autant plus vérifiable que la valeur de la bibliothèque dépend, en grande partie, de son personnel et du partage de ses tâches. La prise en compte de l'avis de chacun, selon son expérience et sa relation avec l'environnement, permet d'avoir une idée globale plus éclairée du problème. Elle permet en outre, d'entreprendre des stratégies satisfaisantes.

La stratégie, définie par E. Morin, «*se détermine en tenant compte d'une situation aléatoire, d'éléments adverses, voire d'adversaires et elle est amenée à se modifier en fonction des informations fournies en cours de route*» [223] .

La construction de la stratégie suppose que les membres de l'organisation ont des intérêts multiples et des points de vue parfois divergents qui vont être confrontés pour

[220] A. Bartoli, *op. cit.*, p.126.

[221] Stratagor, *op. cit.*, p.451.

[222] H. Simon, *op. cit.*, 1983, pp.9-10.

[223] E. Morin. Introduction à la pensée complexe, Paris : ESF, 1990, 158p.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

arrêter à la fin le processus du projet d'action. Dans le cas d'une bibliothèque, la confrontation des avis semble constructive dès lors qu'elle se positionne contre la distorsion et les conflits [224] .

Cependant, les stratégies choisies pour résoudre les problèmes ne sont pas sûres, uniques et optimales, mais tout simplement satisfaisantes pour tout le personnel de la bibliothèque qui participe à leur construction. Par ailleurs, la constitution d'un groupe homogène et organisé ne remet pas en cause la liberté de réflexion et d'action du personnel de la bibliothèque.

L'analyse de M. Crozier et E. Friedberg montre que chaque membre de l'organisation dispose d'une certaine liberté. Ainsi, «*il tentera à tout instant de mettre à profit sa marge de liberté pour négocier sa participation, en s'efforçant de manipuler ses partenaires et l'organisation dans son ensemble, de telle sorte que cette participation soit payante pour lui*» [225] .

Les bibliothécaires sont donc, des acteurs libres qui conçoivent leur propre contexte décisionnel. Ils sont plus exactement à la fois influencés et influençables. Pour reprendre l'expression de M. Crozier et E. Friedberg, les acteurs de la bibliothèque sont des «*partenaires-adversaires*» [226] dans le processus de décision, car un système de valeurs régit leur coopération.

Dans le cas précis d'une bibliothèque, le système en question se traduit par des missions à partir desquelles l'organisation sera bâtie et le processus de décision sera structuré. Une bibliothèque publique, par exemple, a pour mission de préparer l'accès à un métier, de réduire les inégalités et de favoriser l'enrichissement culturel et l'intégration sociale [227] . Chaque bibliothécaire s'attache à ces valeurs et participe, selon ses qualifications et son grade, à la mise en place des stratégies qui vont dans le sens de cette mission.

1.2.2.3.2 L'activité d'aide à la décision

D'après M. Landry [228] , cette activité est déterminante pour la suite du processus car elle identifie le vrai problème et prévoit les retombées des alternatives.

A. FORMULATION DU PROBLÈME

La formulation du problème [229] permet de passer d'un état embryonnaire où les informations sont uniquement accumulées, à un autre état, où les informations sont

[224] H. Simon et G.J. March. Les organisations, Paris : Dunod, 1971, p.165.

[225] M. Crozier. et E. Friedberg. L'acteur et le système, Paris : Seuil, 1981, 500p.

[226] *idem.*

[227] J. Dupuis. Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Paris : PUF, 1991, 170p.

[228] *idem.*

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

traitées et les problèmes identifiés. Durant cette phase, O. Servais [230] propose de tenir compte des principes suivants :

Le premier principe concerne la genèse du problème lui-même qui résulte de la relation cause à effet. L'identification de ce problème permet de trouver une solution. En bibliothèque, nous constatons que le manque d'exemplaires d'un document très demandé (cause), a pour conséquence un taux de disponibilité du document faible et un taux d'insatisfaction élevé (effet). L'acquisition de nouveaux exemplaires est la condition du retour à l'équilibre entre l'offre et la demande (solution possible).

O. Servais met l'accent sur l'analyse des facteurs ayant provoqué l'apparition de ce problème. La baisse du budget global de la bibliothèque d'une part, et l'augmentation du nombre d'inscrits d'autre part, peuvent être des facteurs extérieurs qui justifient le manque d'exemplaires en bibliothèque. Ces facteurs doivent être analysés en vue d'agir rapidement.

Le troisième principe concerne les avantages de l'anticipation [231] qui consiste à mettre en place rapidement un plan d'action pour résoudre le problème. Il faudrait que les individus impliqués dans l'organisation soient rapidement informés et que le délai entre l'annonce de la décision et son exécution soit le plus bref possible.

Quant à M. Landry [232] , il stipule les quatre conditions d'apparition d'un problème que nous reprenons comme suit :

- **Première condition** : La présence d'un événement jugé surprenant et/ou dérangeant, positif ou négatif. Si l'événement est jugé sans intérêt, dans ce cas, l'activité est abandonnée. Dans le cas contraire, l'événement est soit connu (et donc sans grande surprise) soit surprenant. Dans le premier cas, les mécanismes de réaction déjà aménagés seront appliqués systématiquement. Le second cas fera l'objet d'une analyse et d'une réflexion plus importantes.
- **Deuxième condition** : Un jugement préliminaire sur l'événement sera émis. La décision consiste soit à abandonner le processus parce que la solution est coûteuse et jugée non prioritaire, soit à s y attarder ce qui amène à entamer toute une activité de recherche.
- **Troisième condition** : La réussite de la formulation du problème est conditionnée par l'expression d'un intérêt et d'une volonté à mobiliser des ressources.
- **4ème condition** : M. Landry distingue les problèmes structurés et les problèmes non

229 A. Marchais-Roubelat, «Modélisation et complexité de la décision à l'action», in : *Revue Française de gestion*, janv.-fév. 1995, pp.102-108.

230 O. Servais. «La décision de licenciement : un exemple de rationalité ambivalente», in : *Revue Française de Gestion*, n°112, Janv.-Fev. 1997, pp.24-38.

231 *idem*., p.29.

232 M. Landry. *op. cit*., pp.13-16.

vertu de la loi du droit d'auteur.

> structurés. Pour les problèmes structurés, le mode de résolution à appliquer est déjà connu grâce aux connaissances du décideur et à son expérience antérieure. Quant aux problèmes non structurés, ils nécessitent «*une activité d'investigation plus poussée, une activité dont le sens et la direction resteront alors à préciser*» [233]

En bibliothèque, le travail collectif conduit à constater les événements jugés par un ou plusieurs membres de l'organisation comme satisfaisants ou dérangeants, et qui nécessitent une intervention. L'activité d'aide à la décision appliquée en bibliothèque demande la participation de tout le personnel qui n'a pas forcement les mêmes intérêts, ni les mêmes avis sur les évènements observés. Cette collaboration permet de connaître la situation interne de la bibliothèque. Cette connaissance implique l'analyse des forces et des faiblesses de l'établissement ; elle repose sur l'analyse des menaces qui pourraient être rencontrées et des opportunités dont elle pourrait tirer profit.

B. ANALYSE DES MENACES/OPPORTUNITÉS ET DES FORCES/FAIBLESSES (MOFF)

Cette analyse ne doit pas être établie dans l'absolu mais plutôt en se référant à l'environnement de l'organisation et à ses objectifs. L'analyse MOFF [234] permet «*d'énoncer la suite des facteurs d'influences et des facteurs d'actions rattachés*» [235] .

Cette technique s'appuie sur des informations internes et externes collectées pour chaque solution. Ces informations servent à vérifier si le degré de force ou de faiblesse, d'opportunités ou de menaces est faible, moyen ou élevé.

C.M. Koontz [236] applique la méthode MOFF au cas des bibliothèques et cite comme exemples :

- de **menaces** : l'augmentation du coût des périodiques en ligne et l'extension des heures d'ouverture des bibliothèques avoisinantes.
- d'**opportunités :** les nouveaux accords de partenariat établis entre la bibliothèque et des bibliothèques semblables ainsi que l'émergence sur le marché de nouveaux outils de numérisation à la fois sophistiqués et rentables.
- de **forces** : le taux élevé de pénétration de la bibliothèque (90% d'étudiants inscrits dans une bibliothèque universitaire).
- de **faiblesses** : le constat de l'augmentation du nombre de documents obsolètes de 30% par rapport à l'année précédente, le manque de postes de travail en ligne, l'insuffisance de places en salle de lecture.

Il revient aux bibliothécaires d'analyser les ressources utilisées et les services offerts aux utilisateurs pour détecter les points forts et les points faibles de la bibliothèque. Quant aux

233 *idem*, p.15

234 Le sigle équivalent en anglais est SWOST qui désigne «*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*».

235 G.J.B. Probst, *op. cit.*, pp.192-193

236 M.C. Koontz. Marketing your library : a workshop IFLA : Management and Marketing section, août 19-20, 1999, Université de Sprinkharinwinot, Bangkok.

vertu de la loi du droit d'auteur.

menaces ou aux opportunités, les bibliothécaires doivent analyser l'évolution de leur environnement externe. (voir tabl.1).

Tabl.1 : Un exemple d'une analyse MOFF d'une bibliothèque : Variables-clés d'analyse et exemples à l'appui

Menaces /Opportunités (Informations externes)	Forces/ Faiblesses (Informations internes)
Localisation géographique Evolution de la technologie Changement dans la structure de l'autorité de tutelle (nouveau président d'université ou maire) Evolution de la concurrence Contraintes légales Diversité et croissance de la population à desservir Visiteurs venant d'autres périmètres Etc.	**Ressources : Documentaires** : Disponibilité, duplication, renouvellement, augmentation, etc. **Financières** : Solidité du budget, charges, etc. **Matérielles** : Modernisation des équipements, superficie des salles de lecture, nombre de postes informatisés, etc. **Humaines** : climat interne de travail, qualification et efficacité du personnel, etc. **Services : Accueil** : Heures d'ouverture de la bibliothèque, disponibilité et rapport avec le public, inscription, etc. **Circulation** : Droit de prêt, délai du prêt à domicile, rotation des collections, réservation, demandes de PEB, etc. **Usage sur place** : Occupation des espaces de travail, nombre de documents consultés sur place, occupation des rayons, libre accès aux ressources électroniques et à l'Internet, etc.

1.2.2.4 La typologie des décisions : exemple de la bibliothèque

Les types de décisions qui sont traités dans la littérature varient selon la finalité de l'organisation, ses niveaux hiérarchiques, l'effet de la décision sur l'organisation et le type du problème rencontré.

1.2.2.4.1- La finalité de l'organisation

Nous relevons la typologie suivante :

- **La décision stratégique** détermine l'orientation générale de l'organisation. Elle permet la réalisation des missions de cette organisation et l'accomplissement de ses valeurs. Les résultats en sont toutefois incertains [237] , car leur échéance est éloignée dans le temps.

De plus, les conséquences négatives de cette décision peuvent être irréversibles et coûteuses d'où la nécessité d'avoir une information multidimensionnelle, la plus complète possible [238] . Nous citons à titre d'exemple, le cas d'une bibliothèque publique qui a pour

[237] M.N. Amalbert, *op. cit*.

[238] D. Confland, *op. cit*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

mission la participation au développement culturel de la commune dans laquelle elle se situe.

Son objectif stratégique est de contribuer au développement de la culture de la population visée par les loisirs, l'information, et la formation. Pour atteindre cet objectif, elle décide d'étendre ses services d'information et de formation, de diversifier ses collections, cela en étroite collaboration avec les associations culturelles et les affaires sociales de la commune. Le but étant de toucher toutes les tranches d'âges et tous les quartiers de la commune.

- **La décision tactique,** dite aussi décision de gestion ou encore décision administrative [239] . Elle est prise pour organiser les moyens à court et à plus long terme. Sa mise en place permet de résoudre les problèmes qui surgissent durant la réalisation des décisions stratégiques.

Selon A. C. Martinet [240] , les erreurs d'une décision tactique ont une forte réversibilité et des effets courts. Nous avons besoin, pour l'élaboration des décisions tactiques, d'informations à la fois précises et renouvelées. Concernant la participation au développement culturel, exemple de décision stratégique, la bibliothèque publique peut prendre comme décision tactique l'organisation et l'accueil des événements culturels ainsi que l'optimisation du service à domicile pour les personnes âgées ou empêchées.

- **La décision opérationnelle,** dite aussi décision mécanique [241] , est souvent prise par l'individu dans le cadre du fonctionnement quotidien de l'organisation. Elle contribue à la réalisation de la décision stratégique. Ainsi, l'organisation d'un événement culturel en collaboration avec une association communale va dans le sens de l'amélioration de l'accueil et de la dynamique de la bibliothèque publique. Les effets de la décision opérationnelle sont immédiats et les résultats sont connus avec certitude.

1.2.2.4.2 Les niveaux hiérarchiques de l'organisation

H. Simon distingue les catégories suivantes :

- **La planification de fond** est une décision d'un niveau général qui « porte sur les valeurs vers lesquelles l'individu va diriger ses activités, les méthodes générales qu'il va employer pour les atteindre et les connaissances, les techniques et l'information qui lui sont nécessaires pour arrêter ses décisions dans les limites de la politique qu'il s'est assignée pour les mettre en œuvre » [242] .
- **La planification de forme** est une décision qui se prend au quotidien mais elle est toujours orientée vers la planification de fond.

N. Aubert et al constatent que « *nos décisions sont emboîtées les unes dans les autres. Le choix d'une catégorie d'appareil est une décision qui conditionne la décision suivante, le choix de l'appareil. L'individu procède souvent ainsi : il fait des choix généraux qu'il tient pour stables et qui orientent ses choix ultérieurs en le dispensant d'examiner à chaque*

239 H. I. Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, Individus et techniques, Puteaux, 1968, 165p.

240 A. C. Martinet, op. cit., 1983.

241 G. Mesnier, Une théorie de l'action individuelle pour l'entreprise, in : Réflexions économiques, 1974, pp. 20-48.

242 H. Simon, op. cit., 1983, p.8.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

problème, l'ensemble des possibilités d'action » [243] .

A. Silem et A.C. Martinet distinguent les **macrodécisions** des **microdécisions**. « *Les premières sont prises par des unités économiques larges (groupe d'entreprises, Etat, etc.) et les secondes sont le fait d'unités économiques simples (entreprise, individu, etc.)* » [244] .

Quant à P. Levine ET J.C. Pomevol [245] , ils distinguent les niveaux de décisions selon leur degré de normalisation. En effet, les décisions sont structurées selon une échelle qui va du moins normalisé au plus normalisé. Ainsi, nous repérons au niveau inférieur, les **décisions non normalisées** qui désignent les problèmes non structurés.

Ensuite nous retrouvons les **décisions bien normalisées**, qui contrairement aux précédentes, ont fait l'objet d'une activité de structuration du problème et du traitement d'informations. Au même niveau, nous retrouvons les **décisions mal normalisées** qui concernent en réalité, les problèmes « rares ».

1.2.2.4.3- L' effet de la décision sur l'organisation

M-N. Amalbert *et al*. [246] distinguent trois catégories de décisions ayant un niveau d'impact différent sur l'organisation et sur son environnement. Nous les citons comme suit :

- **La décision certaine** : Ses résultats sont connus d'avance car toutes les variables sont contrôlées sauf faute de décideur ou force majeure. Appliquée en bibliothèque, la décision certaine concerne, par exemple, l'augmentation de la collection imprimée de 3 % et la mise à la disposition au public de 6 postes informatisés permettant l'accès aux services d'Internet. Les résultats de ces décisions sont connus dans la mesure où le personnel de la bibliothèque sait le taux exact d'accroissement des installations et des collections.
- **La décision aléatoire** : Parce que certaines variables sont maîtrisées alors que d'autres ne le sont pas, cette décision a des résultats aléatoires et multiples. L'aménagement d'une salle de travail de 30 places est une décision dont les résultats ne sont pas totalement maîtrisés. En effet, la bibliothèque sait d'avance que la salle va être occupée par trente personnes seulement. Toutefois, le taux de fréquentation effective de la salle demeure relatif car il dépend des besoins du public.
- **La décision incertaine** : Les variables de ce type de décision ne sont pas maîtrisées. Par exemple, l'accès en ligne au catalogue informatisé de la bibliothèque est strictement dépendant des besoins et des attentes du public. Ainsi, le succès de la décision concernant l'amélioration de l'interface du catalogue en ligne n'est pas

[243] N. Aubert, *op. cit*., p.422.

[244] A. Silem, *op. cit*., 1996, p.109.

[245] à P. Levine, *op. cit*.

[246] M-N. Amalbert, *op. cit*.

vertu de la loi du droit d'auteur.

certain car il dépend de la satisfaction de ceux qui la consultent.

1.2.2.4.4 Le type du problème rencontré

H. Simon [247] distingue trois catégories de décisions :

1. La décision programmable, dite aussi décision programmée, est parfaitement identifiable parce qu'elle résout des problèmes répétitifs et simples. M. MarchesnayM. Marchesnay, op. cit., 1995. précise que ce type de décision peut être réalisée au moyen d'un ordinateur.
2. La décision non programmable, dite aussi décision non programmée, est prise dans le cas où le décideur rencontre un problème complexe et nouveau. Cette décision repose sur le processus mental du décideur et fait l'objet de négociations et de relations d'influenceidem.. C'est la raison pour laquelle, elle est à la fois incertaine, complexe et unique. Ce type de décision se construit avec des modèles heuristiques.
3. La décision semi-programmée est à mi-chemin entre la décision programmée et la décision non programmée. Du fait qu'elle soit mal structurée, la décision semi-programmée nécessite, selon M. Marchesnay, des outils informatisés d'aide à la décision. De plus, cette décision se base sur l'expérience antérieure du décideur.

1.2.3 - Les composantes de la chaîne de la valeur ainsi redéfinies

Comme nous venons de le voir, les composantes de la chaîne de la valeur sont complexes de par leur caractère multiple. Les rôles de l'information et de la prise de décision sont déterminants pour réduire le spectre de l'incertitude.

Toutefois, les valeurs de celles-ci en sont difficilement maîtrisables, à cause des capacités cognitives limitées des individus. Nous venons de constater que l'acquisition de ces valeurs dépend d'un ensemble de critères et de règles de comportements bien déterminés.

Bien que ces deux concepts apparaissent sous des angles différents, nous remarquons par contre, que l'information et la décision ne sont rien hors d'un contexte d'application. Une caractéristique importante de ce contexte est sa complexité, car plusieurs des sous-systèmes qui le composent (organisationnels, économiques, politiques, sociaux, etc.) agissent l'un sur l'autre.

Cet environnement envoie une multitude d'informations de plus en plus croissantes et contradictoires qui posent des problèmes décisionnels à l'individu, car ces informations peuvent constituer soit une menace soit une opportunité.

A cause de ses limitations, l'individu ne cherche pas généralement à trouver une solution optimale, mais se contente de solutions qui lui semblent les plus satisfaisantes à un moment donné. En effet, le choix de la décision à mettre en place est généralement tributaire du degré d'importance que le décideur accorde au problème rencontré.

[247] H. Simon. Le nouveau management : la décision par les ordinateurs, Paris : Economica, 1980

vertu de la loi du droit d'auteur.

S'agissant d'un environnement ouvert et évolutif, la valeur de la décision retenue par l'individu n'est pas absolue, du fait de l'apparition de nouveaux changements qui impliquent une mise à jour des informations stockées par cet individu.

Ce dernier a tendance à choisir quelques informations qui devraient le conduire à mieux comprendre le changement advenu dans son environnement. L'enjeu est bien alors, pour le décideur, de repérer l'information significative, ce qui suppose un travail de traitement important. Plus les informations réceptionnées par le décideur sont variées et croissantes, plus la charge de leur recherche et de leur synthèse s'alourdit.

L'information significative ainsi repérée et synthétisée, devrait amener le décideur à choisir les problèmes posés par l'environnement pour tenter de les résoudre. Généralement, le décideur focalise son attention autour des problèmes prioritaires et les représente de manière hiérarchique, avec des relations de causalité.

C'est autour de ces problèmes que le décideur élabore des solutions. Cependant, cette démarche rencontre des difficultés de traitement, car plus le nombre de problèmes décisionnels potentiels augmente, plus la phase de formulation se complique et moins la solution à mettre en œuvre est évidente.

Une forte interdépendance existe donc, entre l'information et la décision, créant ainsi ce que nous avons appelé la chaîne de la valeur. Ce système est en fait, composé par deux sous-systèmes qui s'enrichissent mutuellement (voir fig. 1) : dans le premier système, l'information échangée entre l'environnement et l'individu permet à ce dernier de mieux comprendre comment entreprendre une action pertinente.

Cette information à double sens évolue à travers un processus de codage et de décodage. Il s'agit d'un processus de traitement et de filtrage constant qui permet de ne retenir que l'information valeureuse. Cette information est transférée à un second système où la décision s'élabore par un processus.

Au cours de ce processus, les problèmes seront identifiés, les choix seront faits et de nouvelles actions seront entreprises amenant ainsi, un changement de comportement de l'acteur. Cependant, l'action entreprise n'est pas terminée pour autant, car des événements nouveaux peuvent surgir et remettre en cause la représentation de l'environnement faite par l'individu à un moment donné.

Dès lors, l'action engagée peut avoir des effets positifs ou négatifs sur la relation entre l'individu et son environnement, c'est la raison pour laquelle l'action doit être constamment évaluée.

Il apparaît donc, clairement qu'un important travail de recherche évaluative s'impose aux deux sous-systèmes. Grâce à cette recherche, les processus d'information et de décision sont construits et mis à jour en suivant l'évolution de l'environnement de l'individu.

Cette recherche conduit dans les deux cas à réduire le risque d'incertitude, dans la mesure où elle sert à mieux comprendre les événements et à agir en conséquence. Toutefois, les résultats de l'évaluation peuvent engendrer des répercussions positives ou négatives sur le déroulement de la chaîne de la valeur. Comme il existe plusieurs types d'informations et de décisions, l'évaluation peut revêtir également différentes formes que

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

nous décrirons dans le second chapitre. Celui-ci sera entièrement consacré à l'évaluation.

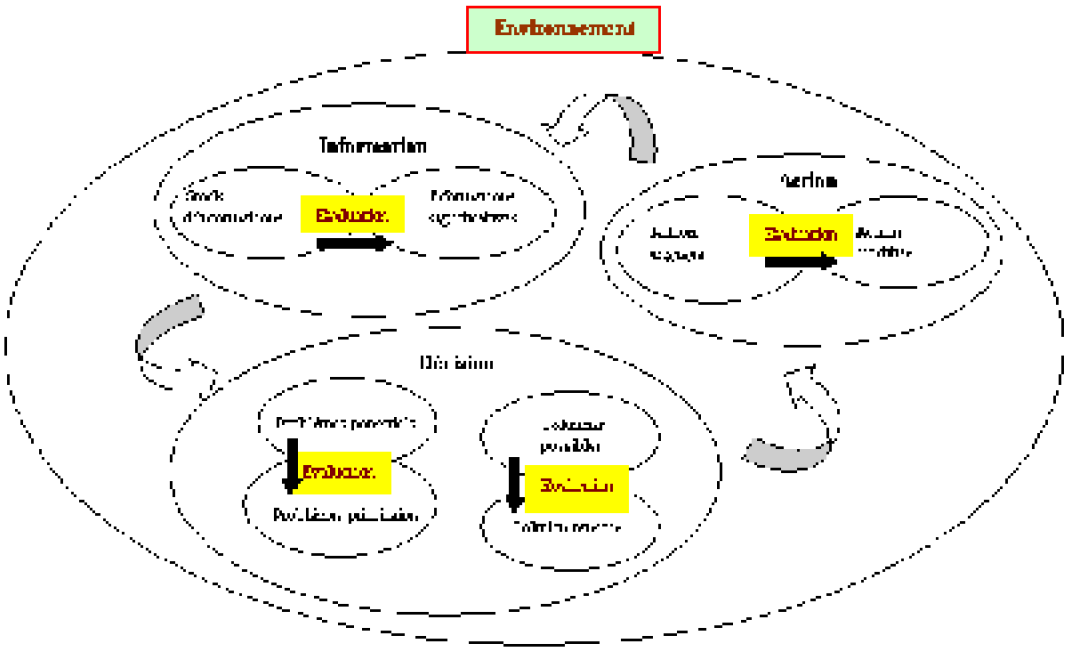


Fig.1 : Les composantes de la chaîne de la valeur

Conclusion du premier chapitre : Evaluer, c'est juger la ou les valeurs de l'organisation

Dans son aspect théorique, le premier chapitre nous a permis de voir, que l'évaluation est intimement liée à la notion de valeur. Cette première assise théorique nous permet de constater l'existence de plusieurs valeurs qui sont à la base même de l'acte de juger, et nous conduit à s'interroger précisément sur les valeurs d'une bibliothèque.

Nous le voyons, de par son utilisation dans les secteurs privé et public, l'analyse de la valeur est un processus de recherche de problèmes et de solutions qui débouche sur des décisions et des actions. Nous avons constaté que cette méthode de maîtrise de la valeur fait appel à l'information et à la prise de décision dont nous avons décrit les caractéristiques.

L'information et la prise de décision forment ce que nous avons appelé la chaîne de la valeur. Celle-ci se fonde nécessairement, dans le cadre d'une approche systémique, sur une information utile et sur une décision satisfaisante, sans quoi, l'équilibre entre les faits et les valeurs sera menacé.

Nous avons vu que le défi actuel des organisations consiste à collecter et à traiter des informations de plus en plus abondantes et souvent opposées. Nous avons en outre, souligné le problème des biais cognitifs qui rend la prise des décisions difficile à envisager sans recours à une méthode visant la sélection des informations utiles et des décisions satisfaisantes. Cette méthode consiste à porter un jugement de valeur et fait appel à des

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

outils et des critères qui seront traités dans le deuxième chapitre de la thèse.

Deuxième chapitre : L'évaluation, une notion à définir

Dans le premier chapitre, nous avons étudié la question de l'évaluation à travers la notion de valeur qui représente, comme les écrits le démontrent, la base théorique et centrale de l'évaluation. Nous avons vu qu'évaluer en Bibliothèque, c'est juger de la valeur de cette organisation. Or, on ne saurait porter un jugement sur une Bibliothèque sans déterminer, de façon claire et précise, le pourquoi et le comment de cette opération.

Le bibliothécaire a besoin d'être au courant des objectifs et des démarches possibles de l'évaluation ayant été définis jusqu'alors par les différents courants. Nous pensons ceci pour deux raisons essentielles :

- Premièrement, le bibliothécaire a besoin de mener une évaluation « normalisée » qui suit en même temps l'évolution du concept dans le cadre d'une approche managériale.
- Secondement, l'évaluation permet de mieux se rendre compte de l'environnement des Bibliothèques.

Celles-ci sont au cœur des mutations profondes, économiques à l'évidence, mais aussi socio-politiques. Puisqu'elles sont secouées, à l'instar des organisations privées, par une crise économique généralisée, elles ont le souci de rationaliser la gestion de leurs moyens de plus en plus réduits. En tant qu'une des organisations publiques, les Bibliothèques sont concernées par la réforme du service public. Elles ont le devoir de moderniser leur mode de gestion et d'assurer sa transparence.

Nous allons voir, dans ce chapitre, comment l'évaluation peut-être perçue de plusieurs façons et pratiquée de diverses manières selon le niveau que nous souhaitons atteindre et l'aspect que nous cherchons à analyser.

Nous allons retracer ensuite, ce que l'évaluation désigne dans les domaines économiques et politiques. Cette étude orientera notre réflexion sur les différents enjeux et défis que pourrait revêtir l'évaluation d'une Bibliothèque.

2.1- La problématique de l'évaluation ?

Sous le vocable d'évaluation, coexistent plusieurs approches théoriques dominantes et un grand nombre de conceptions, de critères et de démarches qui font de l'évaluation une notion fort à la mode dans différents domaines. Pourtant, le sujet de l'évaluation est loin d'être nouveau car sa pratique qui, a concerné aussi bien le secteur public que le privé, remonte au tout début du vingtième siècle.

D'après F. Rangean et *al*., l'évaluation fut d'abord appliquée «au *calcul du rendement du travail humain, ensuite adoptée par les sciences de l'éducation pour désigner l'étude à*

vertu de la loi du droit d'auteur.

la fois quantitative et qualitative des effets des politiques éducatives …. La notion se répand dans les sciences sociales (économie, sciences politiques) puis dans le vocabulaire administratif où elle se substitue au cours des années 1970 à l'expression « rationalisation des choix budgétaires ». A la fin des années 1980, l'évaluation devient un concept clé de la politique de modernisation de l'Administration » [248] .

A peu près à la même époque, l'évaluation a connu du succès dans le monde des entreprises avec l'essor du management stratégique. Pour les entrepreneurs, l'évaluation est un outil du pilotage qui leur permet de répondre aux questions suivantes :

- Où allons-nous ?
- Où en sommes-nous ?
- Que devons-nous changer ?
- Et avec quelle méthode pouvons-nous le faire ? [249]

D'autres auteurs, tels que E.G. Guba et Y.S., Lincoln [250] , ont décrit le rôle de l'évaluateur qui a évolué au cours de quatre générations :

- A la première génération, l'évaluateur s'est contenté de mesurer et de faire des tests.
- Au cours de la deuxième génération, ses activités se sont multipliées car il devient responsable de la conception du processus d'évaluation et de son suivi. Ce processus comporte la description des objectifs, l'analyse des problèmes et/ou des opportunités ainsi que l'appréciation des résultats.
- La position de l'évaluateur s'est renforcée par l'institutionnalisation de l'évaluation à la troisième génération.
- A la quatrième génération, l'évaluation s'est libérée de son aspect rigide pour devenir plus humaine et plus dynamique. Sa pratique est désormais partagée entre l'évaluateur (qui, de contrôleur passe au rôle d'interlocuteur) et les bénéficiaires de l'évaluation.

A travers ces évolutions, l'évaluation a pu acquérir un statut transdisciplinaire et a gagné en attrait. Cependant, elle continue à faire l'objet de plusieurs réflexions de spécialistes en sciences politiques, sociales et de gestion, qui ont tenté de simplifier son jargon et ses méthodes.

S'appuyant sur leurs travaux, nous définirons dans ce chapitre, le concept de l'évaluation. Le but étant de lever le flou conceptuel qui entoure cette notion dans la littérature et de retenir une définition applicable au contexte des Bibliothèques. Ensuite, nous passerons en revue les différentes significations que pourrait avoir l'évaluation selon deux approches : approche socio-politique et approche technico-économique. Enfin, nous analyserons les critères et les outils les plus récurrents de l'évaluation.

[248] F. Rangeon*, op. cit*.., pp. 11-12.

[249] F. Boneu*, op. cit*.

[250] E.G, Guba et Y.S. Lincoln. Fourth Generation Evaluation, Newbury Park : Sage Publications, 1989.

vertu de la loi du droit d'auteur.

2.1.1- L'évaluation : des éléments de définitions

L'évaluation compare un référé (le constat d'un fait) à son référent (le point de repère) et mesure l'écart [251] . Nous pouvons traduire plus empiriquement l'évaluation comme la mesure de l'écart entre ce qui est escompté et ce qui est réalisé [252] . La mesure de cet écart se fonde nécessairement sur une norme [253] .

Par référence aux expériences pratiques en matière d'évaluation, le rôle de l'évaluateur a longtemps été assimilé, à tort, à celui du contrôleur et/ou de l'auditeur. Le manque de clarté des définitions des concepts est à l'origine de cette confusion. En effet, le sens du contrôle et de l'audit s'est longtemps imposé dans les pratiques d'évaluation. Comme conséquence, l'évaluation ne s'est réalisée que ponctuellement, pour répondre à des besoins de conformité et/ou de sanction. Or, comme nous allons le démontrer, le concept d'évaluation dépasse le sens restrictif du contrôle et de l'audit.

2.1.1.1- Evaluer, n'est pas contrôler

L'évaluation et le contrôle divergent sur l'objet et la finalité. Alors que le contrôle est fondé sur une rationalité juridique, «*l'évaluation est présentée comme une méthode basée sur une rationalité économique visant à mesurer des résultats et à analyser des effets*» [254] prévus et imprévus.

Réalisé par des experts et destiné aux décideurs en situation de pouvoir [255] , le contrôle a pour tâches la vérification, la surveillance et l'inspection. L'importance de ces tâches suppose une position d'autorité du contrôleur [256] , dont le rôle consiste à vérifier la régularité des procédures et la conformité légale des actions mises en œuvre. Son rôle s'achève donc, une fois que les dysfonctionnements sont décelés et que les responsables sont désignés.

A l'inverse, l'évaluateur pousse son analyse jusqu'à la reconnaissance des causes de ces dysfonctionnements, en se référant à un système de valeurs. Par ailleurs, l'évaluation se base sur une démarche participative. Selon J. Dejean, V. Bourassin et K. Mortreux [257] , la pratique de l'évaluation suppose la participation de plusieurs acteurs y compris les

[251] J. Priou et M.F Lefilleul. Guide de l'évaluation, Paris : Les éditions ouvrières et l'UFJT, 1989, 79p.

[252] American Library Association. *Output Measures for Public Libraries* : A Manuel of Standardized Measures for Procedures, Chicago : ALA, 1987, 99p.

[253] Nous entendons par le terme norme tout «ensemble des critères concrets (technique, productif) ou abstraits (sociaux) permettant de rendre un objet ou une production, comparable ou de définir une attitude de vie compatible avec la vie du groupe social». (d'après A. Silem et A.C. Martinet, op. cit., 1996, p. 233) .

[254] F. Rangeon, L. Roubon et. *al*., L'évaluation dans l'Administration , Paris : PUF, 1993, p.15,.191p. .

[255] J. Priou et M.F Lefilleul*, op. cit*.

[256] H. Allègre et F. Mouterde, Le contrôle de gestion : méthodes, outils, tableaux de bord, Paris : Editions du Moniteur, 1989, 166p.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

experts du contrôle et implique la confrontation de leurs opinions et de leurs valeurs. Pour toutes ces raisons, il nous semble que l'évaluation et le contrôle sont différents. Toutefois, leur relation est devenue étroite depuis l'émergence de l'expression «contrôle de gestion».

D'après H. Allègre et F. Mouterde, le contrôle de gestion est un outil de pilotage et un ensemble de «*procédures capables de fournir aux responsables, les éléments nécessaires à la maîtrise de la gestion dans le cadre des objectifs préétablis*» [258] . Cet outil a pour objet «*la recherche de l'efficience, c'est- à- dire l'obtention du meilleur résultat possible en fonction des moyens disponibles et des dépenses engagées*» [259] .

C'est ainsi que J. Dupuis [260] considère que le contrôle de gestion est un outil d'évaluation, et que ses données chiffrées (de type économique) permettent de comparer les résultats obtenus aux moyens disponibles et aux effets économiques prévus. Cependant, l'évaluation dépasse le contrôle de gestion dans la mesure où elle prend en compte, dans son appréciation, les résultats d'autres effets (culturels et socio-politiques). Entendu dans ce sens, le contrôle est sous-jacent à l'évaluation.

2.1.1.2 - L'évaluateur, n'est pas un auditeur

L'audit permet d'établir une expertise comptable, financière, sociale, voire culturelle qui sera réalisée par un expert externe à l'organisation [261] . Traditionnellement, le rôle de l'auditeur consiste à «*diagnostiquer les causes des problèmes mis en évidence, et à proposer des recommandations d'action qui seront mis en œuvre non par lui-même, mais par les responsables de la fonction ou du domaine des audits*» [262] .

Nous distinguons désormais deux types d'audits : l'audit financier et l'audit opérationnel. Le but de l'audit financier est d'exprimer «une *opinion sur la régularité et la sincérité des comptes annuels* [alors que l'audit opérationnel vise] *l'examen systématique des activités d'une entité en vue d'évaluer les réalisations et de faire des recommandations* » [263] .

De par leurs fonctions, l'audit financier et l'audit opérationnel peuvent être menés en interne par un service spécialisé de l'organisation. Soulignons en outre, que ces deux

[257] J. Dejean, V. Bourassin et K. Mortreux, «Culture de l'évaluation et fascination pour les indicateurs», in : *Politiques et management public*, vol.16, n°2, juin 1998, pp. 161-174.

[258] H. Allègre et F. Mouterde, *op. cit*., p. 17.

[259] F. Rangeon, *op. cit*., p. 16.

[260] J. Dupuis. Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Paris : PUF, 1991, 170p.

[261] F. Rangeon et. *al., op. cit*.

[262] P. Candau. Audit social, Paris : Vuilbert gestion, 1985, p. 14.

[263] J.F. Auby,Management public : introduction générale, Paris : Editions Dalloz, 1996, p. 98, 118p.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

types d'audits se basent sur des valeurs qui sont, soit prévues par la Loi, soit définies par la direction. Par ailleurs, l'audit financier et l'audit opérationnel comportent en général trois parties essentielles :

- le diagnostic pour déceler les dysfonctionnements.
- des recommandations pour remédier à ces dysfonctionnements.
- un plan d'action pour mettre en place ces recommandations.

C'est en raison de la similitude de méthodes et de finalités que l'audit semble, en apparence, très proche de l'évaluation. Cependant, S. Dalhoumi [264] souligne la primauté de l'évaluation sur l'audit qui «*s'inscrit au cœur de l'action, en temps réel pour la corriger (c'est à dire l'action) le plus tôt possible*».

Le rôle de l'évaluateur dépasse la recherche des valeurs (sociale, économique, politique, normative, etc.) dans la mesure où il tente d'expliquer comment les actions sur lesquelles reposent les valeurs sont réellement menées.

2.1.1.3 - Evaluer, c'est tout un processus

L'évaluation s'opère selon un processus qui part d'une situation souvent complexe (des faits) avec un postulat de départ (des valeurs) pour aboutir à la représentation simplifiée de cette situation et l'appréciation de ses effets sur l'individu ou sur l'organisation. Dans le cas d'une organisation, S. Dalhoumi précise que l'évaluation a «pour *point de départ un diagnostic portant sur les ressources et les potentialités de* [cette] *organisation, en l'occurrence la Bibliothèque (finances, ressources humaines, ressources bibliothéconomiques, environnement, tutelle, et utilisateurs), et pour point d'arrivée au terme d'un processus managérial qui comprend un plan d'actions programmées, la transformation de la Bibliothèque* » [265] .

Le processus d'évaluation n'est ni linéaire ni neutre. Au contraire, il est imbriqué dans d'autres systèmes. Ses résultats sont déterminants en tant que :

- processus collectif et social ;
- processus interactif ;
- outil d'aide à la décision ;
- outil d'apprentissage ;
- outil de légitimité.

a. Processus collectif et social

L'évaluation n'est pas neutre parce qu'elle «s'*inscrit dans un jeu complexe de rapports*

[264] S. Dalhoumi, « L'évaluation des Bibliothèques universitaires en France : L'étape intermédiaire », in : *L'évaluation des Bibliothèques universitaires dans l'espace francophone*, Congrès de l'ABCDEF, Dakar, 17-18 mars 1993, pp. 37-45.

[265] S. Dalhoumi. *op.cit.*

vertu de la loi du droit d'auteur.

entre trois catégories d'acteurs : ceux qui commandent l'évaluation, les évaluateurs et les personnes évaluées. L'évaluation n'a ni le même sens ni les mêmes enjeux pour les uns et pour les autres » [266] . De ce point de vue, le jugement de valeur est fortement marqué par la rationalité limitée qui caractérise le système cognitif de ces acteurs.

En outre, chaque acteur trouve l'occasion dans ce jeu d'influence de conforter sa position, de protéger ses intérêts et de justifier son choix sans se heurter à des conflits avec les autres acteurs du processus [267] . Pour F. Laot et M. Rouah, l'évaluation est nécessairement participative dans la mesure où elle associe « d*es décideurs, des financiers, mais aussi des acteurs impliqués localement (chacun disposant d'informations spécifiques et d'un savoir-faire qui lui est propre) ainsi que des bénéficiaires des actions* » [268] . La participation de tout ce monde garantit une meilleure efficacité de l'évaluation.

b. Processus interactif

L'évaluation permet à un individu ou à une organisation de comparer ses valeurs aux faits. Tant que ces valeurs et ces faits sont en évolution et en interaction permanentes, l'individu ou l'organisation aura toujours recours à l'évaluation pour apprécier la cohérence de ses actions par rapport aux exigences de son environnement.

L'exercice de l'évaluation débouche sur des actions correctives qui conduisent à remettre en question le rapport valeurs/faits. Ces actions consistent à :

- « prendre des décisions plus rationnelles ;
- apprendre à se mobiliser en vue d'agir plus efficacement ;
- se donner les moyens de rendre des comptes » [269] .

c. Outil d'aide à la décision

Selon J. Plante, tout jugement de valeur, qu'il émane d'un individu ou d'une organisation, sert à résoudre un problème rencontré en orientant la prise des décisions [270] . En effet, l'évaluation se positionne en *ex ante* et *ex post* par rapport au problème posé :

En position d'*ex ante*, l'évaluation fournit les informations nécessaires pour identifier le problème à traiter d'une certaine manière. Placée en *ex post* par rapport au problème, l'évaluation examine les solutions les plus satisfaisantes à appliquer, en étudiant leurs forces ou faiblesses ainsi que leurs opportunités ou menaces [271] .

266 F. Rangeon, *op. cit*. p.13.

267 B. Quins, «Les réticences à évaluer économiquement les projets de SI : propositions d'explication », in : *Systèmes d'information et management*, n°2, vol.2, 1998, pp. 43-63.

268 F. Laot et M. Rouah, Piloter le développement social : guide d'évaluation dynamique et participative, Paris : l'Harmattan, 1994, p. 19, 159p..

269 M. Lobet, « Comparaison de la mise en œuvre des évaluations des programmes européens dans les pays de Benulux et en France», in : *Politiques et management public*, vol.17, n°4, dec. 1999, p.145, pp. 130-148.

270 J. Plante cité par J-Y. Bion. « l'étude préparatoire d'évaluation, une nouvelle manière de formuler la commande publique d'étude », in : *Politiques et management public*, vol.17, n°1, mars 1999, p. 94, pp. 90-115.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Par ailleurs, l'évaluation intervient après la mise en place de la solution retenue pour connaître son effet de retour. A ce niveau précis, son rôle consiste à confronter les résultats réels de la solution aux objectifs précédemment définis. Cette confrontation permet de reconnaître les effets fortuits et perturbateurs qu'il faudrait écarter immédiatement.

d. Outil d'apprentissage

Grâce à l'évaluation et à son processus interactif, l'individu ou l'organisation a l'occasion d'élargir et/ou de consolider ses connaissances. En l'exerçant régulièrement, l'individu réduit progressivement les zones de son incertitude. Rappelons toutefois, que le jugement porté sur un fait n'est ni universel ni automatiquement transposable. Pour chaque situation, le processus d'évaluation utilise des outils adaptés et génère une appréciation différente.

e. Outil de légitimité

L'évaluation est un instrument de communication par lequel l'individu ou l'organisation s'informe des résultats de ses actions. L'évaluation est également un moyen de légitimité, car elle permet à l'individu de démontrer le bon sens de ses décisions. Cependant, elle peut devenir un enjeu pour celui qui la pratique, car elle lui offre la possibilité d'agir différemment sur son environnement [272] . Autrement dit, l'évaluation est source de pouvoir pour celui qui la pratique de façon régulière et redondante [273] .

2.1.2 - Les types d'évaluation

L'évaluation fait l'objet de différentes typologies et approches. Sa signification varie selon :

- le moment de son usage ;
- les raisons de sa pratique ;
- l'objet que l'évaluateur entend évaluer ;
- le niveau à atteindre et
- les effets découlant de sa pratique.

2.1.2.1- Les différents moments de l'évaluation : Premier type d'approche

L'évaluation intervient avant, pendant et après la mise en œuvre de l'action. La typologie

[271] A. Cosette, L'évaluation de l'efficacité de la Bibliothèque : cadre théorique et méthodologique. Documentation et Bibliothèque, juin 1978, pp. 71-84.

[272] N. Brusson, «Deciding for Responsability and Legitimation : Alternative Interpretations of Organizational Decison-Making», in : *Accounting Oganizations and Society*, vol.15, n°1/2, pp. 47-59.

[273] S. Dalhoumi. *op. cit.*

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

qui suit représente trois moments du processus d'évaluation [274] :

- **L'évaluation ex ante** intervient, avant la mise en œuvre de l'action, au moment du choix des solutions. Elle consiste à connaître le terrain et à établir un diagnostic prospectif de l'action à venir.
- **L'évaluation ex tempore**, dite aussi **évaluation concomitante**, corrige et oriente la politique de l'action en cours, en y apportant les modifications nécessaires.
- **L'évaluation ex post** [275] intervient à l'issue de la réalisation de l'action, pour vérifier l'adéquation des résultats obtenus par rapport aux attentes.

W. Bussmann, U. Klöti et P. Knoepfel [276] distinguent deux autres types d'évaluation qui se positionnent en amont et en aval de l'action. Citons :

- **l'évaluation prospective** qui permet d'orienter l'action pour planifier et définir les moyens (financiers, juridiques, humains, etc.) nécessaires à sa mise en place ;
- **l'évaluation rétrospective** qui étudie la pertinence de l'action en vigueur, en comparant ce qui est à ce qui doit être. Il s'agit par exemple de voir si les moyens considérés comme suffisants ont effectivement été investis.

2.1.2.2 - Les objectifs à réaliser : Deuxième type d'approche

Nous pouvons relever deux types d'évaluations sous-jacents au processus d'évaluation. Chacun a un rôle et un niveau d'intervention différents.

- **L'évaluation formative,** intervient tout au long du processus d'évaluation. Son rôle consiste à vérifier si l'évaluateur progresse vers les objectifs fixés. [277] Son but est de rectifier les anomalies qui pourraient survenir au cours du processus. L'évaluation formative se concentre sur les questions de mise en œuvre et se déroule toujours de manière rétrospective [278] . Elle examine sur le terrain les activités réalisées et observe les comportements apparus lors de l'exécution des différentes étapes de l'évaluation. Quant aux résultats de ce type d'évaluation, ils sont communiqués uniquement aux acteurs participant au processus.
- **L'évaluation sommative,** dite aussi **évaluation instrumentale**, est de nature ponctuelle, elle est généralement rendue publique au moment de la prise de la décision [279]

2.1.2.3 - L'objet à évaluer : Troisième type d'approche

L'évaluation peut étudier soit les actions elles-mêmes, soit les effets de ces actions.

274 Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix, « Evaluer l'informatique en entreprise », in : *Journal de réflexion sur l'informatique*, 1991, n°19, 52p. .

275 Selon J-P Piriou, *« ex ante et ex post sont des notions introduites en 1958 par l'économiste suédois Gunnar Myrdal (1898-1987), précurseur de la révolution keynésienne. Il distingue les grandeurs ex ante et les grandeurs ex post, c'est- à- dire réalisées* » (J-P Piriou,. Lexique des sciences économiques et sociales, Paris : éd. La Découverte, 1996, 120p.) .

276 W. Bussmann, U. Klöti et P. Knoepfel, Politiques publiques : évaluation, trad. de l'allemand par F. Varone, Paris : Economica, 1998, 327p. .

277 J. Priou*, op. cit*.

278 W. Bussmann*, op. cit*.

279 J. Priou*, op. cit*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

- **L'évaluation d'actions** compare les objectifs des actions aux résultats effectivement atteints. Ce type d'évaluation permet à l'individu ou à l'organisation de s'auto justifier [280] . D'après J. Dejean et V. Bourassin, l'évaluateur voit à ce niveau «si l'action a été réalisée ou non, et si elle correspond à l'action programmée ou non» [281] ,
- **L'évaluation d'effets** compare les effets escomptés de l'action engagée aux effets conséquents. Ce type d'évaluation permet d'observer les changements advenus depuis la mise en œuvre de l'action. Elle exige, en conséquence un suivi systématique de tous les effets qu'ils soient prévus ou imprévus.

2.1.2.4 - Le niveau à atteindre : Quatrième type d'approche

Nous distinguons les deux niveaux complémentaires suivants :

- **La macro-évaluation** qui est de nature descriptive [282] . Elle fournit des données statistiques décrivant «*les besoins actuels, ceux qui sont exprimés et ceux qui ne le sont pas,* [ainsi que] *les utilisateurs actuels et potentiels* » [283] . Ce type d'évaluation définit le niveau de fonctionnement et de performance atteint. Ses résultats sont utilisés en micro-évaluation.
- **La micro-évaluation**, qui est de nature analytique, identifie les facteurs déterminants et le niveau de performance atteint. Elle apporte un diagnostic [284] qui permet de prendre les décisions adéquates afin d'améliorer le niveau de performance.

2.1.2.5 - Les effets attendus de l'évaluation : Cinquième type d'approche

Un projet d'évaluation orienté vers l'action peut avoir trois dimensions : financière, sociale et éthique [285] :

- **La dimension financière** vise une meilleure maîtrise des dépenses d'une action en cours ou à celle à mettre en place. Ce cadrage économique de l'action permet d'éviter les dépenses inutiles.
- **La dimension sociale** tient compte de deux types de besoins sociaux : le premier besoin concerne la relation entre l'organisation et son environnement alors que le second besoin vise les besoins des différents acteurs de l'organisation. Dans le premier cas, l'évaluation permet d'apprécier la capacité de l'organisation à répondre aux besoins sociaux de son environnement. Quand une Bibliothèque recrute par exemple, de nouveaux personnels, elle contribue à la régression du taux de chômage. Dans le second cas, quand on veut apprécier les besoins sociaux des membres de l'organisation, l'évaluation permet à la Bibliothèque de déceler les cas d'insatisfactions des personnes impliquées dans son organisation, mais encore, de connaître leurs valeurs et leurs vécus.
- **La dimension éthique** relève du «*respect d'une déontologie des pratiques évaluatives, concernant aussi bien le choix des évaluateurs (compétence,*

280 *idem*.

281 J. Dejean et V. Bourassin. « Culture de l'évaluation et fascination pour les indicateurs », in : *Politiques et management public*, vol.16, n°2, juin 1998, pp. 168.

282 S. Baker et W. Lancaster. *The Measurement and Evaluation of Library Services*, Virginia : Information Resources Press, 1991, 411p. .

283 F. Zanier. L'élaboration d'un tableau de bord : comment évaluer un centre de documentation ?, Paris : ADBS, 1995, p. 15.

284 Idem..

285 F. Rangeon*., op. cit*. .

vertu de la loi du droit d'auteur.

indépendance, critères objectifs et des méthodes, impartialité des jugements, consultation des différents acteurs) que la publicité des résultats (retour d'information auprès des personnes interrogées, respect de leur anonymat, droit de réponse reconnu aux individus et aux syndicats)» [286] .

2.1.3 - Les paramètres d'évaluation

Il est apparu utile pour les théoriciens de développer des schémas d'évaluation dans lesquels, chaque individu pourrait se référer pour rendre compte de ses décisions et de ses actions. Ces schémas sont applicables à toute forme d'organisation, aussi bien dans le domaine public que dans le domaine privé.

La plupart de ces schémas qui prennent en compte le rapport entre l'organisation et son environnement ; sont constitués de moyens, de résultats, d'objectifs et d' *outcomes* . Le croisement entre deux ou plusieurs de ces paramètres par des critères très précis, débouche sur des perspectives et des niveaux différents de l'évaluation (voir fig.2).

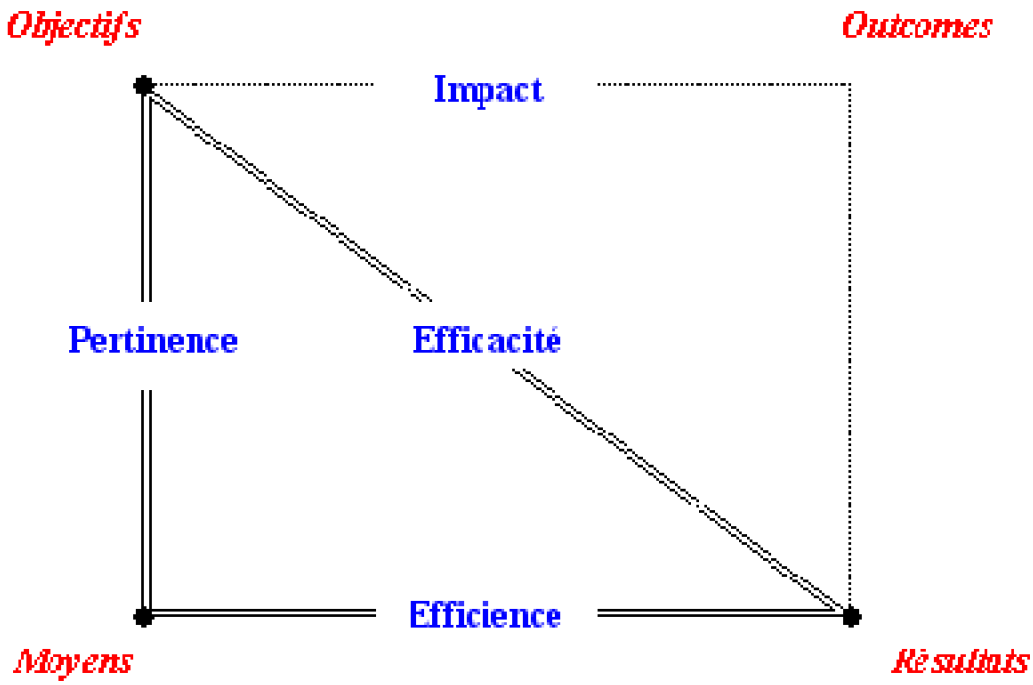


Fig.2 : Les critères et les paramètres d'évaluation

2.1.3.1- Les moyens

D'après J. Gazagnes, les moyens d'une Bibliothèque (prise comme exemple d'organisation), sont les ressources dont elle se sert pour mettre en œuvre ses réalisations. Appelés aussi données entrantes, les moyens représentent, «*la quantité de ressources mises en œuvre pour effectuer l'activité, fournir un service, accomplir une fonction, ou pour le fonctionnement de la Bibliothèque entière*» [287] .

Nous pouvons classer les ressources d'une Bibliothèque en quatre catégories à

[286] *idem.*, p. 22

vertu de la loi du droit d'auteur.

savoir :

- **les ressources financières** qui représentent le budget général de la Bibliothèque et sont réparties selon les services rendus et les activités menées au sein de la Bibliothèque.
- **les ressources humaines** qui concernent tout le personnel de la Bibliothèque en tant que permanent (titulaires) ou temporaire (vacataires, objecteurs de conscience, etc.) chargé de mener les activités de la Bibliothèque et servir le public.
- **les ressources documentaires** qui représentent toutes les sources d'information acquises par la Bibliothèque utilisables par le public, indépendamment de leurs supports physiques et de leurs modes de consultation (consultation sur place, consultation en ligne, prêt à domicile, etc.).
- **les ressources matérielles,** dites aussi **ressources techniques**, qui comprennent tous les équipements utilisés par le public (pour tirer profit des prestations de services) et par le personnel (pour accomplir ses tâches) : espaces, postes de travail informatisés, rayonnages, tables, chaises, etc.

Lors d'une étape intermédiaire, appelée en anglais « *throughput* », ces moyens sont transformés par un ensemble d'activités en des services et/ou des produits. Le processus de transformation des moyens d'une Bibliothèque diffère selon la nature de la ressource évaluée.

Ainsi, pour les ressources financières, nous pouvons citer comme exemple de processus de transformation :

- l'acquisition (des installations, des documents, etc.) ;
- l'organisation de projets (manifestations culturelles, etc.) ;
- le recrutement de personnel et sa mise à niveau (salaires, formation, etc.) ;
- les travaux d'innovations et/ou de maintenance (ré aménagement, informatisation, etc.).

Dans les ressources humaines, chacun des personnels de la Bibliothèque, selon son grade et ses compétences, aura trois types d'activités à mener :

- des activités liées à l'utilisateur (renseigner le public par exemple) ;
- des activités opérationnelles (catalogage, mise à jour de liste de sommaires, etc.) ;
- des activités auxiliaires de types administratifs (superviser les tâches du personnel par exemple).

Les ressources documentaires subissent des transformations à travers les différents maillons de la chaîne documentaire (traitement descriptif et analytique) jusqu'à ce qu'elles deviennent consultables par le public.Quant aux ressources matérielles, leur processus

[287] J-M Griffiths et D.W. King, « Mesure de la valeur des services d'information », in : *Economie et Bibliothèque,* Paris : Editions du Cercle de la Librairie, 1997, p. 162, pp. 159-179.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

de transformation est déterminé par l'évolution de leur usage (par les utilisateurs et le personnel) dans la Bibliothèque.

2.1.3.2 - Les résultats

Selon W. Bussmann, U. Klöti et P. Knoepfel, les résultats, dits aussi les « extrants » [288] ou encore les sorties, sont les prestations directement fournies aux utilisateurs. Ces prestations peuvent revêtir la forme de produits ou de services selon la mission de l'organisation. Ainsi, le produit est le résultat d'une entreprise, alors que pour une Bibliothèque, son résultat prend, le plus souvent, la forme d'un service informationnel [289] .

Soulignons par ailleurs que l'évaluation des résultats est une phase déterminante pour la résolution des problèmes et la prise de décision, à la base desquelles, les stratégies seront construites. En effet, cette phase décrit, souvent par des données chiffrées, les réalisations obtenues par le dépouillement des produits ou des services et les publics auxquels ces produits et ces services sont destinés.

Citons comme exemple de résultats atteints pour une Bibliothèque :

a. Pour les ressources financières :

- la réduction du nombre de personnes recrutées ;
- l'augmentation du coût des travaux d'innovation et/ou de maintenance ;
- etc.

b. Pour les ressources humaines :

- un taux de satisfaction du public vis-à-vis de la qualité d'accueil relativement faible ;
- etc.

c. Pour les ressources documentaires et matérielles :

- l'augmentation du nombre de livres empruntés ;
- l'utilisation croissante des équipements récents ;
- etc.

2.1.3.3 - Les objectifs

A ce stade précis, l'évaluation intervient dans la pyramide des objectifs composés de :

- **buts** dits aussi **objectifs généraux** seront atteints à long terme. H. Simon considère que nous ne pouvons pas concevoir une organisation sans avoir des buts qui dirigent les décisions à prendre et les actions à mettre en œuvre [290] . Pour M-N. Amalbert, J.

[288] J-M Griffiths, *op. cit.*, p. 162

[289] F. Muet, *op. cit*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Barreau et J. Delahaye [291] , les buts sont des finalités primaires qui sont contiguës à la survie d'une organisation et à sa prospérité. Ces buts déterminent, selon M. Marchesnay [292] , les règles de comportements éthiques ainsi que les valeurs collectives qui justifient l'existence même de l'organisation. Toutefois, ils sont vastes et par conséquent imprécis et difficilement déclinables [293]

- **objectifs stratégiques** sont considérés comme des finalités secondaires à partir desquelles les buts de l'oganisation se concrétisent. Ces objectifs à moyen terme sont de natures observables et mesurables [294] . Ils renferment, selon M. Marchesnay [295] , tous les points stratégiques à prendre en compte dans une organisation.
- **objectifs opérationnels** dits aussi **objectifs secondaires**, découlent des objectifs stratégiques. Ce type d'objectifs détermine, selon M. Fiol et A. Solé [296] , les responsabilités des individus qui travaillent au sein de l'entreprise et contrôlent au quotidien les actions engagées. Ils se situent, selon H. Simon, au niveau le plus bas de la hiérarchie des buts [297] ..

Ainsi, les objectifs généraux renvoient aux finalités d'une organisation ; leurs résultats seront comparés aux valeurs visées. Les résultats d'application des objectifs stratégiques seront comparés aux objectifs généraux. Enfin, les objectifs opérationnels sont évalués au regard des objectifs stratégiques.

Prenons un exemple simple pour illustrer ce type de recherche : une Bibliothèque publique a pour mission de développer la lecture, c'est l'objectif général qu'elle veut atteindre à long terme. Pour atteindre cet objectif qui demeure à ce stade générique, voire vague, la Bibliothèque fixe un ensemble d'objectifs stratégiques qui vont permettre sa réalisation. Parmi ces objectifs, la Bibliothèque décidera par exemple, de favoriser dans la population d'origine étrangère, la maîtrise de la langue française. Pour y parvenir, elle établit un ensemble d'objectifs opérationnels qui vont contribuer à la réalisation de cet objectif stratégique. Ainsi, la Bibliothèque décidera de mettre en place des cabines de langue, participant à l'amélioration du français dans la population étrangère et lui donne l'envie de lire.

L'évaluation de ces objectifs s'effectue du bas de la pyramide en remontant jusqu'au sommet et *vice versa*. Ainsi, la recherche évaluative peut consister, tout d'abord, à vérifier si le nombre d'utilisateurs ayant fréquenté la cabine de langue est proche du nombre total de la population étrangère à desservir. Si le résultat de cette comparaison est favorable, la Bibliothèque pourra s'assurer qu'elle a pris la meilleure décision. Ensuite, il convient de comparer ce même résultat à ceux des autres objectifs opérationnels (qualité des didacticiels par exemple). Si le résultat est bon, on pourra conclure que l'objectif stratégique concernant l'acquisition de la langue française a été atteint.

290 H. Simon, *op. cit*., 1983, p. 101.

291 M-N Amalbert, *op. cit*.

292 M. Marchesnay, *op. cit* , p.29.

293 M. Fiol *op. cit*, p.90.

294 *idem*., p.89.

295 M. Marchesnay, *op. cit*, 1995, p.198.

296 M. Fiol, *op. cit*., pp. 87-95.

297 H. Simon. *op. cit* ., p. 30.

2.1.3.4 - Les « *outcomes »*

Les *outcomes* couvrent «*tous les effets visés et non voulus, souhaités et non souhaitables, directs et indirects*» [298] qui sont imputables à l'organisation. L'évaluation des

vertu de la loi du droit d'auteur.

« *outcomes* » vise à cerner les valeurs-cibles que les acteurs de l'organisation doivent se référer et pour lesquelles leurs actions doivent converger. Toutefois, elle est difficile à mener en raison du caractère évolutif de l'environnement.

Pour conduire une évaluation des *outcomes*, on devrait procéder à des comparaisons entre des valeurs-cibles (i. e. effets voulus par le personnel de la Bibliothèque, l'autorité de tutelle et la population desservie et celle à desservir) prescrites et d'autres valeurs pouvant surgir en raison de l'évolution de la société

2.1.4- Les critères d'évaluation

La littérature consacrée à la question de l'évaluation fait toujours référence à un socle de critères sur lequel l'évaluateur fonde son jugement pour déterminer de façon claire et précise le niveau d'objectifs qu'il entend évaluer. Chaque critère met en relation certains paramètres de l'évaluation, et exige pour son application des outils d'évaluation bien particuliers. De même, il détermine le niveau d'appréciation d'une action donnée.

Nous distinguons principalement quatre critères d'évaluation à savoir : **l'efficacité, l'efficience, la pertinence** et **l'impact** (voir fig.2). Ces critères sont largement décrits aussi bien en sciences de la gestion qu'en sciences politiques. Certains spécialistes assimilent l'efficacité à l'efficience [299], alors que d'autres établissent une hiérarchie entre ces deux critères. Pour certains, l'efficience est sous-jacente à l'efficacité. Pour d'autres, «*être efficient est mieux qu'être efficace*» [300].

Pour nous, l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'impact font partie d'un même dispositif qui est celui de l'évaluation des performances d'une organisation. En effet, nous constatons d'après le schéma de A. Bartoli et P. Hermel [301], que le concept de performance se situe, au cœur même de l'organisation vers lequel les acteurs, leurs valeurs, leurs objectifs, leurs moyens, leurs résultats tendent.

Selon ces auteurs, l'amélioration de la performance résulte du croisement de six axes. Ils citent le temps, le référentiel et les objectifs, les acteurs et leurs activités, les moyens alloués et le temps dépensés, les critères d'évaluation, les moyens et les activités (voir fig.3).

[298] idem.

[299] P. du Mont cité par J. Gazagnes*, op. cit.*.

[300] J. Dupuis, *op. cit*., p. 37.

[301] A. Bartoli et P. Hermel, *op. cit*., pp. 322.

vertu de la loi du droit d'auteur.

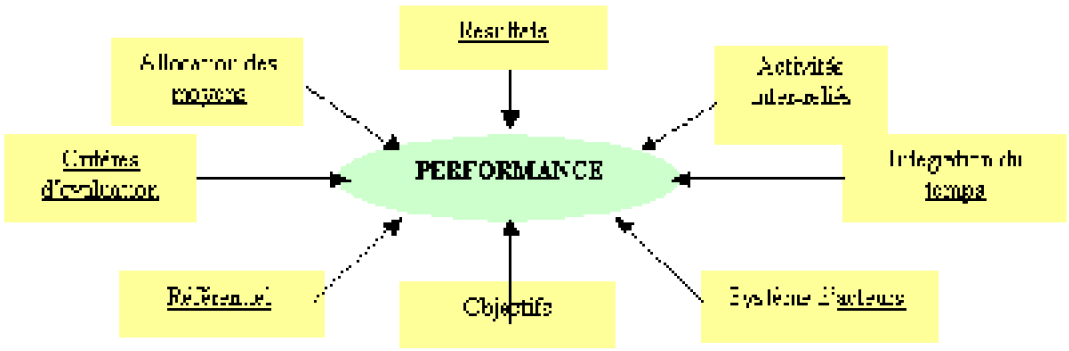


Fig.3. Les axes de la performance d'une organisation [302]

En sciences de la gestion, la recherche de la performance d'une organisation donnée met en relation d'une part, des valeurs édictées et des objectifs fixés, et d'autre part, des moyens et des activités mis en place pour réaliser ces objectifs. Ces moyens et ces activités seront transformés en services ou produits ; ils seront appréciés au regard des résultats (efficacité et efficience), des objectifs (pertinence) et des valeurs visées (impact).

2.1.4.1- L'efficacité

« *Les résultats obtenus grâce à la politique sont-ils conformes à ses objectifs ?* » [303] C'est la question à laquelle l'efficacité doit répondre d'après le Conseil Scientifique de l'Evaluation [304] .

La notion d'efficacité se rapporte au «*doing the right thing*» [305] qui peut signifier en français mettre en place la bonne action. Ce critère établit une relation causale entre, d'un côté, les objectifs qui déterminent l'amélioration relative (i.e. approximative) que l'organisation souhaite atteindre et de l'autre, les réalisations effectivement atteintes par l'action [306] .

Dans le contexte des Bibliothèques, l'évaluation de l'efficacité concerne les ressources et les prestations de service offertes aux utilisateurs. Elle est mesurée au regard des objectifs prédéfinis par la Bibliothèque ; ces derniers nous renvoient vers les missions de cette organisation.

Pour nous, l'évaluation de l'efficacité doit conduire à répondre à la question principale suivante : Les résultats atteints par la Bibliothèque, favorisent-ils l'augmentation de son

[302] *Ce schéma est tiré de l'ouvrage de A. Bartoli et P. Hermel (1989, p. 322) .*

[303] M. Lobet, op. cit., p. 139.

[304] J. Dupuis, *op. cit*., p. 37.

[305] Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix, *op. cit*., p. 5.

[306] W. Bussmann, *op. cit*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

taux de pénétration ?

Le taux de pénétration est fonction du nombre d'inscrits par rapport à la population globale qu'une Bibliothèque donnée se doit de desservir. Ainsi, les ressources et les services de cette Bibliothèque sont jugés efficaces s'ils sont utilisés par le maximum de sa population-cible. Autrement dit, l'efficacité se traduit par un niveau d'utilisation de la Bibliothèque élevé et un taux de satisfaction important qui se rapproche au maximum de la population qu'elle a pour mission de servir [307] .

2.1.4.2 - L'efficience

D'après le Conseil Scientifique de l'Evaluation [308] , l'efficience permet de savoir si les résultats obtenus de l'action engagée sont à la mesure des ressources mobilisées. Elle recouvre donc, la notion de «doing *the thing right*» [309] qui pourrait vouLoir dire en français, le fait de bien faire.

H. Simon définit le critère d'efficience comme «*le choix des alternatives qui produisent le meilleur résultat pour une allocation de ressources données*» [310] . Etre efficient signifie pour lui, «*prendre le chemin le plus court, le moyen le moins coûteux pour atteindre l'objectif désiré*» [311] .

Dans l'évaluation de l'efficience, l'accent est mis sur la relation entre les moyens et les résultats [312] . Ainsi, une action est considérée comme «*efficiente si elle emploie le minimum de moyens ou si elle produit un meilleur résultat avec les mêmes moyens*» [313] . Son évaluation vise à établir un équilibre entre le coût de sa réalisation et le niveau des résultats atteint par sa mise en œuvre.

Pour évaluer l'efficience d'une Bibliothèque, il convient de comparer les résultats obtenus à ses moyens investis. Généralement, l'appréciation de l'efficience se fonde sur deux niveaux d'analyse : l'analyse coût-efficacité et l'analyse coût-avantage.

2.1.4.2.1 - L'analyse coût-efficacité

307 J-M Griffiths*, op. cit*..

308 Conseil Scientifique de l'Evaluation. Petit guide de l'évaluation des politiques publiques, Paris : La Documentation Française, 1996, 123p.

309 Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix*, op. cit*., p. 5.

310 H. Simon, *op. cit*., 1983, p. 160.

311 M. Fiol, *op. cit*., p. 90.

312 W. Bussmann, U. Klöti et P. Knoepfel, *op. cit*..

313 Carbone, P. «Evaluer la performance des Bibliothèques : une nouvelle norme», in : Bulletin des Bibliothèques de France, t.43, n°6, 1998, p.42, pp. 40-44.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Le rapport coût-efficacité lie à court terme, les coûts à l'utilisation effective des moyens, et à long terme, les coûts aux objectifs [314] . Il est constitué par les charges réputées non variables pendant une période déterminée [315] . Ces charges sont fonction du degré d'utilisation du produit ou du service. En Bibliothèque, cette analyse prend en compte les coûts qui sont imputés à la fois à la Bibliothèque et à l'utilisateur [316] . Ces coûts couvrent toutes les dépenses faites par la Bibliothèque pour offrir des services et des ressources, alors que du côté de l'utilisateur, les coûts sont calculés en termes de temps de recherche d'information et de prix qu'il paie pour venir utiliser les ressources et les services de la Bibliothèque (transport, abonnement à la Bibliothèque, photocopie, etc.).

Le rapport coût-efficacité est considéré comme favorable si on évite les situations où il y a trop de travail et de dépenses pour peu de résultat. Il faudrait, selon J-M Griffiths et D.W. King [317] , que les coûts d'une Bibliothèque soient supérieurs aux coûts imputés à l'utilisateur.

2.1.4.2.2 - L'analyse coût-avantage

L'analyse coût-avantage, dit aussi coût-utilité, est une technique d'optimisation. Elle consiste, selon A. Silem et A.C. Martinet [318] , à rechercher la meilleure solution parmi toutes les solutions possibles et envisageables. Le but du recours à cette analyse est de mieux allouer les moyens en tenant compte de l'ensemble des avantages lorsqu'une organisation bénéficie de la mise en œuvre d'une action. Pour J-F. Auby, la méthode coût-avantage donne «*une description complète (notamment qualitative) des caractéristiques et des conséquences principales des différents projets en compétition (coût, délai, aptitude à répondre aux besoins, faisabilité technique, avantages non marchands, etc.)*». [319]

Par le biais de cette technique, l'évaluateur devrait :

- dresser la liste des personnes impliquées dans le processus de décision ;
- chiffrer les coûts et les avantages résultant pour chacune de ces personnes ;

[314] Dans le secteur public, « *le coût est l'expression monétaire de la valeur des consommations de facteurs engagés par une organisation pour une production, à instant donné, expression recherchée en vue de mieux maîtriser tant les conditions du fonctionnement interne de l'organisation que celles de ses relations économiques avec l'environnement* » (D.A. Burlaud et P. Gibert. « L'analyse des coûts dans les organisations publiques : le jeu et l'enjeu », in : *Politiques et management public*, vol.2, n°1, 1984, p.95, pp.93-117.

[315] A. Silem*, op. cit.*, 1996, p. 98.

[316] J-M Griffiths et D.W. King*, op. cit.*

[317] *Idem.*

[318] A. Silem*, op. cit.*, 1996, p. 241.

[319] J-F Auby, *op. cit.*, p. 52.

vertu de la loi du droit d'auteur.

- évaluer les effets mesurables et non mesurables sur ces personnes.

Selon J. Depuis, l'analyse coût-avantage a pour objet :

- de «comparer les coûts et les avantages des moyens alternatifs qui sont susceptibles de réaliser un projet, en supposant que les variables prises en compte soient traduisibles en éléments monétaires ;
- de déterminer la dimension optimale d'un projet, et une fois choisie, et les moyens de sa réalisation ;
- d'ordonner les variables en fonction d'une contrainte budgétaire» [320] .

Selon J-M Griffiths et D.W. King [321] , le rapport coût-avantage se mesure en terme monétaire et se traduit par un retour sur investissement. Appliqué en Bibliothèque, l'avantage se traduit par un retour sur information et est conditionné par la primauté de l'utilisation de la Bibliothèque sur les dépenses de celle-ci. En comparant un service à un autre par exemple, si ce qui résulte de cette comparaison est favorable, le choix de ce service sera avantageux. Dans le cas contraire, il constitue un coût, c'est à dire un inconvénient à éviter.

La décision depourvoir un poste de bibliothécaire *«vacant d'une personne possédant un diplôme et une grande expérience*» [322] , exemple cité par J-M Griffiths et D.W. King, représente à l'évidence un coût supplémentaire pour une Bibliothèque. Or, cet investissement est amorti quand la consultation de ce bibliothécaire (chargé d'assister les utilisateurs dans leurs recherches bibliographiques) devient très fréquente. Autrement dit, la décision choisie est avantageuse parce qu'elle permettra à l'utilisateur d'économiser son temps de recherche. En consultant ce nouveau service de référence, l'utilisateur passera plus de temps à lire un document qu'à le rechercher, d'où le gain d'information.

Entre l'efficacité et l'efficience, l'idéal serait que la Bibliothèque maintienne le coût constant de ses activités et de ses services tout en augmentant le niveau d'efficacité. En atteignant le meilleur équilibre entre l'efficacité et l'efficience, toute organisation y compris la Bibliothèque tend à améliorer sa performance.

2.1.4.3 - La pertinence

«*Les objectifs explicitement fixés à l'action sont-ils adaptés au problème qu'elle envisage de traiter ?* » [323] Telle est la question principale à laquelle le critère de pertinence doit permettre à l'évaluateur de répondre selon l'avis du Conseil Scientifique de l'Evaluation.

La pertinence interroge sur l'adéquation de l'objectif au problème posé. Cet objectif sera lié aux moyens disponibles [324] . Ce critère dépend de la fidélité du personnel aux missions de l'organisation et de son attachement à ses valeurs.

[320] J. Depuis, *op. cit.*, pp. 67-68.

[321] J-M Griffiths et D.W. King, *op. cit.* .

[322] J-M Griffiths et D.W. King, op. cit., p. 168.

[323] M. Lobet, op. cit., p. 139.

vertu de la loi du droit d'auteur.

L'évaluation de la pertinence d'une Bibliothèque consiste à mesurer le niveau de disponibilité des moyens. Il s'agit à notre avis, de répondre à la question suivante : jusqu'où chaque moyen mis en œuvre va dans le sens de l'accomplissement des missions ?

2.1.4.4 - L'impact

L'impact, pour reprendre la définition de W. Bussmann, U. Klöti et P. Knoepfel, est un effet réel et direct des résultats de l'organisation sur ses groupes-cibles. Il traite les conséquences des actions engagées par l'organisation sur son environnement, c'est-à-dire ses groupes-cibles.

L'évaluation de l'impact consiste en :

- l'observation des changements effectifs des comportements des groupes-cibles qui sont conduits par l'action de l'organisation : il s'agit de savoir si ce changement, est bien celui voulu par l'organisation ;
- l'analyse des causes et des effets non voulus par l'organisation en se posant des questions telles que celles-ci : quels sont les facteurs de changement d'un comportement du groupe-cible ? Ces facteurs sont-ils externes ou internes ?
- la révision de la stratégie adoptée pour utiliser les moyens et mener les activités à partir de la découverte des erreurs commises par l'organisation.
- le retour aux objectifs en cherchant les effets positifs et inattendus [325] .

Pour une Bibliothèque, l'évaluation de l'impact consiste à comparer ses objectifs aux effets réels de ses actions. Grâce à cette recherche, la Bibliothèque devrait savoir si elle répond à la demande de sa population et si elle accomplit ses missions. Pour y parvenir, elle doit :

- connaître les caractéristiques évolutives de la population à desservir en répondant aux questions suivantes : Qui est la population ? Où se situe-t-elle ? Quels sont ses besoins en information ?
- comparer les comportements de cette population tels qu'ils sont observés à ceux attendus par la Bibliothèque. Il s'agit de répondre aux questions suivantes : Quels sont les services les plus utilisés ? Quels sont les non-utilisateurs parmi la population à desservir ? Quels sont les utilisateurs actifs qui ne sont pas satisfaits des services et pour quelles raisons ?
- comparer les objectifs à ceux réellement atteints, pour savoir comment satisfaire les besoins réels des utilisateurs ?
- négocier avec la tutelle les résultats obtenus et les effets réels pour élaborer des stratégies.
- redéfinir les objectifs s'ils ne traduisent pas fidèlement les missions qui sont déterminées avec la tutelle.

[324] J. Dupuis, *op. cit.*, p. 36.

[325] M. Lobet, *op. cit.* .

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Nous venons de présenter les quatre critères d'évaluation qui permettent d'améliorer les performances d'une organisation à des niveaux différents (voir fig.4). Ainsi,

- l'efficacité et l'efficience permettent d'apprécier si les résultats obtenus de l'action engagée sont à la mesure des attentes et des ressources mobilisées issues des objectifs stratégiques.
- la pertinence est appréciée en fonction des conclusions obtenues dans l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience. Ce critère permet de vérifier si les moyens mis en œuvre et transformés en services ou produits vont dans le sens des objectifs généraux prescrits ;
- l'impact est recherché en s'appuyant sur les conclusions obtenus par les précédents critères. Il est question en mettant en œuvre ce critère de connaître l'effet réel des actions engagées sur son groupe-cible. La recherche de l'impact consiste également à observer les changements des valeurs de ce groupe.

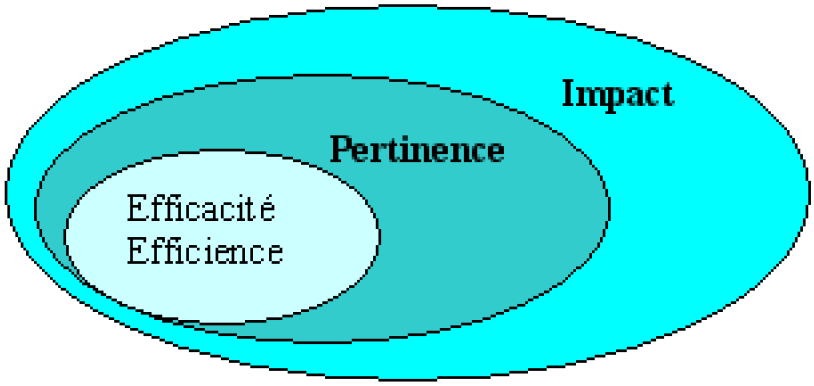


Fig.4 : L'évaluation des performances d'une organisation : les niveaux à suivre

2.1.5 - Le dispositif d'évaluation à retenir

L'évaluation, telle que nous l'avons définie, se présente comme la clé de voûte de la stabilité de toute organisation de nature systémique et de l'amélioration de ses performances. Grâce à son dispositif, des valeurs sont édictées et des objectifs sont fixés, ce qui confère une légitimité aux décisions mises en œuvre. Par le biais de l'évaluation, les moyens et les processus de transformation poursuivis sont appréciés en regard des résultats (efficience) et des objectifs (pertinence). De même, les résultats seront rapprochés des objectifs (efficacité) et des valeurs attendues (impact).

L'évaluation se situe, rappelons-le, dans une perspective d'aide à la décision des organisations. Son rôle, selon H. Simon [326], consiste dans un premier temps, à filtrer l'information utile à la décision qui arrive par divers canaux, formels et informels. La prise

[326] J. Thévenot et A. Gogats. «Une interview de H.A. Simon : Libres propos sur la prise de décision et son apprentissage», in : *Revue Française de Gestion*, juillet- août, 1993, pp. 112-116.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

en compte de cette information permet d'avoir une bonne connaissance de la structure de l'organisation et de sa situation par rapport à son environnement.

L'évaluation permet dans un second temps, de comprendre comment analyser cette situation pour trouver des solutions au problème posé et à les hiérarchiser selon leurs priorités (i.e. niveaux d'objectifs). L'aspect le plus visible dans l'évaluation permet de soutenir les décideurs quand il est question de choisir une solution parmi un nombre donné d'alternatives. L'évaluation semble donc parfaitement intégrée dans le comportement décisionnel et non réduite en un simple exercice technocratique comme le notent K. Cabatoff et J-Y Bion [327] .

Nous pensons que toute organisation est évaluable malgré sa complexité. Il suffit de la redéfinir par des objets évaluables (précédemment décrits) et de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la raison d'être de l'organisation ?
- Quels sont ses objectifs ?
- Quel est son environnement et quelles sont ses attentes et contraintes (i.e. impacts et influences) ?
- Comment les ressources et les services sont-ils mis en place ?
- Quels sont ses résultats ?
- Les effets des actions engagées sont-ils positifs ou négatifs ?

Pour identifier chaque objectif de l'organisation, une décision sera prise. Cependant, cette décision ne peut pas être définitivement fixée, puisqu'elle est Loin d'être parfaite. En conséquence, le recours à l'évaluation rend cette décision objectivement observable, sa rationalité appréciée et son ajustement possible.

Dans un premier temps, il convient d'apprécier la cohérence interne de l'organisation en général et de contrôler tout particulièrement l'efficacité et l'efficience des décisions opérationnelles déjà prises. Rappelons à ce stade, que l'efficience d'une action s'évalue en comparant le coût des moyens aux résultats (coût-efficacité et coût-avantage). Cette évaluation permet d'examiner comment les différents acteurs impliqués dans la réalisation de l'action interagissent et travaillent au quotidien. Cette évaluation permet de trouver des réponses aux interrogations suivantes :

- Les résultats justifient-ils les ressources déployées ?
- Les ressources sont-elles suffisantes pour mettre en œuvre les procédures, en vue d'atteindre les résultats escomptés ?

L'évaluation de l'efficacité consiste à apprécier l'adéquation de l'action au regard des besoins auxquels les décisions prétendent répondre. C'est la mesure de l'atteinte des objectifs où l'évaluateur devra répondre aux questions suivantes :

[327] K. Cabatoff et J-Y Bion. La gestion des évaluations : cinq leçons de l'expérience canadienne. in : *Politiques et management public*, vol.10, n°4, décembre1992, pp. 123-139.

vertu de la loi du droit d'auteur.

- Dans quelle mesure et de quelle façon les objectifs de l'action ont-ils été réalisés ?
- Les moyens et les activités engagées répondent-ils toujours aux objectifs initiaux ?
- L'action a-t-elle atteint les résultats escomptés ?

Dans un second temps, il est question d'évaluer la pertinence des décisions stratégiques qui sont appréciées en évaluant la cohérence entre l'organisation et son environnement. A ce niveau, la recherche évaluative se base sur le critère de pertinence en répondant aux questions principales suivantes :

- Les objectifs initiaux sont-ils toujours pertinents ?
- Quels effets, intentionnels ou non, sont imputables à l'action engagée ?
- L'action résout-elle toujours le problème préalablement posé ?

Dans un troisième temps, il s'agit d'apprécier les conséquences des décisions prises sur l'environnement de l'organisation en tentant de répondre à la question suivante :

- Dans quelle mesure les évolutions constatées de l'environnement (socio-politique, technique, économique, etc.) sont-elles conformes aux valeurs attendues par l'organisation et sur lesquels les objectifs ont été déterminés ?

2.2- Les domaines d'application du dispositif d'évaluation

Toutes les organisations qu'elles soient publiques ou privées vivent les conséquences d'une économie mondialisée et de l'émergence des nouvelles technologies. Elles rencontrent plus ou moins les mêmes problèmes : moins de ressources, plus d'instabilité et plus de demandes à caractère éphémère. Pour résoudre les problèmes engendrés par l'environnement, ces organisations prêtent plus d'attention aux changements qui pourraient perturber leur développement et associent de fait, l'évaluation au management.

Dans un autre registre, le management a été adapté de par et d'autre avec plus ou moins de succès. Nous constatons en effet, que les récents travaux ayant comme sujet le management stratégique (en sciences de la gestion) et le management public (en sciences politiques) placent l'évaluation au cœur de leurs démarches. Ces démarches, que nous allons passer en revue, présentent une analogie de critères et de méthodes en matière d'évaluation qui nous semblent transposables au cas précis des Bibliothèques. Pour ce faire, nous analyserons dans un premier temps, les spécificités du management stratégique des organisations privées après avoir défini le concept de management, et dans un second temps les principes du management public des organisations publiques.

2.2.1 Qu'est ce que le management ?

Le management est devenu vers la fin des années 1960 un concept clé aux Etats-Unis. L'américain H. Simon emploie souvent dans ses écrits [328] deux mots dérivés du substantif

[328] H. Simon, *op. cit.*, 1983.

vertu de la loi du droit d'auteur.

management, à savoir : *to administrate* et *administrator*. Ces mots sont traduits en français par M. Fiol et A. Solé par « manager », terme employé à la fois comme verbe et comme nom commun [329] .

En tant que verbe, le terme « manager » désigne sur le plan étymologique «*l'art de diriger, d'administrer, d'organiser son ménage et par extension* (…) *l'entreprise comme un système non seulement économique et technique mais aussi humain*» [330] . Utilisé comme substantif, le terme « manager » désigne la personne responsable des activités intrinsèques du management [331] , à savoir la direction, la planification, l'organisation et le contrôle (voir fig.5). Son rôle consiste à mettre en œuvre tous les moyens (techniques, financiers et humains) dont il dispose pour aboutir aux performances souhaitées. Soulignons toutefois, que le management s'applique à toutes les organisations aussi bien privées que publiques ayant des objectifs à atteindre [332] .

Pour H. Simon, le management signifie «*faire faire les choses par des groupes d'individus*» [333] . Il se base, selon cet auteur, sur les faits et les valeurs et repose sur l'intentionnalité. Quant à D. Tissier, il reconnaît l'existence d'un management « situationnel » qui change selon les orientations des organisations, c'est-à-dire d'un management qui s'adapte aux situations et au type de l'organisation en question [334] .

Indépendamment de la situation posée, chaque manager doit néanmoins, adopter un comportement rationnel. Pour C.H. Kepner, B.B Tregoe et N.J Princeton [335] , le manager rationnel est celui qui suit les étapes du processus de prise de décision :

- «le diagnostic et la formulation du problème ;
- le recensement des solutions alternatives ;
- l'évaluation des conséquences de chaque solution envisageable selon un critère spécifique ;
- et la mise en œuvre de la solution retenue» [336] .

329 Nous utiliserons le mot manager au lieu de « manageur ».

330 F. Boneu, *op. cit*., p.XIV.

331 Pour M. Marchesnay , le manager est le nouveau entrepreneur (au sens de chef d'entreprise) qui incarne l'esprit entrepreneurial. Il a l'aptitude de l'innovation, de la prise de risque calculée et de la faculté de concevoir, d'organiser et de mener à bien un projet (Management stratégique, *op. cit*., p. 159).

332 R.A.Thietard, Le management, Paris, PUF, 1980.

333 H. Simon, *op. cit*., 1983, p. 6.

334 D. Tissier. Le management situationnel, les voies de l'autonomie et de la délégation, Paris : INSEP Editions, 1988.

335 C.H. kepner, B.B Tregoe et N.J Princeton cités par N. Aubert*, op. cit*.

336 N. Aubert, *op. cit*., p. 416.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

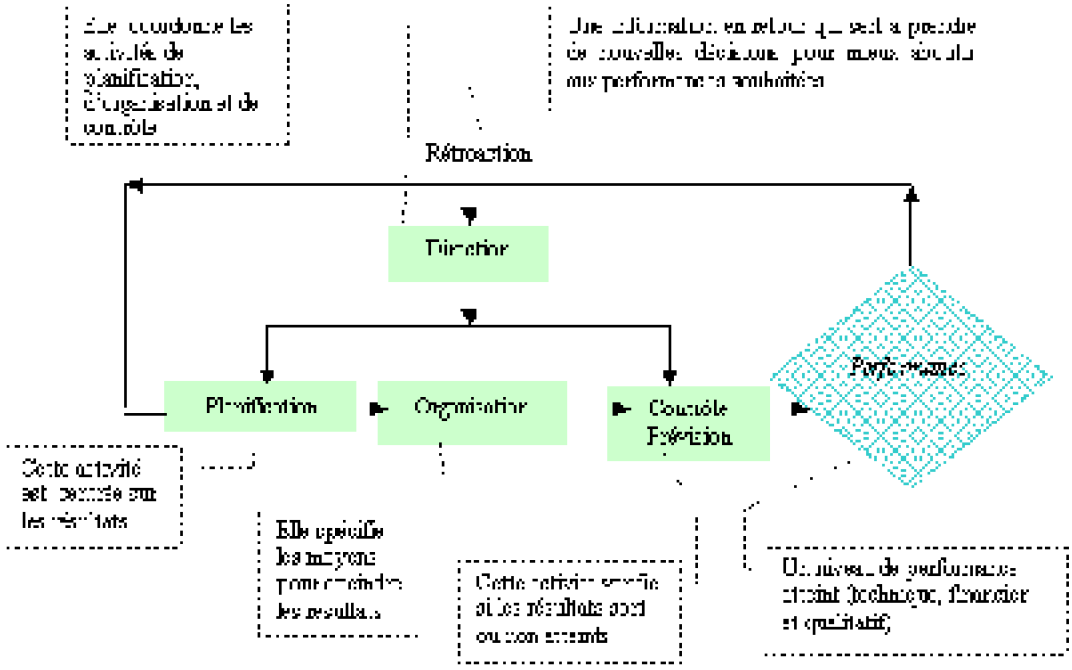


Fig.5 : Les activités de base du management [337]

H. Simon rejette la pensée classique qui considère le manager comme étant le seul à décider ce qu'il faut faire. Il explique que les comportements sont différents d'un manager à un autre, comme le démontrent N. Aubert et *al*. : «*Tout d'abord, les managers n'ont pas le même style en matière de prise de décision, que cela tienne à leur personnalité ou à leur manière propre de traiter l'information. Les managers semblent plus fréquemment être pris dans un flux pour ne pas dire un flot, de problèmes de natures variées, d'importance très inégale et dont les caractéristiques sont souvent très mal définies. Ils en oublient ou en ignorent une partie, se débarrassent le plus rapidement possible d'une autre partie, et ne se concentrent que sur un petit nombre de problèmes sélectionnés par des processus pas toujours clairs et sur des critères qui ne recoupent pas nécessairement les exigences d'un management performant*» [338] .

De plus, la décision fait l'objet d'un jeu d'influence entre plusieurs individus, ce qui rend peu évident leur management. Comme le précisent M. Fiol et A. Solé, la tâche du manager qui consiste à «faire faire des choses» est délicate parce qu'elle suppose de sa part une aptitude à communiquer et à faire partager des valeurs, des préférences et des impératifs entre les membres du groupe [339] . Son rôle consiste donc, non seulement à diriger les étapes du processus de décision mais surtout à démontrer aux autres le sens de leur travail.

[337] *Schéma tiré de l'ouvrage «Management : aspects humains et organisationnels» (N. Aubert, op. cit., 1991, p. 10) .*

[338] N. Aubert, *op. cit.*, p. 430.

[339] M. Fiol, *op. cit.*, p. 94.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Démontrer le sens du travail pour les acteurs chargés de mettre en place les actions est une tâche délicate d'après B. Sievers [340] . Cet auteur pense que «*le sens que quelqu'un donne à son travail et celui qu'il donne à son existence ne peuvent être vus comme deux éléments différents. Ils sont et doivent être nécessairement reliés si l'individu veut éviter la schizophrénie*» [341] . Nous retrouvons cette idée dans les travaux de M. Marchesnay qui suggère de développer «la citoyenneté» dans l'entreprise [342] par la négociation et l'animation. Le but étant d'éviter le relâchement dans le rythme de travail et le malaise dans les rapports entre les différents acteurs de l'entreprise.

2.2.2 - La particularité du management stratégique

Pour M. Marchesnay, le management stratégique «*est responsable* (…) *à la fois de la qualité intrinsèque des orientations stratégiques - pertinence des projets industriels - et de l'efficacité de leur mise en œuvre tant en terme techniques - réunion des aptitudes nécessaires - que socio-politiques - adhésion suffisante des acteurs internes*» [343] . Il devrait, selon R-A Thiétard [344] , prendre en compte deux logiques et en assurer l'équilibre : la logique des facteurs et la logique des acteurs (voir fig.6) :

D'abord, la logique des facteurs tient compte des aspects économiques de l'entreprise. Elle concerne l'analyse de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et du cycle de vie de ses produits. Ce type d'analyse se base généralement sur des grilles, des modèles d'analyse statistiques, etc. Cela représente la dimension technico-économique du management stratégique.

Ensuite, la logique des acteurs prend en considération les attitudes des acteurs vis-à-vis des actions de l'entreprise aussi bien sur le plan interne qu'externe :

- Les missions de l'entreprise doivent répondre à des valeurs qui sont reconnues par la société. Car, comme le démontre M. Marchesnay, le marché de l'entreprise est «*en osmose avec la société*» [345] dans la mesure où il est soumis à ces influences (évolutions sociales, politiques, culturelles, technologiques, etc.). De ce fait, il convient d'identifier les acteurs externes qui sont les parties prenantes de l'entreprise.
- Sur le plan interne, l'entreprise est assimilée à un espace politique où des groupes d'individus sont en négociation permanente et cherchent à imposer leur pouvoir. Par ailleurs, l'entreprise représente une institution sociale qui regroupe des individus ayant des caractéristiques psychologiques, culturelles et politiques variées. L'entreprise fournit à ces individus des prestations [346] . Cela représente la dimension

[340] B. Sievers. «La motivation : ersatz de signification», in : *L'individu dans l'organisation*, Edition PUL, 1990.

[341] idem.

[342] M. Marchesnay, *op. cit.*, 1994.

[343] *idem*., p.11.

[344] R-A Thiétart. «La stratégie mixte et ses syndromes», in : *Harvard-L'Expansion*, Automne, 1981, pp.46-56.

[345] M. Marchesnay, *op. cit.*, 1994, p. 44.

vertu de la loi du droit d'auteur.

socio-politique du management stratégique.

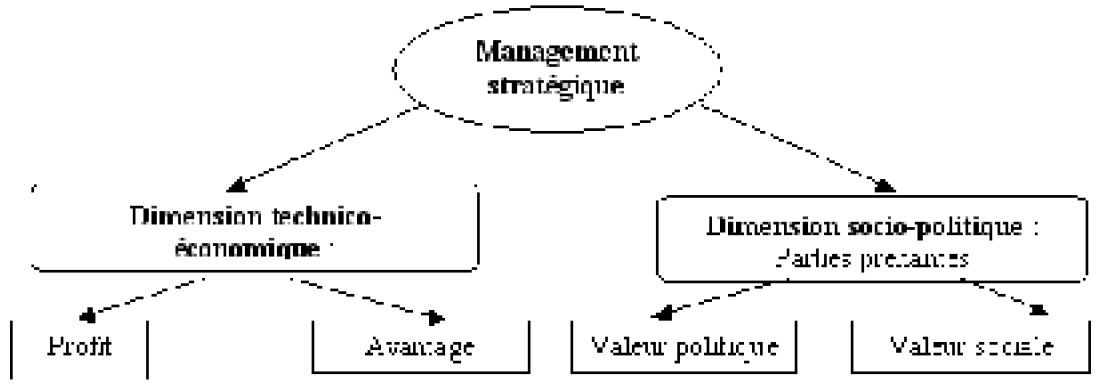


Fig. 6 : Le management stratégique: La coexistence des deux logiques

Au cours de ces dernières années, le management stratégique appliqué en entreprise tend vers la conciliation entre ces deux logiques, ce qui semble en revanche difficile à réaliser. En effet, la recherche des valeurs sociales pose de sérieux problèmes [347] car ces valeurs sont «*portées par les individus de façons très diversifiées, fragmentées et évolutives. Cette fragmentation condamne les managers … à inventer des nouvelles formes d'organisation du travail, évolutives et différenciées*» [348] .

La solution suggérée par les théoriciens de la gestion pour composer avec ces difficultés, est de considérer l'entreprise comme un système en interaction dynamique avec d'autres systèmes. Les composants du système de l'entreprise sont décrits par M-N Amalbert et *al*. [349] comme suit :

[346] G.J.B. Probst, *op. cit...*

[347] Des pressions socio-politiques viennent freiner la liberté d'agir des entrepreneurs. Le problème de la précarité de l'emploi est un phénomène qui les concerne directement. Pour lutter contre le chômage, la création et le maintien de l'emploi incombent désormais aux entreprises qui ne sont plus libres de décider de recruter ou de licencier. A.C. Martinet souligne dans ce sens, que «*la décision relative à l'emploi (et singulièrement le licenciement bien sûr) se voit aujourd'hui de plus en plus partagée entre les diverses parties prenantes : personnels, syndicats, collectivités locales, pouvoirs publics*…». Dans un autre registre, la mondialisation de l'économie a profondément modifié la relation entre le producteur et le consommateur depuis que la demande est devenue inférieure à l'offre. Le consommateur devient plus exigeant et revendique, selon l'expression d'A.C. Martinet, des produits de qualité ayant un prix raisonnable et livrés dans un court délai, faute de quoi, il a tout le droit de demander d'être «indemnisé». Par crainte de poursuites judiciaires, les entreprises sont appelées à assurer plus de transparence à leurs produits et à proposer des garanties pour les consommateurs. Au-delà de ces revendications, les entreprises doivent prêter de l'attention aux mouvements écologistes (en France et en Allemagne, les partis écologistes sont très présents dans l'espace politique et sont à l'origine de la fermeture de plusieurs centrales nucléaires) qui les obligent à assurer au niveau interne des conditions de travail sécurisantes et au niveau externe, le respect de l'environnement écologique (recyclage des déchets par exemple).

[348] D. Génélot*, op. cit*., p. 31.

vertu de la loi du droit d'auteur.

- **Les entrées** : le personnel, le matériel (équipement et matière première), les moyens financiers et les informations *input* (le texte législatif concernant le secteur privé par exemple) représentent les entrées d'une entreprise. Ces moyens sont transformés en fonctions, en activités et en services.
- **La structure** : c'est le processus de contrôle qui consiste à collecter les informations, à les analyser pour prendre les décisions à forte rationalité économique et socio-politique, et à les mettre en œuvre.
- **Les sorties** sont de type informatif (montant du chiffre d'affaire, qualité du produit perçue par le client, etc.) et matériels (valeurs du stock, nombre d'heures supplémentaires payé, etc.). Ce sont les résultats obtenus des actions engagées par l'entreprise.

Quant à l'environnement externe de l'entreprise, il est représenté par des contraintes à respecter et des opportunités à saisir. Cet environnement est composé de [350] :

- **l'environnement « *sociétal* »** [351] qui est l'ensemble des valeurs idéologiques propres à une société. Ainsi, les demandes des clients réels et/ou potentiels de l'entreprise sont imprégnées par ces valeurs.
- **l'environnement concurrentiel** qui, selon M. Porter [352], peut être représenté soit par la concurrence directe entre deux ou plusieurs entreprises, soit par leur coopération, soit encore par le positionnement concurrentiel. Il s'agit dans ce dernier cas, de proposer sur le marché des produits et/ou de services différents ou nouveaux.

Le rôle du manager serait donc, de contrôler la relation entre ces composants (qui communiquent entre eux) et l'environnement extérieur pour en déceler les écarts. Le but étant de prévoir l'utilisation des entrées à bon escient avec un maximum d'efficacité pour obtenir des sorties compétitives et plus proches de la demande. Le contrôle et la prévision s'effectuent, selon un plan dans lequel les objectifs sont fixés, les programmes d'actions (stratégiques et opérationnelles) à suivre sont inscrits et les budgets repartis selon ces actions sont décrits [353].

La conception du plan et sa révision sont connues chez les théoriciens de la gestion par les fonctions de planification et de pilotage.

2.2.2.1 - La planification

La planification désigne «*l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour développer au moment opportun les activités sur lesquelles elle concentre ses ressources afin de réaliser une percée sur le marché et d'y établir une position rentable*» [354]. Pour A. C. Martinet, la planification associe l'exploration des futurs possibles, pour tenter de

349 M-N. Chanlat, *op. cit.*, p. 27-28.

350 M. Marchesnay, *op. cit.*, 1995.

351 *idem*., p. 28.

352 M. Porter cité par M. Marchesnay, *op. cit*., 1995.

353 H. Fayol cité par M. Marchesnay, *op. cit*., 1995.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

construire le futur voulu. Elle consiste en fait, «*à rechercher et à vouloir maîtriser l'évolution de l'entreprise, en s'assurant que les actions et les décisions ne sont pas erratiques (au coup par coup) mais s'inscrivent dans un cadre cohérent, compte tenu des possibilités, des événements nouveaux mais aussi des volontés* » [355] .

La planification, largement décrite par les théoriciens de la gestion depuis au moins les années 1970 [356] , [357] , [358] s'effectue traditionnellement en trois étapes :

- L'élaboration d'objectifs : le manager détermine les objectifs stratégiques et opérationnels à atteindre par l'entreprise qui sont subordonnés aux objectifs généraux. Ceux-ci correspondent aux valeurs de l'entreprise et sont en conséquence qualitatives. A l'inverse, les objectifs stratégiques et opérationnels sont le plus souvent quantifiables et délimités dans le temps.
- La mise au point de programmes d'actions et des budgets : les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs prennent la forme de fonctions et de services [359] . Chaque fonction vise à atteindre certaines performances durant plusieurs années, et dispose en outre, d'un budget qui sera utilisé pour atteindre les performances déterminées.
- L'évaluation : une fois le plan établi, le manager doit procéder, comme le souligne M. Marchesnay, à des essais-erreurs et corrections. En effet, la révision du plan est nécessaire pour l'adapter aux nouveaux événements rencontrés par l'entreprise. L'évaluation permet de fait, de juger concrètement l'adéquation entre les réalisations de l'entreprise, ses propres objectifs et son environnement. Par ailleurs, l'évaluation implique la participation de tous les membres de l'entreprise, d'où l'importance de la fonction de pilotage en management stratégique.

2.1.2.2 - Le pilotage

Le pilotage naît d'une prise de conscience collective de l'importance d'introduire des changements dans l'organisation du travail. Il demande beaucoup de temps, car certains individus peuvent manifester une certaine résistance et refuser ces changements. Pour F. Boneu et F. Fettu, ce sont des changements managériaux qui désignent toutes les réformes voulues par les managers à *contrario*, des changements subis par l'entreprise.

En règle générale, le changement managérial s'exprime par «*la recherche d'une réponse à des problèmes toujours renouvelés*» [360] . Grâce au pilotage, la réorganisation

354 M-N Amalbert*, op. cit*., p. 282.

355 A. C. Martinet*, op. cit*., p. 231.

356 Stratagor*, op. cit*.

357 M. Marchesnay*, op. cit*., 1995 .

358 A.C. Martinet, *op. cit*., 1983.

359 M. Marchesnay, *op. cit*., 1995, p. 34.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

de l'entreprise sera acceptée par tous les membres de l'entreprise et fera l'objet de consensus.

F. Boneu et F. Fettu distinguent deux types de pilotage à savoir :

- **le pilotage stratégique** qui a pour objet d'informer et d'associer tous les membres de l'entreprise à la définition des objectifs, aux décisions prises concernant le choix des projets et des moyens.
- **le pilotage opérationnel** qui accompagne le pilotage stratégique en apportant aux acteurs les mesures de soutien nécessaires. Sa fonction consiste à former les acteurs en cas de besoin, à les écouter et à les suivre afin de gérer à temps les blocages individuels et/ou collectifs.

M-N Amalbert et *a*l. [361] ajoutent :

- **le pilotage social** qui assure la communication ascendante et descendante entre les différents membres de l'entreprise, et détermine le degré d'adhésion des individus à l'organisation de leur entreprise. Son efficacité dépend de la crédibilité des émetteurs d'informations.

J.J Peuch Lestrade [362] décrit la marche à suivre pour atteindre le consensus social aux niveaux interne et externe :

- La collecte des données chiffrées (effectif, rémunération, charges, conditions de sécurité, etc.) et les opinions du personnel (relations professionnelles, insatisfactions, conditions de vie des salaries, etc.) recensées par des enquêtes, permettent de mieux cerner la situation de l'entreprise sur le plan social. Les analyses quantitative et qualitative conduisent à mieux définir ce qu'il serait souhaitable de faire.
- La négociation avec les pouvoirs publics, la comparaison des résultats à ceux d'autres entreprises semblables et la collecte d'informations relatives à l'évolution de la société conduisent à mieux déterminer les objectifs sociaux qui seront pris en compte par l'entreprise dans son projet

Conclusion

Penser la Bibliothèque comme une entreprise, conduit à imposer à tord un management qui ne correspond ni à la réalité ni aux objectifs d'une organisation à but non lucratif, telle que la Bibliothèque. Ainsi, la référence au profit n'est pas pertinente pour le cas d'une Bibliothèque ayant un service public à rendre qui ne génère pas un chiffre d'affaire. Toutefois, cette organisation de type non-marchand éprouve le besoin, plus encore qu'une entreprise à but lucratif, de définir des lignes de conduite.

360 F. Boneu*, op. cit*., p. 14.

361 M-N Amalbert*, op. cit*. .

362 J.J. Peuch Lestrade, «Vers une gestion du consensus social», in : *Revue française de gestion*, n°12-13, 1977, pp. 165-171.

vertu de la loi du droit d'auteur.

La lecture attentive et critique de la situation actuelle des entreprises nous autorise à faire quelques rapprochements. Ceci est d'autant plus vrai que des notions (tels que le «prix », le «marché », le «client » et le «produit ») connues dans le secteur privé, sont désormais de plus en plus utilisées dans le monde des Bibliothèques [363] . Ainsi, nous pouvons retenir dans le management stratégique deux techniques qui peuvent être adoptées par les Bibliothèques sans remettre en cause leurs spécificités organisationnelles : la planification et le pilotage.

- **La planification** : l'évaluation s'inscrit dans un processus de planification qui détermine comment gérer l'organisation en fonction des missions et des priorités de celle-ci. Cependant, l'étude des mutations ayant marqué le management des entreprises montre que l'environnement économique, technologique et socio-politique détermine les valeurs que l'on doit maîtriser et attribue en voie de conséquence, au processus de planification un caractère évolutif suivant le changement des valeurs de la société. Les Bibliothèques sont davantage confrontées à des changements de valeurs qui réclament de leur part plus d'attention et de rigueur. Comme le démontre T. Giappiconi, «il *est désormais plus que jamais difficile de considérer que les Bibliothèques puissent réclamer de valeurs consensuelles. L'amalgame quasi institutionnel entre les sens universalistes et anthropologiques de la notion de culture (les Loisirs baptisés «pratiques culturelles »), la réduction d'œuvres ou de modes d'expression populaire à une identité communautaire, la montée en puissance des moyens de transmission d'une culture de masse commerciale et universelle font que le rôle et les choix de la Bibliothèque ne s'imposent plus à l'évidence, d'eux-mêmes. Cette crise des valeurs et des techniques intervient dans une conjoncture économique difficile* » [364] où les Bibliothèques, du moins en France, sont confrontées à des politiques de réduction des dépenses publiques. Pour faire face à cette crise, il convient donc, que les dirigeants de Bibliothèques raisonnent, à l'instar des chefs d'entreprises, en terme de planification et de maîtrise de valeurs. La technique de planification consiste dans ce cas, à inscrire dans un plan les objectifs de la Bibliothèque et ses réalisations, et de prévoir dans ce même plan les critères sur lesquels les résultats des réalisations vont être évalués.
- **Le pilotage** garantit la viabilité du processus de planification : cette technique consistant à collecter régulièrement les informations, conduit à revoir le plan en fonction du regard que l'on porte sur l'environnement. Utilisée en Bibliothèque, la technique de pilotage permet de rechercher l'atteinte des objectifs de la Bibliothèque par l'utilisation la plus judicieuse des opportunités disponibles. Ainsi, le bibliothécaire peut ajuster l'offre de ses services et de ses ressources documentaires à la réalité des besoins de sa population à desservir. Le pilotage permet également de mettre à jour les données dont le bibliothécaire dispose sur ses partenaires (en vue de renforcer ses relations de partenariat et de rechercher de nouveaux partenaires) et ses concurrents (dans la perspective de proposer une offre d'information plus avantageuse par rapport à d'autres offres relevant de domaines proches).

363 J-M. Salaün, Marketing des Bibliothèques et des centres de documentation, Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 1992.

364 T. Giappiconi, « De la Bibliothèque au management : subordonner la gestion aux missions », in : *Bulletin de Bibliothèques de France*, T.43, n°2, 1998, p. 26, pp. 26-33.

vertu de la loi du droit d'auteur.

2.2.2 La particularité du management public

Bien que les concepts et les outils issus du secteur privé aient investi la fonction publique, le management appliqué aux organisations publiques est bien différent. Il est vrai que les organisations publiques sont gérées par des fonctionnaires de l'Etat, devenus des managers publics et bénéficiant d'une certaine autonomie pour gérer leurs organisations. Cependant, ces managers sont placés sous le contrôle des pouvoirs publics et agissent selon un ensemble de règles imposées par le droit public. Dès lors, la liberté des fonctionnaires publics est beaucoup plus limitée que celle des entrepreneurs privés. Les organisations publiques doivent édifier des projets de société et lutter contre les risques de fractures sociales, en proposant des services publics dans les mêmes conditions pour tous les citoyens.

J-C. Werrebrouck [365] rappelle la spécificité des rapports existants dans la sphère publique : ce sont des rapports basés sur des principes bureaucratiques [366] qui, comme le démontre M. Crozier [367] , sont des constantes caractéristiques de la société française. Ces rapports sont envisageables selon deux sortes de relation [368] :

- la relation qui lie les fonctionnaires entre eux : Bien que leurs relations se soient considérablement améliorées, les fonctionnaires accordent beaucoup d'importance à leurs droits et à leurs statuts hiérarchiques. En effet, les dirigeants français n'ont pas de possibilité d'intervention réelle auprès des fonctionnaires qui leur sont subordonnés, car ces derniers sont protégés par la Loi contre toute décision arbitraire (les fonctionnaires en France sont recrutés par concours et leur licenciement est chose exceptionnelle). En outre, les dirigeants ne peuvent pas délibérément prendre de décisions. J-C. Werrebrouck cite l'exemple d'un président d'université qui «*ne peut pas s'installer librement dans une autre région, embaucher librement un professeur, etc.*» [369] . En vérité, les managers publics ne disposent que d'une marge de liberté limitée par rapport aux entrepreneurs privés. Ceci limite fortement leur rôle de novation et d'animation au sein des organisations publiques.
- la relation qui lie les fonctionnaires aux citoyens. Les fonctionnaires délivrent des services non marchands aux citoyens qui en réclament de plus en plus. Ceci a entraîné certes, une augmentation de responsabilités des fonctionnaires publics qui voient leurs activités de services, prendre le pas sur leurs activités de contrôle. En

365 J-C. Werrebrouck, «Visite du management public à la lumière du concept d'échange», in : *Politiques et management public*, vol.13, n°1, mars 1995, pp. 1-27.

366 M. Crozier définit la bureaucratie «*comme un système d'organisation … étroitement lié aux valeurs et aux modèles de relations sociales, caractéristiques de chaque société*» (1963, p. 288).

367 M. Crozier, Le phénomène bureaucratique : Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel, Paris : Le Seuil, 1963, 382p.

368 J-C. Werrebrouck*, op. cit*.

369 *idem*., p. 14.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

> revanche, ces fonctionnaires ne peuvent pas entretenir des relations « affectives » (i.e. personnelles) avec leurs «clients» comme le font les entrepreneurs du secteur privé. Cette caractéristique a conduit certains fonctionnaires à oublier les objectifs de leur fonction, en ne s'investissant plus que sur les formes et les procédures [370] .

Par ailleurs, J-F.Auby [371] souligne l'attachement des organisations publiques à l'accomplissement de leurs missions publiques, ce qui les distingue encore une fois des organisations privées. Cet auteur souligne que le fait de «*vouloir réduire le management des organisations publiques à une simple transposition des règles de management privé revient à oublier les missions fondamentales et spécifiques des organisations publiques*» [372] .

Pour mieux comprendre le management public, il et nécessaire de voir la particularité des organisations publiques et leur évolution. Dans cette perspective, nous allons définir ce que c'est qu'une politique publique et passer en revue les principaux écueils de son évaluation en France. Nous décrirons ensuite, les nouvelles règles à suivre pour améliorer la gestion des organisations publiques dans le cadre d'un management public.

2.2.2.1 - La notion de politique publique

L'évaluation telle qu'elle est définie dans le décret du 22 janvier 1990 porte sur des politiques ou des actions publiques. Par le terme politique, C. Jameux désigne en règle générale toute action qui «*donne du sens aux décisions, c'est à dire explique leur raison d'être (leur cause) ou bien oriente leur perspective par les buts qu'elle retient (leur finalité) ou bien encore leur donne une signification (leur valeur)*» [373] .

Selon P. Gibert [374] , le succès d'une politique dépend de trois conditions qui doivent être simultanément réunies :

- La qualité de la phase d'élaboration : il faudrait que la théorie du changement qui sous-tend la politique soit bonne ;
- Une certaine capacité de prévision et un peu de chance : il faudrait que les circonstances dans lesquelles la politique est mise en œuvre soient celles que nous avions anticipées ;
- Une bonne gestion du changement : la mise en œuvre de la politique devrait être correcte.

[370] *ibid.* Dans l'espace public, le terme de politique renvoie, selon J.C. Thoeing et Y. Meny [375] , à

[371] J-F Auby*, op. cit.*

[372] *idem.*, p. 5.

[373] C. Jameux, *op. cit.*, p.161.

[374] P. Gibert, «La difficile émergence du contrôle de gestion territorial», in : *Politiques et management public*, vol.13, n°3, septembre 1995, p. 205, pp. 203-221.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

un projet qui doit obtenir certains effets. Toute politique publique repose sur un problème à résoudre. Ce problème, défini collectivement, renvoie à des besoins exprimés par une population visée et déclenche «*une séquence d'actions comportant la production d'une réponse plus ou moins institutionnalisée*» [376] (voir fig.7).

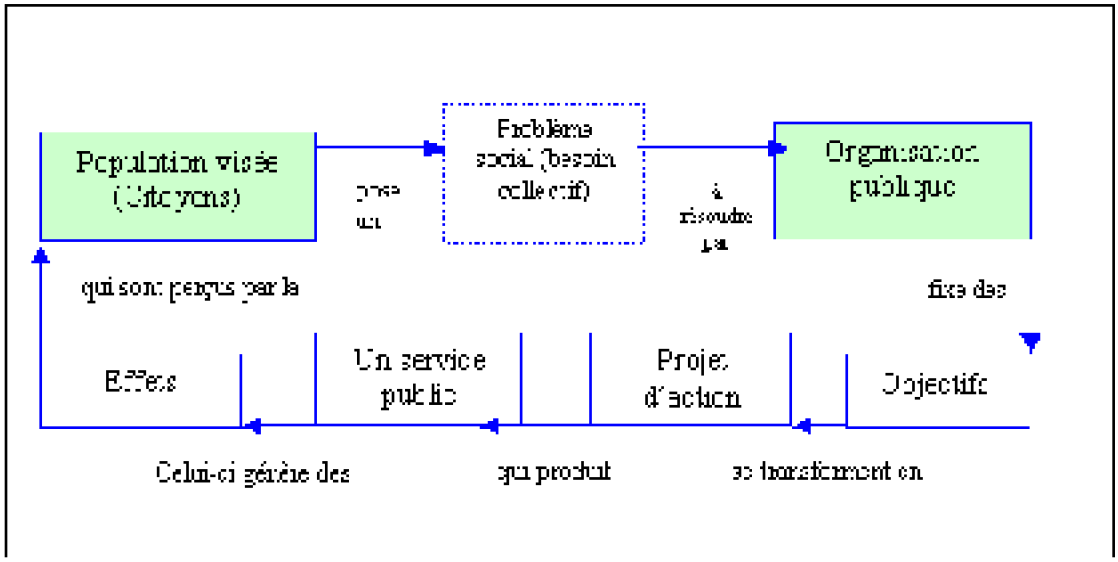


Fig.7 : Le schéma général d'une politique publique

Comme le notent J.C. Thoeing et Y. Meny, une politique publique est le «*produit de l'activité d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale*» [377] . Cette autorité représente, selon P. Knoepfel et F. Varone, «*des acteurs étatiques et sociaux interdépendants, dont les valeurs, les intérêts, les appartenances institutionnelles et les ressources varient*» [378] . Ce sont, par exemple, les collectivités territoriales, les Administrations de l'Etat, les institutions à vocation sociale ou technique. Ces acteurs ont pour rôle de protéger des référentiels communs. J-Y Bion [379] distingue trois catégories d'acteurs d'une politique publique :

- Les « **légitimeurs** » conçoivent ou financent la politique.
- Les **opérateurs** mettent en œuvre cette politique.
- Les **populations-cibles** sont les bénéficiaires de la politique qui sont souvent

375 J.C. Thoenig et Y. Meny, Politiques publiques, Paris : PUF, 1989.

376 J-P. Nioche, *op. cit*., p. 5.

377 J.C. Thoenig, et Y. Meny cités par A. Faure, *op. cit.*

378 P. Knoepfel et F. Varone, «Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs», in : *Politiques et management public*, vol.17, n°2, juin 1999, pp. 126-127, pp. 124-145.

379 J-Y. Bion, «L'étude préparatoire d'évaluation, une nouvelle manière de formuler la commande publique d'étude ? », in : *Politiques et Management public*, vol.17, n°1, mars, 1999, pp. 91-115.

vertu de la loi du droit d'auteur.

exogènes et dont les besoins sont mal ou insuffisamment identifiés.

W. Bussmann, U. Klöti et P. Knoepfel [380] distinguent deux types de politiques publiques à savoir :

- les **politiques publiques institutionnelles** qui visent à changer les structures institutionnelles dans l'optique d'une nouvelle distribution de pouvoir. Les auteurs citent comme exemple de politiques publiques institutionnelles, la restructuration globale de l'Administration et le renforcement de la position du parlement ou des tribunaux ;
- et les **politiques publiques substantielles** qui ont pour rôle de résoudre un problème social spécifique telle que la protection de l'environnement.

J-F Auby [381] reconnaît deux catégories d'organisations qui représentent l'autorité publique en France. Ces catégories sont régies par une relation de subordination :

- D'une part, **les collectivités territoriales** [382] qui représentent les « légitimeurs » des politiques publiques selon le classement de P. Knoepfel et F. Varone. Elles jouent « *un rôle non négligeable dans l'économie nationale puisque le montant total des dépenses des administrations publiques était de 700,6 milliards de francs en 1990 soit 47,5% des dépenses de l'Etat* » [383] . Leur rôle consiste à mettre en place des politiques publiques substantielles. Depuis la décentralisation opérée en 1982 [384] , un certain pouvoir de décision a été transféré de l'Etat aux élus locaux. Ces derniers jouent un rôle de médiateur entre les besoins locaux des citoyens et les priorités nationales. Le pouvoir de l'Etat sur ces collectivités se limite de fait, au contrôle de la légalité, sauf pour certains domaines, telle que la police administrative où l'Etat conserve un pouvoir de tutelle sur les collectivités locales. En France, les collectivités territoriales sont insérées dans des systèmes politiques qui sont à la base de leur fonctionnement : il s'agit des mairies dont le pouvoir est partagé entre le mairie et les adjoints qui assurent l'exécutif, et l'ensemble des autres élus qui sont les contribuables. Ces élus, dont la légitimité est fondée sur le suffrage universel, peuvent peser sur les décisions de l'exécutif. Selon L. Chaty [385] , la décentralisation a permis de rapprocher les politiques publiques le plus possible du citoyen, ce qui a

380 W. Bussmann, U. Klöti et P. Knoepfel, *op. cit*, p. 55.

381 J-F Auby*, op. cit*.

382 L'unité de base des collectivités territoriales est la commune. Il existe 36 762 communes en France parmi lesquelles 821 ont plus de 10 000 habitants (R. Gaschet. Le management socio-économique des collectivités territoriales, Lyon : Ed. La lettre du cadre territorial, 1998). Au niveau supérieur, on trouve les départements. Il en existe 96 en France qui sont rassemblés dans 22 régions (M.T. Jarrige et J. Péchenart dans «*Administration et Bibliothèques»*, Paris: Ed. du cercle de la librairie, 1990).

383 R. Gaschet, *op. cit.*, p. 2.

384 J. Chevalier, «Décentralisation et politiques publiques», in : *L'actualité juridique, Droit administratif*, avril 1992, pp. 120-126.

vertu de la loi du droit d'auteur.

conduit à la prolifération de politiques publiques locales plus ou moins indépendantes.

- D'autre part, **les établissements publics** sont placés sous la tutelle d'une collectivité territoriale. Ces organisations publiques remplissent des missions de service public. Nous citons à titre d'exemple les hôpitaux, les centres de Loisirs et les Bibliothèques. Chaque établissement public peut dépendre d'une ou de plusieurs collectivités territoriales qui contrôlent ses décisions. Ces collectivités désignent des représentants qui participent à la direction de l'établissement. Pour un hôpital, les représentants de l'autorité de tutelle peuvent être des organismes de sécurité sociale. Le maire d'une communauté territoriale contrôle les activités de toutes les Bibliothèques publiques qui desservent les habitants de sa commune.

J-F Auby apporte des précisions quant à la nature des relations de tutelle qui «*correspondent à la situation dans laquelle une structure publique dispose de la possibilité juridique de s'opposer à des décisions de la structure placée sous tutelle ou de les reformer*» [386] . D'après cet auteur, les buts de la relation de tutelle sont multiples. Il cite :

- la sauvegarde de l'unité politique ;
- le respect de la Loi ou de la personne publique qui exerce la tutelle ;
- la protection de l'intérêt de l'autorité décentralisée, première victime de la mauvaise gestion de ses représentants ;
- la défense de l'intérêt des individus, qui peuvent avoir besoin d'une protection contre l'autorité décentralisée [387] .

Ainsi, chaque établissement public doit rendre compte à l'autorité de tutelle de l'intérêt général de ses services publics. J-F Auby définit la notion de service public comme étant le service rendu aux utilisateurs qui le demandent collectivement. La législation française a fixé les principes à appliquer dans le service. J-F Auby cite :

- «le principe d'égalité devant le service public … trouve son développement dans les principes d'impartialité et de laïcité du service public… ;
- le principe de continuité du service public qui suppose que le gestionnaire du service public soit en mesure d'assurer un fonctionnement du service public …;
- et le principe d'adaptation…aux exigences de l'évolution technologique ou sociale»

385 [388] L. Chaty, «La responsabilisation et le contrat managérial : figures et outils de la performance administrative en Europe», in : *Politiques et management public*, vol. 17, n°1, juin 1999, pp. 83-103

J. Dupuis [389] souligne, quant à lui, la diversité des services publics selon le type de l'organisation publique considérée. Ainsi, les étudiants, les collectivités locales et les

386 J-F Auby, *pp. cit*., p. 62.

387 idem.

388 *ibid*., p. 100.

389 J. Dupuis*, op. cit*., p. 11.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

futurs employés sont les principaux utilisateurs d'une université qu'elle doit desservir et avec qui elle doit entretenir des relations. Sa politique publique devrait conduire à préparer ses utilisateurs à l'accès à un métier, à réduire les inégalités entre eux et à favoriser leur enrichissement culturel. Or, ces objectifs sont, selon J-F Auby, difficiles à apprécier en raison de l'abondance des services à offrir aux utilisateurs.

Pour J. Dupuis, la difficulté réside dans les organisations publiques elles-mêmes qui sont réparties horizontalement et verticalement :

- Le découpage horizontal met en évidence les activités internes des organisations publiques qui se basent sur une logique de moyens.
- Le découpage vertical se rapporte aux missions et aux objectifs de l'organisation qu'il va falloir répartir selon les niveaux hiérarchiques. Ce découpage repose sur une obligation de résultats et d'impact.

Le souci majeur des organisations publiques est de concilier ces deux logiques. Contrairement aux entreprises privées qui recherchent principalement le profit, le but des organisations publiques dépasse la simple fourniture de service public puisqu'elles visent l'effet lié à ce service.

J. Dupuis met en lumière une autre spécificité propre aux organisations publiques. Elle concerne la gratuité de leurs services et leur dépendance à la tutelle sur le plan économique. Par opposition aux entreprises privées dont les ressources financières proviennent directement de la vente des biens ou des services à des clients, les établissements publics fonctionnent par des subventions allouées par les autorités de tutelle.

2.2.2.2 - L'évaluation des politiques publiques en France

M. Deleau définit l'évaluation comme une «*mesure des effets propres d'une politique*» [390] tandis que P. Viveret la considère comme «*un jugement porté sur la valeur des politiques publiques*» [391] . Pour J-P. Nioche et R. Poinsard, l'évaluation se situe en amont et en aval des politiques publiques [392] :

- L'évaluation ex ante analyse les choix dont dépend la décision de l'application de la politique publique [393] .
- L'évaluation ex post mesure les performances de la politique mise en place.
- L'évaluation des effets non prévus qui sont imputables à l'action publique [394] permet de tirer des conclusions correctives.

[390] M. Deleau et al., Evaluer les politiques publiques : méthodes, déontologie, organisation, rapport pour le Commissariat Général du Plan, Paris : La Documentation Française, 1986.

[391] P. Viveret, L'évaluation des politiques et des actions publiques, rapport au Premier ministre, Paris : La Documentation Française, 1989.

[392] J-P. Nioche*, op.cit.*, pp. IX-XI.

[393] A. Kupiec, *op. cit.*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Quant aux fonctions de l'évaluation des politiques publiques, F. Rangeon et *al*. [395] en distinguent trois, à savoir :

- Une fonction récapitulative, car l'évaluation établit un diagnostic des MOFF de l'organisation publique et de ses actions.
- Une fonction prospective, dans la mesure où l'évaluation oriente le développement de l'organisation.
- Une fonction mobilisatrice, du fait que l'évaluation développe «les capacités d'analyse des agents et les incite à s'investir lucidement dans l'organisation, par une meilleure connaissance de leur environnement» [396] .

D'après le Conseil Scientifique de l'Evaluation [397] , l'évaluation des politiques publiques permet, à une organisation publique, de rendre des comptes de sa politique et de ses effets à une autorité d'un niveau supérieur et/ou aux citoyens. Ensuite, l'évaluation amène cette organisation à repartir ses ressources de manière plus rationnelle. Enfin, l'évaluation prépare la décision concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte de la politique mise en place par l'organisation publique.

Dans plusieurs pays [398] notamment en France, la réforme de l'Etat et de ses institutions publiques forme le *leitmotiv* des discours de nombreux acteurs administratifs et politiques qui ont fait de l'évaluation leur principale ligne de force. La mobilisation de ces acteurs est en réalité, soutenue par plusieurs textes législatifs.

Dans le journal officiel du 24 février 1989 par exemple, l'évaluation apparaît comme un devoir démocratique où l'autonomie, la transparence ainsi que la responsabilité représentent ses principaux piliers. Il est écrit dans ce journal qu'il «*ne peut y avoir ni autonomie sans responsabilité, ni responsabilité sans évaluation, ni évaluation sans conséquence*» [399] .

Le décret n°90-82 est apparu le 22 janvier 1990 pour institutionnaliser l'évaluation en France. En effet, un dispositif national d'évaluation des politiques publiques s'est mis en place. Ce dispositif est composé du Fonds National de Développement de l'Evaluation, «*du Conseil Scientifique de l'Evaluation et du Comité Interministériel de l'Evaluation qui*

394 S. Trosa, *op. cit*.;

395 F. Rangeon, *op. cit*..

396 F. Rangeon*, op. cit,* p. 25.

397 Conseil Scientifique de l'Evaluation, *op. cit*..

398 Des articles récents parus dans la revue *Politiques et Management Public* offrent un panorama général des modèles de réforme connus dans le paysage administratif et politique de plusieurs pays. Nous citons à titre d'exemple, l'article de P. Keraudren (Vol.17, n°1, mars 1999) pour le modèle britannique. L. Chaty (Vol.17, n°2, juin 1999) et M. Lobet (Vol.17, n°4, décembre 1999) proposent dans leurs articles des études comparatives de plusieurs reformes récemment engagées par les politiques publiques dans différents pays européens.

399 A. Kupiec, Bibliothèques et évaluation, Ed. du cercle de Librairie, 1994, p. 22, 197p..

vertu de la loi du droit d'auteur.

ont des tâches de coordination des actions et qui contrôlent le processus de qualité et la méthodologie de l'évaluation» [400] .

Deux circulaires, l'une datée du 09 décembre 1993 [401] et l'autre rendue publique le 13 juillet 1994 [402] , viennent compléter le mouvement de réforme qu'a connu le paysage administratif et politique en France. Selon ces circulaires, la modernisation du service public et la rationalisation des dépenses publiques doivent être le pivot de toute action politique. Comme le souligne S. Trosa, «*le secteur public doit se moderniser dans sa gestion, de plus il doit améliorer la transparence de son activité et sa capacité à rendre des comptes*» [403] . Il s'agit notamment de renforcer le lien existant entre la motivation au travail et les résultats en terme de performance.

Il est vrai que l'application de ces textes législatifs a rendu l'évaluation des politiques publiques plus fréquente. Cependant, le Conseil Scientifique de l'Evaluation constate que les organisations publiques se sont éloignées des objectifs de la réforme. Les résultats rendus publics par le conseil, révèlent que la dimension financière de l'évaluation demeure marginale. En outre, la relation entre les moyens et les effets des actions publiques n'est pas clairement justifiée. E. Monnier remet en cause l'utilité des dispositifs d'évaluation construits. Comme le constatent K. Cabatoff et J-Y. Bion, les résultats de ces dispositifs ne se situent pas dans une perspective d'aide à la décision et d'orientation de stratégies.

Afin de résoudre ces obstacles méthodologiques en matière d'évaluation, les travaux de recherche en politique publique se sont désormais orientés vers le management public dont les outils et la démarche sont exposés ci-dessus.

2.2.2.3 - Les outils du manager public

S'inspirant du secteur privé, J-F. Auby distingue essentiellement deux outils généraux de gestion interne des organisations publiques qui répondent aux exigences du management public moderne. Nous citons :

- Le **projet de service** est élaboré par l'ensemble du personnel. Il s'agit «de prévoir sur une certaine durée, l'évolution d'un certain nombre de caractéristiques de l'organisation : sa production ou ses services, sa structure, ses effectifs, la qualification de son personnel, ses outils de production, son image, son ambiance interne ; et de définir les moyens, de toute nature, qui permettent à l'organisation de remplir son rôle dans son environnement» [404] . Parmi les avantages de cette technique de management, J-F. Auby cite, la réduction des cLoisonnements au sein

400 S. Dalhoumi, *op. cit*.

401 Circulaire interministérielle relative à la mise en œuvre de la démarche d'évaluation dans les procédures contractuelles.

402 Circulaire du Premier Ministre relative au plan de modernisation des procédures financières au service de la déconcentration.

403 S. Trosa. «La modernisation est-elle évaluable ?», in : *Politiques et management public*, vol.10, n°4, décembre 1992, p. 66, pp. 65-83.

vertu de la loi du droit d'auteur.

de l'organisation publique et l'amélioration des relations avec les utilisateurs.

- La **direction participative par objectif**, souvent appelée management par objectif, est un outil de management décentralisé. Cet outil conduit à établir des objectifs à partir des priorités et des orientations générales de l'organisation publique. Tout le personnel à différents échelons, participe à la réalisation de ces objectifs ainsi qu'à leurs ajustements.

Pour dynamiser le travail de groupe à l'intérieur des organisations publiques et conforter le dévouement de tous les fonctionnaires, deux solutions sont possibles. La première proposée par J-F. Auby, consiste à développer chez les fonctionnaires publics le sens de l'intérêt général de leur organisation et de leur démontrer la valeur de leur action. La seconde solution dépend beaucoup du manager public et de l'attention qu'il portera à son équipe de travail. Parmi les facteurs de motivation et d'implication qui nous semblent importants à respecter, nous citons l'écoute des besoins et opinions de tous les fonctionnaires. Il appartient en outre, de les informer de façon régulière et claire des résultats de l'équipe et des changements possibles etc. A cela, J-F. Auby suggère l'utilisation de l'audit social. Il s'agit d'un outil de gestion de ressources humaines qui permet la collecte d'informations décrivant «*le niveau de disponibilité des agents, leur satisfaction dans les tâches qu'ils assurent, et leur efficacité globale au regard des charges qui leur sont confiées*» [405] .

Le management public a surtout permis d'améliorer la relation entre les organisations publiques et les utilisateurs par l'introduction de techniques de marketing public et de publicité. Il en résulte une amélioration du service public et de l'image des fonctionnaires publics :

- Le **marketing public** permet de mieux adapter les services fournis aux besoins publics. Il vise la segmentation des utilisateurs en des catégories homogènes, pour les identifier et mieux connaître leurs attentes. Le but étant de satisfaire le plus grand nombre d'utilisateurs de façon équitable en leur offrant des services de proximité.
- La **publicité** est utilisée dans les organisations publiques à titre informatif. Parmi ces avantages, nous citons la valorisation de l'image de l'organisation publique et l'information des utilisateurs pour les amener à utiliser les services publics de cette organisation.

Quant à la gestion des ressources financières, le manager public devrait raisonner en terme de programmes et non en terme de moyens, car le but de la gestion financière n'est pas d'augmenter les biens mais de parvenir à un équilibre budgétaire. C. Begin [406] définit le programme comme «*un sous-ensemble organisationnel conçu à partir d'une ou de plusieurs politiques, destiné à réaliser des objectifs spécifiques nécessaires pour l'atteinte*

[404] *ibid*., p. 11.

[405] *ibid*., p. 39.

[406] C. Begin cité par K. Cabatoff, *op. cit*., p. 125.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

des buts que se fixe la politique de référence». Sous cet angle, l'accent du manager public devrait être mis sur les objectifs de sa politique publique et non sur la consommation de ses crédits.

Pour J-F. Auby, les organisations publiques peuvent s'inspirer du modèle privé qui fait appel à la budgétisation pour réussir cet équilibre. L'apport de cette technique est double selon cet auteur. D'abord, la budgétisation implique tout le personnel de l'organisation qui aura une part de responsabilité dans la gestion financière. Ensuite, cette technique permet de faire les prévisions des recettes et des dépenses de l'année. Toutefois, l'efficacité de cette technique exige que les missions et l'environnement soient clairement identifiés et que les acteurs publics raisonnent en termes d'objectifs et non en termes de procédures et de moyens, ce qui n'est pas toujours le cas des organisations publiques [407] . Celles-ci reçoivent des crédits annuels qui varient selon la conjoncture.

Il en est ainsi parce que le non dépassement des crédits est la seule exigence juridique à laquelle les acteurs publics doivent se plier. En France, les collectivités territoriales et les établissements publics sont soumis au contrôle de régularité des comptes par les pouvoirs publics (notamment l'Inspection Générale des Finances et la Cour des comptes) dont le rôle se limite à s'assurer que les dépenses ne sont pas plus élevées que les crédits. D'après J. Dupuis, «*ce type de contrôle fait référence à la consommation de moyens sans s'inquiéter des résultats de cette consommation*» [408] . Il est, d'un point de vue managérial, révolu parce qu'il ne permet pas aux acteurs publics de juger l'utilité de la consommation des crédits. Il importe donc, de chercher d'autres outils de contrôle financier qui permettent d'analyser les causes des dérives budgétaires, de détecter les anomalies et de s'interroger sur leur nature.

Dans cette perspective, les collectivités territoriales [409] , [410] utilisent deux autres outils financiers pour le contrôle de leur gestion qui sont :

- le **contrôle budgétaire** est un document de synthèse regroupant tous les tableaux de bord du suivi budgétaire (crédits, dépenses, créances) relatifs aux différents services et/ou unités d'une organisation publique. Cet outil sert à gérer les grandes masses budgétaires [411] .
- la **comptabilité analytique** qui est une méthode de calcul des coûts principaux (relevant des missions statutaires de l'organisation), des coûts auxiliaires (concernant des prestations internes rendues par les services et/ou les unités de l'organisation) et des coûts de structure (relatifs aux activités de la direction générale). Cet outil financier permet de connaître le cheminement des dépenses et des recettes [412] d'une

[407] La conjoncture économique est difficilement programmable en raison des fluctuations du budget de l'Etat (J-F Auby, *op. cit.*).

[408] J. Dupuis, *op. cit.*, p. 105.

[409] H. Allègre, *op. cit.*.

[410] J-F Auby, *op. cit.*.

[411] H. Allègre, *op. cit.*.

[412] *idem*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

organisation (leurs coûts exacts), en vue d'identifier les centres de responsabilité [413] .

Les établissements publics répondent aux demandes de contrôle budgétaire externe, en diffusant leurs résultats présentés selon les directives des autorités de tutelle. C'est ainsi qu'ils utilisent les instruments budgétaires et comptables au moyen desquels les crédits seront regroupés par chapitres selon leur nature (personnel, moyens de fonctionnement, investissement) ou leur destination. Les projets d'évaluation effectués par ces établissements sont, dans la plupart du temps, sommaires, peu compréhensibles et ne permettent pas d'orienter leurs décisions budgétaires [414] .

Selon S. Trosa, la présentation des coûts par chapitre pose deux types de difficultés.

- Premièrement, les données telles qu'elles sont présentées donnent une vue fragmentaire de la situation financière générale de l'établissement public et ne sont pas suffisamment simples pour les raccorder à d'autres types de données relatives au critère de l'efficacité par exemple.
- Deuxièmement, les établissements publics manquent de systèmes d'information appropriés, de normes claires et stables qui permettraient de prévoir avec précision les coûts de leurs actions publiques. Ces lacunes contribuent largement à décourager les efforts des acteurs publics désireux d'évaluer l'efficience et l'efficacité de leurs actions quotidiennes.

Nous venons de citer les outils du management public qui devraient conduire à un meilleur contrôle de la gestion des organisations publiques. Mais, en même temps, nous avons relevé dans la pratique quelques difficultés à utiliser ces outils de contrôle. Nous avons signalé les principaux facteurs qui peuvent expliquer que le management public ait quelques difficultés à émerger véritablement dans l'espace public. En réalité, l'apport de ces outils est mince en dehors d'une méthodologie de groupe, longue à acquérir. D'ailleurs, les récents travaux qui ont pour objet le développement du management public dans l'espace public, mettent en garde les organisations publiques contre l'attachement abusif à la technicité. Car, la gestion managériale, selon ces travaux, est avant tout un travail de réflexion et d'apprentissage. Ce travail s'opère avec une approche systémique qui suppose la mise en place de systèmes de pilotage où tous les fonctionnaires publics sont les maîtres d'œuvre. Les systèmes de pilotage dont il est question, s'élaborent selon des démarches d'évaluation.

2.2.2.4-Le management durable : La démarche à suivre

Le Conseil Scientifique de l'Evaluation [415] plaide pour la construction de démarches d'évaluation que chaque établissement public devrait concevoir selon ses missions, et à des fins décisionnelles. La démarche qu'il convient de développer doit suivre le cycle de vie d'une action publique, à savoir sa conception (évaluation ex ante), sa mise en œuvre (évaluation ex tempore) et sa révision (évaluation ex post) [416] .

413 J-F Amouzou, *op. cit.*

414 D. Lamarque, *op. cit.*

415 Conseil Scientifique de l'Evaluation, *op. cit.*

vertu de la loi du droit d'auteur.

Pour S. Trosa, l'évaluation est un vecteur de modernisation des organisations publiques et représente «*un des éléments de ce qui se déclare une nouvelle culture de l'Administration, fondée sur une meilleure préparation des décisions, la définition d'objectifs mesurés, l'appel à l'expertise, et une évaluation globale permettant de boucler sur les objectifs initiaux*».

Le succès de la mise en place de sa démarche exige la réunion des deux conditions suivantes [417] :

- Un **organigramme** descriptif des profits des postes, qui repose non pas sur une logique de moyens mais sur une obligation d'impact. Il convient donc de définir clairement les centres de responsabilités selon les missions de l'organisation publique. Ces missions seront ainsi, connues par tous et réparties entre les différents niveaux de la hiérarchie de l'organisation publique. L'organigramme devrait faciliter le suivi des politiques publiques et le contrôle de la relation objectif/résultat et impact/*outcome.*
- Une **instance d'évaluation** composée de deux catégories d'acteurs publics : les opérateurs et les légitimeurs. Ces acteurs devraient s'engager à coopérer pour améliorer la gestion de l'organisation publique. J-P. Nioche et R. Poinsard suggèrent d'opérer «*une modification profonde du rôle de l'élu qui serait moins un représentant pour l'exercice de l'autorité et plus un intermédiaire dans un schéma d'expérimentation évaluation impliquant une meilleure participation du citoyen*» [418]. J-Y Bion [419] dicte le rôle de chacun de ces acteurs dans la démarche d'évaluation. Ainsi, les opérateurs qui assurent le suivi du processus d'évaluation doivent apprécier l'efficacité et l'efficience de leurs actions publiques en vue de les améliorer. Quant aux légitimeurs, ils ont pour rôle de mesurer les résultats et les effets des actions politiques engagées par les opérateurs. Leur participation et leur engagement durable sont indispensables pour faciliter la mise en œuvre de l'amélioration de la gestion et non pour sanctionner et mettre en cause les efforts des opérateurs [420].

Pour S. Trosa [421], la démarche d'évaluation des politiques publiques se dote de référents et de points de comparaison, ce qui signifie qu'elle comprend une approche méthodologique et une autre technique.

- L'approche **méthodologique** donne une structure claire et détaillée des politiques publiques. Cette structure comprend la définition précise des objectifs qui fixent les priorités sur lesquelles l'attention des évaluateurs se focalise [422]. Elle consiste en outre, à distinguer les différents éléments constitutifs de chaque politique et à les

416 M. Lobet, *op. cit.*.

417 J. Dupuis, *op. cit.*

418 J-P. Nioche, *op.cit.*, p. 299.

419 J-Y Bion, *op. cit.*, 1999.

420 S. Trosa, *op. cit.*, p. 78.

421 *idem.*

422 *ibid.*.

vertu de la loi du droit d'auteur.

relier par un modèle de causalité [423] . Ce modèle doit conduire à tester les hypothèses causales des politiques publiques. Il repose sur quatre critères d'évaluation qui devront faciliter le pilotage des politiques : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'impact. Le suivi de ce modèle doit permettre de prendre les décisions nécessaires à la fixation, à la redéfinition et au réajustement des objectifs d'une part, et au redressement des écarts entre les résultats et les outcomes d'autre part, avec les mesures correctives éventuelles.

- L'approche **technique** fournit les moyens d'observation des dysfonctionnements et des écarts. Elle met en œuvre les outils de mesure précis et adaptés à chaque critère d'évaluation. L'approche technique réclame l'utilisation de différents systèmes d'information. Ainsi, l'appréciation de l'efficacité d'une politique publique qui analyse l'adéquation entre les objectifs visés et les résultats, s'appuie-t-elle sur les méthodes d'analyse des besoins des utilisateurs (i.e. des enquêtes). Les données qualitatives et/ou quantitatives issues de ces méthodes doivent permettre de savoir dans quelle mesure la politique publique engagée est efficace à un moment donné. L'évaluation de l'efficience qui analyse la rentabilité financière d'une politique publique par rapport à ses résultats peut faire appel aux outils financiers que nous avons précédemment cités. Il nous appartient de souligner que «*les politiques publiques ne sont efficientes que si, premièrement, elles sont efficaces et si, secondement les ressources matérielles et immatérielles nécessaires à leur mise en œuvre sont investies de manière optimale*» [424] . Pour le savoir, les évaluateurs doivent recourir à des méthodes d'analyse coût/avantage [425] , et aussi recourir aux outils du marketing public pour apprécier l'impact de leur politique publique sur la population-cible.

Conclusion

La Bibliothèque est une organisation publique substantielle placée sous la tutelle d'une politique publique institutionnelle. De ce fait, elle doit obtenir certains impacts par son action publique dans le respect de la Loi et de l'intérêt général. En tant que service public, elle doit démontrer l'usage judicieux de ses moyens (qui se mesure en terme de réduction du gaspillage ou des dysfonctionnements).

En France, nous avons constaté que l'évaluation des établissements publics a connu des améliorations au cours de ces dernières années sur le plan juridique et instrumental. Cette activité qui suscite un intérêt de plus en plus croissant dans l'espace public doit dorénavant s'exercer dans le cadre d'un management public durable dont nous retenons les trois concepts clefs suivants :

- **La communication** : au niveau interne, elle vise l'amélioration de la relation entre les individus travaillant dans la même organisation publique ; au niveau externe, elle consiste à promouvoir l'échange entre des organisations publiques ayant des missions comparables.
- **La promotion** de services de qualité au profit des utilisateurs, qui nécessite l'introduction des techniques du marketing public.
- **Le contrôle financier** au regard des objectifs à atteindre qui implique de la part du

423 P. Knoeppel, *op. cit.*

424 *idem.*, p. 131.

425 J. Dupuis, *op. cit.*

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

manager public, une connaissance approfondie des techniques de contrôle budgétaire et de comptabilité analytique.

En suivant ces principes du management public, la Bibliothèque doit pouvoir mieux rendre compte de ses actions et se rapprocher le plus possible de l'atteinte des effets attendus. Pour y parvenir, il convient d'évaluer pour ajuster continuellement la planification poursuivie au changement qui est devenu une donnée incontournable dans le monde des Bibliothèques.

Premièrement, l'évaluation guide la mise en place de la politique de gestion à suivre qui doit être connue par l'ensemble des personnels de la Bibliothèque. Dans ce sens, la pratique de l'évaluation permet de repérer les origines de conflits potentiels et/ou les éléments qui favorisent la réalisation de cette politique ; elle suppose un processus d'apprentissage au cours duquel les acteurs seront de mieux en mieux préparés au suivi de la politique.

Deuxièmement, l'évaluation permet de remettre en question à tout moment la politique de gestion par les acteurs concernés en appréciant en groupe ses résultats sur les plans de l'efficacité, de l'efficience, de la pertinence et de l'impact. Cette remise en question favorise les échanges d'idées pour résoudre les problèmes observés et donne un pouvoir de décisions aux personnels en situation de service.

La pratique de l'évaluation de façon permanente par l'ensemble des personnels de la Bibliothèque conduit à instaurer une culture de l'évaluation orientée vers la prise de décision et non simplement la légitimité. Cette culture sera fondée sur un travail d'équipe et rend le pouvoir de décision décentralisé au sein de la Bibliothèque.

2.3. Les outils et les produits de l'évaluation

Etant intimement liée à la décision et à l'action, l'évaluation implique, selon F. Laot et M. Rouah « *des outils conçus très en amont, si possible avant le départ de l'action et utilisables en continu de manière à constituer un véritable instrument de pilotage et de communication* » [426] . Le but étant de connaître au bon moment et avec la bonne information, les facteurs exogènes qui risquent de modifier considérablement la situation de l'organisation.

Nous allons dans cette rubrique, présenter les baromètres de l'évaluation qui permettent de :

- connaître la situation de l'organisation et guider son évolution : c'est le rôle des indicateurs et des systèmes d'information ;
- assurer le suivi des actions et communiquer leurs résultats aux différents partenaires par le biais du tableau de bord, de l'audit qualité et du benchmarking.

2.3.1- Les outils de l'évaluation

[426] F. Laot et M. Rouah, *op. cit.*, p. 19.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

La mise en place du dispositif d'évaluation s'appuie sur deux types d'outils ayant des niveaux différents : les indicateurs de performance et les systèmes d'information. Nous considérons les indicateurs de performance comme des outils stratégiques dans la mesure où ils répondent aux critères de l'évaluation alors que les systèmes d'information sont des procédures de collecte et de mesure de ces indicateurs. Ainsi, le choix de l'indicateur détermine-t-il le type du système d'information à utiliser.

Nous allons présenter dans un premier temps, les principales catégories d'indicateurs et dans un deuxième temps, les systèmes d'information les plus récents qui sont susceptibles de mesurer ces catégories.

2.3.1.1 - L'outil stratégique : l'indicateur de performance

Un indicateur de performance est construit en fonction des objectifs de l'organisation, et n'a de sens, que rapporté à ces points de repère. Il fournit des informations jugées pertinentes par rapport à un contexte défini. Ces informations reproduisent la réalité des actions engagées, observées à un moment donné, et favorisent la discussion et la négociation entre acteurs. L'exploitation des informations met en relief les problèmes de l'organisation et oriente les décisions à prendre. Par rapport à la pyramide des objectifs précédemment décrite, il semble que les indicateurs de performance se réfèrent plutôt aux objectifs opérationnels qui sont observables et dont l'évaluation (relative aux actions) doit contribuer à apprécier l'objectif stratégique de l'organisation. Les indicateurs de performance permettent aussi de réaliser une macro-évaluation de par les informations descriptives qu'ils fournissent. En effet, un indicateur de performance peut prendre la forme soit d'une moyenne, soit d'un *ratio* :

- comme l'expliquent H. Silem et A-C. Martinet, une moyenne est «une caractéristique d'une distribution statistique se traduisant par un indicateur de tendance centrale, permettant de résumer une série de mesures d'un caractère, faite sur des individus, appartenant à une certaine population statistique» [427] .
- selon F. Zanier, les ratios sont «des rapports entre grandeurs significatives … et permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps ou par rapport à une norme déterminée à l'avance» [428] .

Ces informations servent à établir un diagnostic de la situation de l'organisation et conduisent à entamer une réflexion sur l'efficacité, l'efficience et la pertinence, de l'organisation. C'est la raison pour laquelle, nous assimilons l'indicateur de performance à un outil essentiel dans notre dispositif d'évaluation.

2.3.1.1.1 - Qu'est ce qu'un indicateur de performance ? : Rôle et caractéristiques

J. Dejean et *al.* définissent l'indicateur de performance comme étant «*un indice, un signe qui permet d'inférer qu'un objectif est atteint ou en voie de l'être* » [429] . Son rôle est d'observer les évolutions :

427 A. Silem, *op. cit.*, 1996, p. 226.

428 F. Zanier, *op. cit.*, p. 59.

429 J. Dejean, *op. cit.*, p. 165.

vertu de la loi du droit d'auteur.

- «soit pour vérifier que l'on converge vers l'objectif choisi ;
- soit pour détecter les incidents de parcours ;
- soit pour évaluer les changements dans la demande ou dans l'offre». [430]

D'après le Conseil Scientifique de l'Evaluation, l'indicateur est un instrument d'observation et de mesure des faits de la réalité «*dont les valeurs fournissent une indication incomplète mais utile sur un phénomène auquel nous cherchons à apprécier l'évolution*» [431] . Cette indication peut prendre la forme d'une représentation chiffrée ou qualitative [432] . Selon F. Laot et M. Rouah [433] , il est utilisé comme un clignotant. Cependant, le choix des indicateurs à utiliser diffère d'une organisation à une autre. Ainsi, des indicateurs qui paraissent pertinents pour certains, peuvent ne pas être retenus par d'autres, car ils ne renvoient pas aux objectifs de leur organisation. C'est la raison pour laquelle J. Dejean et *al*. stipulent l'inexistence d'indicateurs universels [434] .

Compte tenu du caractère changeant des indicateurs, il est nécessaire de les choisir en tenant compte :

- du besoin que nous cherchons à satisfaire ;
- de l'effort que l'organisation sera disposée à fournir pour mesurer ces indicateurs ;
- du temps à consacrer pour la collecte et l'analyse des données relatives à ces indicateurs.

Par ailleurs, l'indicateur à choisir doit être :

- **pertinent** dans le sens où «*il doit mesurer effectivement ce qu'il est censé mesurer*» [435] . D'après B. Chevalier, D. Doré et E. Sutter, il faut que l'indicateur choisi varie dans le même sens que l'action à suivre. De même, il ne doit signifier qu'un seul sens [436] ;
- **fiable** : s'il est répété dans les mêmes circonstances, l'indicateur doit produire les mêmes résultats [437] . De même, sa signification doit être la même pour tout le monde [438] et doit durer dans le temps, ce qui suppose l'utilisation de l'indicateur sur une période suffisamment longue (plusieurs années) [439] . Cependant, les informations

430 F. Zanier, *op. cit.*, p. 49.

431 Conseil Scientifique de l'Evaluation, *op. cit*., p. 32.

432 Organisation Internationale de Normalisation, ISO 11620 : Norme internationale, information et documentation, indicateurs de performance des Bibliothèques, 1998, 60p.

433 F. Laot et M. Rouah, *op. cit*..

434 J. Dejean, *op. cit*. .

435 Organisation Internationale de Normalisation, *op. cit*., p. 5.

436 H. Allègre, *op. cit*. .

437 American Library Association, *op. cit*., 1987, p. 31.

438 B. Chevalier, D. Doré et E. Sutter, Guide pour la gestion d'un centre d'information documentaire : La maîtrise des chiffres clés, Paris : ADBS éditions, 1991.

vertu de la loi du droit d'auteur.

relatives à chaque indicateur doivent être actualisées ;

- **flexible** dans sa construction et son application. L'indicateur choisi doit convenir à l'objectif pour lequel il a été choisi, tant en termes d'échelle de mesure que d'adéquation à l'organisation [440] ;
- et enfin, **utile** dans la mesure où il doit conduire à prendre des décisions à tous les niveaux de l'organisation. De ce fait, le contenu informatif produit par l'indicateur permet d'identifier les problèmes et les dysfonctionnements et de donner du sens aux actions.

2.3.1.1.2 - Sa typologie

Nous classons les catégories d'indicateurs selon trois critères. La **première** catégorie met en évidence les fonctions économiques et sociales que pourraient remplir les indicateurs de performance. Dans la **deuxième** catégorie, nous caractérisons les indicateurs selon deux niveaux : les indicateurs d'effets ont un niveau plus élevé que les indicateurs d'actions. La **troisième** catégorie classe les indicateurs selon les critères de l'évaluation. Ainsi, nous relevons les indicateurs d'efficacité, les indicateurs d'efficience et les indicateurs de pertinence.

A. PAR FONCTION : INDICATEUR ÉCONOMIQUE ET INDICATEUR SOCIAL

D'après J. Dupuis [441], les indicateurs économiques traduisent souvent en termes monétaires la performance globale de l'organisation ou d'un de ses services. Appelés aussi indicateurs de coût, ce type d'indicateurs mesure toutes les charges (directes et indirectes) relatives aux actions ainsi que les dépenses consacrées à l'acquisition des moyens et au contrôle des résultats. Les indicateurs sociaux se rapportent à la satisfaction des membres de l'organisation et à leurs compétences. Ils permettent également de savoir si les actions entreprises sont utiles par rapport aux attentes de leur environnement externe. Il s'agit dans ce cas précis, d'appréhender la qualité des actions en regard des objectifs sociaux qui sont fixés par l'organisation.

B. PAR NIVEAU : INDICATEUR D'ACTION ET INDICATEUR D'EFFET

Une grande confusion autour du concept d'indicateur caractérise la littérature professionnelle. Cette dernière nous révèle qu'on s'est servi des indicateurs pour évaluer les actions plutôt que leurs effets. Pour chaque objectif, nous discernons en fait, deux niveaux d'indicateurs : Dans un premier temps, les indicateurs d'actions permettent de vérifier que des actions engagées sont réalisées selon ce qui est planifié. Dans un deuxième temps, les indicateurs d'effets, dits aussi indicateurs de résultats, identifient les conséquences attendues des actions.

Signalons cependant, que les indicateurs d'actions sont plus faciles à mesurer que

[439] F. Laot et M. Kodan, *op. cit.*, p. 54.

[440] P. Carbone, *op. cit*., 1998, p. 44.

[441] J. Dupuis, *op. cit*., p. 130.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

les indicateurs d'effets. C'est ainsi que J. Dejean et *al*. font remarquer qu'il existe beaucoup d'indicateurs d'actions et beaucoup moins d'indicateurs qui permettent d'apprécier les effets réels de ces actions [442] . Ceci est dû à la complexité de la démarche poursuivie pour définir un indicateur d'effet. Cette démarche consiste à apprécier l'effet attendu de l'action, en vue d'y percevoir l'amélioration à apporter. La difficulté de l'appréciation dans ce cas, réside dans le choix de la méthode fiable qui permet de porter un jugement de valeur sur le bien-fondé de l'action.

C. SELON LE CRITÈRE DE L'ÉVALUATION : INDICATEURS D'EFFICACITÉ, D'EFFICIENCE ET DE PERTINENCE

Les indicateurs d'efficacité sont au nombre de deux : les premiers mesurent le niveau de la qualité perçue par les individus directement concernés par les actions de l'organisation, et les seconds servent à évaluer l'impact de cette organisation sur son environnement.

- Pour les indicateurs d'efficience, nous pouvons également distinguer deux types d'indicateurs : d'une part, les indicateurs économiques et d'autre part les indicateurs de contrôle de la gestion. Ces derniers permettent de savoir si les moyens ne sont pas excessifs eu égard aux résultats obtenus ; ils indiquent les avantages qu'une organisation retire de la mise en œuvre de chacune de ces actions.
- L'exploitation des informations issues des indicateurs de pertinence favorise les décisions à prendre à l'avenir, dans la mesure où ces informations (qui comparent les moyens existants aux objectifs) aident à mieux comprendre les résultats qui pourraient s'avérer peu satisfaisants.

2.3.1.2 - L'outil opérationnel : le Système d'Information Informatisé (SII)

Comme le dit H. Simon, «*la présence des ordinateurs est devenue à notre époque le symbole par excellence de l'explosion technologique … qui affecte plus précisément l'information*» [443] quant à sa production, son traitement et sa diffusion. Pour J. Michel [444] , cette explosion des technologies de l'information a engendré des modifications profondes dans le management des organisations. Elle a amené ces dernières, par crainte des risques d'une «non-maîtrise» de l'information utile, à pratiquer un nouveau management basé sur les SII. Ces systèmes doivent aider les managers à la sélection de l'information ayant une valeur ajoutée et utilisable au moment de la prise de décision. D'après R. Laurini et D. Thompson [445] , on a besoin de SII qui permettent de se projeter virtuellement dans le futur pour résoudre les problèmes actuels.

[442] J. Dejean, *op. cit*. .

[443] H. Simon, *op. cit*., 1983, p. 251.

[444] J. Michel, Technologies, usages et management de l'information : regard historique et prospectif, impact sur les individus et la société, http://www.enpc.fr/~michel-j/publi/JM281.html (site web consulté le 03 septembre 2000) .

[445] R. Laurini et D. Thompson, Fundamentals of Spatial Information Systems, New York : Academic Press, 1992, 680 p.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Nous étudierons l'apport de ces systèmes pour le manager, lors de l'évaluation de son organisation au travers de trois aspects : d'abord en présentant les fonctions d'un Système d'Information (SI) pouvant assister le décideur, puis, en décrivant brièvement la famille des SII les plus courants, enfin, en attachant à montrer l'intérêt que l'évaluateur d'une Bibliothèque peut trouver à utiliser les Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision (SIAD) , les scanners et les Systèmes d'Informations Géographiques (SIG).

2.3.1.2.1 - Les caractéristiques d'un Système d'Information

Il est difficile de définir de façon simple le terme SI, en raison du changement de son sens d'un contexte à un autre. Nous retiendrons pour notre part trois définitions :

- d'un point de vue **technique**, le terme SI recouvre, d'après E. Sutter, «*les schémas directeurs de l'information, les plans informatiques ou encore le recensement des ressources informatiques*» [446] . Le système que nous entendons étudier gère les informations par ordinateur et utilise les dernières Technologies de l'Information et de la Communication [447] (TIC) [448] . Il s'agit donc du SII qui propose les fonctionnalités de circulation permettant de rendre disponible, en temps réel, un volume quasi illimité d'informations pour l'ensemble des acteurs de l'organisation.
- d'un point de vue managérial, un SI est, selon R. Reix [449] , un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, procédures, etc.) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans une organisation.
- d'un point de vue **décisionnel**, le SI est «*un système utilisateur-machine qui produit de l'information pour assister l'individu dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision. Ce système utilise des équipements informatiques, des logiciels, des bases de données, des procédures manuelles et des modèles pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décision*» [450] .

Ainsi, le SI est conçu pour répondre à deux tâches complémentaires : la mémorisation des informations, et l'aide à la décision. Dans un premier temps, nous considérons le SI comme étant un canal par lequel l'organisation s'informe sur elle-même et sur son environnement. Ainsi, le SI conserve toutes les informations (internes et externes, input et output, stratégiques et opérationnelles, structurantes et circulantes) dont dispose une organisation. Il enrichit ensuite, ces informations en fonction des actions réalisées par l'organisation. D'autre part, le SI est un outil d'abstraction [451] qui met en relief certaines informations et en supprime d'autres. Les informations retenues sont représentées d'une manière significative et utilisées pour la résolution des problèmes.

Selon J-A. Bartoli et J-L. Le Moigne [452] , le SI doit contenir des représentations partageables par les différents membres de l'organisation. Ainsi, chacun selon son centre de responsabilités peut-il s'informer sur la situation, l'interpréter, décider la mise en place

446 E. Sutter, *op. cité*, 1993, p. 24.

447 J-F Lebraty, «Technologies de l'information et décision : l'essor des Datawarehouses», in : *Systèmes d'information et management*, vol. 3, n°1, 1998, pp. 95-116.

448 J-F Lebraty définit les TIC comme *«l'ensemble des technologies permettant d'effectuer des opérations (stockage, traitement, circulation) sur les données, les informations et les connaissances»* (*op. cit.*, p. 96).

449 R. Reix,. Systèmes d'information et management des organisations, Paris : Vuilbert, 1995, p. 67.

450 R. Marciniak, *op. cit.*, p. 7.

451 P. Beynon-Davies. Systèmes d'information : Conception et mise en œuvre, traduit par A. David, Paris : AFNOR, 1992, 232p.

452 J-L. Lemoigne, *op. cit.*, 1996.

vertu de la loi du droit d'auteur.

d'une stratégie d'adaptation et agir en conséquence. De même, le SI doit être accessible tout le temps pour guider les actions des acteurs. Chacun de ces acteurs doit pouvoir sélectionner certaines informations pour la réalisation de sa tâche précise. Cependant, le SI doit s'assurer que ces informations parcellaires sont interprétables dans le cadre d'un même référentiel. Cela suppose que le SI ait une double capacité : d'une part, la capacité à organiser les informations et à les présenter selon les besoins de chaque acteur, d'autre part, la capacité à reconstituer ces informations et à assurer la coordination de l'ensemble, en fonction de la structure générale de l'organisation.

R. Marciniak et F. Rowe définissent le rôle des SI en se référant aux trois niveaux de décisions que nous avons précédemment décrits. D'abord, le SI peut être utilisé pour la mise en place des opérations quotidiennes. Ensuite, le SI peut jouer le rôle de contrôle de gestion de ces opérations et de leur suivi. Enfin, il peut étudier la structure de l'ensemble des opérations et établir des diagnostics, afin de repérer les dysfonctionnements éventuels. Dans le même ordre d'idées, K. Dowlin et L. Magrath [453] stipulent qu'un SI pourrait avoir trois niveaux d'objectifs. Ils citent les systèmes d'aide à la gestion et les Systèmes d'Information et d'Aide à la prise de Décision (SIAD) qui ont un niveau supérieur en comparaison aux systèmes d'informatisation des tâches bureautiques et répétitives.

D'après ces auteurs, la plupart des Bibliothèques utilisent ces deux derniers types de SI pour automatiser leurs tâches routinières (acquisition, catalogage et prêt), mais rares sont celles qui gèrent leurs ressources et leurs services en faisant appel à un SIAD. Les difficultés sont multiples. Certaines d'entre elles sont liées à la diversité des outils, des matériels et des tâches qui sont gérés en Bibliothèque, alors que d'autres relèvent du caractère changeant de l'environnement de la Bibliothèque.

Pour mieux appréhender les difficultés et dans la perspective de proposer un SII auquel l'évaluateur pourra se référer à tous les moments de l'évaluation, nous entendons dans un premier temps faire le point sur ce qu'est qu'un SIAD. Nous présenterons ensuite, deux autres types de SI pouvant s'intégrer dans le SIAD. L'objet de cette présentation étant de mettre en valeur les systèmes susceptibles d'aider le manager dans sa démarche globale d'évaluation (à condition que ces systèmes soient conçus selon les besoins de son organisation).

2.3.1.2.2 - Le Systèmes d'Information et d'Aide à la prise de Décision (SIAD) : définitions, composantes et principales fonctionnalités

L'expression «SIAD [454] » fut introduite en 1971 par S. Morton. Comme l'écrivent P. Levine et J. C. Pomevol, «*chacune des lettres formant SIAD est une clé pour l'analyse du concept dans son ensemble. Le mot « système » réfère à une architecture complexe que l'on peut analyser comme un tout, le mot « interactif » renvoie au rôle indispensable de l'individu dans le fonctionnement du SIAD, rôle qui n'est pas passif comme l'indique « aide à la décision », ce qui sous-entend que la décision ne sera pas prise par le système*» [455] .

[453] K. Dowlin et L. Magrath, «Beyond the Numbers, a Decision Support System», in : *Decision support system*, pp. 27-58.

[454] *Decision Support System* en anglais, expression représentéee par le sigle *DSS*.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Il s'agit avant tout d'un système de traitement de l'information [456] destiné à résoudre des problèmes de décisions. Cependant, pour faire en sorte que des SIAD résolvent les problèmes, il faut d'abord savoir comment font les acteurs d'une organisation donnée. C'est la raison pour laquelle J-A. Bartoli et J-L Le Moigne considèrent les SIAD comme des SI intelligents. Il s'agit de systèmes artificiels dont le «comportement» intelligent est analogue au comportement humain [457] . Ces systèmes doivent favoriser la compréhension de la situation de l'organisation et diriger l'élaboration de solutions aux problèmes ainsi identifiés.

Parmi les capacités requises dans un système intelligent, citons celles-ci :

- «la capacité à élaborer et à choisir des solutions adaptées à ses buts ;
- la capacité à adapter ses objectifs et son comportement à des situations variées et imprévues ;
- la capacité à apprendre et à tirer partie de son expérience ;
- la capacité à produire des connaissances nouvelles ;
- la capacité à se représenter soi-même et à auto-évaluer ses actions» [458] .

Le SIAD effectue des recherches heuristiques et des contrôles en même temps. Il part d'un état initial représentant un problème donné et recherche les solutions, suivant en cela un cheminement logique. Nous reprenons le schéma donné par P. Levine et J. C. Pomevol qui résume de façon simple les étapes d'une recherche heuristique (voir fig.8).

455 P. Levine, *op. cit.,* p. 13.

456 *idem*.

457 J-L Le Moigne et J.P. Van Gigh, «The Design of an Organization Information System, Intelligent Artefacts for Complex Orgazation», in : *Information et Management*, vol. 19, 1990, pp. 325-331.

458 J-L Le Moingne*, op. cit.,* 1996, p. 11.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

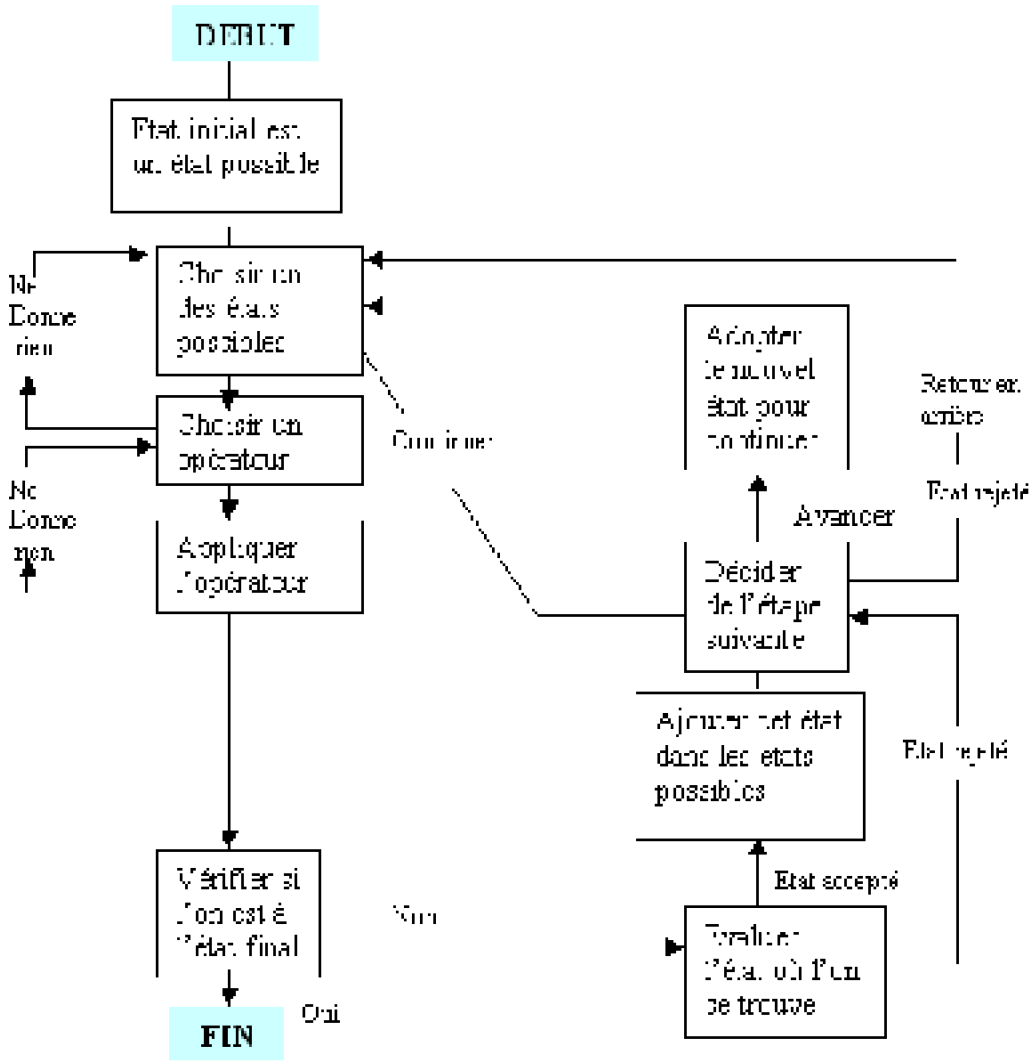


Fig.8 : L'itinéraire d'une recherche heuristique [459]

Le programme SIAD compare des représentations hypothétiques à de nouvelles situations imposées par l'environnement, avec un processus fait d'essais, d'erreurs et de retours-arrières. Ces représentations prennent la forme d'états constitués par des informations, et construites avec des outils informatiques. Chaque état correspond à un processus de résolution du problème. Dès la réception d'une information hétérogène à celles précédemment traitées, le système propose de passer d'un état à un autre jugé plus pertinent. Ce passage se traduit à l'écran par un changement de modèle. Toutefois, la décision de passer d'un modèle à un autre dépend de l'utilisateur final, qui reste le seul à pouvoir apprécier la pertinence des états selon son expérience.

Sur le plan architectural, nous considérons qu'un SIAD est composé de trois parties communicantes [460] (voir fig.9) :

[459] *Schéma de P. Levine et J.C. Pomevol, op. cit. p. 37.*

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

- la partie **Données** qui contient les informations provenant de l'environnement ;
- la partie **Modèles** qui est composée de bases de connaissances, c'est-à-dire de règles permettant les évaluations multiples;
- la partie **Dialogue** qui est l'interface par laquelle l'utilisateur communique et interagit avec le système.

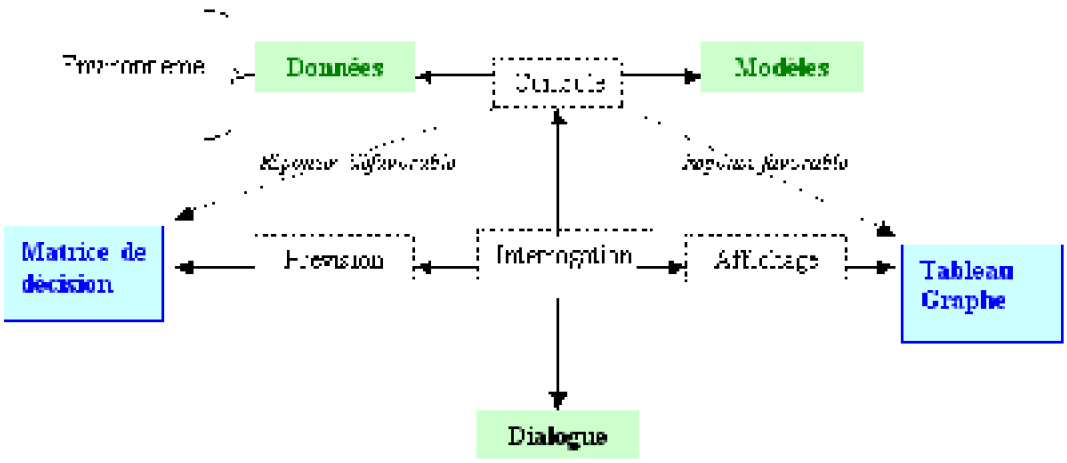


Fig.9 : Les composants et les fonctionnalités du SIAD : un exemple d'architecture

La recherche de solutions satisfaisantes, exécutées par le système à la demande de l'utilisateur, déclenche un processus d'allers-retours entre la partie *Données* et la partie *Modèles*. Ce processus a pour objet le contrôle de la pertinence des modèles et avertit l'utilisateur chaque fois que le modèle proposé est inadapté à l'environnement. Dans ce cas précis, le SIAD génère, toujours à la demande de l'utilisateur, des scénarios d'évolutions possibles de cet environnement et analyse la pertinence de ces scénarios en affichant des matrices de décision. Dans ces matrices, l'utilisateur peut comparer les notes relatives à chaque scénario selon les critères qu'ils a choisis auparavant (rentabilité, efficacité, etc.).

Les aspects «aide à la décision» et «interactivité» sont le propre des SIAD. Le premier aspect à savoir l'aide à la décision, est mis en évidence essentiellement par deux fonctionnalités que nous retrouvons dans tous les SIAD : il s'agit de la prévision et de l'analyse de la pertinence des scénarios. Quant à l'interactivité, elle est justifiée par le contrôle et la décision qui restent entre les mains de l'utilisateur.

Par ailleurs, le SIAD comporte deux autres fonctionnalités importantes. Citons en premier lieu, l'interrogation de la base de données qui s'effectue au moyen d'une ou de plusieurs requêtes [461] saisies par l'utilisateur. La présentation des résultats de cette

[460] P. Levine et J.C. Pomevol, *op. cit*.

[461] Il s'agit d'une question de recherche écrite dans un langage compris par le système tel que le langage SQL.

vertu de la loi du droit d'auteur.

interrogation est une deuxième fonctionnalité d'un SIAD, qui grâce à son module graphique, permet à l'utilisateur d'obtenir la réponse à sa requête, sous une forme illustrée (histogramme, camembert, etc.).

Comme nous venons de le voir, un SIAD est un SI bien particulier de par sa fonctionnalité d'aide à la décision. Son rôle premier consiste non seulement à proposer des solutions satisfaisantes mais aussi à traiter le flux d'informations. A ce sujet précisément, nous pouvons placer le SIAD au cœur de la chaîne de valeur étant donné, qu'il traite des informations, qu'il analyse des décisions possibles, et qu'il oriente les actions du manager. Le manager pourra faire appel à ce SI pour mener différents types d'évaluation précédemment décrits.

En ce qui concerne le traitement de l'information, le SIAD reçoit désormais des informations variées et en masse. Son apport consiste, à notre avis, à organiser ces informations par sujet ou thème, à les stocker dans des blocs différents et à les rendre disponibles rapidement [462] . De même, le SIAD devrait mettre à jour automatiquement ces blocs. Rappelons cependant, que les informations qui seront traitées par le SIAD sont, dans la plupart des cas, véhiculées par des SI différents comme le souligne J-F. Lebraty [463] . Cela suppose que la plate-forme du SIAD soit compatible, sur le plan technique, avec les SI pour réussir à récupérer ces informations et à les analyser [464] .

Face aux contraintes décrites, il semble fondamental d'apprécier un SIAD selon sa capacité à filtrer les bonnes informations. En fait, il est nécessaire d'utiliser un SIAD qui ne surcharge pas l'évaluateur par des informations peu utiles. Car, comme le démontrent P. Levine et J. C. Pomevol, un SIAD doit être «*un filtre intelligent en aval du SI … Le SIAD sélectionne, interprète et compactifie l'information pour préparer … les bonnes informations et les bonnes représentations*» [465] .

Par ailleurs, il est nécessaire de penser à normaliser le format utilisé dans le transfert d'informations d'un SI vers le SIAD, le but étant de faciliter la récupération des informations brutes par le SIAD et d'en accélérer le traitement.

2.3.1.2.3 - Autres exemples de SII

Les recherches sur les SII ont évolué grâce notamment à la mobilisation des spécialistes en intelligence artificielle, en sciences cognitives et en psychologie. Ces recherches ont conduit à une prolifération de SI stratégiques. Selon C. Wiseman [466] , ce type de systèmes aide le manager au moment de la conception de sa stratégie. J-A. Bartoli et J-L Le

462 G. R. Wagner, «Computer-Based Technology for Executive Mind Support », in : *Datamation*, avril 1980.

463 J-F. Lebraty, «Technologies de l'information et décision : l'essor des Datawarehouses», in : *Systèmes d'information et management*, n°1, vol. 3, 1998, pp. 95-116.

464 G. R. Wagner, « Decision Support in the Office of the Future », in : *Managerial Planning*, mai/juin 1979, pp .3-5.

465 P. Levine*, op. cit*., p .49.

466 C. Wiseman, L'informatique stratégique, Paris : Edition d'Organisation, 1987.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Moigne le conçoivent comme «*un amplificateur cognitif, capable d'aider le décideur à mieux se représenter le problème, à enrichir son contexte décisionnel*» [467] . La famille des SI stratégiques est variée. Nous nous contenterons d'en décrire que deux : les scanners (dits aussi systèmes de codes barre) et les SIG.

Notre choix est motivé par le fait que ces SI gèrent des informations complémentaires, qui peuvent être exploitées par un SIAD : les informations externes et les informations internes. En effet, les scanners facilitent l'expLoitation d'informations concernant l'organisation elle-même au fur et à mesure de leur accumulation, alors que les SIG gèrent les informations provenant de l'environnement de cette organisation. Rappelons toutefois, que la valeur de ces SI est faible, s'ils sont utilisés isolément. Appliqués seuls, ils ne permettent en fait, que de mener une macro-évaluation, c'est la raison pour laquelle nous envisageons de les lier à un SIAD dont les résultats servent à la réalisation d'une micro-évaluation.

A. LES SCANNERS OU LES SYSTÈMES DE CODES BARRE

Les scanners sont des systèmes de lecture et d'enregistrement de données par lecteurs ou capteurs de codes barre [468] . Ils permettent de stocker en temps réel, des données relatives à un objet. Leur usage quotidien conduit à un contrôle systématique de cet objet.

Parmi les avantages des systèmes de codes barre les plus connus, citons d'abord leur ergonomie et la souplesse de leur maniement. Ces systèmes sont en fait, transposables et ne sont pas lourds à gérer. En outre, ils sont autonomes puisqu'ils possèdent leurs propres mémoires. Ils assurent en conséquence, une certaine sécurité aux données stockées au moyen d'un concentrateur multiplexeur. La facilité de modifier les tâches de saisie en mode local ainsi que la facilité de transmission des données enregistrées du concentrateur vers l'unité centrale du système sont d'autres éléments avantageux à rappeler.

La gamme de systèmes de codes barre, pouvant se connecter à un terminal (PC autonomes et portatifs), est très diversifiée. Nous distinguons les quatre types suivants :

- Les **douchettes** sont disponibles avec ou sans fil. Elles sont destinées à la lecture de codes barre classiques ou bidimentionnels. Leur capacité de lecture laser à longue distance ainsi que leur qualité de résolution sont de plus en plus diversifiées.
- Les **scanners crayon optique** utilisent, comme leur nom l'indique, des crayons optiques réduisant ainsi le taux d'échec quant à la lecture du code barre à longue

[467] J-L Le Moign, ,*op. cit*., 1996, p. 167.

[468] Il existe d'autres techniques d'identification automatique des données utilisant de nouveaux symboles crées pour répondre à des besoins sans cesse variés. Nous pouvons citer le code 39 utilisé en industrie, le code EAN (European Article Number) ou UPC (Universel Product Code) en vente. Ce type de codes est numérique. Nous citons ensuite, le code 128 (Computer Identicis) et 93 (INTERMEC) qui acceptent les caractères du jeu ASCII. Très récemment, une nouvelle génération de codes à étages (tel que le code 49 avec lequel l'information est codée en format PDF) et de codes Matriciels (où l'information est codée par point carrés) est apparue. (http://www.interscansys.com/codecle/codecle1.htm , site web consulté 03 septembre 2000).

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

distance.

- Les **scanners à fente pour badges** fonctionnent en faisant glisser dans la fente du système tout badge comportant un code barre.
- Les **terminaux portables** se tiennent dans la paume de la main et sont constitués par des ardoises tactiles légères et faciles à transposer et à utiliser. Ils permettent de collecter les données que ce soit à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement. Ces systèmes possèdent de nombreuses possibilités de programmation, de connexion et d'accessoires optionnels [469] .

L'utilisation des scanners se fait à une grande échelle depuis les années 1970. Dans l'industrie, les scanners permettent la gestion de stocks. On les utilise également dans la vente (pour la reconnaissance des chèques et des cartes bancaires) [470] . J-L Le Moigne et J-A Bartoli citent l'exemple des scanners très utilisés en caisse dans les magasins et les grandes surfaces. Selon eux, ces scanners permettent «*de suivre les ventes de chaque article à la seconde près à chaque caisse*» [471] .

Nous constatons que les systèmes de douchettes sont quasiment utilisés par toutes les Bibliothèques françaises pour enregistrer les prêts à domicile. Les données stockées par ces systèmes sont en règle générale récupérées par un autre SI de la Bibliothèque. Il s'agit d'un système de gestion qui permet de suivre le circuit des documents depuis leur acquisition par la Bibliothèque jusqu'à leur diffusion.

Cependant, il est possible d'envisager en plus, la gestion d'autres aspects de l'organisation d'une Bibliothèque par les scanners. Citons l'identification automatique et le suivi instantané de la fréquentation de la Bibliothèque, qui est assurée dans la plupart des établissements par le tourniquet [472] . De même, la consultation sur place des ressources et des services de la Bibliothèque peut être mesurée par les douchettes et les terminaux portables. Dans le cadre du programme GeoLib mis au point par *Florida Resource and Environmental Analysis Center* (FREAC) du *Florida State University*, un système de codes barre pour la collecte des données relatives à l'usage sur place a été mis en place au profit des Bibliothèques publiques des Etats-Unis. Il s'agit du système APEX II [473] qui a été expérimenté dans cent Bibliothèques publiques américaines desservant des populations à bas revenus. Ce système se présente sous forme de terminal portable muni d'une douchette.

Le système APEX II est pratique dans la mesure où il permet au bibliothécaire de se déplacer à travers les différentes salles de la Bibliothèque et de collecter les données de

469 http://www.interscansys.com/materiels/lect_serie600.htm , site web consulté le 03 septembre 2000.

470 , site web consulté le 11 octobre 2000.

471 J-L Le Moigne,*op. cit.*, 1996, p. 193.

472 D'après la norme ISO 11 620, il s'agit d'un système de comptage du nombre d'entrées aux Bibliothèques. Grâce à ce système, on peut connaître le taux de pénétration de la Bibliothèque. Ce même taux peut servir à mesurer le coût des services de ces Bibliothèques (Organisation Internationale de Normalisation, *op. cit.*).

473 Le site web www.geoLib.com fournit des informations relatives au projet et à ses résultats.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

consultation sur place rapidement et discrètement. Il suffit de suivre les menus et les paramètres qui s'affichent sur APEX II et de scanner, au fur et à mesure, les données appropriées qui se trouvent dans des grilles imprimées. Une fois l'analyse est faite, le groupe diffuse les résultats aux cent Bibliothèques américaines.

B. LES SYSTÈMES D'INFORMATIONS GÉOGRAPHIQUES (SIG)

Le SIG est un outil de modélisation spatiale [474] d'objets [475] (ou de systèmes) qui permet de créer des bases de données et d'en assurer la mise à jour. Cet outil permet de répondre aux questions suivantes :

- **Où** ? : la réponse à cette question conduit le manager à localiser son organisation dans l'espace ;
- **Quoi** ? : cette question permet d'identifier toutes les autres organisations partageant le même espace ;
- **Comment** ? : le manager peut donner un sens aux problèmes rencontrés par son organisation ;
- **Quand** ? : grâce aux analyses temporelles (i.e. chronologiques) qui sont rendues possibles par le SIG, le manager est au courant de l'évolution de son organisation ainsi que de son voisinage ;
- **Si** ? : dans ce cas, le manager peut, moyennant le SIG, effectuer des études prospectives. La fonction de modélisation proposée par le SIG permet de simuler des scénarios d'évolutions diverses, selon des critères choisis par le manager.

Ainsi, le SIG est un SI spécialisé qui permet de «*fédérer diverses informations géographiques, de les rendre compatibles, d'étendre les capacités d'analyse, de créer de nouvelles informations, de les communiquer aux autres acteurs du système pour répondre aux besoins de chacun*» [476] . Ce type de système est utile à toute organisation qui évolue dans un espace constitué par une infinité de points, c'est-à-dire d'organisations avec lesquelles elle échange des données. Grâce à ce système, il est possible d'avoir une représentation graphique des relations spatiales entre plusieurs organisations, ce qui aide le manager à être informé des problèmes d'aménagement et de gestion [477] qui

[474] Pour R. Laurini et D. Thompson, le terme « spatial » se réfère aux données localisées relatives à des objets physiquement situées dans un espace (R. Laurini et D. Thompson, *op. cit*., p. 4).

[475] La notion d'objet, ici employée, fait couler beaucoup d'encre dans des domaines assez variés (tels que l'intelligence artificielle, les systèmes de gestion de bases relationnelles). Cette notion est utilisée dans plusieurs travaux de modélisation pour représenter de la manière la plus fidèle possible le monde réel. Y. Amghar et A. Flory donnent plus de précision concernant la modélisation des objets. (Y. Amghar et A. Flory, 1994).

[476] Qu'est ce qu'un Système d'Information Géographique ?, http://perso.wanadoo.fr/reperes/sig.htm (site web consulté le 05 septembre 2000).

[477] W. E. Huxhold, An Introduction to Urban Geographic Information Systems, New York : Oxford University Press, 1991, 337p.

vertu de la loi du droit d'auteur.

affectent indirectement son organisation. En effet, le SIG permet à la fois l'analyse, la synthèse et la représentation de données multi-sources (de type démographique, spatial, social, économique, etc.). Ces données sont représentées par le SIG de trois façons à savoir :

- les **icônes** (carte, plan, image de satellite, photo aériennes) ;
- les **textes** (les légendes par exemples) ;
- les **données statistiques** représentées dans des tableaux de bord.

L'ensemble de ces données est géré par le SIG qui les matérialise sous forme de cartes synthétiques ou thématiques. A titre d'exemple, le SIG Arc View développé par l'*Environmental System Research Institute Inc*. (ESRI) [478] contient des fonctionnalités permettant de représenter un lieu précis (le monde, une ville, une Bibliothèque, etc.) dans une carte géographique (de type agricole, commercial, social, etc.), à partir de laquelle des objets symboliques (lignes, points, polygones, etc.) s'y rattachent pour décrire les caractéristiques propres à cette localisation.

Les objets sont des descripteurs dont l'addition et la suppression dépendent de l'utilisateur. Pour assurer une meilleure représentation de la localisation, le Système Arc View propose d'ajouter du texte ou des graphiques à la carte géographique numérisée (nom d'une ville, d'un réseau routier, d'une rivière, d'un pont, etc.). Par ailleurs, cet exemple de SIG établit à la demande, des liens entre la carte et des tableaux ou des graphes. Cette fonctionnalité donne la possibilité à l'utilisateur d'avoir plus d'informations concernant les caractéristiques d'un ou plusieurs descripteurs sélectionnés. Il affiche par exemple, en détail l'évolution démographique des habitants d'un quartier, d'une année à une autre. En outre, le système Arc View dispose d'un ensemble d'options ergonomiques qui peut être employé pour assurer une meilleure lisibilité de la localisation visée.

Selon R. Laurini et D. Thompson, le SIG procure des «métadonnées», c'est-à-dire des informations que l'on pourrait extraire en interprétant des données brutes [479] . La représentation d'une Bibliothèque publique par exemple, dans une carte géographique de la ville (à laquelle cette Bibliothèque appartient), permettrait au personnel de cette Bibliothèque de s'informer sur son voisinage auquel il n'aurait pas songé auparavant ; la construction d'un nouveau bâtiment proche de la Bibliothèque publique qui héberge un cybercafé est par exemple un fait nouveau pouvant expliquer la diminution du taux de fréquentation de cette Bibliothèque ; la rareté des moyens de transport communs amenant à la Bibliothèque, la longue distance séparant cette Bibliothèque des lieux où les

[478] Depuis sa création en 1969 aux Etats-Unis, l'ESRI est représenté dans plus de 80 pays en l'occurrence la France. Ce laboratoire de recherche est reconnu comme leader mondial des éditeurs de logiciels SIG. *Business Analysis*, *Facility Carto*, *AcFm* et *Arclogistics* (http://www.esri.com/company/about/history.html) sont d'autre exemples de SI développées par l'ESRI qui sont utilisés dans des domaines aussi variés que les télécommunications, les collectivités locales et territoriales, l'aménagement du territoire, la recherche, etc. .

[479] Dans ce sens, R. Laurini et D. Thompson disaient «*Having the extra data allows us to produce the information from the data. Interpretation of discrete, aparrently unrelated, pieces of data in akin to having added value as we progess from data, to information, to knowledge*» (R. Laurini et D. Thompson, op. cit., p. 4).

vertu de la loi du droit d'auteur.

utilisateurs logent et travaillent [480] sont d'autres exemples de faits qu'on peut visualiser avec un SIG. Le recueil de ces données permet de mener à bien des analyses géopolitiques, qui consistent (selon C. Koontz [481] , D. Jue et al. [482]) à :

- définir le marché actuellement servi par la Bibliothèque. Le SIG permet d'identifier le profil des utilisateurs actifs de la Bibliothèque (situation économique, statut professionnel, évolution démographique, etc.) et d'observer leur déplacement (en l'occurrence la fréquentation d'autre points de desserte) ;
- identifier de façon approximative les conditions d'augmentation éventuelle du nombre d'utilisateurs de la Bibliothèque.

Dans ce sens, des recherches multiples sont menées surtout dans les pays anglo-saxons qui mettent en avant les avantages du SIG pour le management des Bibliothèques [483] , [484] . En France, l'évolution du SIG est bien modeste ; ses applications concernent surtout la gestion de l'environnement, du patrimoine, ou l'administrations des réseaux. Toutefois, le marché français du SIG est en croissance. Rien que pour 1998, il s'est vendu pour près de 230 millions de francs de logiciels et de services associés, un montant en augmentation de 13,4% sur l'année précédente qui devrait dépasser les 265 millions de francs en 1999 [485] .

Conclusion

Nous avons étudié trois types de SII qui représentent, selon nous, trois sous-systèmes d'aide à la décision (voir fig.10). Chacun de ces systèmes fournit un type d'informations ayant une valeur ajoutée. Dans un premier temps, les informations internes et externes sont gérées respectivement par le SIG et le scanner, et dans un deuxième temps, elles sont traitées par le SIAD. Celui-ci constitue selon nous, le noyau du SI global, étant donné qu'il génère des informations stratégiques. Ces informations, représentées sous différentes formes selon le désir de l'utilisateur du SIAD, aident à la prise de décision.

480 G. D'Elia, «The development and testing of a conceptual model of public library user behaviour», in : *Library Quartely*, n°50, 1980, pp .410-430.

481 C. M. Koontz, « Using Geographic Information Systems for estimating and Profiling Geographic Library Market Areas », in : *Geographic Information Systems and Libraries : Patrons, Maps and Spatial Information*, Urbana-Ghampaign : the Board of Trustees of the University of Illinois, 1996, pp. 181-190.

482 C. M. Koontz, D. Jue et al. «Using Public Libraries to Provide Technology Access for Individuals in Poverty : A nationwide Analysis of Library Market Areas Using a Geographic Information System», in : Library and Information Science Research, vol. 21, n°3, 1999, pp. 299-325.

483 D. Cobb, «GIS : Its Impact on Library Services», in : *Meridian*, n°16, 1999, pp. 5-16.

484 N. Millea, «GIS in libraries at the Millennium : A European Perspective», in : *Meridian*, n°16, 1999, pp. 27-36.

485 Lettre d'information du MICAD, semaine des technologies de l'information, 28-29-30 mars 2000.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

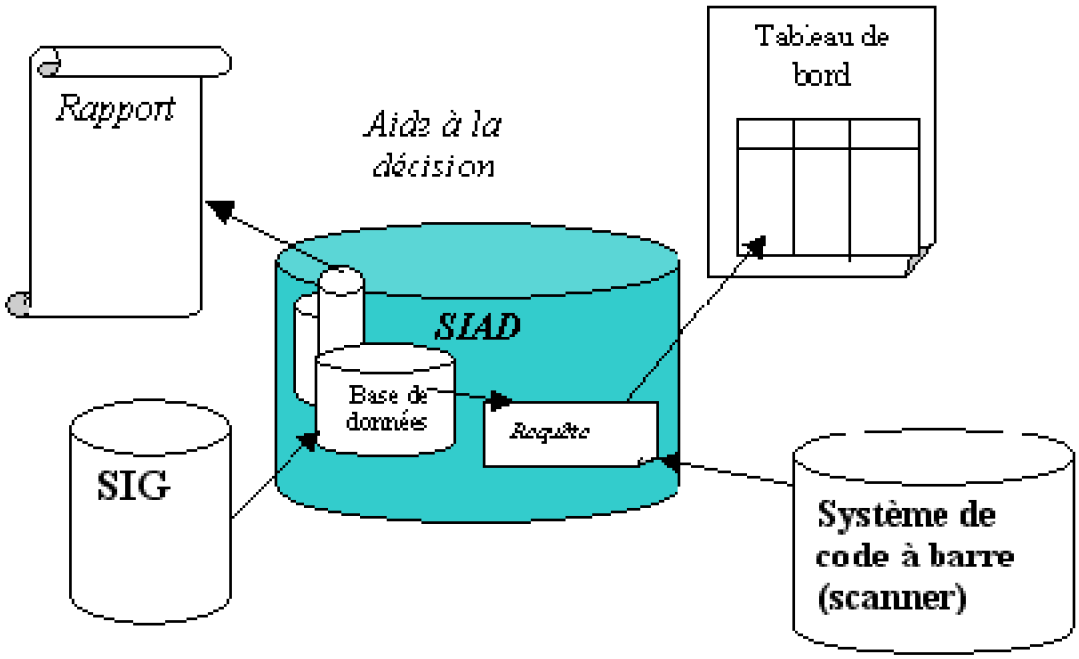


Fig. 10 Les sous-systèmes d'un SIAD

2.3.2 - Les produits issus de l'évaluation

L'évaluateur choisit une liste d'indicateurs de performance et de mesures par le biais d'un SII pour obtenir des données interprétables. Celles-ci peuvent être présentées différemment selon le besoin de l'évaluateur. Ainsi, le **tableau de bord** permet d'observer, d'agir et de communiquer au sein de l'organisation. **L'audit qualité** procure un regard externe et «impartial» du fonctionnement de l'organisation en général, et de la qualité de ses services tout particulièrement. Le benchmarking permet par des analyses comparatives d'améliorer les performances de l'organisation.

2.3.2.1- Le tableau de bord

Le tableau de bord est un document de synthèse élaboré selon une procédure précise [486] . Il renferme des données chiffrées, nécessaires au pilotage de l'organisation. Il «*permet d'observer régulièrement les évolutions et de réajuster la demande d'attribution budgétaire*» [487] au profit de l'organisation.

[486] Selon J. Dupuis, «*la forme générale d'un tableau de bord doit mentionner le nom du responsable, l'objectif, les paramètres, les différents chiffres agrémentés de graphiques, mais aussi les destinataires et l'origine des informations qui ont permis son élaboration. Enfin, un emplacement permet d'exposer l'interprétation des écrats et les propositions de mesures correctives*» (*op. cit.*, p. 126).

[487] T. Giappiconi et P. Carbone. Management des Bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des Bibliothèques de service public, Paris : Electre, 1997, 264p.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Pour A. Kupiec [488] , le tableau de bord est un outil de dialogue et d'aide à la décision. Il peut contenir d'une part, les données passées et présentes, et d'autre part, les données prévisionnelles [489] . Ces données peuvent être présentées sous forme de tableaux synthétiques ou de graphiques [490] (courbe, toile d'araignée, etc.) et sont expLoitées de manière à donner aux décideurs les moyens de contrôle régulier des résultats de leurs actions. Avec cet outil, les décideurs peuvent communiquer les résultats aux différents acteurs de l'organisation. En se basant sur ce produit, ils peuvent soit consolider, soit réajuster à temps le cours des actions.

En règle générale, le tableau de bord peut convenir à de multiples utilisations et est communiqué à différentes catégories de publics. Cependant, nous distinguons trois types de tableaux de bord [491] , [492] qui répondent chacun à des objectifs hiérarchiques précis. Ils suivent en fait, le cursus de la gestion managériale d'une organisation donnée à savoir : le long terme, le moyen terme et le court terme :

- Pour une politique à long terme, le manager utilise **le tableau de bord général** qui «*suit l'évolution des hypothèses économiques et sociales sur lesquelles reposent les orientations stratégiques, ainsi que les principaux facteurs de performance de l'organisation*» [493] . Ce tableau de bord contient les résultats comparatifs issus de la combinaison de deux ou de plusieurs tableaux de bord d'activité. Pour H. Allègre et F. Mouterde [494] , ce type de tableau est un outil de pilotage et d'arbitrage qui s'adresse aux responsables de l'organisation au plus haut niveau (directeur, président, maire, etc.). Les informations présentées dans ce tableau, doivent être concises, car l'intérêt d'usage de cet outil réside dans les mesures de corrections et les approfondissements qu'il suggère. Ainsi, un tableau de bord à l'usage du maire d'une ville de 10 000 à 20 000 habitants contient des données chiffrées relatives à l'année courante et à la précédente. Ces données sont réparties en plusieurs domaines (social, scolaire, financier, etc.). A chaque domaine, correspond un nombre limité d'indicateurs. Ainsi, le taux de pénétration (inscrits/population à desservir et lecteurs

488 A. Kupiec*, op. cit*., p. 101.

489 O. Cerutti. Indicateurs et tableaux de bord, Paris : AFNOR, 1992, 92p.

490 Il existe plusieurs types de graphiques. Nous citons, les graphiques de variation (courbe, histogramme, diagramme en bâtons), les graphiques de structure (graphique circulaire dit «camembert», graphique en secteurs ou en colonne) et les graphiques de représentation des tableaux à double entrée. Les ouvrages de F. Zanier, d'H. Allègre et de F. Mouterde dont nous indiquons les références dans la partie bibliographique de la thèse, présentent les caractéristiques de cette typologie.

491 F. Zanier, *op. cit*.

492 J. Dupuis, *op. cit.*

493 *idem*., p. 122.

494 H. Allègre, op. cit.

vertu de la loi du droit d'auteur.

effectifs/inscrits) est le seul indicateur de performance indiqué dans le tableau, pour décrire le résultat atteint par les Bibliothèques dans le domaine culturel de la collectivité [495] .

- Pour une politique à moyen terme, il appartient d'utiliser **le tableau de bord d'activité** qui sert, selon l'expression de J. Dupuis, de «guide-line» de l'action et de rappel des étapes à respecter. Il est destiné au responsable de chaque action et/ou service de l'organisation, et comprend un nombre plus important d'indicateurs qui permet de mesurer une action précise selon les différents angles d'approche.
- Pour une politique à court terme, **le tableau de bord de gestion** est un instrument d'aide aux actions immédiates qu'il convient de consulter quotidiennement. Ce dernier type de tableau de bord est destiné aux individus directement en charge de la mise en place des actions. Son rôle premier est de les aider à prendre des décisions opérationnelles et à formaliser la responsabilité de chacun dans l'organisation.

Soulignons à ce niveau, que la formalisation de ces trois types de tableaux de bord est essentielle pour toute organisation y compris la Bibliothèque. En effet, ces instruments d'information, de contrôle et de communication périodique accompagnent de façon régulière les niveaux de décisions qui sont prises par les membres de l'organisation.

Cependant, la qualité de ces instruments dépend d'abord, de la définition en amont des objectifs et du processus décisionnel mis en place. Ces instruments sont ensuite, tributaires de la volonté des membres de l'organisation de les considérer comme des outils de pilotage et de réorganisation. En outre, la qualité des tableaux de bord dépend de la sélection des indicateurs de performance (les plus significatifs pour le management de l'organisation). Enfin, l'utilisation efficace des tableaux de bord suppose la mise à jour de leur contenu informatif, dont la valeur demeure relative. Dans ce sens, F. Zanier précise que pour «*posséder des moyens de comparaison et assurer une continuité, la forme et les types d'informations collectées ne doivent pas changer dans le temps … seules les données changeront*» [496] .

Pour J-F. Auby, un tableau de bord pertinent doit, dans le contexte précis des organisations publiques, privilégier l'approche multicritères, pour rendre compte de la pluralité des missions de ces organisations. En outre, le tableau de bord doit permettre de «*distinguer, dans les grandeurs mesurées, ce qui relève des pouvoirs de décision propre du niveau hiérarchique qui l'élabore, et ce qui relève d'autres contraintes qui lui sont imposées, lesquelles sont souvent importantes dans la sphère publique*» [497] .

Le tableau de bord tel que défini par F. Laot et M. Rouah [498] (voir tabl..2) dresse la liste des objectifs stratégiques et opérationnels liés aux différentes missions de l'organisation et donne des informations précises concernant les réalisations effectuées durant une année. Dans ce tableau, on indique devant chacune des missions identifiées,

[495] c'est un exemple de tableau de bord d'ensemble cité par H. Allegre et P. Moutet dans leur ouvrage intitulé *Contrôle de gestion : méthodes, outils, tableaux de bord*, (H. Allegre, *op. cit.*, 1991, p. 52).

[496] F. Zanier*, op. cit.*, p .82.

[497] J-F Auby*, op. cit.*, p. 95.

[498] F. Laot et M. Rouah, p. 68.

vertu de la loi du droit d'auteur.

les actions engagées ainsi que les coûts de leur mise en œuvre. Dans la colonne des opérateurs, on précise les acteurs responsables de la mise en place de ces actions. La colonne des coûts correspond à la somme prévisionnelle de chaque action.

Tabl. 2 : Un exemple de présentation d'un tableau de bord

		Programme : Année		
Mission ……				
Objectif stratégique	*Objectif opérationnel*	*Actions*	*Opérateurs*	*Coût*
A	…… ……			
Mission ……				
Objectif stratégique	*Objectif opérationnel*	*Actions*	*Opérateurs*	*Coût*
B	…… ……			

2.3.2.2 - L'audit qualité

Selon la norme ISO 10011-1, l'audit est «*un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer d'abord, si les activités et résultats satisfont aux dispositions préétablies, puis si ces dispositions sont mises en œuvre et aptes à atteindre les objectifs*» [499] .

Dans le secteur privé, l'audit qualité est considéré comme un manuel dans lequel est précisé «*ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle fait, ses missions … les fonctions et les tâches des différents départements … on situe le rôle des différentes personnes qui ont des responsabilités dans le système qualité …*[et on explique] *comment seront traités les non-conformités, les défauts au regard des référentiels*» [500] . Le rôle de cet outil est de créer une vision globale de l'établissement en facilitant «*la recherche des anomalies qui s'avèrent de sources potentielles d'amélioration*» [501] .

La demande de certification aux normes ISO 9000 [502] pour l'assurance de la qualité, exige l'installation de ce dispositif qui vérifie la mise en conformité des fonctions, des tâches et des résultats de l'organisation avec les principes de qualité définis par les normes internationales [503] . Les audits qualité sont conduits par des organismes de certifications telle l'Association Française pour l'Assurance Qualité (AFAQ) qui porte un

[499] B. Torodov, ISO 9000, une force de management, Paris : AFNOR, 1997, p. 81, 194p.

[500] M-C. Vasseur, «Au cours de la démarche de certification ISO 9000», in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, T.43, n°1, 1998, p.45, pp. 44-46.

[501] M-C. Vasseur, *op. cit.*, p.45.

[502] Nous citons comme exemple de normes ISO 9001 pour l'assurance de la qualité en conception, développement , production, installation et prestation associées et ISO 9004-2 qui est un guide pour le management de la qualité des services.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

regard externe au fonctionnement de l'entreprise. F. Mispelblom Beyer [504] constate que l'élaboration d'audits par ces établissements suscite des réactions diverses quant à l'utilité de ces instruments de contrôle.

Pour C. Doucet par exemple, «*les audits qualité se transforment souvent en un simple contrôle de l'application de procédures prédéfinies, ne donnant ainsi que de faibles garanties* [Il s'aperçoit que] *la formalisation du fonctionnement de l'entreprise n'évite ni les problèmes ni les incidents, voire les rend plus fréquents dans certains cas*» [505] . Quant à J-L Lamprecht, il met en avant la réticence des salariés à l'égard des auditeurs. Du fait que ces derniers donnent l'impression de mener des «examens punitifs» [506] , les salariés adoptent souvent une attitude réservée à leur égard.

Pour éviter ces malentendus , F. Mispelblom Beyer [507] recommande aux auditeurs d'être à l'écoute des membres de l'organisation afin de les aider à résoudre les problèmes de qualité spécifiques. En contre partie, les membres de l'organisation se doivent d'être plus coopératifs à l'égard des auditeurs chargés d'évaluer la réalité de la qualité (de leur organisation) et de donner les conseils pertinents.

Dans le secteur public, le premier rôle de l'audit est d'informer l'opinion publique des résultats obtenus par les organisations publiques. Cet instrument de contrôle qui prend la forme d'un rapport doit, selon J.B. Nioche et R. Poinsard, faire ressortir les points présentant du gaspillage dans le management des organisations. Ainsi, il doit permettre de déterminer dans quelle mesure les procédures de l'organisation publique contribuent à la réalisation des objectifs assignés. Pour J-F. Auby, l'audit doit en outre, assister l'organisation auditée dans la correction des dysfonctionnements mis en évidence [508] .

D'après L. Demailly [509] , l'audit est l'outil le plus souvent utilisé pour mener des évaluations formatives. Il est rédigé par des auditeurs externes, en s'appuyant sur les résultats d'enquêtes qualitatives menées au sein de l'organisation (sous forme d'entretiens, d'observations) et sur une sélection de données chiffrées fournie par les dirigeants de ces organisations.

Deux conditions déterminent essentiellement la qualité de l'audit : l'impartialité et la

503 B. Torodov. *op. cit.*.

504 F. Mispelblom Beyer, Au-delà de la qualité : Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur, Paris : Syros, 1999, 305 p.

505 C. Doucet, «Assurance qualité et certification des entreprises», in : *Traité de la qualité totale*, Paris : Dunod, 1990, p. 256.

506 J-L Lambrecht, ISO 9000, se préparer à la certification, Paris : AFNOR, éditions, 1994, p.152.

507 F. Mispelblom Beyer, *op. cit.*, p. 187.

508 J-F. Auby, *op. cit.*, p. 97.

509 L. Demailly, «L'évaluation et l'auto-évaluation des établissements : un enjeu collectif, le cas des audits d'établissements scolaires de l'académie de Lille», in : *Politiques et management public*, vol.17, n°1, mars, 1999, pp. 37-58.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

périodicité. L. Demailly considère qu'un *«vrai audit est fait par des gens qu'on ne connaît pas et avec lesquels on n'a rien à voir*. [Il ajoute que] *l'audit n'a pas de sens s'il n'est effectué qu'une seule fois : c'est la répétition régulière des procédures d'évaluation qui permettra d'intégrer les retours réflexifs sur les effets de l'action*» [510] .

2.3.2.3 - Le benchmarking

Selon Strategor [511] , le benchmarking [512] consiste à comparer les performances positives de l'organisation à celles d'une ou de plusieurs autres organisations afin d'améliorer ces performances.

Karlof [513] en distingue trois :

- Le **benchmarking interne** est utilisé dans le cas d'organisations dont les implantations sont géographiquement dispersées. Le but de cette méthode est d'harmoniser davantage les performances de ces organisations et de les rapprocher le plus possible. Ce type de benchmarking peut s'appliquer au cas des Bibliothèques dont les annexes sont décentralisées. Nous citons à titre d'exemple le cas de la Bibliothèque universitaire de Claude Bernard de Lyon1 constituée de deux sections situées dans des endroits différents, très éLoignés : la section «sciences» qui se situe sur le campus de la Doua (à Villeurbanne) et la section «santé» de la Bibliothèque qui est installée dans le complexe hospitalo-universitaire Rockefeller (à Lyon 3ème).
- Le **benchmarking externe** s'établit entre organisations ayant des objectifs et/ou des actions semblables. Cette méthode se base sur la collaboration de ces organisations qui doivent être convaincues de pouvoir y trouver également des avantages (actuels ou futurs). Cette méthode peut convenir aussi bien au réseau de Bibliothèques universitaires qu'à celui des Bibliothèques publiques qui ont des missions plus ou moins identiques.
- Le **benchmarking générique** concerne l'étude d'organisations opérant dans des secteurs différents et ne constituant pas de concurrence directe pour l'organisation. Il est possible par exemple, de comparer les résultats d'une Bibliothèque à ceux d'un centre de Loisirs ou d'une association culturelle.

J. S Town [514] rappelle que le benchmarking est à l'origine une technique de management stratégique très utilisée dans le monde des entreprises. Toutefois, il souligne que cette

[510] L. Demailly*, op. cit.*, p. 56.

[511] Stratagor, op. cit.

[512] Paru sous le terme de « parangonnage » dans le rapport annuel du conseil national de l'évaluation publié en 1999.

[513] Karlof cité par S. Lardera et B. Quinion, *op. cit.* .

[514] J. S. Town, «Benchmarking : Strife, Theft or Communion ?», in : *Proceedings of the 3rd Northumbria international conference on performance measurement in libraries and information services : value and impact*, 27-31 août 1999, pp. 53-59.

vertu de la loi du droit d'auteur.

technique est désormais applicable dans des organisations à but non lucratifs notamment les Bibliothèques. Ces organisations feront appel au benchmarking non pas pour chercher un avantage concurrentiel, comme le font les entreprises, mais dans une perspective d'échange et d'apprentissage d'expériences et de méthodes de gestion innovantes. Le benchmarking permet aux managers des Bibliothèques d'améliorer leur impact et leur valeur.

Considéré comme un processus, le benchmarking s'applique en suivant cinq étapes que nous présentons comme suit :

1. Sélectionner les variables de performance de l'organisation à étalonner ;
2. Chercher les meilleures organisations dont les variables sélectionnées ont un succès ;
3. Observer la pratique de ces organisations pour transposer leur savoir-faire (c'est la phase de la collecte d'informations) ;
4. Mesurer l'écart de la performance entre les organisations examinées et celle à améliorer ;
5. Définir les objectifs de performance à atteindre et mettre en place des plans d'action.

Selon Stratagor, le benchmarking doit «*déboucher sur la mise en place d'un réel tableau de bord stratégique incluant aussi bien des éléments de résultats que des variables permettant d'interpréter ces résultats*» [515] . Cependant, la valeur du benchmarking nécessite la continuité de son application. Cela suppose le suivi régulier de l'évolution des organisations examinées et des écarts de leurs performances.

2.4- Quel dispositif d'évaluation pour une Bibliothèque ?

D'emblée, nous pouvons dire que l'évaluation se présente sous forme d'un dispositif étant donnée qu'elle se place avant, pendant et après l'action. D'ailleurs, les schémas retraçant les critères et les paramètres d'évaluation (voir fig.2) résument de façon empirique ce qu'on peut évaluer, à quel moment et avec quel moyen.

Par ailleurs, nous savons qu'un bibliothécaire peut évaluer soit les actions soit les effets de ces actions, et qu'il va lui falloir assurer ces deux étapes dans le cadre d'un processus durable. En effet, les études ont montré que l'évaluation est un projet beaucoup plus long que le contrôle, la mesure ou encore l'audit. Ce projet poursuivi en Bibliothèque consiste à apprécier par des indicateurs de performance rigoureusement sélectionnés les actions de la Bibliothèque en premier lieu et les effets en second lieur :

- L'appréciation des actions nous informe sur la situation de l'organisation qui s'effectue en comparant les objectifs de la Bibliothèque à ses résultats. Elle permet de réviser, à court et à moyen termes, le déroulement des actions sur les plans de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence. Les résultats de cette appréciation seront utilisés pour étudier l'impact de la Bibliothèque sur sa population-cible.

[515] Stratagor, *op. cit*., pp. 62-63.

vertu de la loi du droit d'auteur.

- L'appréciation des effets de la Bibliothèque est déterminante et indispensable. Elle consiste à étudier d'abord, l'impact direct des actions engagées par la Bibliothèque sur sa population-cible (s'agit-il, d'un impact positif ou négatif, avantageux ou insuffisant, etc. ?). Elle permet ensuite, d'interpréter les changements observés dans le comportement de cette population en s'appuyant sur des informations recueillies dans l'environnement externe de la Bibliothèque (le livre imprimé, est-il toujours considéré à l'école comme indispensable pour le développement de la lecture chez l'enfant ?). Cette interprétation consiste à émettre des postulats divers sur lesquels porteront les décisions que la Bibliothèque entend prendre.

C'est à cause de cette deuxième étape que C. McClure et P. Hernon [516] considèrent l'évaluation comme un catalyseur de changement. Pour eux, l'évaluation permet de dresser un bilan de l'état de l'organisation poursuivie par la Bibliothèque à un moment donné. Ce bilan s'appuie sur :

- La définition des objectifs de l'évaluation. : cette première étape conduit à vérifier la cohérence (i.e. hiérarchisation) des objectifs par rapport au problème posé. Il s'agit aussi de déterminer le groupe qui sera chargé de mener l'évaluation jusqu'à son terme. Celui-ci prendra méthodiquement des décisions après s'être documenté et avoir fixé la durée de l'évaluation.
- La collecte des informations internes et externes les plus significatives après avoir répondu aux trois questions suivantes :

  – Quelles informations utiliser ?
  – Comment les collecter et les traiter ?
  – et pour quel objectif les utiliser ?

A ce stade du processus, l'évaluateur va émettre des hypothèses pour résoudre le problème constaté. Une fois confirmées sur le terrain, ces hypothèses conduiront à proposer des stratégies basées sur une analyse objectivant des expérimentations effectuées.

- La communication formelle (sous forme de rapport) d'une liste de recommandations du groupe. Après concertation, une ou plusieurs recommandations seront transformées en stratégies d'actions. Celles-ci une fois engagées, seront à leur tour évaluées.

Ces principes telles qu'ils sont décrits par C. McClure et P. Hernon nous rappellent la méthode de l'analyse de la valeur qui s'appuie, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, sur l'information. La description des SI existants à la fin de ce deuxième chapitre qui représentent l'aspect opérationnel du dispositif d'évaluation met en relief encore une fois, l'importance de l'information pour la Bibliothèque. Ces informations souvent gérées par des SII proviennent de sources diverses :

[516] C. McClure et P. Hernon, Evaluation and Library Decision Making, New Jersy : Publishing Corporation Norwood, 1990, 153 p. .

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

- D'une part, elles sont produites par le personnel de la Bibliothèque lui-même : elles sont issues du contrôle des résultats de ses activités, de l'utilisation de ses services ainsi que du comportement de son public. Ce type d'informations est géré par le système SIGB.
- D'autre part, la Bibliothèque reçoit des informations (au moyen de SIG par exemple) qui décrivent l'évolution sociale, économique et politique de la population à desservir. De même, elle reçoit des informations de son autorité de tutelle (changement de directeur, nouvelles règles administratives, etc.), des concurrents et du réseau auquel la Bibliothèque fait partie.

Conclusion du deuxième chapitre

Nous avons vu que l'évaluation se présente plutôt comme un outil d'aide à la décision qu'un instrument de sanction ou de légitimation. Cette aide diffère selon le choix des objets à évaluer (les moyens, les objectifs et les résultats), des critères utilisés (l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'impact) pour le croisement de ces objets et du niveau que l'on souhaite atteindre par ce croisement (macro évaluation ou micro évaluation).

Ce chapitre nous a permis également, de constater la forte relation entre l'évaluation et le management. Nous savons maintenant qu'on ne peut pas prétendre manager une organisation pour améliorer ses performances sans l'évaluer sur les plans internes et externes.

Plusieurs expériences en matière d'évaluation, passées en revue dans ce chapitre, démontrent la nécessaire participation de tous les acteurs de l'organisation au moment de la planification des actions et durant leur suivi. Ces expériences nous mettent en garde contre les effets d'une pratique ponctuelle de l'évaluation ou au-delà du temps ; l'évaluation doit se réaliser collectivement et changer en fonction de l'évolution des organisations dans la société. Ainsi, les facteurs socio-politiques et technico-économiques de l'organisation doivent être pris en compte par l'évaluateur.

Nous avons constaté plus précisément l'évolution de la pratique de l'évaluation en France lorsqu'on a décrit l'effet de la mondialisation de l'économie mondiale, des pressions socio-politiques et du développement technologique sur le management des organisations. Cette conjoncture a permis d'instituer l'évaluation et d'améliorer son dispositif ; mais qu'en est-il réellement des conséquences de cette conjoncture sur l'évaluation des Bibliothèques ?

Par ailleurs, la littérature très riche nous a déjà donné de bonnes pistes sur le dispositif de l'évaluation à mettre en place pour les Bibliothèques. Parmi les baromètres (i.e. outils et produits) de ce dispositif que nous avons étudiés et qui peuvent s'appliquer à la Bibliothèque, nous en relevons deux qui serviront de socle à notre approche : l'indicateur de performance et le SIAD.

Nous savons que le choix des indicateurs de performance est une phase déterminante dans la pratique de l'évaluation et qu'elle dépend de la définition des objectifs de la Bibliothèque et de son mode de planification. Cette phase conduit à

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

apporter un diagnostic de la situation de la Bibliothèque. Nous savons par ailleurs, que les données sont recueillies par le croisement de deux ou de plusieurs indicateurs de performance et qu'elles sont de plus en plus traitées par des SII.

Dans le contexte actuel d'afflux d'information, on s'est rendu compte que rien ne sert d'acquérir les informations si on n'a pas les moyens de les traiter. D'ailleurs, la description de la famille des SII nous montre les avantages d'évaluer une Bibliothèque moyennant un SIAD.

Nous pensons que le SIAD, peu développé en France, peut permettre aux bibliothécaires de maîtriser les informations susceptibles de les aider à prendre des meilleures décisions. Si ce système est employé pour l'évaluation des Bibliothèques, quels types d'informations devra t'il traiter et quelles conséquences cela peut-il avoir sur la vision que les bibliothécaires ont de l'évaluation ?

Nous allons étudier au préalable, dans le troisième chapitre, les contextes d'évaluation qui ont cours aujourd'hui dans les Bibliothèques françaises. Car, M. Lajeunesse et A. Tabah [517] remarquent que les Bibliothèques ont porté un intérêt manifeste aux managements des organisations publiques et privées. Cet intérêt peut s'expliquer, comme nous l'avons vu dans ce chapitre, par l'existence de problèmes en commun. Nous pensons que la Bibliothèque, à l'instar des entreprises et des administrations sont touchées par les retombées de la mondialisation de l'économie, du progrès technologique et de la montée des pressions socio-politiques (ce fut d'abord le cas des Bibliothèques nord-américaines puis tardivement des Bibliothèques francophones).

C'est dans cette perspective que nous étudierons d'abord, le contexte technico-économique et socio-politique des Bibliothèques en France. Le contexte normatif et institutionnel de l'évaluation des Bibliothèques sera ensuite examiné. Enfin, l'étude de terrain concernant les Bibliothèques publiques d'une part, et les Bibliothèques universitaires d'autre part nous permettra de mieux connaître la réalité de la pratique d'évaluation (les outils, les défis) dans les Bibliothèques françaises. Les résultats de cette étude serviront également à identifier les attentes des bibliothécaires concernant la pratique d'évaluation.

[517] M. Lajeunesse et A. Tabah, « L'évaluation en bibliothéconomie et en sciences de l'information : approches diverses », in : *L'évaluation des archives : des nécessités de la gestion aux exigences du témoignage*, 3ème symposium en archivistique, Université de Montréal, 27 mars 1998, pp. 37-45.

vertu de la loi du droit d'auteur.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Deuxième partie : L'évaluation des Bibliothèques publiques et universitaires : entre l'existant et les attentes

Nous avons pu constater, dans la première partie, que l'évaluation est aujourd'hui ressentie comme une réalité fonctionnelle pour gérer au mieux les organisations. Elle offre au manager des représentations pertinentes sur son organisation, lui donne une idée claire sur son environnement et oriente le changement managérial qu'il entend introduire.

Les Bibliothèques, comme exemples d'organisation, ont connu en une décennie des changements importants dans leurs rôles ainsi que dans leurs modes de gestion en raison de deux types de pressions. D'une part, l'Etat demande à ces organisations de prouver leur impact sur la société. D'autre part, les pressions économiques qui sont de plus en plus ressenties dans le milieu public, poussent les Bibliothèques à repenser leur performance. Ces changements concernent à la fois les Bibliothèques universitaires et les Bibliothèques publiques en France ; ils seront traités dans le troisième chapitre, cas par cas.

Nous allons préciser dans ce même chapitre les cadres institutionnel et normatif qui règlent l'évaluation des Bibliothèques en France, en vue d'appréhender la réalité de la pratique d'évaluation dans ces établissements. Par ailleurs, nous allons dresser un bilan

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

résumant l'actualité de la recherche bibliothéconomique [518] en matière d'évaluation des Bibliothèques. Il s'agira d'étudier les projets de recherche les plus récents ayant développé des outils de mise en œuvre de démarches d'évaluation et pouvant soutenir les bibliothécaires français dans leur action.

Par le biais d'une enquête menée auprès de 264 Bibliothèques françaises, le quatrième chapitre répertoriera les méthodes et les outils qui sont actuellement utilisés dans l'évaluation. Les besoins des bibliothécaires français en SIAD (recensés par l'enquête) permettront de réfléchir sur un dispositif d'évaluation adaptable aux cas des trois types de Bibliothèques et dont la méthode de conception et les fonctionnalités seront présentées dans le cinquième chapitre.

Troisième chapitre : Les contextes d'évaluation des Bibliothèques françaises

Pour mieux comprendre comment les Bibliothèques françaises sont évaluées, il convient d'abord, de connaître leur environnement (technico-économique et socio-politique) et ensuite, de rendre compte du cadre institutionnel, professionnel et normatif qui régit la pratique de l'évaluation dans les deux types de Bibliothèques en France.

Pour savoir enfin, comment améliorer cette pratique, nous allons citer les dernières découvertes technologiques et méthodes d'évaluation qui sont susceptibles d'aider le manager français dans sa propre démarche évaluative.

3.1- Le contexte technico-économique et socio-politique des Bibliothèques françaises

Le bibliothécaire se trouve au centre des évolutions de la société dont il a la charge d'informer et former. Il se trouve en fait, confronté à de nouveaux défis et à de nouvelles responsabilités.

L'importance accrue de l'information dans notre société a pour conséquence une

[518] Nous pouvons définir la bibliothéconomie comme étant une science de l'information dont le champ de recherche est la Bibliothèque, son système d'organisation et ses services d'information. Cette science qui a connu sa grande époque théorique avec S.R. Ranganathan, M. Dewey et E. Morel (entre la fin du XIXe siècle et les années 1930) se réfère à d'autres sciences pour formaliser des scénarios d'analyses et de procédures opératoires permettant leur transfert sur des situations vécues par des Bibliothèques. B. Calenge cite les sciences sociales, l'ingénierie informatique, la sociologie, l'histoire et la psycognition (B. Calenge. « Peut-on définir la bibliothéconomie ? », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°2, p.8-20). A travers une démarche scientifique, la bibliothéconomie traite des besoins psychologiques et socioculturels aussi bien des personnels de la Bibliothèque que de ses usagers (réels et/ou potentiels). Sur le plan technique, cette science aborde le dysfonctionnement des outils utilisés dans les établissements (surtout les catalogues en ligne) et proposent de nouvelles technologies (telle que les SI) après leur expérimentation dans des laboratoires de recherche et/ou des Bibliothèques-sites. En outre, la bibliothéconomie propose pour la gestion des Bibliothèques, des méthodes de management de plus en plus innovantes.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

émergence de nouveaux médias et une diversification des publics dans les Bibliothèques. Ces changements amènent le bibliothécaire à devoir répondre à une question existentielle sur l'objet de son métier [519] .

En effet, l'usage en libre accès des services électroniques par les usagers eux-mêmes entraîne une nouvelle forme de médiation entre le bibliothécaire et l'utilisateur. Cette médiation a pour but d'assurer des prestations de conseils et de formations pour favoriser l'autonomie de l'utilisateur dans sa recherche de l'information électronique. Par ailleurs, l'usage partagé et gratuit de ce type d'information produit un effet de surinformation [520] ; cet effet conduit au développement du rôle de la veille technologique assurée aujourd'hui par la plupart des Bibliothèques.

Nous décrirons dans cette partie plus précisément, les effets de l'environnement technico-économique et socio-politique sur les Bibliothèques universitaires et publiques en France et nous préciserons pour chacune d'elles, les rôles que doivent remplir les bibliothécaires dans une société qui prône la citoyenneté et la démocratisation du savoir; car malgré l'évolution de leurs rôles, les bibliothécaires français ne doivent pas perdre de vue ce qui forme l'essentiel de leur métier, à savoir la gestion du contenu des collections et leur accès [521] .

En d'autres termes, il convient aux bibliothécaires de ne pas réduire leur activité à la technicité (en raison d'une dépendance excessive à l'égard des techniques informatiques). Par ailleurs, nous allons voir comment l'introduction de méthodes de gestion provenant du secteur privé dans le monde des Bibliothèques ne peut être réalisée sans adaptations importantes, en raison des spécificités organisationnelles de ce monde.

Enfin, nous relèverons des points convergents qui existent entre les Bibliothèques universitaires et les Bibliothèques publiques. Ces points devront favoriser la coopération entre ces établissements pour améliorer leur rôle dans la société.

3.1.1- L'environnement des Bibliothèques universitaires

Comme le notent B. Calenge et *al*., les Bibliothèques affrontent une crise de légitimité d'une ampleur inconnue [522] . Ils citent l'exemple des Bibliothèques universitaires [523] qui doivent «se *trouver au cœur de l'université, comme outil essentiel de transmission du savoir enseigné ; mais le savoir démultiplie ses chemins, ignorant le passage obligé des Bibliothèques, empruntant peut-être même demain des autoroutes prometteuses mais*

519 D. Baillon-Lalande. « Les missions multiples et nécessaires convictions », in : *Bulletin de Bibliothèques de France*, 1997, t.42, n°1, pp.35-40.

520 J. Michel, *op. cit*., 1998.

521 Le métier de bibliothécaire, http://www.ENSSIB.fr/autres-sites/csb/csb-rapp98_texte.htm (site consulté le 17 février 2000).

522 B. Calenge et al., Diriger une Bibliothèque d'enseignement supérieur, Presses de l'université du Québec, 1995, 455p.

523 Par Bibliothèques universitaires, nous entendons : les services communs de la documentation, les Bibliothèques des grands établissements ainsi que les Bibliothèques interuniversitaires.

vertu de la loi du droit d'auteur.

encore imprécises » [524] . La situation imprécise dont B. Calenge et *al*. font allusion, est due à un changement dans le mode de diffusion de l'Information Scientifique et Technique (IST).

En effet, le circuit du document dans les Bibliothèques universitaires a connu des changements : les chercheurs communiquent de plus en plus leurs travaux de recherche par voie électronique (ouverture de page personnelle sur des serveurs Web). Ces travaux sont désormais accessibles en ligne sur le réseau Internet et peuvent intégrer dans leur format du numérique et du multimédia, impliquant ainsi, une nouvelle méthode d'écriture et de lecture de ces documents.

Pour permettre l'accès à ces documents, les Bibliothèques universitaires ont investi dans l'acquisition et la maintenance de nouveaux équipements informatiques (acquisition de lecteurs de cédéroms et de DVD, de terminaux, d'imprimantes, etc.) et mènent de nouvelles activités (abonnement pour des connexions à distance, constitution de sous-sites web de la Bibliothèque dans le site de l'Université, mise à la disposition de dossiers thématiques sur le réseau Intranet de l'Université et l'Internet, création de points d'accès vers une sélection de ressources électroniques externes, etc.). .L'édition des revues scientifiques traitées et conservées par les Bibliothèques universitaires, est devenue électronique.

Ces exemples de changement dans la diffusion de l'IST demandent de la part du bibliothécaire universitaire de nouvelles connaissances et compétences techniques (connaissance d'XML [525] , du Dublin Core [526] , des biais cognitifs relatifs à la lecture hypertextuelle [527] , etc.) pour repérer et organiser les documents électroniques, afin de les rendre consultables au même titre que les documents «analogiques » (i.e. monographies et périodiques sur support papier).

La multiplicité des documents électroniques dont la pertinence demeure opaque [528] ,

[524] *idem*, p.VII.

[525] XML (eXtensible Markup Language) est un langage d'encodage des métadata (concept défini plus Loin dans le texte) qui a pour but de simplifier SGML. A titre indicatif, la spécification SGML fait 500 pages alors que la spécification XML fait 26 pages. L'usage d'XML doit permettre de mettre sur le web des structures plus complexes avec une syntaxe souvent simplifiée. http://www.info.unicaen.fr/bnum/biblio-f …contres98/minutes/metadonees/texte.html, site web consulté le 15 mai 2000).

[526] Le Dublin Core est un projet qui vise à améliorer la normalisation des métadata en proposant un format de catalogage des documents numérisés. Ce format est constitué de 15 éléments de données descriptives. (http://ibase491.eunet.be/abd-bvd/mise/metadata.html , site web consulté le 15 mai 2000).

[527] Le procédé hypertextuel propose des liens activables par le lecteur lui permettant la navigation d'un fragment textuel à un autre par un simple clic de souris. Parmi les problèmes soulevés par la littérature, concernant l'hypertextualité, nous pouvons citer la surcharge cognitive des liens qui se traduit par le sentiment d'égarement dans l'hyperespace (H. Le Crosnier, « l'hypertexte en réseau : repenser à la Bibliothèque », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, n°2, 1995, pp.23-31).

[528] Contrairement à l'édition «classique » des documents, rigoureusement contrôlée par des comités de lecture dont le rôle consiste à évaluer la qualité du contenu des documents, l'édition électronique échappe à tout contrôle. En effet, tout un chacun peut créer son propre site pour diffuser ses travaux de recherche, ses idées sur et les diffuser sur le réseau Internet.

nécessite de la part du bibliothécaire un grand travail de filtrage, pour ne retenir que les plus pertinents. Pour le catalogage de ces ressources électroniques, le bibliothécaire doit dorénavant, compléter un nouveau champ du format d'échange MARC [529] par des informations techniques [530] : c'est le champ 856 [531] qui permet de créer un lien entre la notice bibliographique (en l'occurrence le catalogue en ligne de la Bibliothèque) et la ressource électronique elle-même.

En matière d'indexation, chaque ressource sera identifiée par une structuration faite de métadata [532] . Il s'agit de représenter la ressource électronique par des mots clés, afin de permettre à l'utilisateur de la retrouver sur Internet en passant par un moteur de recherche.

Le bibliothécaire doit en outre fournir des services d'aide et de formation aux usagers qui ont des difficultés à retrouver les ressources électroniques et/ou à utiliser les équipements informatiques mis à leur disposition. Ces équipements constituent désormais de nouveaux instruments d'acquisition du savoir, que les étudiants (exemple de catégories d'usagers desservies par les Bibliothèques universitaires) doivent maîtriser pour mener à bien leurs projets individuels.

C'est la raison pour laquelle, le comité d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel considère les Bibliothèques des établissements supérieurs (i.e. les Bibliothèques universitaires) comme «*des lieux privilégiés où les étudiants devraient être systématiquement familiarisés avec les médias électroniques … qui concourent de façon éminente à l'acquisition de méthodes de travail par les étudiants et à leur réussite*» [533] .

Par delà ces nouvelles fonctions, les Bibliothèques universitaires doivent continuer à remplir leur principale mission, assignée par la Loi n°84-52 du 26 janvier 1984 : celle de la conservation, de l'enrichissement et de l'accessibilité des collections relatives à l'IST. Dans ces établissements, le bibliothécaire doit répondre aux besoins d'information, de formation et de recherche. Il doit contribuer à donner à sa Bibliothèque une composante fortement intégrée dans la politique pédagogique et de recherche de l'Université. Pour ce faire, il doit jouer un rôle déterminent dans :

529 *MAchine Readable Cataloguing*..

530 Il s'agit souvent de saisir l'adresse URL du document électronique qui se présente sous forme d'un identifiant ayant une fonction semblable aux identifiants classiques, tels que l'ISSN (pour les publications en série) et l'ISBN (pour les ouvrages).

531 Le champ 856 existe dans les formats de catalogage normalisé UNIMARC (format d'échange universel) et USMARC (format d'échange utilisé par les Bibliothèques aux Etats-Unis).

532 On désigne sous le nom de métadata, un ensemble de rubriques associées à un document électronique, et donnant des informations sur son contenu (c'est-à- dire le document). Ces informations doivent être repérées par les moteurs de recherche (http://www.nlc-bnc.ca/pubs/netnotes/fnotes63.htm , site web consulté le 15 mai 2000).

533 Comité National d'Evaluation des établissements publics, à caractère scientifique, culturel et professionnel. Les missions de l'enseignement supérieur : principes et réalités, Rapport au Président de la République, juin 1997, pp. 43-44.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

- la diffusion des connaissances scientifiques ;
- la formation à la recherche ;
- la valorisation des résultats de cette recherche ;
- et le développement de la formation initiale et continue (renforcer la préparation des concours par exemple). [534]

De plus, il a pour mission de mettre en réseau l'ensemble de ses collections au profit des usagers d'autres Bibliothèques universitaires comparables. Un effort considérable est fourni dans ce sens par les Bibliothèques universitaires françaises pour résoudre les problèmes d'hétérogénéité de leurs catalogues [535] et moderniser le système de prêt entre elles.

M-D. Heusse [536] met en lumière la valeur socio-politique des Bibliothèques universitaires. Ces établissements ont le devoir d'apporter à l'administration centrale (qui constitue leur tutelle en France) une connaissance fine des effets de leurs actions ; ils doivent rendre compte à cette tutelle de l'utilisation de leurs moyens, à l'instar des Universités qui sont soumises au contrôle du Comité d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel [537] . Ainsi, «t*ous les quatre ans, chaque Université définit par contrat avec les services de l'Etat les principaux objectifs de son action et que c'est sur cette base que l'Etat fixe les financements pluriannuels* » [538] , [539] .

Cependant, l'Université se dote en France d'une certaine autonomie fonctionnelle et budgétaire (conformément à la circulaire n°89 - 079 du Ministère de l'Education Nationale, de la Jeunesse et des Sports datée du 23 mars 1989). Cette autonomie est marquée par

[534] *idem*

[535] Connu sous le sigle SU, le Système Universitaire est un projet de réseau commun de Bibliothèques universitaires, conduit par l'Agence Bibliographique de l'Enseignement Supérieur (ABES). La société néerlandaise PICA assure la maîtrise d'œuvre informatique du SU. Ce système doit intégrer le pancatalogue des ouvrages, la catalogue des périodiques (CCN/PS), le catalogue des thèses (Télethèse) et le système de PEB, afin de constituer un seul catalogue collectif qui englobe l'ensemble des collections de 101 Bibliothèques universitaires. Le système doit permettre un gain de temps considérable et une meilleure efficacité de la coopération inter Bibliothèque. De même, ce système fera partie intégrante du Catalogue Collectif de France, celui-ci étant un programme confié à la Bibliothèque Nationale de France avec les pôles associés. Ainsi, chaque Bibliothèque universitaire pourra soit cataloguer en local soit dériver la notice dans le SU, si elle existe, et la transférer dans le système local. Dans ce dernier cas, la notice sera récupérée par messagerie électronique en format texte (d'après le site web de l'ABES consulté le 09 mars 2000, http://www.abes.fr/comor.htm).

[536] M-D Heusse. «L'évaluation dans les Bibliothèques universitaires en France », in *: L'évaluation des Bibliothèques universitaires dans l'espace francophone*, congrès de l'ABCDEF, Dakar, 17-18 mars 1993, pp. 129-137.

[537] M. Crozier. L'évaluation des performances des établissements universitaires, Paris : La documentation française, 1990, 108p. .

[538] Les Bibliothèques des Universités, http://www.ENSSIB.fr/autres-sites/csb-rapp98_texte.htm (site web consulté le 17 février 2000).

[539] Décret N°85-258 du 21 février 1985, paru dans le journal officiel du 23 février 1985.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

le programme de contractualisation des Universités. Elle se traduit en termes de modernisation de la gestion (par l'élaboration de systèmes comptables de gestion interne) et de responsabilisation de toutes les composantes de l'université [540] . Elle implique l'élaboration et la mise en œuvre des véritables projets d'établissements qui seront évalués par les pouvoirs publics [541] .

Dans la pratique, on alloue à chaque composante de l'Université un crédit pour financer ses actions et ses services. Ce crédit est dans un premier temps, voté par le conseil administratif de l'Université, et dans un second temps, formalisé chaque année universitaire dans un document comptable. Conformément au décret du 14 janvier 1994, ce document représente un outil de pilotage et de contrôle de gestion. Il est constitué de chapitres par nature de recettes et de dépenses, parmi lesquels un chapitre sera entièrement consacré au budget fixé pour la Bibliothèque universitaire.

Comme le remarque C. Gaillard, « *le budget des services communs de documentation des Universités, préparé par le directeur de l'établissement, soumis à l'avis du conseil de la documentation est, bien qu'autonome, intégré à celui de l'université et soumis au vote de son conseil d'administration* » [542] . Cette situation a entraîné de nouvelles méthodes de travail, que les bibliothécaires universitaires ont dû adapter à la spécificité de leurs fonctions et services. Ce sont les méthodes de contrôle d'activités et de diffusion de résultats qui doivent, selon G Solle [543] , clarifier les structures et les responsabilités au sein de l'Université et affirmer la complémentarité de tous ses agents.

De ce point de vue, la Bibliothèque universitaire assume pleinement la responsabilité de sa politique de gestion du crédit qui lui est attribué annuellement. Toutefois, elle a la charge de rendre compte de l'utilisation de ce crédit dans les conseils d'administration de l'Université. Il s'agit d'une session plénière ayant lieu en mois de décembre ou en mois de janvier et qui porte sur la répartition des crédits.

Ces conseils sont des lieux d'expression publique des choix et des contraintes de chaque service et département de l'Université et auxquels des rapporteurs du conseil de la documentation [544] participent pour soumettre le budget de la Bibliothèque à l'approbation. D'une part, ces rapporteurs sont chargés de faire connaître l'utilisation des ressources et services de leur Bibliothèque, en mettant en évidence le rapport coût-efficacité. D'autre part, ils sont appelés à présenter leur nouveau projet pour l'année

[540] G. Solle, « Calcul de coûts et management des établissements universitaires », in : *Politiques et management public*, vol.13, n°2, cahier1, juin 1995, pp. 1-33.

[541] E. Cohen*, op. cit*. 1996.

[542] C. Gaillard. « La comptabilité publique en France », in : *Diriger une Bibliothèque d'enseignement supérieur*, Presses de l'université du Québec, 1995, P. 224, pp. 221-226.

[543] G. Solle, op. cit., 1995.

[544] Selon l'article 4 de l'arrêté du 4 juillet 1985, le directeur de la Bibliothèque universitaire, accompagné par un secrétaire qui le désigne, prépare les délibérations du Conseil de la documentation et les rapporte au Conseil d'administration de l'Université.

vertu de la loi du droit d'auteur.

à venir.

Pour accueillir une population étudiante dont la tendance est à la hausse, il faut par exemple :

- construire encore plus de locaux câblés ou réaménager certaines surfaces ;
- prévoir plus de postes de travail équipés d'ordinateurs ;
- offrir plus de ressources documentaires traditionnelles et électroniques ;
- augmenter les tâches de médiation et de formation.

Ces mesures, présentées au conseil administratif et agrémentées par des indicateurs précis, se traduisent par tout un ensemble de dépenses supplémentaires que les responsables de Bibliothèque doivent justifier.

Il est vrai qu'en moins de dix ans, les crédits de fonctionnement des Bibliothèques universitaires en France ont sensiblement augmenté [545] , néanmoins, cette amélioration demeure insuffisante [546] en comparaison avec « *l'augmentation régulière du coût des abonnements, la diversification des supports et des modes d'accès à l'information avec l'essor de la documentation électronique* » [547] . A cet effet, il est impérieux que les bibliothécaires parviennent à convaincre les membres du conseil d'administration de leur rôle pédagogique et éducatif, afin que leur projet soit majoritairement voté ; car il faut dire que l'arbitrage budgétaire n'est pas forcement en faveur des Bibliothèques universitaires.

Il ressort du rapport Van Dooren que les centres de recherche sont mieux financés que la Bibliothèque de l'Université, alors que celle-ci a pourtant la mission et la capacité de procéder à l'achat de ressources documentaires de niveau de recherche pour toute l'Université [548] .

Plusieurs données démontrent le rôle important des Bibliothèques dans l'Université. P. Carbone [549] en distingue principalement deux :

- la Bibliothèque universitaire est le service le plus ouvert dans l'Université et dont les horaires d'ouverture dépasse en moyenne les 50 heures par semaine ;
- elle constitue un pôle de modernité de l'Université de par l'importance de son offre de ressources électroniques et sa participation à la mise en place de nouvelles techniques d'enseignement [550] .

[545] Les crédits sont passés de 150 Million de Francs (MF) en 1988 à 535 MF en 1999.

[546] Les Bibliothèques des universités, http://www.ENSSIB.fr/autres-sites/csb-rapp98_texte.htm (site consulté le 17 février 2000).

[547] P. Carbone, « Le renouveau des Bibliothèques universitaires », in : *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, n°182, 1999, pp. 7-11, p.8.

[548] Rapport Van Dooren : Bibliothèques universitaires et nouvelles technologies, http://www.education.gouv.fr/rapport/vandooren/partenar.htm (site web consulté le 13 janvier 2000).

[549] *Idem.*

vertu de la loi du droit d'auteur.

C'est pourquoi, il convient que les bibliothécaires aient planifié de façon précise leurs services et leurs activités afin d'obtenir en fin d'année un meilleur rapport coût-efficacité. L'évaluation périodique est à cet effet, le principal outil de gestion qui doit signaler les éventuels écarts et permettre de prendre les mesures destinées à les corriger au moment opportun.

3.1.2- L'environnement des Bibliothèques publiques

Les Bibliothèques publiques vivent presque les mêmes mutations que les Bibliothèques universitaires en France. D'après les résultats d'une enquête technique [551] conduite par la DLL, en 1998 auprès des 2188 Bibliothèques municipales de communes de plus de 2 000 habitants, le nombre des Bibliothèques informatisées continue de progresser : 52,8% en 1998 contre 38% en 1995 [552] pour le même échantillon.

Malgré cette progression apparente, l'enquête nous apprend que les projets de ré-informatisation interviennent en moyenne tous les 8 ans, alors que l'Etat prescrit l'âge moyen des systèmes informatisées de Bibliothèques à 5 ans. Ce constat a permis au Conseil Supérieur des Bibliothèques de déduire que les Bibliothèques publiques « *ne suivent apparemment pas la course effrénée de l'évolution du matériel, ce qui peut conduire à s'interroger sur leur capacité d'adaptation aux bouleversements en cours*» [553] .

Il s'avère, en outre, que le coût d'investissement dans les projets d'informatisation ou de re-informatisation dépasse largement les prévisions des Bibliothèques publiques. L'enquête de la DLL indique que la moitié des 73 Bibliothèques informatisées interrogées, desservant entre 20 000 et 50 000 habitants, ont investi en 1998 plus de 700 000 francs [554] que le coût prévu. A cela s'ajoute la hausse du coût annuel de la maintenance des systèmes informatisés qui représente de 6,2% à 9,4% du total des investissements de ces établissements.

Par ailleurs, les statistiques fournies par la DLL depuis 1995, indiquent que les budgets d'acquisition des Bibliothèques publiques françaises régressent ou dans les meilleurs des cas, stagnent [555] . Les villes de 20 000 à 100 000 habitants sont celles qui

[550] Le décret 95-550 du 4 mai 1995 favorise la coopération entre les bibliothécaires et les informaticiens (journal officiel du 6 mai 1995).

[551] La DLL publie ce type d'enquête tous les trois ans.

[552] Direction du Livre et de la Lecture. L'équipement informatique des Bibliothèques municipales et départementales : évaluation 1998.

[553] Informatisation et ressources électroniques, http://www.ENSSIB.fr/autres-sites/csb-rapp98_texte.htm (site web consulté le 17 février 2000).

[554] Direction du Livre et de la lecture, *op. cit*., p. 15.

[555] L. Santantonios. « Les Bibliothèques sont plus nombreuses mais moins riches », in : *Livres hebdos*, n°236, 14-2-1997, pp. 54-57.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

ont eu le plus de difficulté à reconduire les budgets des années précédentes. Citons à titre d'exemple, la moyenne des dépenses d'acquisition en francs par habitant des 2421 Bibliothèques municipales interrogées par la DLL en 1998. Cette moyenne s'élève à 14,58% contre 14,01% en 1997 et 13,79% en 1996.

L'ouverture au public est en diminution régulière à cause de l'insuffisance des budgets de fonctionnement de ces établissements. En effet, pour les villes de plus de 30 000 habitants, la moyenne des heures hebdomadaires d'ouverture au public est de 19h21 en 1998 contre 19h30 en 1995 et 20h08 en 1990.

Au regard des chiffres fournis par la DLL de 1995 à 1998, nous pouvons constater avec prudence, que les Bibliothèques publiques, comme les Bibliothèques universitaires, suivent difficilement l'évolution technologique.

De surcroît, il semble que le progrès menace l'équilibre budgétaire de ces établissements. Soulignons cependant que les efforts déployés par les bibliothécaires de lecture publique pour suivre cette évolution sont considérables en France. En effet, le nombre de personnels a augmenté en général selon les statistiques publiées en 1998 par la DLL. Ce nombre est passé de 17338 en 1997 à 18351 en 1998 [556] dans les Bibliothèques municipales de plus de 30 000 habitants.

De plus, le nombre des Bibliothèques publiques qui offrent un accès au réseau Internet (que ce soit gratuit ou payant, libre ou restreint) a sensiblement augmenté ces dernières années. Parmi les services en ligne qui sont accessibles au public *via* ce réseau, nous pouvons citer la messagerie électronique, les forums, le transfert de fichiers [557] , la consultation en ligne de documents patrimoniaux et de collections courantes (couvertures d'imprimés, extraits sonores, extraits vidéos) [558] .

Cette nouvelle offre de services conduit le bibliothécaire de lecture publique a acquérir une certaine technicité. P. Bazin [559] en témoigne en mettant en évidence les fonctions quotidiennes qui sont acquittées aujourd'hui, dans les Bibliothèques publiques en France. En effet, le bibliothécaire a pour fonction de numériser des contenus, de récupérer des documents électroniques, de créer de métadata susceptibles de baliser finement ces documents, et de relier les documents filtrés entre eux dans l'espace hypertextuel.

Pour cet auteur, la technicité attribue «*des pouvoirs nouveaux qui semblent les autoriser à intervenir de façon beaucoup plus directe dans la chaîne de diffusion, de transmission et même d'élaboration des savoirs, etc.* [Leur tâche consiste à] *soigner les procédures de repérage, de comparaison, de collégialité, etc.* [L'auteur ajoute que] c*ette technicité procédurale est la garantie d'un élargissement du champ de vision et d'une*

[556] Il convient de prendre ce résultat avec précaution car le nombre des Bibliothèques interrogées par la DLL était de 2328 en 1998 et de 2152 en 1997.

[557] notamment le service de téléchargement de documents électroniques *via* le protocole FTP.

[558] Direction du livre et de la lecture, op. cit., p. 40.

[559] P. Bazin. «Bibliothèque publique et savoir partagé», in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.45, n°5, 2000, pp. 48-53.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

recherche de clarté dans l'organisation de l'offre documentaire » [560] .

Malgré l'importance de ces changements, le Secrétaire Général du Conseil Supérieur des Bibliothèques, se concertant avec quatre Conservateurs et un Inspecteur Général des Bibliothèques, [561] affirme que les Bibliothèques publiques doivent remplir leurs missions fondamentales de service public, à savoir :

- favoriser l'accès au livre et le plaisir de la lecture ;
- promouvoir la culture en partenariat avec des professionnels des secteurs de la culture ;
- assurer la formation initiale et permanente (l'auto formation professionnelle par exemple) ;
- contribuer à l'insertion des chômeurs dans le cadre d'un partenariat impliquant d'autres acteurs sociaux chargés de l'insertion ;
- et assurer un service impartial et à bon escient sur leurs territoires communaux.

D'ailleurs, nous remarquons d'après la description historique de l'évolution des Bibliothèques publiques en France fournie par M. Poulain [562] , que les missions fondamentales de ces établissements n'ont pas changé depuis le début du XX^{e} siècle :

Premièrement, les Bibliothèques publiques sont nécessaires au bon exercice d'un gouvernement démocratique [563] , raison pour laquelle elles doivent être, comme l'école, gratuites et laïques, conformément à l'article 4 de la charte des Bibliothèques élaborée en 1991 par le Conseil Supérieur des Bibliothèques.

Deuxièmement, chaque établissement doit proposer des services et des ressources qui vont dans le sens des préoccupations de l'ensemble des habitants de la commune. Dans cette optique, B. Calenge évoque la triple vocation des Bibliothèques publiques vis-à-vis de leurs collectivités territoriales. Il s'agit :

- « d'assurer la transmission de la mémoire strictement locale : l'expérience des hommes qui vivent ou ont vécu dans la commune et ses environs… ;
- d'ouvrir ses collections au savoir de l'humanité toute entière, et non seulement de la région ou de la France, pour que chaque individu bénéficie le plus possible du savoir et de l'imagination des autres hommes ;
- de conserver le patrimoine documentaire de la commune : les livres acquis par la commune l'ont été pour les lecteurs passés, ils sont au service des citoyens actuels,

560 *idem*, p. 50.

561 Un compte rendu des propos des participants à la table ronde est publié dans la revue « la Gazette » (numéro paru le 7 décembre 1998).

562 M. Poulain. Les Bibliothèques publiques en Europe, Paris : Ed. du cercle de la librairie, 1992.

563 T. Giappiconi et P. Carbone, op. cit., 1997, p. 18.

vertu de la loi du droit d'auteur.

et doivent être proposés aux usagers à venir » [564] .

D. Baillon-Lalande insiste sur la responsabilité culturelle des Bibliothèques publiques. Elles se trouvent être, selon cet auteur, « *les seuls lieux de mémoire de la production éditoriale d'hier et d'aujourd'hui, à l'heure où les libraires, faute de disponibilité financières et de place, n'ont ordinairement plus de politique de stocks, et où les éditeurs pilonnent de plus en plus rapidement les ouvrages* » [565] .

Cette idée est confirmée par T. Giappiconi et P. Carbone qui mettent en relief le rôle des Bibliothèques publiques dans le développement du métier du livre à l'échelle nationale. Pour eux, les politiques d'acquisition des documents menées par ces établissements «*constituent de facto une intervention publique dans le secteur économique de l'édition et de la librairie* » [566] . Pour D. Taesch-Wahlen [567] , les Bibliothèques publiques sont des partenaires pour tous les autres établissements : du centre culturel aux écoles, en passant par les théâtres, les festivals, les associations, etc. .

Troisièmement, les Bibliothèques publiques jouent un rôle primordial dans l'accès à la citoyenneté. Cette notion s'impose aujourd'hui à l'évidence comme légitime et pertinente dans le champ de l'intervention sociale, éducative et culturelle. La citoyenneté permet à chaque individu d'avoir une place d'acteur qui lui permettra, compte tenu de son âge et de son développement, de s'informer, de s'exprimer, d'agir et de prendre des initiatives [568] .

Rappelant à ce niveau, que la convention des droits de l'enfant en 1989 considère les enfants comme des acteurs sociaux à part entière comme les adultes et les personnes de troisième âge. En France, des dispositifs multiples sont mis en place par différents établissements publics pour développer la participation active de l'enfant dans la société. Parmi ces établissements figure la Bibliothèque publique dont la mission est à l'évidence claire : il s'agit de préparer l'enfant à devenir un citoyen autonome, responsable et solidaire. Comme l'école et les institutions éducatives, la Bibliothèque publique doit donner l'occasion à l'enfant de développer ses compétences créatives et d'apprendre la vie en société et le respect de l'autre [569] .

En plus de ces missions ayant un intérêt de politique publique, les Bibliothèques publiques doivent veiller au bon usage des deniers communaux et le prouver ; car « l*es citoyens ont le droit de savoir si les ressources sont utilisées le mieux possible* » [570] . Ils

564 B. Calenge*, op. cit*., 1993, p. 13.

565 D. Baillon-Lalande, *op. cit*., p. 35.

566 *idem*, p. 31.

567 D. Taesch-Wahlen. Concevoir, réaliser et organiser une Bibliothèque. Mémento pratique à l'usage des élus, des responsables administratifs et des bibliothécaires, Paris : Ed. du cercle de la librairie, 1997.

568 S. Hypach. « Généraliser la participation sociale des enfants », in : *Réussir*, n°44, juin 2000, pp. 2-5, p. 4.

569 J. Le Gal. « Pour une citoyenneté participative », in : *Réussir*, n°44, juin 2000, pp. 6-8.

vertu de la loi du droit d'auteur.

ont le plein droit de donner leur avis sur le fonctionnement de la Bibliothèque et sur ses prestations de services, voire être associés dans une mesure plus ou moins large à sa gestion. Ce progrès d'idées correspond à la conception moderne des droits individuels face aux pouvoirs institués et met davantage l'accent sur l'enjeu de la transparence et de l'organisation rationnelle des Bibliothèques publiques.

Pour illustrer cette demande, citons l'avis du député-maire de Saint-Denis qui met en avant le rôle de la Bibliothèque municipale de Saint-Denis. Pour lui, cette Bibliothèque doit accompagner les transformations sociales de la commune et se mettre au service des citoyens très différents les uns des autres. Elle doit, dit-il, « *innover, élaborer un projet de service qui intègre les citoyens, permettre un accès plus large au savoir et être au centre des pratiques culturelles et éducatives*» [571] . Pour autant, la Bibliothèque municipale de Saint-Denis manque, d'après son directeur, de moyens financiers et demande plus de temps, d'agents et de réflexion pour être en adéquation avec les besoins des citoyens de sa commune [572] . Cet exemple, illustre bien le problème financier que rencontrent la plupart des Bibliothèques publiques en France.

En conclusion, nous pouvons dire que la fonction publique dans son ensemble (i.e. l'Etat et les collectivités territoriales) est davantage confrontée à une certaine complexité dans la gestion de ses crédits en raison de la rapidité des mutations techniques, sociales et économiques (précédemment évoquées). La question qui se pose à un manager de Bibliothèque publique est de savoir comment remplir ses missions fondamentales alors que ses dépenses (le coût des prestations de service) augmentent et ses recettes (les subventions publiques) stagnent, voire diminuent progressivement.

T. Giappiconi propose de contourner ce problème par l'appréciation des moyens par rapports aux objectifs et dont le résultat sera utile à la maîtrise des dépenses de l'Etat. L'expertise conduite par les Bibliothèques publiques leur permet, selon cet auteur, de «*jouer un rôle crédible d'aide à la décision auprès de l'administration et de l'autorité politique de tutelle. Cette fonction d'expertise recouvre l'évaluation des besoins financiers (c'est-à-dire des dépenses directes et indirectes) et un rôle de conseil, d'aide à la décision en matière de tarification des services et de recherche de financements complémentaires (ventes de produits annexes, mécénat)*» [573] .

3.1.3-Les possibilités de convergence entre les Bibliothèques

Nous venons donc de constater que la responsabilité du service public d'une part, et l'obligation de contrôle des moyens (au sens où l'entend B. Calenge [574]) d'autre part, concernent la plupart des Bibliothèques en France aussi bien universitaires que

570 B. Leprat, "Les Bibliothèques à l'épreuve de l'évaluation", in : *La Gazette*, 7 décembre 1998, pp. 6-10.

571 P. Braouezec, M. Deloule et L. Matray. « Bibliothèque et citoyenneté », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.45, n°5, 2000, p. 62, pp. 62-65.

572 *Idem*.

573 T. Giappiconi, *op. cit*., 1998, p. 33.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

publiques.

Conformément à l'article 3 de la charte des Bibliothèques, la Bibliothèque est « *un service public nécessaire à l'exercice de la démocratie. Elle doit assurer l'égalité d'accès à la lecture et aux sources documentaires pour permettre l'indépendance intellectuelle de chaque individu et contribuer au progrès de la société* » [575] . Certes, les situations demeurent quelque peu hétérogènes entre les Bibliothèques universitaires et les Bibliothèques publiques.

Néanmoins, toutes les deux doivent remplir les missions de la charte et tendent vers une même finalité : repenser le rôle du bibliothécaire et innover ses méthodes de gestion en fonction des besoins nouveaux de l'environnement (i.e. les besoins des publics et les demandes de l'autorité de tutelle) de la Bibliothèque. C'est justement au sujet des missions qu'il est souhaitable à notre avis, de conjuguer les pratiques des uns et des autres ; car par-delà les différences qui persistent entre les Bibliothèques universitaires et les Bibliothèques publiques en France, il existe des points convergents qui sont susceptibles de créer un échange d'expertises et de vécus professionnels [576] .

3.1.3.1- Des missions communes

La synthèse de la littérature professionnelle [577] , [578] nous conduit à distinguer quatre missions qui semblent être communes aux Bibliothèques universitaires et aux Bibliothèques publiques. Il s'agit :

- de contribuer à la formation initiale des usagers en leur offrant un accès à la culture et au savoir : cette mission est essentielle pour les Bibliothèques universitaires. Elle consiste à aider l'étudiant à construire son affiliation disciplinaire et à compléter l'enseignement qu'il reçoit pour lui permettre de se l'approprier. En France, les Bibliothèques universitaires sont, à des degrés différents, intégrées aux projets pédagogiques de leurs universités ; elles développent traditionnellement des services relatifs à la fourniture des documents couvrant un ou plusieurs champs disciplinaires.

Leur but est de répondre le mieux possible aux besoins d'apprentissage de leurs différents publics visés (étudiants des trois cycles, enseignants et chercheurs).

[574] « *le terme de moyens évoque un ensemble composé du budget, des locaux et du nombre d'agents affectés à l'établissement* » (B Calenge, Conduire une politique documentaire, Paris : Ed. du cercle de la librairie, 1999, p. 92, 386p.

[575] cité dans *Les petites Bibliothèques publiques*de B Calenge (*op. cit.*, 1993, p. 13).

[576] L. Badra et R. Bouché. « Evaluating public and academic libraries for better management : the French approach and methodology", in : *Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact*, 27-31 août 1999, pp. 199-203.

[577] E. Cohen. « Les universités françaises : urgences et missions », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1996, t.41, n°2, pp. 8-11.

[578] T. Giappiconi et P. Carbone, *op. cit.*, 1997.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

A l'Université des Sciences Sociales de Toulouse I [579] , par exemple, les bibliothécaires du service commun de documentation ont l'habitude de travailler en relation étroite avec les enseignants-chercheurs, pour l'acquisition des documents liés à l'enseignement supérieur dispensé dans cette Université. Le travail de partenariat entre les bibliothécaires et les enseignants peut revêtir d'autres formes. Il s'agit, à titre d'exemple, de constituer des bibliographies sélectives de documents qui seront consultables par les étudiants à la Bibliothèque. Il s'agit également, de réfléchir sur les travaux que les étudiants seront amenés à faire sous la direction du corps enseignant et qui nécessitent le recours aux ressources documentaires de la Bibliothèque.

La formation initiale est aussi une mission essentielle pour de nombreuses Bibliothèques publiques dont le rôle consiste précisément, à compléter l'enseignement primaire, secondaire ou universitaire dispensé dans les différents établissements de la commune (écoles, lycées ou universités). Comme dans les Bibliothèques universitaires, on offre dans les Bibliothèques publiques des services de plus en plus personnalisés aux étudiants du premier et du second cycle.

B. Calenge [580] cite comme exemples de services la formation à la recherche documentaire et l'assistance personnalisée à la constitution de bibliographies et/ou d'exposés. Les Bibliothèques publiques entendent également contribuer à la formation initiale des apprentis en fournissant des collections pluridisciplinaires susceptibles d'élargir la connaissance qu'ils reçoivent dans leurs établissements. Cependant, le développement de ces collections s'appuie davantage sur la collaboration des établissements d'enseignement d'une part et des maisons d'édition d'autre part, pour décider l'acquisition des livres [581] .

- d'assurer la formation continue de salariés ou de demandeurs d'emploi qui veulent améliorer leurs connaissances et leurs compétences. Les Bibliothèques universitaires préparent les étudiants à l'insertion professionnelle et à la prospection d'emploi. Elles accompagnent de fait, la politique des différentes composantes de l'Université qui proposent des formations professionnalisées : c'est le cas typique des formations dispensées par les Instituts Universitaires de Technologies en France ou encore des formations de DESS [582] qui sont proposées par les départements de recherche de l'Université pour se rapprocher du monde des entreprises.

Les Bibliothèques publiques contribuent à la formation continue par la fourniture de collections et des services susceptibles d'accompagner les programmes des organismes

[579] M-D. Heusse et B. Saint-Girons, « Partenariat dans l'université de Toulouse I : vers un nouveau modèle d'organisation », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.44, n°4, 1999, pp. 27-30.

[580] B. Calenge, Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les Bibliothèques, Paris : Electre, 1999.

[581] Dans une perspective de développement du livre et de la lecture, les Bibliothèques publiques choisissent les best-sellers à acquérir selon leur qualité et leur intérêt intellectuel. Pour compléter les établissements d'enseignement, les Bibliothèques proposent davantage une littérature qui enrichit la culture livresque et la pensée de leur public et organisent des rencontres avec des écrivains ou de poètes.

[582] Il s'agit d'une formation professionnelle destinée à des étudiants de troisième cycle qui s'appuie sur les stages et s'achève par l'obtention d'un diplôme d'études supérieures spécialisées.

vertu de la loi du droit d'auteur.

de formation continue et de contribuer au développement des démarches d'autodidactes. Citons à titre d'exemple, l'accès à des publications locales susceptibles d'informer le chercheur d'emploi des offres existantes et d'orienter sa recherche d'embauche. De surcroît, les bibliothécaires jouent un rôle d'encadrement des autodidactes de plus en plus important dans la mesure où ils développent des collections de documents (relatives à l'informatique, aux techniques, aux sciences, etc.) pouvant aider les personnes à entreprendre par eux-mêmes des démarches d'auto formations professionnelles.

- de contribuer au développement de la recherche scientifique, en assurant l'actualisation et le développement des connaissances scientifiques et techniques : cette mission est évidente pour les Bibliothèques universitaires qui offrent d'ores et déjà trois types de services : la diffusion d'information personnalisées, la formation à la recherche de l'IST et l'assistance des étudiants (deuxième et troisième cycles) à la consultation des bases et banques de données à distance.

De même, les Bibliothèques universitaires orientent les chercheurs vers des sources d'information externes par le biais du service de PEB [583] et de l'Internet. Dans une moindre mesure, les Bibliothèques publiques contribuent au développement de la recherche par la constitution de fonds thématiques spécialisés (histoire, médecine, philosophie, etc.) et la mise à la disposition du public des matériels de recherche d'information (salles multimédias, accès à l'Internet, etc.).

- de remplir une mission patrimoniale qui consiste à conserver le fonds ancien de la Bibliothèque et de le communiquer aux générations présentes et futures. T. Giappiconi et P. Carbone [584] indiquent que les Bibliothèques publiques en France conservent plus de 8 millions d'imprimés, tandis que P. Casseyre [585] remarque que la demande de crédits établis par les Bibliothèques universitaires pour la sauvegarde de leur patrimoine est devenue pressante. Cet auteur cite l'exemple de laBibliothèque Inter Universitaire de Médecine de Paris [586] où*«des actions à la fois de conservation et de valorisation ont été entreprises, en particulier : la restauration de livres anciens, la reliure des thèses du XIXe siècle, l'achat de densitomètres pour microfilms, l'achat d'humidificateurs* » [587] .

Quant à la politique d'acquisition documentaire, l'Association Américaine des Bibliothèques [588] affirme que les actions de toutes les Bibliothèques doivent obéir aux cinq principes fondamentaux suivants :

1. « Aucun ouvrage, ou autre type de matériel, ne saurait être exclu du fait de l'origine, du passé ou des opinions de ceux qui ont contribué à sa création ;
2. aucun ouvrage, ou autre type de matériel ne saurait être proscrit ou éliminé pour des motifs partisans ou doctrinaires.
3. Les Bibliothèques doivent s'opposer activement à la censure dans l'accomplissement

583 Prêt Entre Bibliothèques

584 *idem*.

585 P. Casseyre, « Universitaires : l'exemple de la BIUM : la fonction patrimoniale des Bibliothèques », in : . *Diriger une Bibliothèque d'enseignement supérieur*, Presses de l'université du Québec, 1995, pp. 297-302.

586 La BIUM est la Bibliothèque Inter Universitaire de Médecine de Paris qui possède plus d'un million de volumes (dont 1 000 incunables, plus de 1 000 ouvrages du XVIe siècle, plus de 6 000 ouvrages du XVIIe siècle), plus de 20 000 titres de périodiques ainsi que toutes les thèses de médecine de Paris (depuis 1939) et de Provence (depuis XIXe siècle).

587 P. Casseyre, *op. cit*., p. 298.

588 *American Library Association* (ALA).

vertu de la loi du droit d'auteur.

de leur mission informative et éducative.

4. Elles doivent coopérer avec tous les groupes et les individus qui luttent pour le respect du droit à la liberté d'expression et au libre accès aux idées.

5. Le droit d'utiliser la Bibliothèque ne saurait être refusé à personne [quelque soit] son origine, son âge, son passé ou ses opinions »H. Ballour M. Kuhlmann et N. Kuntzmann. Censure et Bibliothèques au XXe siècle, Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 1989..

3.1.3.2- Des demandes d'information comparables

La population desservie par les Bibliothèques publiques et universitaires est de plus en plus nombreuse et hétérogène en France : depuis que le taux du succès au baccalauréat s'est élevé (à partir de 1995) et que la poursuite des études supérieures s'est généralisée, les Bibliothèques universitaires et les Bibliothèques publiques sont fréquentées par des personnes dont la moyenne d'âge est comprise entre 19 et 29 ans [589] . Ainsi, l'afflux d'étudiants et de professionnels (l'article 1 du décret de 1970 [590] ouvre les Bibliothèques universitaires en France à un public non universitaire) est devenu considérable dans les deux types de Bibliothèques ; il les incite à améliorer leur action pédagogique.

La Bibliothèque Universitaire de Paris 8 par exemple, accueille une population hétérogène composée de 26 500 étudiants qui sont « *majoritairement français, mais également étrangers (19%), issus de baccalauréats professionnels, de salariés à temps plein ou à temps partiel (25%) et également de non-bacheliers, d'étudiants en formation continue ou en « reprise d'études » et également d'enseignants de l'université. A ce public, s'ajoutent les nouveaux publics, à savoir les lecteurs extérieurs…Ce public est composé pour moitié d'étudiants d'autres Universités d'Ile de France et, bien sûr, d'enseignants du secondaire et du primaire, lycéens majeurs, salariés, retraités, chômeurs, majoritairement originaires de Seine-Saint-Denis* » [591] .

Cet afflux crée des problèmes évidents d'accueil et d'encadrement aussi bien dans les Bibliothèques universitaires que dans les Bibliothèques publiques. Pour s'adapter à cette nouvelle réalité sociale, les Bibliothèques publiques et universitaires s'engagent à enrichir et à diversifier leurs collections documentaires (constitution de fonds thématiques plus variés, acquisition de best-seller, développement de revues de presse, etc.), afin de répondre adéquatement et rapidement aux besoins d'information d'une population différente sur les plans tant sociaux qu'intellectuels.

3.1.3.3-Une sollicitation croissante des pouvoirs publics

589 L. Badra, *op. cit*.

590 G. Boisard, « Les publics de Bibliothèque d'enseignement supérieur en France », in : *Diriger une Bibliothèque d'enseignement supérieur*, Presses de l'université du Québec, 1995, pp. 339-346.

591 B. Dujardin et M. Julien. « Bibliothèque universitaire, Bibliothèque publique ? la Bibliothèque de l'Université de Paris8 », in : *Bulletin de Bibliothèques de France*, t.45, n°5, 2000, pp. 66-70, p. 68.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Nous constatons que les Bibliothèques relevant de l'Etat nouent des liens avec les villes dans lesquelles elles se situent. Ce constat concerne aussi bien les Bibliothèques universitaires que les Bibliothèques publiques bien que dans ce dernier cas le lien est plus important, puisque les Bibliothèques publiques sont totalement dépendantes des collectivités territoriales. Dans une moindre mesure, les collectivités territoriales apportent davantage de soutien financier aux Universités.

En effet, le schéma universitaire 2000, élaboré en 1990, permet aux collectivités d'apporter un concours financier à l'Etat, notamment pour la construction et/ou la rénovation des bâtiments universitaires. Récemment, les Universités sollicitent le soutien de leur région pour organiser des rencontres scientifiques et conduire des projets de recherche. C'est le cas par exemple, du pôle lyonnais en histoire du livre [592] qui associe différents partenaires. A ce projet, participent, l'Ecole Nationale Supérieure en Sciences de l'Information et des Bibliothèques (ENSSIB), l'Ecole Nationale des Chartes, l'Ecole Normale Supérieures-lettres, la Bibliothèque Municipale de Lyon et le Musée de l'Imprimerie de Lyon. Ce projet est activement soutenu par la ville de Lyon pour :

- conduire des recherches sur le fonds ancien de la Bibliothèque Municipale de Lyon enrichi par le fonds de la Bibliothèque des Jésuites de Chantilly ;
- organiser des rencontres (journée d'étude, congrès, etc.) à des fins de mise en valeur et d'étude du patrimoine documentaire et livresque .

Dans une perspective de rapprocher les enseignements supérieurs du tissu économique et social des régions et de conduire des politiques économiques et sociales cohérentes, la mobilisation des pouvoirs locaux a permis par ailleurs, la mise en place de programmes de recherche qui sont davantage proches des territoires géographiques locaux. Cette mobilisation correspond à l'octroi de bourses [593] aux étudiants participant à des recherches conduites conjointement par les universités et les entreprises.

Conclusion

Comme on peut le constater, les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires doivent faire face à la mission de service public en répondant à l'exigence des usagers. Ceci, malgré la rigueur budgétaire devenue de plus en plus contraignante. Pour relever ces défis actuels, le partenariat en matière de management nous paraît nécessaire. La réalisation d'un tel projet permettrait aux Bibliothèques de disposer d'un potentiel d'expertise et d'outils de rationalisation de gestion plus importants, cependant, elle entraînerait une large concertation et beaucoup de communication.

Comme le soulignent T. Giappiconi et P. Carbone, le travail en réseau en général et le recours au benchmarking tout particulièrement, doivent favoriser la cohérence dans le développement de la communication et de la conservation des ressources de l'ensemble

592 http://histoite.enssib.fr/2projet_IHL/projet.html (site consulté le 03 mars 2001).

593 La bourse CIFRE (Conventions Industrielle de Formation par la Recherche) par exemple, correspond à une aide des pouvoirs locaux aux entreprises qui s'engagent à financier un doctorant pendant les 3 ans de sa thèse.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

des Bibliothèques de service public [594] .

On peut mener des analyses comparatives en Bibliothèque et connaître les mesures ayant fait leur preuve ailleurs, sans pour autant s'écarter de ses objectifs. En effet, ces analyses attirent l'attention sur des éventuelles contre-performances et permettent d'agir plus efficacement face à des problèmes communs ; elles permettent enfin, de réfléchir sur des stratégies qui conviennent le mieux aux contraintes spécifiques de son établissement et à la particularité de son fonctionnement. De ce point de vue, nous pourrions penser que l'échange des stratégies et des résultats entre les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires ne pourrait être que profitable pour les unes et les autres.

Or, le seul moyen d'échange d'informations qui existe aujourd'hui entre ces établissements, est rendu possible grâce à l'intermédiaire du ministère de la culture et du ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie avec le concours du Conseil Supérieur des Bibliothèques. Ainsi, chaque ministère se charge d'informer l'autre sur la situation des Bibliothèques qui sont sous sa tutelle par la diffusion régulière des données statistiques.

Dans la seconde partie de ce chapitre, nous allons préciser le rôle de ces ministères et présenter les organismes subalternes qui soutiennent les Bibliothèques dans leur pratique d'évaluation.

3.2- Le cadre institutionnel de l'évaluation des Bibliothèques en France

Pour mieux appréhender la réalité de la pratique d'évaluation des Bibliothèques universitaires et publiques, il sera question d'analyser le cadre institutionnel et juridique qui définit la relation entre ces établissements et leurs ministères de tutelle. Cette définition nous conduira à apprécier la demande de cette tutelle en matière d'évaluation. Elle nous permettra également, de rendre compte du rôle des instances nationales et régionales qui organisent la programmation des pratiques d'évaluations engagées par les Bibliothèques dans un souci de cohérence.

3.2.1 L'autorité de tutelle des Bibliothèques universitaires

D'après M-D Heusse [595] , les Bibliothèques universitaires sont en avance sur les autres types de Bibliothèques en France en matière d'évaluation, du fait que les rapports annuels remis au Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie remontent à 1976. Ces rapports permettent à l'administration centrale de mesurer les activités des Bibliothèques universitaires ; ils constituent de ce fait, la principale pratique d'évaluation dans ces établissements en France.

Plusieurs organismes qui sont directement attachés à l'administration centrale assurent une fonction de conseil et d'aide à l'évaluation auprès des Bibliothèques

[594] T. Giappiconi et P. Carbone, *op. cit*., 1997, pp. 47-48.

[595] M-D Heusse, *op. cit*., 1993, p. 130.

vertu de la loi du droit d'auteur.

universitaires. D'abord, l'Inspection Générale des Bibliothèques a une mission d'évaluation et de conseil sur les services de documentation des établissements d'enseignement supérieur aux termes des articles 4 et 15 du décret du 4 juillet 1985. Cette inspection travaille en liaison étroite avec la Direction de l'Enseignement Supérieur (DES). Celle-ci est structurée en plusieurs services parmi lesquels on trouve la Sous Direction des Bibliothèques et de la Documentation (SDBD). Cette dernière assure sa tutelle sur les Bibliothèques universitaires depuis 1976, par le recueil de données statistique rassemblées dans l'Enquête Statistique Générale, auprès des Bibliothèques Universitaires (ESGBU).

Deux autres services subalternes à l'administration centrale ont la vocation de développer des dispositifs d'évaluation au profit des Bibliothèques universitaires :

- la Direction des Bibliothèques, des Musées et de l'Information Scientifique et Technique (DBMIST) a mis en place en mars 1982, un tableau de bord de gestion documentaire au profit des universités et de leurs Bibliothèques ;
- le Comité National d'Evaluation des Universités (CNE) établit depuis 1985, des rapports publics dans lesquels, les différentes composantes de l'Université, et notamment la Bibliothèque universitaire, sont évaluées.

3.2.1.1- La Sous Direction des Bibliothèques et de la Documentation (SDBD)

Rattachée à la DES du Ministère de l'Education Nationale, la SDBD a en charge les questions documentaires des Universités. L'article 5 de l'arrêté du 15 décembre 1997, publié au journal officiel le 16 décembre de la même année, résume les principales fonctions de ce service comme suit [596] :

- Coordonner la politique documentaire de l'enseignement supérieur ;
- Contribuer à la définition et à la mise en œuvre de la politique de développement des Bibliothèques et de l'IST ;
- Diriger la mise en œuvre du schéma directeur informatique des réseaux de Bibliothèques universitaires [597] ;
- Répartir les moyens et instruire les volets documentaires des contrats passés avec les établissements ;

Pour accomplir cette dernière fonction, la SDBD apprécie les réalisations des Bibliothèques par l'ESGBU : il s'agit d'une enquête nationale qui fournit des données quantitatives permettant :

- à l'administration centraled'avoir une connaissance fine de l'utilisation des moyens et des performances obtenues par les Bibliothèques universitaires ;
- aux Bibliothèques elles-mêmes de disposer d'un outil de connaissance de leur activité facilitant ainsi l'évaluation des effets de leur projet entrepris [598] .

[596] http://www.education.gouv.fr/syst/organd.htm (site consulté le 12 janvier 2001).

[597] La SDBD assure dans ce sens la tutelle de l'Agence Bibliographique de l'Enseignement Supérieur (ABES).

vertu de la loi du droit d'auteur.

L'ESGBU comporte deux parties : « *l'une concerne pour l'ensemble de la Bibliothèque, des données budgétaires et comptables extraites du compte financier ; l'autre s'adresse aux sections, ou sous-sections éventuelles, et recense des informations sur l'activité documentaire* » [599] .

- Dans la partie financière, chaque Bibliothèque dresse son bilan budgétaire en indiquant ses dépenses ventilées par fonction et ses recettes ventilées par origine.
- Dans la partie documentaire de l'enquête [600] , l'établissement indique l'accroissement et l'utilisation de son fonds documentaire (nombre de titres de livres français acquis, nombre d'abonnements de périodiques étrangers en cours, nombre de documents consultés en libre-accès ou prêtés, etc.), sa fréquentation (nombre de lecteurs inscrits, nombre d'entrées, nombres de places assises, nombre de connexions à Internet, etc.), ses services rendus (durée d'ouverture hebdomadaire, nombre total d'étudiants formés, nombre de visites guidées, etc.) et son personnel (nombre de personnes titulaires de catégorie A, B ou C, nombre de personnes contractuelles, etc.).

Malgré l'implication croissante des personnels des Bibliothèques universitaires dans l'ESGBU, l'apport de cette enquête demeure cependant limité pour les raisons suivantes :

- Le contenu de cette enquête n'a pas changé depuis sa mise en place [601] .
- Le questionnaire n'est pas complété par les petites structures universitaires tels que les centres de documentation d'UFM [602] et d'IUT [603] , et ce en raison de la complexité [604] de la grille du questionnaire.
- L' ESGBU répond à un besoin statistique et ne contient pas d'indicateurs.
- De par la fréquence de sa mise à jour, la valeur des données chiffrées fournies par l'ESGBU est incertaine par rapport à la célérité des changements que peut connaître une Bibliothèque universitaire [605] . Vue sous cet angle, l'enquête ne peut pas aider à infléchir à temps le cours de son action.
- L'ESGBU est un outil utile pour établir un diagnostic mais insuffisant pour mener à terme le processus de l'évaluation. En d'autres termes, les résultats de cette enquête conduisent à établir une macro-évaluation ; ils décrivent les faits sans pour autant nous informer sur les effets, c'est-à-dire les raisons des écarts entre les objectifs et les réalisations.

598 M-D Heusse, *op. cit.*, 1993.

599 idem.

600 Les exemples de données citées sont extraits du site web de la Bibliothèque de l'Université de Nice Sophia-Antipolis (http://www.unice.fr/BU/ rubrique « documents concernant le SCD » (site web consulté le 04 janvier 2001).

601 C. Ollendorff, Construction d'un diagnostic complexe d'une Bibliothèque académique, thèse soutenue le 10 décembre 1999, Paris : ENSAM, 345p..

602 Université de Formation des Maîtres

603 Institut Universitaire de Technologies.

604 M-D Heusse, *op. cit.*, 1993.

605 Nous constatons que la publication des résultats de l' ESGBU a un retard de deux ans.

3.2.1.2. La Direction des Bibliothèques, des Musées et de l'Information Scientifique et Technique (DBMIST)

La DBMIST est créée en mars 1982 pour promouvoir les recherches sur les Bibliothèques et l'IST [606] . En s'appuyant sur la structure de l' ESGBU, la DBMIST a élaboré un tableau

de bord qui se veut tout à la fois un instrument de pilotage et un outil d'aide à la décision pour les Bibliothèques universitaires [607], [608]. Le but de l'élaboration de cet outil est de favoriser l'intégration des Bibliothèques dans l'université et d'en faciliter le pilotage par celle-ci.

Le tableau de bord comporte donc une partie financière et une partie documentaire.

- « **La partie financière** doit permettre de procéder à une véritable analyse des coûts, fonction par fonction, en introduisant tous les types de dépenses, que celles-ci soient directement imputées ou non sur le budget propre de la Bibliothèque, en particulier les dépenses du personnel ;
- **La partie documentaire** permet d'évaluer l'activité des services, la composition du public, et des données sur les collections, mais aussi la qualité des services rendus » [609].

Contrairement à l'ESGBU, le tableau de bord contient beaucoup d'indicateurs d'actions exprimés sous forme :

- de *ratios* : taux de fréquentation du public, pourcentage des collections en libre accès, taux de satisfaction des demandes du PEB, etc. ;
- d'indices : indice d'activité, indice d'encadrement et de charge de travail par catégorie de personnel, etc. ;
- et de moyennes : délai d'acquisition et de traitement des documents, délai de fourniture de documents par le PEB.

Ces indicateurs aident le bibliothécaire au moment de l'évaluation concomitante à repérer les dysfonctionnements éventuels.

Testé depuis 1987, l'utilisation de ce tableau demeure cependant très limitée. En 1990, 26% seulement de Bibliothèques universitaires françaises l'ont effectivement mis en place. Nous constatons que ce pourcentage est en baisse pour différentes raisons [610], [611] :

- La tenue du tableau de bord demande un travail matériel considérable.
- Conçu *à priori*, cet outil ne répond pas forcement aux objectifs spécifiques de chaque Bibliothèque universitaire.

[606] P. Carbone, « Le tableau de bord des Bibliothèques universitaires », in : *Economie et Bibliothèque,* Paris : Editions du Cercle de la Librairie, 1997, pp. 177-183.

[607] *Idem* .

[608] M-D Heusse*, op. cit*., 1993.

[609] *idem*, p. 131.

[610] *ibid.*

[611] P. Carbone, *op. cit*., 1997.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

- Les Universités n'étaient pas associées à la mise en place de ce tableau de bord, ce qui justifie le désintérêt des présidents d'Universités à cet outil.
- Etant les seuls services de l'Université concernés par la mise en place du tableau de bord, certains responsables de Bibliothèques craignaient de se trouver isolé, en pratiquant une totale transparence de leurs actions.

Toutefois, l'action de la DBMIST a eu des effets réels sur la pratique de l'évaluation dans les Bibliothèques universitaires. En effet, plusieurs établissements se servent des indicateurs du tableau de bord, réalisé par la DBMIST, pour établir des rapports d'activités internes.

Il faut dire aussi, que la prolifération des systèmes de gestion de Bibliothèques a favorisé l'utilisation croissante des indicateurs de performance, car ces systèmes informatisés rendent possibles le calcul automatique de données relatives à certains indicateurs d'actions. Ainsi, les enregistrements du système de prêt informatisé par exemple, peuvent être expLoités pour calculer le nombre des titres possédés par la Bibliothèque par rapport au total des titres demandés. Ce système permet donc d'appliquer l'indicateur de « disponibilité des titres de prêt».

3.2.1.2- Le Comité National d'Evaluation des universités (CNE)

D'après les articles 2 et 3 du décret n°85-258 du 21 février 1985 [612] , le CNE a en charge l'évaluation de l'Université dans sa globalité ; il donne toutes les recommandations susceptibles d'améliorer l'orientation et l'efficacité du fonctionnement de l'établissement ainsi examiné.

Les analyses du CNE sont consignées dans des rapports annuels. Ces rapports sont adressés au Ministère de l'Education Nationale et communiqués aux responsables de chaque établissement évalué.

Dans sa démarche d'évaluation, le CNE procède par étapes. D'abord, il collecte des informations sur le fonctionnement de l'établissement à évaluer. Ensuite, deux membres de ce comité visitent l'établissement en question et rencontrent les principaux responsables. Puis le Comité désigne des experts indépendants pour évaluer une ou plusieurs composantes de l'Université. Enfin, le comité rend public son analyse et ses recommandations dans un rapport.

Nous pouvons citer à titre d'exemple d'établissement évalué, l'Université Jean-Moulin (Lyon III) qui a été évaluée pour la deuxième fois par le CNE en 1996 [613] . Dans son rapport [614] , les membres du comité ont :

- décrit l'évolution que connaît l'université en termes d'offre de formation, de structures

612 Journal officiel du 23 février 1985.

613 La première évaluation de l'Université par le CNE remonte à l'année 1992.

614 Comité National d'évaluation. L'Université Jean Moulin Lyon III, Rapport d'activité, décembre 1996.

vertu de la loi du droit d'auteur.

de recherche, et d'effectifs des étudiants ;

- analysé l'état de gestion comptable, financière, humaine et matérielle de l'établissement ;
- examiné les filières des IUP [615] et des IUT [616] ;

Dans ce rapport, nous constatons que la Bibliothèque de l'Université Jean Moulin a fait l'objet d'une évaluation très rapide où on a surtout présenté le nouveau bâtiment de la Bibliothèque (site de l'ancienne Manufacture des Tabacs), son équipement mobilier et matériel et son infrastructure informatique. Cette analyse rapide pourrait justifier le point de vue de M-D Heusse [617] qui remarque que l'expert du CNE se borne parfois à identifier les carences en moyens matériels et humains dont souffre la Bibliothèque.

Par ailleurs, nous remarquons que le CNE se base souvent sur des données chiffrées. C'est le cas par exemple, du rapport qu'il a publié en 1996 concernant l'évaluation de l'ENSSIB [618] . Dans ce rapport, nous retrouvons comme exemples de données chiffrées propres à la Bibliothèque de l'ENSSIB, ceux-ci :

- le nombre total des périodiques vivants ;
- la proportion des ouvrages en libre accès :
- le nombre de prêts ;
- le nombre total des lecteurs inscrits,
- etc.

Ce n'est qu'à la fin du mandat de ses membres (nommés pour quatre ans non renouvelables) que le CNE dresse un bilan de synthèse sur l'état de l'enseignement supérieur. Ce bilan sera adressé au Président de la République et rendu aussi public [619] . Dans ce bilan, des problèmes sont clairement posés et des recommandations sont fournies pour l'ensemble des établissements évalués.

Parmi les recommandations intéressantes que nous pouvons relever, nous citons celles qui mettent l'accent sur la nécessité de mener une politique documentaire cohérente au sein de l'Université ; le Comité souligne la nécessaire intégration de toutes les Bibliothèques dispersées dans les divers UFR, instituts et laboratoires pour la mise en œuvre de cette politique.

3.2.2- L'autorité de tutelle des Bibliothèques publiques

Depuis que la décentralisation a modifié les rapports entre l'administration centrale et les collectivités territoriales, les responsables des Bibliothèques publiques ont pris l'habitude

615 Instituts Universitaires Professionnels

616 Instituts Universitaires de Technologie

617 M-D Heusse, *op. cit*., 1993 , p. 132 .

618 Comité National d'évaluation. L'Ecole Nationale Supérieure en Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Rapport d'activité, 1996.

619 Les rapports du CNE sont disponibles en ligne depuis juin 1996 sur le site http://ares.cne-evaluation.fr .

vertu de la loi du droit d'auteur.

de recueillir annuellement des données statistiques pour la DLL. Ils utilisent ces mêmes données pour les présenter à leurs autorités de tutelle directes (à savoir les collectivités territoriales) et au moyen desquelles ils négocient le budget de leurs Bibliothèques, les effectifs en personnel, la qualité de leurs services, etc.

3.2.2.1- Les collectivités territoriales

D'après le Ministère de la Culture, c'est à la commune que revient le plus la gestion directe des équipements culturels : Bibliothèques, écoles de musique, équipements de quartiers et centres culturels, musées, salles de spectacles, monuments [620] . Ces équipements représentent 40% environ du budget général [621] de ces collectivités. Pour les villes françaises de 30 000 à 50 000 habitants par exemple, 95% des dépenses de fonctionnement des Bibliothèques publiques sont prises en charge par les communes elles-mêmes [622] . La collectivité est en droit donc, d'intervenir dans la gestion de ces établissements.

De par la Loi, la mairie est responsable du service public rendu par les Bibliothèques situées dans son territoire communal ; elle doit informer « *le préfet annuellement par l'envoi du rapport sur la situation de l'activité et du fonctionnement de la Bibliothèque, document devant permettre à l'Etat de remplir ses obligations en matière de statistiques et d'évaluation nationale* » [623] . Ainsi, le maire est le seul responsable du contenu de la Bibliothèque [624] .

Il incombe aux élus de définir le profil des postes de médiateurs de livre auprès de cet établissement (i.e. les médiateurs du développement du livre et de la lecture) ; car leur choix dépend de leurs besoins et de leurs orientations politiques [625] .

Le Directeur de l'établissement est soumis aux règles définies par le code des communes ; il a la charge « *d'appliquer la politique de la municipalité devant laquelle il est responsable. La Bibliothèque émarge au budget municipal, qui est alimenté par les ressources locales (impôts locaux, taxes professionnelles locales, etc.)* » [626] . De même, il

620 Ministère de la Culture. « Développement culturel », in : *Bulletin du Département des études et de la prospective*, n°113, juillet 1996, 6p.

621 Comme le souligne R. Gaschet, « *le budget des collectivités territoriales est en priorité appuyé sur la fiscalité locale au travers des quatre taxes : taxe d'habitation, taxe sur le foncier bâti, taxe sur le foncier non bâti, taxe professionnelle. Les mécanismes qui permettent de fixer les bases de ces taxes sont différents d'une taxe à l'autre et sont fixés par l'Etat* » (*op. cit*., p. 34).

622 V. Sallé. « les indicateurs de coût des Bibliothèques municipales », in : *La Gazette*, 29 juin 1998.

623 D'après le décret n°90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques.

624 cité dans B. Calenge*, op. cit*., 1994, p. 45.

625 S. Leturcq. Les médiateurs en Bibliothèque, Lyon : ENSSIB, 1999.

626 M. Poulain, *op. cit*., 1992, p. 165.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

est de sa responsabilité, d'établir des rapports d'activité et de les transmettre au maire et/ou aux élus. Il doit négocier avec ces derniers le budget des acquisitions de sa bibliothèque, discuter des horaires d'ouverture, solliciter toute opération visant à moderniser les services de sa bibliothèque (construction, réparations, aménagement, etc.) [627] .

Malgré ce pouvoir de tutelle, les bibliothécaires peuvent acquérir une certaine autonomie dans la gestion interne de leur Bibliothèque, à condition qu'ils s'auto- évaluent. Cette forme d'évaluation doit leur permettre de prouver aux élus et au maire la cohérence de leur politique de gestion [628] . Ils sont soutenus dans leur pratique évaluative par le ministère de la culture, et depuis le début de 1990 par d'autres instances. Citons le Comité Interministériel de l'Evaluation qui finance les travaux d'évaluation des Bibliothèques publiques et le Conseil Scientifique de l'Evaluation qui contrôle la qualité de ces travaux..

3.2.2.2- Les instances d'évaluation des Bibliothèques publiques : L'inspection générale des Bibliothèques

L'évaluation des Bibliothèques publiques en France est conduite en partenariat entre les collectivités territoriales et les instances techniques *ad hoc*. Les travaux de ces dernières sont dirigés par l'inspection générale des Bibliothèques, d'une part, et le Ministère de la Culture, d'autre part.

3.2.2.2.1- L'inspection générale des Bibliothèques

Demeurant sous la responsabilité directe du Ministère de l'Education Nationale, l'Inspection Générale des Bibliothèques est mise à la disposition du Ministère de la Culture pour les Bibliothèques relevant de sa compétence [629] .

D'après l'article 6 du décret du 9 novembre 1988, l'Inspection exerce un contrôle technique de l'Etat sur ces établissements. Ce contrôle porte « *sur les conditions de constitution, de gestion, de traitement, de conservation et de communication des collections et des ressources documentaires et d'organisations des locaux. Il est destiné à assurer la sécurité des fonds, la qualité des collections, leur renouvellement, leur caractère pluraliste et diversifié, l'accessibilité des services pour tous les publics, la qualité technique des Bibliothèques, la comptabilité des systèmes de traitement, la conservation des collections dans le respect des exigences techniques relatives à la communication, l'exposition, la reproduction, l'entretien et le stockage en magasin* » [630] .

Ce contrôle est exercé sur pièces et sur place. En effet, l'Inspection se rend dans les

[627] B. Calenge*, op. cit*., 1994.

[628] L. Santantonios. « Le maire, les élus et la Bibliothèque », in : *Livres hebdos*, n°249, 16-5-1997, p. 52.

[629] http://www.education.gouv.fr/syst/reorg.htm (site web consulté le 12/01/2001).

[630] *idem*, p. 18.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Bibliothèques à la demande du Ministère ou des collectivités, soit pour élaborer un rapport qui sera communiqué au Préfet puis au maire, soit pour évaluer la situation des établissements. Dans ce dernier cas, l'Inspection peut mettre en lumière certains dysfonctionnements observés et/ou soutenir la mise en place de nouveaux projets. En 1996, elle a contrôlé 18 établissements et en a visité 17 [631].

3.2.2.2.2- Le Ministère de la Culture

L'Etat aide les communes au financement des travaux de modernisation ou de constructions de leurs Bibliothèques [632]. Elle accorde par exemple, des subventions de renouvellement des systèmes informatisés des Bibliothèques publiques tous les cinq ans. L'attribution de telles aides est, dans un premier temps, instruite par les Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC), et, dans un second temps, approuvée par la DLL, et dans un troisième temps fournie par le Ministère de l'Intérieur dans le cadre de la dotation générale de décentralisation [633].

La Loi du 13 juillet 1992 a crée au sein de cette dotation un dispositif de financement constitué de trois parts :

- La première part est consentie par les collectivités pour le fonctionnement de leurs Bibliothèques : salaire, acquisition, fourniture, frais d'impression, maintenance et reliure.
- La seconde part est une participation importante de l'Etat. Gérée par les préfets de régions après instruction des DRAC, cette part subventionne les projets de construction, d'extension et d'innovation des Bibliothèques publiques.
- La troisième part est réservée à la construction et à l'équipement des Bibliothèques municipales à vocation régionale d'envergure de 10 000 m^2 environ [634].

A. LA DLL

En tant qu'administration centrale, La DLL exerce sa tutelle sur la Bibliothèque Nationale de France ainsi que sur la Bibliothèque Publique d'Information.

Elle comprend trois départements :

- le **département des politiques documentaires et patrimoniales** : la DLL est chargée, sur le plan national, d'encourager le développement des Bibliothèques publiques et de la lecture [635], en liaison avec le Centre National du Livre [636] et les Conseillers pour le livre et la lecture installés auprès des DRAC. Ainsi, elle contribue

631 Ministère de la Culture et de la Communication. Direction du Livre et de la Lecture : présentation générale, juin 1997.

632 Plusieurs exemples d'aides au financement de travaux de construction et de modernisation sont cités dans le livre de M. Poulain intitulé « *Les Bibliothèques publiques en Europe »* (M. Poulain, op. cit., 1992) ainsi que dans la revue *Livres Hebdos* (dans son n°244 du 11-1-1997).

633 M. Poulain, *op. cit*., 1992.

634 Ministère de la Culture et de la Communication. Direction du livre et de la lecture : présentation générale, juin 1997.

vertu de la loi du droit d'auteur.

à la sauvegarde des fonds patrimoniaux des Bibliothèques classées ; elle fournit à ces établissements des crédits pour l'acquisition de documents anciens, rares et précieux et la constitution de fonds régionaux d'acquisition [637] . Sur le plan international, la DLL aide à la promotion du livre français à l'étranger ;

- les **missions transversales** (juridique, audiovisuelle et internationale) : la DLL soutient par exemple, les politiques de développement de l'audiovisuel et de l'informatique dans les Bibliothèques publiques. Elle a constitué dans ces établissements une collection encyclopédique de 1700 films documentaires dont les droits ont été acquis pour la consultation et le prêt à titre gratuit. Cette collection s'accroît d'une centaine de titres par an ;
- le **Bureau des affaires étrangères** gère les moyens humains, financiers et matériels de la DLL ;
- et le **Département des Bibliothèques publiques et du développement de la lecture** est organisé en deux bureaux : le bureau des Bibliothèques territoriales et le bureau du développement de la lecture.

Le bureau des Bibliothèques territoriales assure des fonctions de conseil et d'expertise pour la construction, l'aménagement, l'informatisation et le fonctionnement des Bibliothèques publiques.

Conjointement avec le Ministère de l'Intérieur et la SDBD au Ministère de l'Education Nationale, ce bureau assure en plus, un rôle de contrôle et de mesure de ces établissements ; il joue un rôle d'expert et de conseiller auprès des collectivités territoriales.

Le Bureau des Bibliothèques Territoriales rassemble des données chiffrées concernant les Bibliothèques municipales pour publier et mettre à jour son rapport statistique annuel sur ces établissements. Ainsi, ce Bureau réalise chaque année une enquête auprès de ces établissements [638] , sous forme de questionnaire, en se référant aux missions essentielles des Bibliothèques publiques, telles qu'elles sont décrites en 1972 par l'UNESCO [639] . Le questionnaire 2000 par exemple, comprend les rubriques suivantes (voir annexe

635 « *La DLL met en œuvre des séries d'action visant à encourager le développement de la lecture en France : conventions avec d'autres partenaires institutionnels et ministériels pour lutter contre l'illettrisme, pour le développement de la lecture auprès des publics spécifiques (malades, prisonniers, handicapés, appelés, etc.). la DLL travaille en étroite collaboration avec les conseillers pour le livre et la lecture, répartis sur tout le territoire, dans chacune des 22 régions françaises* » (M. Poulain, *op. cit*., p. 170).

636 Le Centre National du Livre (CNL) fournit des crédits d'acquisition pour la création de Bibliothèque et la constitution de fonds thématiques.

637 R. Delambre. « La politique de décentralisation du ministère de la culture : le secteur du livre et de la lecture », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.42, n°4, 1997, pp. 18-23.

638 Chaque établissement doit retourner en trois exemplaires le questionnaire ainsi complété à la DLL, au ministère de l'éducation nationale et au préfet (s/c la DRAC).

639 T. Giappiconi, *op. cit*., 1997, pp. 29-45.

vertu de la loi du droit d'auteur.

1) :

- Les éléments financiers : les dépenses et les recettes propres à la Bibliothèque ;
- Les locaux et les véhicules de l'établissement : nombre de bâtiments, nombre de places assises, nombre de bibliobus, etc. ;
- Les collections : nombre de disques optiques numériques, d'imprimés, de documents patrimoniaux, graphiques et stockés sur ordinateur local ;
- Les acquisitions et les éliminations des collections de l'année : nombre de livres entrés dans l'année et destinés aux adultes, nombre d'abonnements électroniques en ligne (de périodiques), dépenses d'acquisition de documents patrimoniaux en francs et euros, etc. ;
- Le nombre d'inscrits ayant effectué au moins un prêt dans l'année par catégorie (adultes, enfants et collectivités inscrites) ;
- Les prêts, les communications sur place et les dépôts effectués dans l'année : nombre de communications sur place par type de documents (imprimés, disques optiques numériques, etc.), nombre de collectivités desservies, nombre de documents reçus dans le cadre du PEB à l'exclusion des transactions à l'intérieur du réseau de la Bibliothèque Départementale de Prêt ;
- Les effectifs : nombre d'emplois par catégorie (conservateurs d'état, conservateurs territoriaux, bénévoles qualifiés, etc.), nombre de personnels ayant suivi une formation dans l'année, etc. ;
- La formation professionnelle, initiale et continue, assurée par la Bibliothèque ;
- L'informatique et l'Internet : l'enquêté doit répondre à une série de questions fermées (par un « oui » ou par un « non ») relatives à l'accès à l'Internet par le personnel et le public, à la numérisation, au matériel informatique, etc. .

Le but de ce comptage est de permettre à des Bibliothèques publiques de comparer leurs résultats malgré la particularité de leurs contraintes et autres enjeux locaux. Le bureau de la DLL adjoint au questionnaire une note explicative dans la perspective d'unifier la terminologie utilisée dans l'évaluation, et d'éviter les problèmes d'ambiguïté et d'incompréhension.

B. LES DRAC

Issues de la politique de déconcentration des services de l'Etat, « *les DRAC ont été instituées par le décret n°77-115 du 3 février 1977, remplacé par le décret n°86-538 du 14 mars 1986… Les directeurs régionaux des affaires culturelles, placés sous l'autorité des préfets de région, représentent l'échelon d'intervention de droit commun du ministère de la culture, en application de la Loi d'orientation n°92-125 du 66 février 1992 relative à l'administration territoriale de la république, et plus spécialement du décret n°92-604 du 1 juillet 1992 portant charte de la déconcentration* » [640] .

[640] R. Delambre, *op. cit*, p. 19.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Grâce aux crédits fixés par la DLL, les DRAC peuvent soutenir toutes les actions culturelles, les expositions et les résidences d'écrivains de leur région ; elles peuvent aider les Bibliothèques dans leur projet de construction, d'extension et de rénovation, d'équipement mobilier, d'informatisation et d'achat de bibliobus [641] . Par ailleurs, les DRAC fournissent à la DLL des bilans annuels qui constituent la matière première de l'évaluation étatique. Ces bilans sont réalisés par des Conseillers pour le livre et la lecture qui sont placés sous l'autorité des directeurs des DRAC. Ces Conseillers sont répartis sur tout le territoire, dans chacune des 22 régions françaises. Leur mission est double : informer et conseiller. Du côté de la collectivité territoriale, le Conseiller fait connaître et explique les grandes options et décisions de la politique conduite par le Ministère. Du côté de l'administration centrale, le Conseiller recueille et transmet à la DLL les informations concernant la vie spécifique de la région. « *En particulier, il procède au repérage des situations susceptibles de déboucher sur une inspection générale des Bibliothèques* » [642] . En outre, le Conseiller pour le livre et la lecture informe le CNL de son avis quant à l'attribution ou non de crédits d'achat de livres et de revues publiés en français aux Bibliothèques qui font la demande.

Conclusion

Avec le soutien de la DLL et de la SDBD, les Bibliothèques publiques et universitaires ont pris l'habitude de recueillir régulièrement (au moins de façon annuelle) les données utiles à l'évaluation de leur offre documentaire et de leurs services ; elles ont acquis des méthodes nouvelles pour présenter à leur tutelle les résultats de leur action de façon normative, cohérente et contrôlée. De même, les rapports de la DLL et de la SDBD ont permis à chaque Bibliothèque de situer son niveau de performance par rapport à la moyenne nationale des Bibliothèques de même catégorie.

A ces égards, les données recueillies par la DLL et la SDBD constituent une source précieuse parce qu'elles se présentent de façon normalisée ce qui les rendent plus facilement comparables. Cependant, l'apport de ces statistiques demeure limité par leur publication tardive. En effet, le recueil des données relatif à l'évaluation des Bibliothèques est centralisé, ce qui explique la lenteur de la collecte de données. La difficulté est telle qu'il y a toujours au moins un an de décalage entre la réception des questionnaires complétés par les Bibliothèques participantes et la publication des rapports d'évaluation par la DLL et la SDBD. Par ailleurs, la conception des enquêtes et l'analyse des résultats sont du ressort de la DLL et de la SDBD.

Ces derniers ne retiennent dans les questionnaires que les éléments comparables pour connaître la situation générale des Bibliothèques en France. Ainsi, les aspects propres aux Bibliothèques ne sont pas traités dans les questionnaires de la DLL et de la SDBD. C'est pourquoi, il est nécessaire de ne pas limiter la pratique d'évaluation des Bibliothèques en se contentant de remplir ces questionnaires. Enfin, les recueils statistiques demandés mesurent plus des actions et des acquisitions de ressources que

641 M. Poulain*, op. cit*., 1992.

642 *idem,* p. 19.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

des effets.

L'évaluation, telle que nous l'avons définie, est avant tout un processus d'aide à la décision qui permet d'apprécier, sur le plan local et étape par étape, le système de planification mis en oeuvre par une Bibliothèque. C'est pourquoi, il convient pour chaque Bibliothèque, de construire son propre processus, tout en continuant de participer aux enquêtes demandées par le Ministère de tutelle.

3.3- Le contexte normatif de l'évaluation des Bibliothèques

Le contexte normatif de l'évaluation désigne, pour nous, les règles et les procédures à suivre pour évaluer les performances des Bibliothèques. Ces règles et ces procédures sont établies par des organismes (nationaux ou internationaux) de normalisation et destinées à la communauté des bibliothécaires qui leur servent de cadre référentiel pour des comparaisons multiples (entre Bibliothèques de même type, notamment).

En France comme ailleurs, le contexte normatif de l'évaluation des Bibliothèques a connu une évolution depuis une trentaine d'années, mais nous distinguons deux périodes majeures qui marquent cette évolution.

Dans les années 1980, les bibliothécaires pouvaient pratiquer une évaluation normative en utilisant des manuels qui présentaient les notions essentielles d'une évaluation et expliquaient le mode de recueil et d'emploi des mesures et des indicateurs de performance. Mais, l'usage de ces manuels était modeste surtout en France parce que ces manuels étaient nombreux et incompréhensibles. Les bibliothécaires ne savaient pas les manuels qui leur conviennent.

Au début de 1995 sont apparus de nouveaux manuels destinés à généraliser la pratique d'évaluation par les bibliothécaires. Ayant fait l'objet d'expérimentation par des experts qui se concertent régulièrement pour leur mise à jour, ces nouveaux manuels semblent pallier aux défaillances des manuels précédents.

Pour retracer les étapes de cette évolution, nous mettrons en avant, dans un premier temps, les principales lacunes des manuels d'évaluation publiés dans les années 1980 qui pourraient expliquer la démarche empirique poursuivie par la plupart des bibliothécaires notamment en France. Nous présenterons, dans un second temps, les derniers manuels destinés à rendre la pratique de l'évaluation normative plus généralisée.

3.3.1- Les manuels d'évaluation des Bbliothèques (1980-1994)

D'après A Kupiec [643] , l'approche d'évaluation des Bibliothèques en France était empirique dans la plupart des cas malgré l'abondance des manuels. Certains estiment que ces manuels n'ont pas connu un grand succès en raison de l'instrumentation utilisée à l'époque par ces Bibliothèques. Celles-ci n'étaient pas en fait, suffisamment équipées pour mettre en œuvre des indicateurs de performance [644] . D'autres, tel que R. Ducasse,

[643] A. Kupiec, *op. cit*. 1994.

[644] S Ward, *op. cit*., 1995.

vertu de la loi du droit d'auteur.

estiment que si la France est en retard en matière d'évaluation par rapport aux anglo-saxons, c'est en raison de son manque de connaissance en techniques d'évaluation.

Cependant, nous pensons que ce retard qui ne concerne pas uniquement les Bibliothèques françaises surtout dans les années 1980 [645] pourrait trouver sa justification dans le contenu même des manuels d'évaluation qui existaient à l'époque. D'une part, nous constatons une quasi absence de manuels en langue française [646] . D'autre part, nous notons quelques dissemblances entre les manuels publiés par les anglo-saxons durant cette période.

Nous notons d'abord, le travail isolé des organismes de normalisation qui avait comme conséquence la multiplicité des manuels dont le contenu paraissait tantôt redondant tantôt incompréhensible : La plupart des manuels d'évaluation s'accommodaient à des Bibliothèques de tailles et de typologies bien particulières car ils étaient édités par plusieurs associations nord-américaines. Certains manuels étudiaient le cas des Bibliothèques universitaires [647] tandis que d'autres étaient destinées exclusivement aux Bibliothèques publiques. L'Association des Bibliothécaires Américains avait publié en 1987 deux manuels complémentaires au profit des Bibliothèques publiques. « *Planning role setting for public libraries »* [648] *et « output measures for public libraries* » [649] .

Dans le premier manuel, à savoir « « *Planning role setting for public libraries* », on propose des procédures simples pour mettre en place un système de planification. En cela, on fournit une liste plus ou moins exhaustive des missions qu'une Bibliothèque publique peut remplir, à partir desquelles, on propose des méthodes simples pour la révision du système.

Le manuel « *output measures for public libraries* » définit d'abord, les notions de

645 Plusieurs travaux décrivant la situation des Bibliothèques anglo-saxonnes montrent que très peu de bibliothécaires souhaitaient utiliser les indicateurs normalisés par crainte d'être critiqués. Nous pouvons citer les ouvrages de L.S. Baker et F.W. Lancaster (portant le titre « *The measurement and évaluation of library services* ») et de C. Abott (intitulé « *Performance measurement in library and information services »*) dans lesquels on souligne que les bibliothécaires nord-américains n'étaient pas formés aux concepts d'évaluation et de planification et qu'ils n'avaient pas acquis des connaissances en matière de recueil et d'analyse de données.

646 En 1989, un avant-projet de manuel en langue française a été publié par l'UNESCO pour mesurer les performances des Bibliothèques publiques. Il a fait l'objet en 1987 d'une intervention dans le cadre de la conférence de l'IFLA en 1987. Aucune édition définitive n'a suivi cette édition.

647 Citons parmi les plus connus, les manuels "*Measuring academic library performance*" publié par l'ALA en 1990 et "*The effective academic library*" édité par l'HEFCE en 1995.

648 N.A Van House et al. Planning role setting for public libraries, London, ALA, 1987, 117p..

649 N.A. Van House, et al. Output Measures for Public Libraries: a manual of Standardized Procedures, 2ed., Chicago: ALA, 1987, 99p. .

vertu de la loi du droit d'auteur.

mesure et d'indicateur. Puis, il présente la liste des indicateurs d'action classés selon quatre catégories [650] . Enfin, le manuel précise pour chaque indicateur la procédure à suivre pour recueillir les données nécessaires à la mesure des résultats de l'établissement (depuis le choix de l'échantillon représentatif et de la période de collecte jusqu'à l'analyse des données).

En 1990, un autre manuel de procédures standardisées destiné aux Bibliothèques publiques était publié. Il s'agit de « Keys to success » [651] dans lequel on définit 21 mesures et 16 indicateurs de performance répartis dans 4 catégories [652] . Malgré l'aspect informatif de ces manuels, leur apport était contesté à cause de la multiplicité des terminologies [653] proposées d'une part, et de la difficulté de mettre en œuvre certaines procédures, d'autre part.

En conséquence du manque de coopération entre les associations, les mesures et les indicateurs proposés étaient souvent confus puisqu'ils changeaient de sens et de rôles d'un manuel à l'autre. En outre, certains exemples de procédures fournis pour le recueil et l'analyse des données avaient un caractère obsolète. Nous constatons que les données chiffrées figurant dans certains manuels d'évaluation ne correspondaient pas à la réalité des Bibliothèques. Celles-ci voyaient leurs collections documentaires et leur public augmenter et la gestion de leur personnel se compliquer alors que les exemples fournis par les manuels étaient presque immuables. A vrai dire, les valeurs données comme points de repère (nombre de l'échantillon représentatif minimal, services, etc.) étaient rarement revues. En cela, elles pourraient dérouter la démarche évaluative des bibliothécaires.

Le manque de clarté et de précision est un autre argument avancé par certains qui ont critiqué les manuels d'évaluation publiés à la fin des années 1970 et au début des années 1980. C. abbott [654] par exemple, remet en cause la prédominance de l'approche théorique dans les manuels d'évaluation qui ont avantagé la définition des notions de base, relatives à l'évaluation au détriment de la description concise et simple de la démarche à suivre pour sa mise en œuvre. Dans ce sens, A. Kupiec souligne que les consignes et les recommandations des manuels sont peu significatives : les Bibliothèques cherchaient des moyens pour résoudre, cas par cas, les problèmes inhérents à leur mode

650 à savoir utilisation de la Bibliothèque, utilisation de son offre documentaire, accès à cette offre, évaluation du service de référence et évaluation des formations organisées dans la Bibliothèque.

651 King Research, Ltd., Keys for success : Performance indicators for public libraries, 1990.

652 Il s'agit d'indicateurs d'impact, d'efficacité, de coût-eficacité et de performance opérationnelle.

653 Citons à titre d'exemple, l'efficience qui apparaît dans des variantes et sous des appellations diverses. Dans le manuel « *The effective academic library* » édité par l'HEFCE en 1995, on distingue les indicateurs d'économie et les indicateurs d'efficience. Pour les auteurs de ce manuel, l'efficience consiste à comparer le nombre des services rendus par rapport aux ressources déployées, alors que l'économie relie les ressources de la Bibliothèque au public. Dans le manuel « *The measurement and evaluation of library services* » de L.S Baker et F.W. Lancatar , on propose trois notions : cout-efficacité, coût-avantage et coût-avantage-performance.

654 C. Abott, Performance measurement in library and information services, London : C. Abott, 1994, 57p.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

de gestion alors que les manuels proposaient des indicateurs « d'un niveau de généralité excessif et souvent frustrant » [655] .

Ensuite, nous remarquons que dans plusieurs manuels d'évaluation, on focalise l'attention sur l'étude de l'efficacité des services offerts et on met surtout l'accent sur la question de la satisfaction de l'usager. C'est l'exemple typique des manuels édités par l'ALA [656] qui ont tendance à décrire rapidement les activités techniques et intermédiaires menées par les Bibliothèques pour rendre les services aux usagers et s'attardent beaucoup dans la description des méthodes d'évaluation de l'efficacité au détriment du contrôle de la gestion et de l'efficience.

En aucun cas, ces critiques passées en revue ne remettent en cause l'intérêt pédagogique des manuels d'évaluation publiés dans les années 1980 pour les Bibliothèques anglo-saxonnes. Cependant, elles témoignent du cheminement de la recherche et de l'expérience en matière d'évaluation des Bibliothèques ; elles démontrent que le cadre normatif de l'évaluation des Bibliothèques en était à ses premiers balbutiements.

Compte tenu de leur caractère officiel, les manuels d'évaluation avaient constitué une référence non négligeable dans les pays anglo-saxons. Leur disponibilité croissante avait contribué à la sensibilisation des bibliothécaires aux concepts et aux méthodes d'évaluation ; elle avait mis en lumière les avantages de la mise en place d'un système de planification pour une Bibliothèque et avait montré comment intégrer l'évaluation dans ce système pour en assurer une meilleure gestion de l'établissement.

Par ailleurs, la mise à jour plus ou moins régulière des éditions officielles témoigne de l'évolution de la réflexion des experts ayant participé à leur élaboration. Ces derniers ont élaboré de nouveaux ouvrages qui constituent donc, une sorte d'extension et de mise à jour des manuels cités plus haut.

3.3.2- Les nouvelles données (depuis 1995)

Force est de constater que la mobilisation des organismes internationaux tels que l'ISO, l'IFLA et l'AFNOR a donné de meilleurs résultats en matière d'évaluation des Bibliothèques depuis 1995 [657] . La synergie et la concertation d'experts internationaux en matière d'évaluation des Bibliothèques sont à l'origine de cette mobilisation qui se renforce davantage à l'occasion de rencontres tenues régulièrement à l'échelle internationale. A ces rencontres, participent de façon active des bibliothécaires. Cela a permis de tenir compte de la réalité des Bibliothèques et de leurs besoins.

L'échange d'expériences en matière d'évaluation des Bibliothèques à l'échelle

[655] A. Kupiec, op. cit., 1994.

[656] Parmi ces manuels, nous pouvons citer deux édités en 1990 à savoir « *The measurement and evaluation of library services* » de S.L. Baker et F.W. Lancaster et « *Measuring academic library performance* » de N.V. House, C. McClure et B.T. Weill. Dans ces manuels, sont décrits de façon détaillée les critères d'évaluation de la satisfaction de l'usager et de la disponibilité et l'utilisation de l'offre documentaire. Par contre, l'évaluation de l'efficience a été signalée sans donner des indications précises pour sa mise en oeuvre.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

internationale a conduit à la mise au point d'une boîte à outils, de deux normes ISO et d'un rapport MIEL.

Cependant, nous retiendrons que cette nouvelle instrumentation reprend l'essentiel du contenu informatif des manuels issus de la littérature professionnelle internationale. Néanmoins, elle a réduit de façon sensible les invariants caractérisant les manuels d'évaluation édités avant 1995. Ainsi, les récents ouvrages sélectionnent les indicateurs répondant au cadre de la description suivante : « *avoir un contenu informatif, être fiable, valide, adéquat, applicable et enfin comparable* » [658] ; ils décrivent de manière concise, les méthodes de recueils de données susceptibles d'être employées pour établir des indicateurs de performance normalisés.

Nous relèverons de même, que les ouvrages édités après 1995 sont devenus très concrets dans la mesure où ils ont pour fonction de préparer la mise en œuvre de projets de SI et de SIAD. Mais, nous retiendrons que les auteurs de ces ouvrages manifestent un attachement constant à la définition des concepts de base liés à l'évaluation et la prise en compte de l'état actuel des connaissances et des pratiques liées à l'évaluation des Bibliothèques.

3.3.2.1- La boîte à outils de l'IFLA

En avril 1995, la Commission DGXIII de la Communauté Européenne publie les travaux préparatoires d'une boîte à outils [659] dans lesquels un socle d'indicateurs de performance de Bibliothèques et d'outils de management est recueilli. A l'origine, cette boîte à outils devait préparer à l'élaboration de quatre projets de SI retenus par la commission DGXIII, mais elle n'a pas été publiée comme initialement prévu.

Les travaux préparatoires ont duré 12 mois et sont établis par LISU (*Library and Information Statistic's Unit*) de l'Université de Loughborouth et par l'Université de De Montfort avec la collaboration :

- au niveau national, des différents Ministères de tutelle et des Associations de Bibliothèques existantes en Europe, le but étant de connaître la réalité de la pratique de l'évaluation des Bibliothèques ;

[657] D'après le compte rendu de la journée « *mieux évaluer, mieux gérer : les indicateurs de performance dans les Bibliothèques universitaires* » organisée par l'ENSSIB avec la collaboration de la Sous-Direction des Bibliothèques et de la Documentation de l'Enseignement Supérieur. Cette journée qui s'est tenue le 15 juin 1999 a réuni plusieurs conservateurs français, ayant participé ou participent à l'élaboration ou à la mise à jour de la norme ISO 11620 (P. Carbone, directeur du service commun de documentation de l'université Paris XII) et de la boîte à outils (M-D. Heusse Directrice du Service Commun de Documentation de l'Université de Toulouse I).

[658] I. Masse, « Les indicateurs de performance dans les Bibliothèques », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.43, n°5, 1998, pp. 112-113.

[659] Ward, S. et al. Library Performance Indicators and Library Management Models, European Commission DG XIII-E3, Libraries in the information society series, EUR 16483 EN, 1995, 172p. .

vertu de la loi du droit d'auteur.

- et au niveau international, de l'IFLA et de l'ISO pour normaliser la boîte à outils.

Des pays comme l'Italie, la Suède, l'Allemagne, l'Irlande et la France ont participé à ces travaux pour établir un bilan général de la situation des Bibliothèques européennes en matière d'évaluation et d'aide à la décision. Ces travaux recensent les indicateurs de performance utilisés en Europe et citent les différentes techniques et approches d'évaluations réalisées dans chaque pays. Ainsi, les travaux révèlent que les Bibliothèques françaises établissent de façon régulière des statistiques pour mesurer leur taux de pénétration et diffusent des tableaux de bord décrivant :

- leur fonds documentaire ;
- la qualité de leurs services rendus ;
- la politique d'acquisition ;
- les dépenses liées à l'acquisition et à la conservation des documents.

Les travaux concluent cependant, que la mobilisation des bibliothécaires français demeure modeste parce que les objectifs des Bibliothèques ne sont pas clairement identifiés à cause de la complexité des activités, d'une part et du changement fréquent des politiques de tutelle, d'autre part (selon le point de vue des bibliothécaires interrogés).

Par ailleurs, les travaux recensent une quarantaine de mesures et d'indicateurs de performance classée par type de Bibliothèque et selon quatre catégories, à savoir la population, les ressources, l'utilisation de la Bibliothèque et les coûts. A l'issue de la consultation des travaux du groupe, nous remarquons que :

- la boîte à outils propose des indicateurs mesurables et des ratios pour l'essentiel ;
- cette boîte cite plusieurs modèles d'évaluation ;
- la description des indicateurs et des méthodes de recueils de données est sommaire, ce qui nécessite la consultation des manuels édités par la littérature professionnelle ;
- la liste des indicateurs proposée convient plutôt à des Bibliothèques de grande taille desservant un public plus ou moins important.

Nous remarquons de même, que les indicateurs sélectionnés ainsi que les méthodes de recueil de données décrites permettent d'évaluer l'efficacité des Bibliothèques. C'est une décision voulue par le groupe qui justifie son choix par la différence des pratiques relatives à l'analyse des coûts d'un pays à l'autre.

3.3.2.2- Les norme ISO 11620 et ISO 2789

Des enquêtes menées par A G-Billon et T. Giappiconi [660] , il ressort d'une manière manifeste que les bibliothécaires français espèrent une meilleure utilisation de la normalisation internationale dans le domaine de l'évaluation. Les projets de normes internationales ISO 11620 (documentation et information : indicateurs de performance des Bibliothèques) et ISO 2789 (statistiques de Bibliothèques) pourraient répondre à leurs

[660] http://www.ENSSIB.fr , rubrique « Actualités » consultée le 13 décembre 2000 .

vertu de la loi du droit d'auteur.

attentes. Ces projets sont soumis au vote de comités membres de l'ISO et sont élaborés par des comités techniques.

3.3.3.2.1- La norme ISO 11620

La parution en 1998 d'une première version française de la norme ISO 11620 a été du ressort du Sous Comité SC 8, Statistiques et Evaluation des résultats du Comité Technique ISO/TC 46, Information et Documentation. Cette version permet dores et déjà aux Bibliothèques françaises de disposer d'un mode d'emploi et d'une sélection de 29 indicateurs testés et ayant une validité internationale. Ces indicateurs sont retenus parce qu'ils sont, soit bien décrits par la littérature essentiellement anglo-saxonne, soit largement utilisés en France comme ailleurs [661]. L'objectif principal de cette norme qui est destinée à tous les types de Bibliothèques est [662], [663], [664] :

- de faire connaître aux bibliothécaires les domaines d'application et les méthodes d'emploi possibles d'indicateurs de performance dans leurs établissements, afin de les aider à mettre en place un processus régulier d'évaluation ;
- d'encourager des comparaisons significatives entre Bibliothèques, en tenant compte de la différence de leurs missions et des caractéristiques socio-économiques de leurs populations ;
- de favoriser le développement de systèmes d'aide à la décision dans les Bibliothèques françaises.

Bien que la liste des indicateurs proposée par la norme ISO 11620 soit incomplète [665], nous signalons quelques domaines de performance qui nous semblent tout particulièrement importants. Ces domaines sont évalués du point de vue de leur efficacité, efficience et pertinence.

A. L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ

La norme définit les indicateurs au moyen desquels chaque Bibliothèque peut comparer l'efficacité de ses services et de ses activités aux objectifs qu'elle s'est donnée. Les services d'une Bibliothèque, figurant dans la norme, sont conçus pour répondre aux

661 Organisation Internationale de Normalisation*, op. cit*., 1998.

662 P. Carbone, *op. cit*. , 1998.

663 P. Carbone. « L'avant propos de norme internationale sur les indicateurs de performance des Bibliothèques », in : *61ème conférence de l'IFLA*, Istanbul , août 1995.

664 Organisation Internationale de Normalisation, *op. cit*., 1998.

665 Les indicateurs relatifs aux services d'information, de formation des usagers et des services électroniques ne sont pas décrits dans la première version française de la norme ; ils sont, soit en cours de développement, soit en phase de validation par le Comité Technique.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

besoins des usagers en matière de formation, d'orientation et de commodité dans l'accès et l'utilisation des documents et des installations.

La définition donnée à l'évaluation des services par F. Bouthillier est pertinente, aussi la reprenons-nous dans son intégralité : « l*e service peut être considéré comme une attitude professionnelle et on tentera alors de mesurer jusqu'à quel point le personnel manifeste ce comportement. Il peut aussi être perçu comme une relation entre une Bibliothèque et des usagers dont on mesurera la perception, les attentes et la satisfaction envers des services spécifiques. Enfin, le service peut être considéré comme un ensemble de résultats dont la mesure permet d'évaluer la performance de la Bibliothèque et la qualité de ses services* » [666] .

Nous pouvons dés lors, décliner les indicateurs d'efficacité selon deux critères complémentaires. Le premier est un critère de contrôle qui permet au personnel de la Bibliothèque de vérifier la performance des services au regard des objectifs assignés, alors que le second est un critère qui permet d'évaluer la perception des usagers vis-à-vis de la qualité des services offerts. (voir tabl. 3)

Les activités liées au traitement des documents par le personnel de la Bibliothèque sont considérées dans la norme ISO 11620 comme des services internes dont l'efficacité est mesurée par la performance du traitement. Mais, la norme ne cite que deux indicateurs de performance des services internes à savoir : « délai d'acquisition médian des documents »(B.3.1.1) [667] et « délai de traitement médian des documents »(B.3.2.1).

Tabl. 3 : Les indicateurs d'efficacité décrits par la norme ISO 11620

[666] F. Bouthillier, « Le service et sa signification dans une Bibliothèque publique du Québec »,in : *Documentation et Bibliothèques*, juillet- septembre 1997, pp. 115-123.

[667] Nous reprenons dorénavant les références des indicateurs telles qu'elles sont présentées dans la norme ISO 11620.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Domaines de performance	**Contrôle par le personnel de la Bibliothèque**	**Qualité perçue par l'usager**
Formation	Pas d'indicateur	« Satisfaction des usagers avec les programmes de formations organisés par la Bibliothèque » (B.1.1.1.2)
Orientation documentaire et bibliographique	« Taux du succès de la recherche par titre dans le catalogue » (B.2.7.1) « Taux du succès de la recherche par sujet dans le catalogue » (B.2.7.2)	Pas d'indicateur
Orientation par la médiation du personnel	« Taux de réponses correctes » (B.2.6.1)	« Satisfaction des usagers avec le service de renseignement et de référence » (B.1.1.1.2)
Commodité dans l'accès et l'utilisation des installations	« Taux d'utilisation des installations » (B.2.9.2) « Taux d'occupation des places assises » (B.2.9.3) « Entrées à la Bibliothèque par personne de la population à desservir» (B.2.1.3) « Pourcentage de fréquentation de la population-cible » (B.2.2.1)	« Satisfaction des usagers avec les horaires d'ouverture » (B.1.1.1.2) « Satisfaction des usagers avec les salles d'études » (B.1.1.1.2)
Rapidité et simplicité d'accès et d'utilisation des documents	« Mise à disposition des titres demandés » (B.2.2.4) « Proportion des titres demandés figurant dans la collection » (B.2.2.3) « Taux d'utilisation des documents » (B.2.2.6) « Consultation sur place par personne de la population à desservir » (B.2.2.5) «Délai de recherche médian des documents en magasin » (B.2.3.2) «Délai de recherche médian des documents en accès direct » (B.2.3.2) « Délai du prêt entre Bibliothèques » (B.2.5.1) « Rotation des collections » (B.2.4.1) « Prêts par personne de la population à desservir » (B.2.4.2) « Documents en prêt par personne de la population à desservir » (B.2.4.3)	« Satisfaction des usagers avec la disponibilité des documents » (B.1.1.1.2) « Satisfaction des usagers avec le service du prêt entre Bibliothèques » (B.1.1.1.2)

vertu de la loi du droit d'auteur.

B. L'ÉVALUATION DE L'EFFICIENCE

D'après la norme ISO 11620, l'évaluation de l'efficience d'une Bibliothèque consiste à comparer les objectifs assignés aux ressources mises en œuvre. Cette comparaison se traduit par la mesure du coût d'utilisation de ces ressources. Ainsi, nous distinguons dans la norme ISO 11620 cinq indicateurs économiques destinés à être employés pour évaluer le coût de la production et de la prestation des services (voir tabl. 4).

Tabl. 4 : Les indicateurs d'efficience décrits par la norme ISO 11620

Production du service
« coût par entrée à la Bibliothèque » (B. 2.4.1)
« coût par usager » (B. 2.1.2)
« coût par prêt » (B. 2.4.4)
Prestation du service
« coût par titre catalogué » (B. 3.3.1)
« Prêts par agent » (B. 2.4.5)

C. L'ÉVALUATION DE LA PERTINENCE

Il s'agit d'étudier le rapport résultats/moyens qui doit conduire à prendre des meilleures décisions pour améliorer les résultats insatisfaisants. L'évaluation de la pertinence d'une Bibliothèque consiste à apprécier dans quelle mesure la gestion des moyens disponibles est cohérente au regard de ses objectifs. La norme ISO 11620 a retenu quatre indicateurs de pertinence qui servent à évaluer la disponibilité des ressources de la Bibliothèque. L'expLoitation de ces indicateurs doit permettre principalement l'orientation régulière de la politique d'acquisition des ressources documentaires et matérielles (voir tabl. 5).

Tabl. 5 : Les indicateurs de pertinence décrits par la norme ISO 11620

Ressources matérielles
« Disponibilité des installations » (B.2.9.1)
« Disponibilité des systèmes informatisés » (B.2.9.4)
Ressources documentaires
« Disponibilité des titres » (B.2.2.1)
« Disponibilité des titres demandés » (B.2.2.2)

D. QUELQUES REMARQUES SUR LA 1ÈRE ÉDITION DE LA NORME 11620

Sachant que la norme ISO 11620 est actuellement en cours de révision par le comité technique, nous pouvons cependant, relever dans la première version de cette norme en langue française les quatre remarques suivantes :

- **1ère remarque :**

L'édition actuelle de la norme ISO 11620 recommande d'évaluer la Bibliothèque de

vertu de la loi du droit d'auteur.

service public en mettant en regard ses intentions (i.e. missions et objectifs), sa mise en œuvre et ses résultats. Toutefois, nous constatons qu'elle comporte beaucoup d'indicateurs d'actions et très peu d'indicateurs permettant d'apprécier l'impact des actions de la Bibliothèque sur la population à desservir : « pourcentage de fréquentation de la population-cible » (B.2.1.1) et « entrée à la Bibliothèque par personne de la population à desservir » (B.2.1.3).

- **2ème remarque :**

La plupart des indicateurs figurant dans la norme, présentent, selon nous, le défaut de se référer à une Bibliothèque dont les services et les ressources sont essentiellement «traditionnels» alors que le besoin de connaître les procédures d'évaluation des services et des ressources électroniques est aujourd'hui réel en France comme ailleurs.

- **3ème remarque :**

Il ressort de la norme ISO 11620 que le questionnaire constitue un excellent outil pour évaluer la satisfaction des usagers vis-à-vis des services de la Bibliothèque. Or, cet outil de comptage ne suffit pas, selon nous, pour apprécier la qualité des services, telle qu'elle est perçue par l'utilisateur. Nous avons besoin de recueillir ses opinions et d'observer son comportement lorsqu'il utilise les services, afin de donner une appréciation plus juste et plus proche de la réalité de ses attentes. Il est donc, nécessaire d'étudier l'efficacité des services offerts du point de vue des utilisateurs par le biais des enquêtes qualitatives. Ces enquêtes doivent être réalisées par le personnel en collaboration avec des spécialistes (i.e. psychologues et/ou sociologues) ; elles peuvent soulever des problèmes ou proposer des suggestions auxquels le personnel n'a pas songé.

- **4ème remarque :**

Malgré l'importance accordée à l'évaluation des opinions des usagers, nous pensons que la norme ne cite pas tous les services qui peuvent être appréciés par l'utilisateur comme ils sont contrôlés par le personnel. Dés lors, il convient d'employer d'autres indicateurs de satisfaction pour apprécier la qualité de chaque type d'installation mise à la disposition de l'utilisateur et de chaque mode d'orientation bibliographique et documentaire existant dans la Bibliothèque. Il faut demeurer en effet, conscient que la satisfaction de l'utilisateur vis-à-vis d'un service dépend grandement de la disponibilité de ce service au moment où il le réclame.

Nous retiendrons cependant, que l'apparition de la norme en langue française est un acquis pour les managers des Bibliothèques en France qui disposent d'ores et déjà, d'une instrumentation normalisée et spécifique à leur contexte et des indications sur l'emploi de chaque indicateur de performance. Mais, il nous reste à vérifier sur le terrain, son usage réel et son apport effectif pour les managers des Bibliothèques françaises.

3.2.2.2.2-La norme ISO 2789

Elaborée par le Sous Comité SC 8, Statistiques et évaluation des résultats du Comité Technique ISO/TC 46, information et documentation, la norme internationale ISO 2789 est

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

à sa troisième édition. Le contenu de cette dernière édition en cours de publication, remplace celui de la précédente édité en 1991. La troisième version paraîtra sous forme d'additif à la norme ISO 11620.

D'après T. Giappiconi [668] , la norme ISO 2789 présente l'intérêt de contribuer *« à dissiper les équivoques dans la construction d'indicateurs par une définition précise du contenu des données statistiques, et facilite leur comparaison à partir des différentes sources* » [669] . La norme dans sa nouvelle édition devrait retenir une appellation unique de chaque mesure statistique et définir clairement les données relatives à l'utilisation des services électroniques d'une Bibliothèque.

3.2.3- Le rapport « Management Information for Electronic Library » (MIEL)

MIEL est un projet mené par le Centre de Recherche en Management de l'Information et des Bibliothèques, *Center for Research in Library and Information Management* (CERLIM) [670] dans le cadre du programme e-Lib (*electronic Library*) qui est en partie financé par la Communauté Européenne. Ce projet a produit un rapport MIEL 2 [671] en 1997 destiné aux Bibliothèques universitaires ayant des collections hybrides. Les enjeux de l'évaluation des services et des ressources électroniques sont exposés dans ce rapport.

P. Brophy et P. Wynne, auteurs de ce rapport, passent en revue l'essentiel des études portant sur l'évaluation des Bibliothèques électroniques qui existe dans la littérature professionnelle [672] ; ils mettent en doute la pertinence des mesures statistiques majoritairement utilisés par les Bibliothèques pour évaluer les services et les ressources électroniques, à savoir le temps de connexion, le nombre de sessions et le nombre d'usagers réguliers. Ils proposent en contre partie, un modèle d'évaluation en cinq fonctions et définissent pour chacune d'elles des mesures de performances appropriées (voir tabl. 6). Ces mesures peuvent se substituer ou être utilisées ensemble.

Le rapport MIEL a été suffisamment diffusé en Europe et aux Etats-Unis pour servir de réflexion à des équipes de recherche qui mènent des travaux sur l'information électronique véhiculée par les Bibliothèques. Quelques invariants sont néanmoins à

668 T. Giappiconi participe aux travaux du groupe de travail de l'ISO.

669 T. Giappiconi*, op. cit.*, 2001, p. 61.

670 de l'Université de Lancashire centrale en Grande-Bretagne.

671 P. Brophy et P. Wynne. Management information systems and performance measurement for the electronic library (MIEL2) : a supporting study in the JISC Electronic libraries (eLib) Programme, London: Library Information Technology Centre, 1997.

672 Les auteurs du rapport citent par exemple l'ouvrage de C. McClure et de C. Lopita « *Assessing the academic network environment : strategies and options* » publié en 1996 qui propose d'évaluer l'environnement réseau des institutions universitaires. Ce type d'étude dépasse donc, le cas stricte des Bibliothèques universitaires. Le rapport décrit l'ouvrage écrit par H. East, E. Sheppard et Y. Jean en 1995 intitulé « *A huge leap forward : a quantitative and qualitative examination of the development of access to database services by british unuiversities 1988-1994* ». Dans celui-ci, on dresse un bilan de l'évolution de l'accès à l'information électronique dans les Bibliothèques universitaires pendant ses dix dernières années.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

signaler. Le premier concerne l'absence de définition de ce que peut-être « une population à desservir » dans le cadre d'une Bibliothèque électronique. Le second invariant résulte de la prédominance des mesures basées sur l'indicateur « session par service ». Contrairement à ce qui est signalé dans le rapport, les mesures servent à établir un comptage de services et d'équipements électroniques seulement. Ce comptage ne saurait donc, suffire à évaluer une Bibliothèque hybride.

Tabl.6 : Le modèle d'évaluation des Bibliothèques électroniques selon le rapport MIEL

Fonction	**Mesures de performance**	**Relation possible**
Découvrir les ressources d'informations établies par les bibliothécaires (catalogue en ligne, index sous forme de signets, etc.)	- Satisfaction de l'usager par rapport aux résultats fournis par le service - Nombre de sessions ouvertes par type de service et par mois	Deux indicateurs complémentaires
Accéder à la ressource d'information localisée	- Nombre de documents téléchargés par type de service et par mois - Nombre de connexions établies par mois pour des services et/ou de sessions non identifiés	Deux indicateurs possibles
Utiliser la ressource d'information dans de buts de recherche ou d'enseignement	- Satisfaction de l'usager par rapport aux outils fournissant l'accès à l'information. - Pourcentage d'usagers ayant utilisé chaque outil pour connaître le taux de pénétration de l'outil.	Deux indicateurs complémentaires
Utiliser les équipements et l'infrastructure disponibles (logiciels, réseaux, imprimante, terminaux, etc.)	- Temps d'attente pour accéder au poste de travail. - Pourcentage du temps d'arrêt du réseau par mois (pour des travaux de maintenance ou en raison de problèmes techniques). - Nombre de pages imprimées par mois. - Nombre de demandes d'information reçues par jour - etc.	Plusieurs indicateurs possibles
Gérer les ressources d'information pour connaître les groupes d'usagers (classés par département ou localisation du site du campus) utilisant ces ressources.	- Nombre de demandes d'information satisfaites par le personnel par jour. - etc.	Plusieurs indicateurs possibles

vertu de la loi du droit d'auteur.

3.2.4- La méthode du « Conspectus »

La méthode du *conspectus* a fait l'objet d'un manuel publié en 1997 par *Western Library Network* (WLN) qui porte sur la mise en place d'un plan de développement des collections des Bibliothèques. Tenant compte des différences linguistiques et culturelles existantes entre ces établissements, le *conspectus* dans le manuel vise l'évaluation du cycle de vie de toutes les ressources documentaires d'une Bibliothèque au regard de ses objectifs préalablement établis.

Selon le Conseil Supérieur des Bibliothèques [673] , le développement des collections est un exercice à la fois intellectuel et formalisé qui place les processus d'acquisition et de conservation des collections dans une perspective de planification globale pour l'organisation d'une Bibliothèque. La méthode du *conspectus*, développée et fournie par le *Pacific Northwest Collection Development* (PNCD), semble répondre aux recommandations du conseil, dans la mesure où elle permet de représenter par domaine et par niveau de profondeur l'état et le développement des collections documentaires. Cette représentation systématique devrait permettre d'apprécier la pertinence de la politique documentaire mise en place par rapport à l'évolution des besoins et des missions d'une Bibliothèque.

Avec le *conspectus*, les collections documentaires sont organisées en plusieurs segments hiérarchisés [674] dont l'évaluation repose sur trois types d'indicateurs possibles : des indicateurs de profondeur, des indicateurs relatifs à la couverture linguistique et des indicateurs de conservation.

- Les indicateurs de profondeur, traitant chaque segment, s'articulent en nombre de trois : le premier décrit l'état en cours de la collection représentative d'un domaine particulier [675] , le second indicateur analyse le taux d'accroissement de la collection [676] et le dernier permet de comparer le niveau du développement de la collection à l'objectif prévu dans le plan de développement des collections [677] . Ainsi, pour évaluer chaque segment documentaire au regard de l'évolution des objectifs des activités des

673 Conseil Supérieur des Bibliothèques. Rapport pour les années 1996-1997 , Paris : Association du conseil supérieur des Bibliothèques, 1998.

674 La segmentation retenue par le *conspectus* peut se référer à la classification décimale de Dewey, à la classification de la Bibliothèque du Congrès et à celle de la Bibliothèque Nationale de Médecine aux Etats-Unis. Elle comprend environ 24 domaines (« *divisions* » en anglais) subdivisées à peu près en 500 catégories de matière, puis en 4000 descripteurs. Ainsi, l'agriculture est un exemple de domaine qui peut avoir comme catégorie de matière **culture animale** et comme descripteur **moutons et laine**.

675 *Current Collection* (CC) en anglais indique « *la capacité de la Bibliothèque à offrir une collection représentative de l'offre documentaire en un domaine particulier* » (T. Giappiconi, op. cit., 2001, p. 107).

676 *Acquisition Commitment* (AC) en anglais est un indicateur « *utile à la comparaison avec l'objectif de développement de la collection, à l'établissement des besoins budgétaires, à la publication des résultats et à la comparaison avec la collection en cours* » (T. Giappiconi*, ibid*., p. 107).

vertu de la loi du droit d'auteur.

collections en Bibliothèque, M. Bushing, B. Davis et N. Powell [678] décrivent cinq niveaux de profondeur. Ces niveaux sont représentés par des valeurs numériques allant de 0 à 5 dont nous pouvons ajouter de 1 à 3 des valeurs alphabétiques pour apporter plus de précision concernant le niveau de la collection (voir tabl. 7).

- Les indicateurs identifiant la ou les langues couvertes par chaque collection peuvent compléter les indicateurs de profondeur. Ces indicateurs sont symbolisés par cinq valeurs alphabétiques (P, D, S et W) ; ils permettent de repérer les collections écrites soit dans la langue nationale [679] soit en une autre langue [680] , soit encore en deux langues [681] ; ils peuvent également identifier les collections contenant des titres en une seule [682] ou plusieurs autres langues [683] .
- Les indicateurs précisant les niveaux de conservation prévus pour chaque collection ou segment documentaire sont symbolisés par cinq autres valeurs numériques allant de 0 à 5 (voir tabl.8). D'après M. Bushing, B. Davis et N. Powell, ces niveaux sont les mêmes pour toutes les Bibliothèques indépendamment de leur taille ; ils sont déterminés selon l'importance intellectuelle des collections et fixent les conditions de conservation nécessaires à mettre en place pour chaque collection.

Tabl. 7 : Les niveaux de profondeurs d'un segment documentaire selon le conspectus

Valeur	**Principaux niveaux**	**Niveaux précis**		
0	Hors collection (segment documentaire non développé par la Bibliothèque)			
1	Niveau minimal d'information	**a**. Couverture non systématique du sujet	**b**. Couverture systématique du sujet	
2	Niveau d'information de base (collèges et lycées)	**a**. Niveau sommaire	**b**. Niveau approfondi	
3	Niveau d'étude supérieure (terminal, premier et deuxième cycle)	**a**. Niveau pour débutants	**b**. Niveau intermédiaire	**c**. Niveau avancé
4	Niveau recherche (pour des formations approfondies et des formations doctorales)			
5	Niveau complet d'information			

Tabl. 8 : Les niveaux de conservation des collections par la méthode du *conspectus*

677 *Collection Goal* (CG) en anglais désigne « *les besoins courants et anticipés de la collection établis à partir des missions, du programme d'action de l'établissement et de la population à desservir* » (T. Giappiconi, *ibid*, 2001, p. 108).

678 M. Bushing, B. Davis et N. Powell, Using the Conspectus Method in collection Assessment Handbook, WLN, 1997.

679 La valeur **P** pour *Primary language of the country*.

680 On attribue la valeur **X** à cet indicateur.

681 La valeur **D** pour *Dual language*.

682 La valeur **S** pour *Selected other language material*.

683 La valeur **W** pour *Wide selection of language represented*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Valeur	Principaux niveaux
0	Aucun traitement pour une collection dont la détérioration est prévue
1	Conservation et usure des titres de la collection dépendantes de leur usage
2	Conditions de conservation conforme à l'état de la collection utilisée
3 [684]	Niveau de préservation des contenus
4 [685]	Niveau de conservation recherche
5	Conditions de préservation optimales

Par ailleurs, l'analyse des collections par la méthode du *conspectus* repose sur des mesures quantitatives et des mesures qualitatives :

- Le premier type de mesures fournit un aperçu de l'état des collections selon plusieurs critères tels que ceux-ci : âge, utilisation et accessibilité.
- Le second type de mesures, à savoir les mesures qualitatives, résulte d'une part, d'enquêtes menées pour déterminer la satisfaction du public (observation par individu ou par groupe par exemple), et d'autre part, de la consultation des différents partenaires de la Bibliothèque pour connaître les nouveaux besoins d'information. Il s'agit en outre, de recueillir dans les manuels, les citations et les listes bibliographiques, les titres les plus recommandés qui sont considérés comme les meilleurs dans le pays dans un domaine particulier.

Conçue depuis 1976, la méthode du *conspectus* a connu des améliorations sur les plans institutionnels et instrumentaux :

- Les services du *conspectus* qui sont hébergés depuis 1990 dans les locaux du WLN offrent des informations sur le *conspectus* [686] et organisent des formations aux Etats-Unis comme ailleurs.
- Sur le plan instrumental, *l'Online Computer Library Center* (OCLC) [687] a développé plusieurs applications destinées à faciliter l'évaluation des collections. Ces applications sont réalisées par l'*Automated Collection Assessment and Analysis Service* (ACAS) et sont constamment enrichis par WLN/OCLC. Citons essentiellement deux logiciels : le *WLN Conspectus Database Software* permet de visualiser sous forme de tableaux et/ou de graphiques, la structure des collections selon les indicateurs pré-sélectionnés par le bibliothécaire. *L'Interactive Collection Analysis System* (ICAS) [688] offre plus de possibilités d'affichage (par combinaison de critères) et d'édition des résultats d'analyse des collections [689] . Ce logiciel est

[684] cité par T Giappiconi, *ibid.* .

[685] cité par T Giappiconi*, ibid.*.

[686] Les services du *conspectus* sont toujours présents aux conférences organisées par l'ALA ; ils éditent un bulletin trimestriel intitulé le WLN Participant et modèrent une liste de discussion sur Internet.

[687] www.oclc.org/western

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

disponible sur cédéroms.

En conclusion, la méthode du *conspectus* est favorable à la gestion partagée des collections entre des Bibliothèques publiques et des Bibliothèques universitaires ; elle incite ces établissements à mettre en place des politiques de développement des collections compatibles à l'évolution des besoins de leurs publics devenant de moins en moins différents.

La méthode du *conspectus* est désormais utilisée au niveau national pour coordonner les politiques documentaires des Bibliothèques. Tel est notamment le cas aux Etats-Unis, en Australie et à la Nouvelle Zélande. En Europe, cette méthode est largement utilisée par les Bibliothèques publiques aux Pays-Bas. Elle a fait ses débuts en France dans les années 1990 dans les Bibliothèques universitaires [690], puis fut rapidement abandonnée pour des problèmes techniques [691] selon B. Calenge [692]. Cependant, l'évolution qu'a connu le *conspectus* depuis l'apparition du manuel en 1997, a suscité de nouveau l'intérêt des Bibliothécaires en France.

3.4. L'évolution en cours des projets de recherche

Depuis 1998, les recherches portant sur l'évaluation des Bibliothèques sont conduites conjointement par des chercheurs et des bibliothécaires. Ce type de partenariat devrait être l'occasion d'une réflexion collective sur les méthodes, les types d'évaluation et leur pilotage ; il devrait permettre aux bibliothécaires d'atteindre davantage de rigueur et de cohésion dans leurs pratiques d'évaluations.

S'appuyant sur la littérature professionnelle, plusieurs équipes de recherche se sont constituées pour traiter la question de l'évaluation des Bibliothèques. Ces équipes s'attachent à étudier l'environnement des Bibliothèques et à développer des possibilités techniques nouvelles pour répondre aux besoins des bibliothécaires.

La dernière partie de ce chapitre est consacrée principalement à la présentation des travaux de recherche en cours qui sont réalisés par des laboratoires de recherche en collaboration étroite avec des Bibliothèques et qui sont promus par des organismes ayant une notoriété, peu ou prou, importante. Citons :

688 D'après la consultation du cédérom de démonstration fournie par D. Biblarz durant la journée d'étude organisée par le groupe POLDOC et tenue le 17 mai 2001 à la Bibliothèque municipale de Lyon.

689 T. Giappiconi*, op. cit*., 2001

690 Des tentatives d'adapter le *conspectu*s furent effectués pour la constitution du Centre d'Acquisition et de Diffusion de l'Information Scientifique et Technique (CADIST).

691 Les Bibliothèques françaises manquaient d'outils informatisés pour mettre en place la méthode considérée à l'époque compliquée.

692 Intervention de B. Calenge dans le cadre de la journée Poldoc, tenue le 17 mai 2001.

vertu de la loi du droit d'auteur.

- la Communauté Européenne qui a commandité la réalisation de SIAD au profit des Bibliothèques européenne ;
- les Associations de Bibliothèques Américaines qui financent les travaux d'équipes de recherche, visant à développer des méthodes de recueil et des mesures de performance, portant sur l'usage des nouveaux services et ressources des Bibliothèques nord-américaines ;
- et l'ENSSIB en France qui orchestre les actions de deux groupes de recherche. Le but de ces groupes est d'étudier les dernières possibilités instrumentales et méthodologiques offertes en matière d'évaluation et de pilotage, en vue de puiser les réflexions sur leur adaptation possible à la spécificité des établissements français.

3.4.1- Les projets internationaux

Les travaux de recherche relatifs à l'évaluation prolifèrent en Europe comme dans les pays nord-américains. Nous en retenons parmi les plus récents, le projet CAMILE en Europe et trois autres projets commandités par des Associations de bibliothécaires aux Etats-Unis. Nous allons présenter ces projets qui devraient répondre aux attentes des bibliothécaires français dans la recherche d'une amélioration de leur pratique d'évaluation.

3.4.1.1- Le projet CAMILE en Europe

CAMILE [693], [694] est une action concertée qui fait partie du quatrième programme « Télématique pour les Bibliothèques » de la DGXIII. Ce projet est financé par la Commission des Communautés européennes depuis 1995 et s'est achevé en 1998.

CAMILE a pour but de :

- promouvoir les résultats de quatre projets européens à savoir DECIDE [695], DECIMAL [696], MINSTREL [697] et EQLIPSE [698] ;
- d'assurer les échanges d'information entre les experts et les spécialistes de l'information à l'échelle des pays Européens.

Ces projets ont pour objet de concevoir des systèmes automatisés qui soutiennent les Bibliothèques européennes, dans leur démarche d'évaluation et de prise de décision. Ils fondent leurs démarches sur les principaux indicateurs de performance issus de la littérature professionnelle internationale et proposent des perspectives concrètes de leur application.

[693] http://www.staff.lmu.ac.uk/camile/ (site consulté le 10 octobre 1999).

[694] *Concentrated Action on Management Information for Libraries in Europe.*

[695] *DECIsion support moDEls.*

[696] *DECision Making In Libraries.*

[697] *Management Information Software Tool-Research in Libraries.*

[698] *Evaluation and Quality in Library Performance SystEms.*

3.4.1.1.1-Projet DECIDE

Lancé en 1995, le projet DECIDE [699] a permis d'identifier les besoins des Bibliothèques

vertu de la loi du droit d'auteur.

universitaires et publiques en matière d'évaluation et d'aide à la décision ; il a cerné les méthodes et les approches d'évaluation les plus recommandées par la communauté professionnelle en Europe. Cette phase d'identification a conduit au développement d'un SIAD.

Le projet DECIDE a associé :

- Un cabinet d'expert-conseil chargé de coordonner les travaux du groupe : Il s'agit de Carpenter Davies Associates, remplacé plus tard par Education For Change Ltd.
- Trois Bibliothèques-sites choisies comme terrain d'études ; Deux Bibliothèques universitaires (des universités de Bristol en Grand Bretagne et d'Alcala Henares en Espagne) et une Bibliothèque publique de Hertogenbos'ck aux Pays-Bas.
- Deux sociétés commerciales : SLS Information Systems développe le logiciel LIBERTAS alors que Constrast BU commercialise le logiciel TOBIAS [700] .

Les travaux de ce groupe ont duré 39 mois. Ils ont débuté par l'envoi de questionnaires vers 100 Bibliothèques en Europe. Les réponses fournies par les enquêtés ont contribué à la conception d'un premier prototype de système d'aide à la décision. Les résultats de l'enquête révèlent que la majorité des Bibliothèques européennes a besoin d'une boîte à outils plus efficace et d'un SIAD flexible et simple d'usage.

Après dix mois d'expérimentation du prototype dans des environnements réels, les travaux du groupe ont pris fin en août 1998 par la commercialisation d'une version finale du système DECIDE qui est actuellement utilisé en Espagne, en Italie et aux Pays-Bas.

Les acquis du projet DECIDE sont d'ordres théorique et technique :Sur le plan théorique, le groupe de travail DECIDE a établi une analyse critique des manuels d'évaluation internationaux. Le groupe a surtout, défini dans une matrice les indicateurs de performance les plus pertinents qui sont cités dans ces manuels. Cette matrice, réalisée par J. Sumsion [701] , comporte une liste de 205 mesures [702] et indicateurs de performance répartis sur les sept catégories suivantes :

1. L'évaluation de l'offre documentaire : cette partie comporte plusieurs indicateurs que le bibliothécaire peut utiliser pour comparer l'offre documentaire à la population à desservir, à son utilisation effective et à son coût.
2. L'identification de la population à desservir : il s'agit par exemple, de connaître les caractéristiques démographiques et géographiques de la population à desservir et de

699 http://www.efc.co.uk/DECIDE/REPORT/ (site web consulté le 10 octobre 1999).

700 LIBERTAS et TOBIAS sont deux systèmes de gestion de Bibliothèques comme OPSYS ou encore GEAC en France.

701 Sumsion, J (1998) 'Matrix of performance indicator standards and toolkits' Annex A in (EC) Project LIB- DECIDEI4-3062: Decision support models and a DSS for European academic and public libraries-final report December 1998. http://www.efc.co/uk/DECIDE/REPORT/content_frame.htm (site web consulté le 10 octobre 1999).

702 D'après F. Lancaster et al. la mesure de performance est la quantification de la performance de la Bibliothèque, utilisée pour évaluer et comparer la performance d'une Bibliothèque par rapport à ses objectifs (F. Lancaster et *al.. The measurement and evaluation of library services*, 2e ed.*, Virginie* : *Information Resources Press*, 1991, 411p.).

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

voir l'écart entre cette population et les usagers actifs.

3. L'évaluation de l'utilisation de la Bibliothèque : les indicateurs listés dans cette partie permettent d'évaluer le coût de l'utilisation de la Bibliothèque ou encore d'apprécier l'utilisation par personne (i.e. usager actif).

4. Le contrôle de la gestion de la Bibliothèque : nous retrouvons dans la liste des indicateurs économiques utilisables pour calculer le budget de fonctionnement de la Bibliothèque. Nous retrouvons également, d'autres indicateurs qui permettent d'avoir une estimation fine des dépenses par personne de la population à desservir.

5. Le contrôle de la qualité de l'offre de services par le personnel de la Bibliothèque.

6. La satisfaction de l'usager par rapport à cette offre.

7. La rapidité d'exécution des activités et de fourniture des services de la Bibliothèque.

Cette matrice présente les catégories de mesures et d'indicateurs dans des tableaux dans lesquels, on indique le ou les organismes internationaux ayant décrit dans leurs manuels chaque indicateur de manière approfondie, rapide ou occasionnelle. Les organismes figurant dans la matrice sont l'UNESCO [703] , l'ALA (pour les Bibliothèques publiques [704] et universitaires [705]), l'ISO, l'IFLA, le CEC PROLIB/PI [706] et l'HEFCE [707] .

Sur le plan technique, la société hollandaise *Contrast BV* a en charge la distribution commercialedu système DECIDE. Ce système est accessible par mot de passe ; il propose trois types de tables : table de données, table de résultats et table de calcul de paramétrages.

L'interface de DECIDE est basée sur un système de menus qui permet de récupérer un texte, des données chiffrées (sous forme de pourcentage, moyenne radio, etc.) et de graphiques (cartes, tableaux, courbes, etc.). Cette interface affiche différentes options qui peuvent générer à la demande et mettre à jour automatiquement, des rapports et des tableaux de bord.

Le système DECIDE est interrogeable en trois langues (anglais, allemand et espagnol) et gère toutes les données collectées par une Bibliothèque.

Pour utiliser ce système, il faut se doter :

- d'un driver de type ODBC 2.0 ;

[703] N. Moore, Measuring the Performance of Public Libraries, a draft manual, Paris: UNESCO, 1989

[704] N.A. Van House et al., Output Measures for Public Libraries: a manual of Standardised Procedures, 2ed., Chicago: ALA, 1987.

[705] N.A. Van House, B. Weil et C. McClure. Measuring Academic Library Performance : a practical approach, Chicago: ALA, 1990.

[706] S. Ward. Library Performance Indicators and Library Management Models, European Commission DG XIII-E3, Libraries in the information society series, EUR 16483 EN, 1995, 172p.

[707] Joint Funding Council's Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries. The Effective Academic Library: a Framework for Evaluating the Performance of UK Academic Libraries. Bristol: HEFCE, 1995

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

- du format d'affichage CSU-ASCII ;
- d'un protocole de transfert de données de type Decnet ou TCP/IP ;
- d'un environnement Microsoft MSDOS.

Malgré l'importance des résultats obtenus par le groupe de DECIDE, nous remarquons les limites de son système. En effet, il apparaît que ce logiciel n'est pas aussi adapté aux Bibliothèques dont le projet pourrait le laisser espérer, car les indicateurs de performance établis par J. Sumsion ne sont pas pré-installés dans ce système. Ceci signifie que les indicateurs de performance doivent être paramétrés par le bibliothécaire lui-même.

3.4.1.1.2- Projet DECIMAL

La finalité du projet DECIMAL [708] qui a duré deux ans (1995-1997), est d'aider les Bibliothèques de taille moyenne à améliorer leur pratique de prise de décision en leur proposant un modèle commun d'aide à la décision. Ce modèle doit se présenter sous forme d'une interface interrogeable à distance par les Bibliothèques dépendant d'un même secteur (secteur médical, commercial, scolaire, associatif, etc.).

Ce projet a défini le contexte économique, social et politique des Bibliothèques dans trois pays à savoir l'Italie, l'Espagne et la Grande Bretagne. Le groupe de travail s'est basé sur une enquête (42 entretiens et 120 questionnaires) pour recenser les indicateurs de performance les plus utilisés par les Bibliothèques dans ces trois pays. Il en résulte que la collecte de données demeure une tâche assez lourde à gérer par le personnel en raison du manque de systèmes d'information automatisés capables de traiter à la fois les données internes et externes des Bibliothèques. En outre, l'enquête révèle que les bibliothécaires ont besoin d'être mieux formés à la prise de décision et au benchmarking.

Les travaux de ce projet sont coordonnés par *Manchester Metropolitan University Departement of Library and Information Studies*. Trois Bibliothèques ont participé à la détermination des besoins en matière de prise de décision Il s'agit de :

- la Bibliothèque de l'University college, Oxford (Grande Bretagne) ;
- *l'escola Universtaria J Rubioi Balaguer de Bibliotheconomia Documentatio Universitat, Barcelona* (Espagne) ;
- l'*Instituto di Biblioteconomia e paleografia, universita degli studi di parma* (Italie).
- Ces Bibliothèques ont choisi les indicateurs de performance du manuel PROLIB/PI convenant le mieux à leur contextes et ont participé à l'évaluation du système conçu par la société commerciale *Inheritance Systems Ltd, Oxford*. Cependant, ce système reste jusqu'à ce jour à un stade de prototype.

3.4.1.1.3-Projet MINISTREL

Le projet MINSTREL [709] a démarré en 1995. il a deux objectifs :

[708] http://www.mmu.ac.uk/h-ss/dic/research/irr/index.htm (site consulté le 12 février 2001).

vertu de la loi du droit d'auteur.

1. La maîtrise du flux informationnel des Bibliothèques universitaires, publiques et spécialisées en Europe.

2. Le développement à long terme, d'un système d'import/export d'informations capable de transformer les données en information, d'intégrer les indicateurs ayant une validité internationale et d'assurer la confidentialité de la communication à distance entre les Bibliothèques.

De Montfort University Institute for Library Research s'est chargé de la coordination et du pilotage des travaux de groupe. Trois Bibliothèques sont choisies comme terrain d'étude : la Bibliothèque de l'University College (Irlande), celle de Twente (Pays-Bas) et de De Montfort (Grande Bretagne). La société commercialisant les logiciels BLCMP et PICA, a pour rôle la conception du prototype MINSTREL et son évaluation technique.

Le but du logiciel MINSTREL qui demeure à un stade de mise au point, serait d'établir la médiation entre le système d'information au moyen duquel la Bibliothèque reçoit des données de nature diverse et le système d'aide à la décision qu'elle utilise dans la prise de décision. Ainsi, la tâche de ce logiciel consisterait à transformer les données importées de différentes ressources, en vue de les convertir sous un format lisible avant de les exporter vers le SIAD de la Bibliothèque.

Parmi les avantages annoncés par le système MINSTREL, citons ceux-ci :

- L'amélioration des analyses comparatives relatives aux informations provenant de ressources diverses (catalogue en ligne, base de données externes, ressources manuelles, statistiques nationales, etc.) et sous des formats différents.
- La prise en compte dans sa base de connaissance, de statistiques et d'indicateurs de performance ayant une validité internationale, telles que les normes ISO 11620, ISO 2789, ISO 3534-1 et ISO 3534-2 (statistiques, vocabulaires et symboles).

Plusieurs autres Bibliothèques européennes ont participé à l'enquête préliminaire pour identifier les ressources d'informations les plus utilisées. Les résultats de cette enquête révèlent que l'expérience des Bibliothèques en matière d'élaboration de tableaux de bord, demeure insuffisante bien qu'elle soit intéressante. Cette réalité est due à l'absence d'un système sécurisant et transparent qui assure le travail en réseau ainsi que l'évaluation des services électroniques. Actuellement, le groupe de travail de MINSTREL traite le problème de sécurité d'accès que pose le prototype MINSTREL [710] . Car, le prototype se présente sous forme de serveur consultable à distance et se basant à l'évidence sur un système d'abonnement.

Techniquement, le prototype est constitué d'une interface de type GUI basée sur le protocole de données ODBC ; il est conçu selon une architecture de type client-serveur ; il est interrogeable à distance par les systèmes informatisés des Bibliothèques qui doivent

[709] http://www.staff.dmu.ac.uk/~camile/Minstrel.htm (site web consulté le 10 octobre 1999).

[710] Z. Clarke et S. Lambert. « Management Information and Decision Support for Libraries in Europe : a concerted action », in : *Performance Measurement and Metrics*, vol.1, n°2, août 2000, pp. 77-98.

vertu de la loi du droit d'auteur.

utiliser le protocole Z39.50 pour interroger MINSTREL.

3.4.1.1.4-Projet EQLIPSE

Destiné à toutes les Bibliothèques, le projet EQLIPSE [711] a pour objet de développer un SIAD ouvert (l'interopérabilité, la flexibilité et la transparence sont les principales caractéristiques requises dans ce système) et conforme aux normes ISO 11620 et ISO 9000 pour l'assurance de la qualité [712] .

Plusieurs partenaires ont participé à ce projet qui a démarré en février 1995 : D'abord, la coordination des travaux est du ressort du CERLIM [713] en Grande Bretagne. Ensuite, la *Microelectronics Applications Centre* et le *Dublin City University* en Irlande ainsi que l'*University of Munster* en Allemagne assurent le suivi de toutes les étapes prévues par le projet. Enfin, quatre Bibliothèques sites participent à l'expérimentation du prototype EQLIPSE. Il s'agit de :

- Copenhague Busines School (Denmark) ;
- Biblioteca Nazionale Centrale Emanuelle (Italie) ;
- Stadtbucerein Dusseldorf (Allemagne) ;
- University of the Aegaen (Grèce) ;

Les travaux de concertation entre les différents partenaires du projet ont conduit à la définition d'une liste de 54 indicateurs et de 71 mesures de performance retenus dans les quatre manuels d'évaluation à savoir celui de l'IFLA, du CEC PROLIB/PI, de l'HEFCE et de l'ISO. Cependant, l'identification des attentes des Bibliothèques consultées en matière du contrôle de la qualité a permis de constater les limites du prototype EQLIPSE, car ces Bibliothèques ne sont pas certifiées aux normes ISO9000. Ce problème est une des raisons qui ont conduit les partenaires d'EQLIPSE à abandonner le prototype. Ils ont décidé d'utiliser les résultats atteints par le projet EQLIPSE pour lancer un autre projet connu sous l'appellation d'EQUINOX.

3.4.1.1.5- Projet EQUINOX

Démarré en 1998, le projet EQUINOX [714] est en partie financé par l'union européenne. Le but de ce projet est de développer un système d'aide à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des Bibliothèques universitaires à caractère hybride. Par l'expression « Bibliothèque hybride », l'équipe du projet désigne toute Bibliothèque ayant des services

711 http://www.dcu.ie/library/eqlipse/d44text.htm

712 Nous citons comme exemple de normes, ISO 9001 pour l'assurance de la qualité en conception, en développement, en production, en installation et en prestation associées et ISO 9004-2, guide pour le management de la qualité des services.

713 http://www.mmu.ac.uk/h-ss/cerlim

714 Library Performance Measurement and Quality Management System, http://equinox.dcu.ie/ (site consulté le 12 août 2000).

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

et des ressources à la fois traditionnels et électroniques.

Les partenaires d'EQUINOX sont les mêmes que ceux d'EQLIPSE ; ils ont repris tous les indicateurs de performance retenus dans le projet EQLIPSE [715] pour évaluer les services traditionnels [716] des Bibliothèques. Quant aux services électroniques [717] , l'équipe d'EQUINOX s'est appuyée sur les résultats du rapport MIELainsi que sur les travaux de C. McClure et C. Lopita [718] . Actuellement, cette équipe a retenu 14 mesures et indicateurs de performance dont les méthodes de recueil de données sont en cours de développement [719] .

Parmi ces mesures et indicateurs, citons les 10 exemples suivants [720] :

« Le pourcentage de la population à desservirEn règle générale, la population à 1.

[715] P. Brophy et P. Wynne, Management information systems and performance measurement for the electronic library (MIEL2) : a supporting study in the JISC Electronic libraries (eLib) Programme, London: Library Information Technology Centre, 1997.

[716] D'après la norme ISO 11620, les services traditionnels offerts par les Bibliothèques sont les suivants : entrée à la Bibliothèque (les jours et les heures d'ouverture de la Bibliothèque), emprunts, fourniture d'une copie de document réceptionnée par le PEB, butinage d'imprimés qui sont en libre accès (livres, périodiques, ouvrages de référence, travaux universitaires, dossiers de presse, etc.), consultation de microformes, du catalogue de la Bibliothèque et du service d'information et de référence (demandes d'information au bureau d'accueil), formations et visites organisées par la Bibliothèque, matériels disponibles à l'usage des usagers (places assises, distributeurs de boisson, photocopieur, imprimantes, salles et magasins, etc.), etc.

[717] Les services électroniques des Bibliothèques sont nombreux de par la typologie présentée dans la littérature. néanmoins, nous ne pouvons pas donner une liste exhaustive et définitive de tous les types de services qu'une Bibliothèque peut et pourra proposer à ses usagers. Ceci peut s'expliquer par la croissance grandissante des services électroniques engendrée par l'évolution rapide des nouvelles technologies. A l'image du changement des matériels informatiques, les services qui sont actuellement offerts par les Bibliothèques ne risquent-ils pas d'être caduques demain ? En revanche, nous pouvons relever les quelques exemples de services suivants : abonnement à des bases de données en ligne, sélection de sites (interrogation de catalogues d'autres Bibliothèques, accès à des pages d'accueil de fournisseurs, de la tutelle, etc.) qui sont présentés sous de signets, accès et téléchargement de documents (livres anciens et/périodiques) électriques qui sont soit numérisés soit acquis par la Bibliothèque (par des droits d'accès), mise en réseau de cédéroms acquis par la Bibliothèque, hébergement de listes de discussions, mise à jour d'annonces en ligne concernant l'organisation d'expositions, etc.

[718] C. McClure et C. Lopita, Assessing the Networked environment strategies and options, Washington : Coalition for Networking Information, 1996.

[719] Z. Clarke et S. Lambert, *op. cit.*, p. 146.

[720] Les mesures et indicateurs cités ci-joints sont traduits en français par nous même : «1) P*ercentage of population reached by electronic library services,* 2) *Number of sessions per member of the target population*, 3) *Number of remote sessions on electronic library services per member of the population to be served*, 4) *Number of documents and entries (records) Downloaded per session for each electronic library service*, 5) *Cost per session for each electronic library service*, 6) *Cost per document or entry (record) downloaded for each electronic library*, 7) *Percentage of information requests submitted electronically*, 8) *Library computer workstation use rate*, 9) *Number of library computer workstation hours available per member of the population to be served*, 10) *Rejected sessions as a percentage of total attempted sessions* ».

 Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

desservir est définie par la norme 11620 comme étant l'ensemble des individus auxquels la Bibliothèque est destinée à fournir ses services et ses documents (p.3). Ainsi, elle peut identifier les groupes d'usagers qu'elle doit servir. Paradoxalement, l'identification de cette population est moins évidente dans le contexte précis des services électroniques qui sont accessibles par le réseau Internet, parce que n'importe qui à travers le monde peut les consulter en accédant par exemple à la page d'accueil de la Bibliothèque. Toutefois, il est possible de connaître certains usagers qui consultent la Bibliothèque à distance parce qu'ils sont inscrits à la Bibliothèque. En effet, certaines Bibliothèques autorisent l'accès à un ou plusieurs de leurs services électroniques aux abonnés identifiés par des mots de passe. touché par les services électroniques de la Bibliothèque » : il s'agit d'évaluer la capacité de la Bibliothèque de toucher une population-cible en estimant le nombre de personnes ayant utilisé l'ensemble des services électroniques de cet établissement.

2. « Le nombre de sessions de chaque service électronique par personne de la population à desservir » : il s'agit d'estimer l'usage de chaque service de la Bibliothèque par mois.

3. « Le nombre de sessions pour l'ensemble des services électroniques par personne de la population à desservir » : cette mesure peut servir à estimer le (ou les) service(s) électronique(s) le(s) plus consulté(s) par les usagers à distance.

4. « Le nombre de documents ou d'enregistrements bibliographiques téléchargés par session pour chaque service électronique » : le but de cette mesure est d'apprécier dans quelle mesure les ressources électroniques de la Bibliothèque répondent à l'attente des usagers.

5. « Le coût par session pour chaque service électronique » : cet indicateur peut servir à évaluer le coût des services offerts par la Bibliothèque en fonction du nombre de sessions.

6. « Le coût par document ou par enregistrement bibliographique téléchargé pour chaque service électronique » : cet indicateur permet d'apprécier le degré d'efficience des ressources électroniques de la Bibliothèque.

7. « Le pourcentage de demandes d'informations soumises électroniquement »: il s'agit d'apprécier l'utilisation des ressources électroniques à des fins de recherche d'informations.

8. « Le taux d'utilisation des postes de travail informatiques de la Bibliothèque » : cet indicateur peut servir à évaluer l'adéquation entre le nombre de postes disponibles et les demandes de la population à desservir.

9. « Le temps de disponibilité des postes de travail informatiques par personne de la population à desservir » : il s'agit de calculer en nombre d'heures les postes de travail de la Bibliothèques qui sont effectivement disponibles.

10. « Le pourcentage de demandes de sessions rejetées sur la totalité des sessions demandées » : le but est d'apprécier l'écart entre le nombre de licences et le nombre de demandes de consultations électroniques de la Bibliothèque.

vertu de la loi du droit d'auteur.

3.4.1.1.6- Bilan comparatif de ces projets européens

Les derniers résultats d'avancement des projets européens sont publiés dans des rapports consultables sur le réseau Internet ; ces résultats ont un tronc commun qui recouvre deux approches complémentaires :

La première approche est d'ordre méthodologique ; elle est basée sur des enquêtes souvent quantitatives (i.e. questionnaires) qui ont permis de cerner les principaux problèmes liés à la gestion et à l'évaluation des Bibliothèques en Europe. Ainsi, il ressort de ces rapports que les Bibliothèques ont le même souci, celui de trouver un point d'équilibre entre leurs missions et leurs environnements (notamment politiques et socio-économiques). En outre, les enquêtes ont permis de sonder les systèmes d'information les plus utilisés en Europe et de constater chez les bibliothécaires européens le besoin de maîtriser deux sortes d'information pour la prise de décision :

- les informations numériques obtenues par les mesures et les indicateurs de performance ;
- et les informations non numériques que le manager pourrait repérer dans les projets de service, les textes législatifs, les rapports d'activités diffusés par les autres Bibliothèques, etc.. D'autres informations qualitatives viennent compléter cette liste. Elle porte sur les opinions des usagers et les remarques faites par le personnel.

Par ailleurs, les cinq groupes de travail européens se sont basés sur la revue de la littérature pour recenser les indicateurs de performance ayant une validité internationale et proposer des modèles de prise de décision. Dans le projet DECIDE [721] par exemple, on a conçu un modèle de prise de décision s'inspirant des principes de l'analyse de la valeur. Ce modèle est constitué de quatre étapes à savoir :

1. le renseignement pour la connaissance du problème ;
2. l'ébauche des possibilités ;
3. le choix de la possibilité la plus adéquate ;
4. et l'action.

La seconde approche qui est d'ordre technique a pour objet la réalisation d'outils soutenant la prise de décision dans les Bibliothèques de façon rapide, économique et logique. La connaissance des attentes des Bibliothèques participantes aux quatre projets CAMILE a servi à la conception de prototypes de SI ou de SIAD. Cependant, il apparaît que ces systèmes sont restés à un stade du prototype à l'exception du système DECIDE qui présente à notre avis, deux obstacles majeurs [722] . Le premier, relatif à la langue, relève de l'inexistence d'une version française du système. On ignore d'ailleurs, si les

[721] Z. Clarke et S. Lambert, *op. cit*.

[722] Ces remarques ont été faites lors d'une démonstration du système DECIDE par la société Contrast BV qui a eu lieu à l'ENSSIB en mai 1999.

vertu de la loi du droit d'auteur.

autres projets européens ont prévu la consultation multilingue de leurs systèmes pour les utiliser rapidement en France. Le second problème concerne la question du paramétrage. En effet, nous constatons que DECIDE est totalement paramétrable et qu'il ne prend en compte ni le contexte spécifique des Bibliothèques ni les indicateurs de performance tels que indiqués dans la norme ISO 11620.

Nous pouvons tirer au moins un enseignement des projets développés dans le cadre de la communauté européenne : la mise en place d'un SIAD de Bibliothèque est complexe. Il nous semble que les projets de CAMILE ont contribué à faire connaître les indicateurs de performance et la réalité de la pratique de l'évaluation en Europe, mais ils ont échoué d'un point de vue technique, parce qu'on a visé tout de suite un résultat exhaustif : les systèmes prévus dans ces projets devaient recueillir et combiner à la fois les données internes et externes. En plus, ils devaient mesurer la performance d'une Bibliothèque dans son ensemble par des indicateurs normalisés ; ils devaient en même temps assister les bibliothécaires en leur proposant des modèles d'analyses et de décisions. L'échec technique nous montre à quel point la réalisation de ces trois fonctions (i.e. recueil de données, évaluation des performances et aide à la décision) est difficile.

C'est la raison pour laquelle, il nous semble plus sage de s'attacher à des résultats partiels et fiables. Avant de définir les fonctionnalités du SIAD, il convient de préciser la performance à évaluer (quel service ou quel groupe de services et avec quel type de ressources). A la lumière de l'exemple du projet EQUINOX, qui s'est orienté vers l'étude des services électroniques des Bibliothèques, nous pouvons se contenter de réfléchir sur un SIAD pour l'usage sur place d'une Bibliothèque.

Il résulte de ce qui précède que nous devons procéder par étapes car nous pensons que la pratique de l'évaluation implique la durée et qu'elle se construit à travers un processus d'apprentissage qui est indispensable. Ainsi, nous pouvons développer un outil qui permet d'apprécier un type de moyens eu regard d'un certain nombre d'objectifs et de résultats, et d'étendre ensuite, ses applications sur d'autres domaines. Il nous semble plus convaincant de s'attacher à cerner un certain nombre de problèmes prioritaires et de se montrer extrêmement précis dans le projet d'évaluation pour aboutir à des résultats concrets même s'ils sont partiels.

3.4.1.2- L'essentiel des projets américains en cours

Parallèlement aux initiatives européennes, on voit se développer dans les pays nord-américains, des projets de recherche fortement impulsés par des associations de bibliothécaires. Force est de constater toutefois, que le débat sur la question de l'évaluation n'est pas récent dans ces pays qui ont d'ailleurs beaucoup investi dans ce domaine. Les Etats-Unis se sont même servis de l'évaluation comme d'un véritable levier pour la transformation de la gestion de leurs politiques publiques.

Comme le rappelle L. Roubon [723], les origines de la pratique de l'évaluation aux Etats-Unis remontent à la fin du XIX^{e} siècle. A l'époque, cette pratique avait pour but le

[723] L. Rouban. « L'évaluation, produit d'importation ? : une tradition bien ancrée dans les pays anglo-saxons », in : *Problèmes politiques et sociaux*, n°853, 23 février 2001, pp. 21-23.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

contrôle des finances publiques [724] .

Mais, le champ d'action de l'évaluation s'est considérablement étendu depuis son institutionnalisation en 1972. L'évaluation est devenue alors, un devoir de justification aux autorités publiques pour tout fonctionnaire américain et un droit reconnu aux citoyens de contrôler l'activité et la morale publique [725] ; elle est pratiquée par des experts indépendants ayant des spécialités diversifiées : des statisticiens, des sociologues, des économistes et des spécialistes d'administrations publiques.

A l'évidence, cette culture de l'évaluation s'est enracinée dans toutes les organisations américaines telles que les Bibliothèques qui jouissent d'une renommée internationale en ce domaine. P. Carbone rappelle à cet effet, que les Etats-Unis est parmi les premiers pays anglo-saxons qui se sont les plus engagés dans l'élaboration des manuels d'évaluation pour les Bibliothèques et l'application des indicateurs de performance [726] .

Toutefois, l'examen de l'expérience américaine nous montre qu'il s'agit essentiellement d'évaluations conçues à l'intérieur des établissements, dans une perspective d'amélioration des mesures de performance. Ces pratiques font également, l'objet de partenariats entre des Bibliothèques de même type ; elles ont comme objectif commun la gestion efficiente des programmes conçus pour améliorer la qualité des services des Bibliothèques, en vue de mieux rendre compte aux organisations gouvernementales et/ou privées qui les financent [727] .

Par ailleurs, l'expérience américaine révèle que l'évaluation sert à renforcer l'autonomie et la capacité d'action d'un groupe humain. R. Bérard constate à cet égard, que l'évaluation est devenue plus participative dans les Bibliothèques universitaires aux Etats-Unis, dans la mesure ou elle est « *structurée en équipes animées par un leader qui* (…) *supervise, aide et conseille. Les équipes se réunissent régulièrement pour définir leurs objectifs – sans en référer systématiquement à la hiérarchie – et évaluer leur action* » [728] .

Comme conséquence à l'irruption massive des nouvelles technologies dans les Bibliothèques américaines [729] , les méthodes de collecte ont évolué ces dernières années.

[724] En 1921, l'agence *General Accounting Office* a été créée pour aider à rationaliser les décisions publiques. Depuis, les travaux de cette agence financés par le Département de la Défense au sein du Congrès ont évolué. Ils se sont diversifiés, puisqu'ils concernent l'évaluation rétrospective et prospective des programmes sociaux, économiques et politiques de l'administration fédérale.

[725] M. Crozier. « L'échec de l'évaluation en France tient au modèle jacobin », in : *Pouvoirs locaux, revue trimestrielle de l'Institut de la décentralisation*, n°38, 1998, pp. 40-43.

[726] P. Carbone, *op. cit*., 1998.

[727] S. L. Baker, *op. cit*., 1991.

[728] R. Bérard. « Les Bibliothèques universitaires américaines : exemple ou modèle ?, in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.43, n°6, 1998, pp. 16-24.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Ces méthodes sont conçues pour venir en aide aux établissements qui éprouvent des difficultés à évaluer leurs services et ressources électroniques.

Il s'agit pour les Bibliothèques universitaires [730], [731] publiques [732], [733] et de recherche [734], de se doter de moyens pour justifier leurs dépenses en nouvelles technologies. Ces Bibliothèques souhaitent en fait, déterminer dans quelle mesure les nouveaux services et ressources acquis répondent aux besoins du public ; elles souhaitent savoir précisément, quels en sont les usages et les coûts réels. Pour y parvenir, les Bibliothèques américaines participent massivement à des projets de recherche qui sont commandités par différentes associations de Bibliothèques : nous retenons essentiellement *l'Association of Research Library* (ARL) et l'*Institute of Museum and Library Services* (IMLS) qui financent les recherches sur l'évaluation des services et des ressources électroniques. A cela s'ajoute le programme GéoLib conduit en partenariat entre le FREAC de l'université de Floride et le *Department of Education* de l'université de Colorado.

3.4.1.2.1- L'Association of Research Library (ARL)

L'ARL finance actuellement le projet de recherche *Developing statistics and performance measures to describe electronic information services and resources for ARL*. Ce projet est dirigé par l'équipe *Information Use and Policy Management Institute* (de l'université de l'Etat de Floride) ; il regroupe 35 Bibliothèques de recherche et vise le développement de mesures de performance portant sur l'utilisation des services et des ressources électroniques en réseau [735]. Les travaux de ce projet qui devront s'achever en décembre 2001, s'appuient sur l'échange d'expertise entre les Bibliothèques membres du l'ARL.

729 Le nombre de Bibliothèques publiques connectées au réseau Internet est passé de 20%9 en 1994 à 83,6% en 1998 (Bertot, 1999). Les Bibliothèques de recherche américaines ont dépensé 49 millions de dollars à l'achat des ressources électroniques en 1998 (http://www.arl.org). L'informatique s'est également développée dans les Bibliothèques universitaires, étant donné que tous les campus américains sont câblés et équipés, y compris les chambres de résidences universitaires (R. Bérard, 1998).

730 C. McClure et C. Lopita. « Managing technology, assessing the academic networked environment », in : *The journal of academic librarianship*, juillet 1996, pp. 285-289.

731 N. Van House*, op. cit*. 1990.

732 C. M. Koontz, et al. "Collecting detailed in-library usage data in the U.S. public libraries: the methodology, the results and the impact", in : Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact, 27-31 août 1999, pp. 175-179.

733 C. McClure, J. C Bertot et J. Ryan, « Developing national network statistics and performances measures for US public libraries : issues, findings and recommendations », in : *Performance measurement & metrics : the international journal for library and information services*, vol.1, n°1, avril 2000, pp. 15-42.

734 C. McClure et al. ARL E-Metris project : developing national statistics and performance measures to describe eletronic information services and resources for ARL libraries, novembre 2000 http://www.arl.org/stats/newmeas/emetrics/phaseone.pdf (site web consulté le 16/01/2001).

vertu de la loi du droit d'auteur.

Une enquête préliminaire appelée « E-Metrics » a permis de dresser un bilan sur les méthodes de collecte des données qui sont développées par les Bibliothèques membres pour mesurer leurs services et ressources électroniques. Les données recueillies ont permis également, d'identifier les Bibliothèques dont les pratiques se révèlent les meilleures en ce qui concerne la qualité, l'utilisation et le coût des services et des ressources électroniques.

En attendant que la révision de la norme ISO 11620 prenne en compte la définition des indicateurs de performance des services et des ressources électroniques, d'importants progrès restent donc à faire dans ce domaine. Le groupe de recherche doit maintenant réfléchir sur les indicateurs de performance et les conditions de leur construction ainsi que sur les moyens de leur échange entre les Bibliothèques de recherche.

3.4.1.2.2 -L'Institute of Museum and Library Services *(IMLS)*

Le groupe de recherche IMLS est composé de J. C Berto, C. McClure et J. Ryan et financé par l'IMLS ainsi que par six Bibliothèques d'Etats fédéraux (Maryland, Delawe, Utah, Michigan, Caroline du Nord et Pennsylvanie) [736] . Constitué depuis 1999, ce groupe vise la définition d'un système national de collecte de données pour les services et les ressources en ligne des Bibliothèques publiques en réseau. Le groupe a élaboré un modèle d'évaluation [737] susceptible de guider les Bibliothèques publiques en réseau à développer des mesures de performance. Ce modèle propose comme critères d'évaluation le taux de fréquentation, l'efficience, l'efficacité, la qualité, la pertinence et l'impact [738] et comme objets d'évaluation :

- l'offre de services disponibles sur Internet (renseignement pratique en ligne, documents numérisés, visites virtuelles des Bibliothèques, formation en ligne, etc.) ;
- les installations électroniques (terminaux connectés, modems, logiciels installés, etc.) ;
- la formation à l'emploi des services électroniques et à l'utilisation des technologies ;
- la politique de planification et de pilotage poursuivie par les Bibliothèques publiques

735 J-M. M de Lastens, Développer des indicateurs de performance pour décrire les services et ressources électroniques dans les Bibliothèques de recherche américaines : une étude du projet de l'Association of Research Libraries, mémoire d'étude, diplôme de conservateur de Bibliothèque, Villeurbanne : ENSSIB, 2001, 51p.

736 C. McClure, « Developing national statistics and performance measures for public libraries in the networked environment : preliminary issues for redesigning a national data collecting and reporting system in the USA », in : *Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact*, 27-31 août 1999, pp. 35-41.

737 http://www.albany.edu/~imlsstat/

738 Ces critères sont traduits par nous-mêmes selon les définitions fournies par J.C. Bertot (Bertot, 1999, p. 4); ils correspondent en anglais, aux termes suivants : « *extensiveness* », *« efficiency* », « *effectiveness* », « *service quality* », « *impact* » et « *usefulness* »

vertu de la loi du droit d'auteur.

concernant les services et les ressources électroniques en réseau.

Par ailleurs, le groupe de recherche a déterminé les données pouvant être échangées en réseau entre les Bibliothèques publiques américaines et a défini la liste des mesures de performance pouvant décrire les services et les ressources électroniques. Toutefois, le groupe de travail a dû faire face à deux sortes de problèmes : le premier est lié aux besoins spécifiques de chaque Bibliothèque en matière de collecte des données qui ne facilitent pas la mise en réseau d'un système national de mesures de performance..

Cette difficulté amène le groupe de recherche à renforcer les travaux de concertation avec les Bibliothèques participantes en vue de rechercher un consensus sur le choix des méthodes et des mesures de performance à partager. Le second problème, rencontré par J. C Berto, C. McClure et J. Ryan, concerne la définition de certains termes qui demeurent ambigus pour les bibliothécaires. Parmi ces termes, le groupe a déterminé le sens de « population à desservir » et de « mesure par personne » dans le contexte d'une Bibliothèque électronique.

3.4.1.2.3- Le programme *CéoLib*

Le département du FREAC et le centre de recherche du *Colorado Department of Education* ont lancé en 1996 deux projets complémentaires en faveur de cent Bibliothèques publiques reparties sur quatre vingt villes des Etats-Unis. L'un porte sur les usages sur place des Bibliothèques par les minorités/majorités ethniques. Son but est de permettre aux établissements d'apprécier leur impact sur les publics défavorisés. L'autre projet vise une meilleure expLoitation des informations géographiques pour la connaissance des points de dessertes et des usagers potentiels. Les personnes ressources pour ce programme sont C. M. Koontz, D. K. Jue et K. C. Lance [739] qui ont essayé de tirer partie des opportunités offertes par les nouvelles technologies afin d'améliorer l'évaluation des Bibliothèques publiques.

Comme le dit T. Giappiconi, leur *« étude met pour la première fois l'accent sur l'ampleur et l'importance sociale des usages sur place. Elle présente en outre l'intérêt de montrer qu'il est possible de recueillir facilement (à l'origine par un lecteur portable de codes à barres, et par la suite par saisie sur l'écran tactile d'un ordinateur de poche) les données relatives aux pratiques des usagers et de recourir, pour l'expLoitation des données d'évaluation, à un système d'information géographique* » [740] .

L'expérimentation de la consultation sur place des ressources et des services par les minorités/majorités ethniques au moyen du système APEX II [741] , a permis de constater que :

739 http://www.geolib.org/doepeop.htm

740 T. Giappiconi, Manuel théorique et pratique d'évaluation des Bibliothèques et centres documentaires, Paris : Editions du cercle de la librairie, 2001, p. 26,. 223p.

741 C M. Koontz , *op. cit*., 2000

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

- les publics défavorisés utilisent la Bibliothèque publique différemment des autres catégories : en effet, les comportements varient d'une communauté à une autre. Les asiatiques par exemple, pratiquent un usage plutôt solitaire alors que les afro-américains marquent un intérêt croissant aux recherches généalogiques.
- les statistiques de prêt ne reflètent pas complètement les usages : l'équipe de recherche constate à titre d'exemple, que la consultation des sources relatives aux mathématiques et aux sciences hors fiction, est l'activité la plus répandue chez les adolescents. Ceci n'est pas le cas pour les adultes.
- la proximité joue un rôle essentiel dans la fréquentation. C'est pourquoi il est nécessaire d'analyser les comportements à l'échelle de chaque point de desserte.
- les changements démographiques influent notablement sur les résultats : la proportion importante des jeunes hispaniques s'explique par le fait que cette population représente un taux d'essor démographique très important aux Etats-Unis.
- la Bibliothèque publique aux Etats-Unis apparaît comme l'unique institution œuvrant à réduire le fossé entre les publics maîtrisant les techniques et ceux qui ne les possèdent pas, entre les riches et les pauvres.
- la Bibliothèque assure l'égalité de l'accès à l'Internet, ce qui en contre partie a considérablement modifié son usage par les publics défavorisés : d'après les résultats de l'enquête, la navigation sur Internet et la consultation de la messagerie électronique représentent l'essentiel de l'usage sur place des ordinateurs. Celui-ci figure au second rang des demandes d'information.
- les bibliothécaires ont besoin de se familiariser aux nouvelles technologies et aux méthodes de collecte de données.

Le recueil des données externes par le système *ArcView* a permis aux cent Bibliothèques participantes de s'informer sur l'évolution de la situation géographique, démographique et socioprofessionnelle de leur public inscrit. En plus, le SIG a offert aux établissements la possibilité de percevoir les attentes de la population qu'ils desservent dans les domaines de la culture, de la formation et de l'information. En observant sur une carte numérisée la fréquentation des autres points de desserte, chaque établissement a pu ainsi, apprécier l'impact de ses services publics sur les habitants et mesurer sa réelle contribution dans le domaine social et culturel de la commune.

3.4.1.2.4- Quelques points critiques

Force est de constater que la plupart des projets américains se sont inspirés des travaux préparatoires de la communauté européenne. Les équipes de recherche qui travaillent sur les services et les ressources électroniques ont de fait, recueilli les indicateurs de performance qui sont développés dans le projet EQUINOX.

Au vu des projets en cours, il nous semble par ailleurs, que l'approche des Bibliothèques américaines se rapporte beaucoup plus à la mesure qu'à l'évaluation, car nous constatons que leur souci prioritaire est de produire des statistiques nationales. A notre avis, leur démarche se situe plutôt dans le contexte de contrôle de gestion que dans

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

une perspective d'amélioration de l'impact (à l'exception du programme *GéoLib*). Nous avons l'impression qu' aux Etats-Unis l'optimisation des moyens prend le devant sur la finalité sociale des Bibliothèques.

Malgré l'intérêt des travaux de recherche américains, nous constatons avec regret la concurrence qui existe entre les associations américaines. Il est vrai que les terrains d'études sont différents et que les besoins (Bibliothèques publiques, universitaires et de recherche) sont spécifiques, toutefois nous pouvons relever quelques similitudes entre les projets lancés par l'ARL et l'IMLS qui portent sur les objectifs (développer des statistiques et des mesures de performance) et les résultats (rédiger des manuels d'évaluation des services et des ressources électroniques).

Nous pensons que l'existence de plusieurs projets dirigés par les mêmes personnes qui travaillent sur le même sujet et utilisent les mêmes références, risque fortement d'avoir des résultats redondants, alors qu'il aurait été plus intéressant pour les Bibliothèques américaines que les associations échangent leurs résultats. La diffusion des résultats seraient plus rapide.

3.4.2- Les projets nationaux

A notre connaissance, Poldoc et « *évaluer pour mieux gérer* » sont les seuls groupes de travail œuvrant à étudier les nouvelles méthodologies et les solutions logicielles susceptibles de faciliter la pratique de l'évaluation dans les Bibliothèques françaises. Ces projets sont hébergés, soutenus et financés par l'ENSSIB.

3.4.2.1- Le projet Poldoc

Le groupe de recherche bibliothéconomique appliquée aux outils des politiques documentaires, dit groupe Poldoc, a été constitué en mars 1999. Comme le souligne B. Calenge qui anime les activités du groupe, les objectifs de celui-ci consiste à : « *offrir un lieu d'échange et de diffusion des chartes de collections, plans de développement des collections, et autres documents réalisés par des Bibliothèques francophones,* [et ajoute t'il] *faire progresser les méthodes et procédures autorisant une meilleure maîtrise professionnelle de la gestion des collections* » [742] .

Le projet Poldoc rassemble 24 professionnels de Bibliothèques qui sont chargés d'étudier les besoins des Bibliothèques françaises en matière de gestion des collections ainsi que les possibilités offertes par les méthodes d'évaluation des collections existantes, en vue de les adapter à la réalité de ces établissements. Ces professionnels ont formé au départ quatre équipes autonomes :

- La première équipe étudiait les questions d'évaluation et de choix relatives à la complémentarité entre les différents supports. Les travaux de cette équipe ont pris fin en l'an 2000 par un bilan consultable sur le site du groupe Poldoc.
- La deuxième équipe examine les possibilités d'adaptation de la méthode du

[742] B. Calenge. « Poldoc : la recherche sur les outils des politiques documentaires », in : *Bulletin de Bibliothèques de France*, t.45, n°1,2000, pp. 125-126.

vertu de la loi du droit d'auteur.

conspectus aux Bibliothèques publiques et universitaires francophones. Les concertations entre les différents membres de l'équipe ont abouti entre autres choses aux conclusions suivantes.

- La prise en compte des besoins de la population à desservir est essentielle pour définir les groupes d'intérêts et établir des plans de développement des collections documentaires ;
- La segmentation documentaire nécessite la définition préalable des missions et de la pyramide des objectifs de la Bibliothèque ;
- La segmentation doit être représentée par des indicateurs de profondeur ;
- L'approche de sélection par contenu permet d'avoir une instrumentation partagée et objective à l'échelon régional.

· La troisième équipe étudie les méthodes d'évaluation de l'utilisation hors prêt [743] . Les travaux de cette équipe sont arrêtés en l'an 2000.

· La quatrième équipe examine les possibilités de mener une politique de conservation partagée entre les différents types de Bibliothèques. Pour ce faire, cette équipe s'informe sur les politiques de désherbages des magasins et de sélection des fonds de conservation qui sont développées par les Bibliothèques francophones (notamment en suisse et en France).

Le premier acquis du travail du groupe est d'avoir signalé les travaux réalisés au sein des Bibliothèques francophones [744] concernant les politiques de développement des collections (environ 272 documents). Ces travaux sont disponibles sur le site Web du groupe Poldoc. Le groupe a notamment déterminé les outils d'une politique documentaire ; il a proposé une segmentation opératoire de la collection dans son ensemble pour en avoir une lecture cohérente, tant pour les plans d'acquisition que pour les évaluations. Cette segmentation est vue selon trois dimensions : les espaces physiques, les contenus et les types de supports. Enfin, le groupe assure dans le cadre de l'ENSSIB, des journées de formations au profit des élèves conservateurs et organisent des travaux d'application (sous forme d'ateliers) pour les bibliothécaires territoriaux. Compte tenu du nombre limité des formateurs en politiques documentaires, le groupe entend former un plus grand nombre de personnes qui pourront répondre aux demandes de formations.

3.4.2.2- Le projet « évaluer pour mieux gérer »

Un groupe de travail polyvalent a été constitué en mai 1999 comprenant à la fois des responsables français de Bibliothèques, des experts en bibliothéconomie et en marketing et des représentants de sociétés commerciales [745] . Les travaux du groupe sont pilotés

[743] B. Calenge, op. cit., 2000

[744] La France, la Belgique, la suisse et le Canada sont les pays participants jusqu'à présent au projet.

[745] OPSYS et EVER commercialisent les systèmes d'expLoitation de deux Bibliothèques participantes au projet « évaluer pour mieux gérer ».

vertu de la loi du droit d'auteur.

par l'équipe de recherche SII (Système d'Information et Interfaces) au titre de l'ENSSIB et ils visent la mise en place d'un ou de plusieurs exemples d'application opérationnelle d'évaluation. Ces applications devraient répondre aux attentes des bibliothécaires français dans la recherche d'une amélioration de leur gestion et de leur dialogue avec leurs autorités de tutelle ; elles devraient s'appuyer sur des indicateurs de performance les plus souvent cités par les manuels d'évaluation de la littérature professionnelle internationale et sur un ou plusieurs SI parmi les plus récents.

La parution de la version française de la norme ISO 11620 d'une part, et le travail préparatoire des cinq projets européens promus par CAMILE d'autre part, fixent le point de départ méthodologique et instrumental du groupe « évaluer pour mieux gérer ».

Pendant, les deux premières années, l'équipe a :

- déterminé sur le plan managérial les indicateurs d'efficacité, d'efficience et de pertinence de chaque Bibliothèque participante eu regard de ses missions, buts et objectifs. Le groupe a dans ce sens, fait l'état de l'art de la littérature professionnelle et traduit le contenu de la matrice d'indicateurs recensés par J. Sumsion. Il a par ailleurs, traduit le rapport MIEL 2 qui complète la norme ISO 11620 ;
- dressé un bilan comparatif des projets européens qui sont promus par CAMILE et soutenus par l'union européenne. Toutefois, le groupe n'a pas pu vérifier la compatibilité des prototypes et logiciels développés par les projets CAMILE avec les systèmes informatisés des Bibliothèques participantes [746] au niveau de l'interfaçage. Car, ces SI sont restés à un stade expérimental. A l'exception de DECIDE, le groupe ne sait pas encore si les indicateurs de performance sont pré-installés et s'il existe une version française pour leur consultation.

Durant l'année 2000-2001, le groupe « évaluer pour mieux gérer » a étendu sa réflexion sur l'évaluation de l'usage sur place des Bibliothèques en expérimentant le système APEX du programme GéoLib dans les Bibliothèques participantes. Le groupe continue à s'informer sur l'état d'avancement de la recherche relative à l'évaluation des Bibliothèques d'une part, et sur les outils technologiques disponibles sur le marché d'autre part. Des contacts ont été établis dans ce sens avec la société américaine *Management Dynamic* qui commercialise le logiciel *bibliostat collect* [747] . Ce logiciel est capable de produire des tableaux de bord et des graphiques et permet de comparer les performances locales aux performances d'autres Bibliothèques. Compte tenu des résultats du projet IMLS [748] , le groupe procède par ailleurs, à la sélection d'outils statistiques et de mesures de performances des services électroniques pouvant s'appliquer au contexte précis des Bibliothèques françaises.

[746] Il s'agit de la Bibliothèque de l'ENSSIB (exemple de Bibliothèque de grand établissement), de la Bibliothèque Municipale de Fresnes (exemple de Bibliothèque publique) et du service commun de la documentation de l'université Jean Moulin Lyon3 (exemple de Bibliothèque universitaire).

Conclusion du troisième chapitre

[747] http://www.bibliostat.com

[748] Les résultats ont fait l'objet d'un rapport de stage (sous forme de mémoire) réalisé par un élève conservateur sous la direction de T. Giapppiconi, membre du groupe « évaluer pour mieux gérer ».

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Nous avons vu dans le troisième chapitre comment l'évaluation est réglée en France, qui en articulant la responsabilité intellectuelle et l'intérêt public, a vocation à devenir l'élément majeur des décisions prises par ces établissements aujourd'hui. D'autre part, les défis rencontrés par ces organisations nous sont apparus dans le troisième chapitre. Dans ce sens, des constations ont été faites concernant les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires qui évoluent dans un contexte socio-politique et technico-économique complexe. Cette complexité se manifeste sous les traits de l'enchevêtrement et de l'instabilité [749] ; elle appelle une meilleure connaissance de l'environnement des Bibliothèques, aussi bien interne qu'externe, ainsi qu'une meilleure maîtrise des moyens.

Sachant que les bibliothécaires agissent dans un environnement complexe, il nous faut voir alors, comment concrètement ils s'informent sur cet environnement et comment sont appréciées leurs actions oeuvrant pour une meilleure adaptation de leur organisation. Autrement dit, il nous faut savoir comment évalue-t-on et décide-t-on dans les Bibliothèques françaises ? Rappelant cependant, que la réponse s'oriente vers le fait que ces établissements sont des organisations qui rendent des services publics et dont les processus d'information et de décision sont remis en cause de façon perpétuelle. Car, comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre, on est de moins en moins sûr de la validité des informations choisies et de l'impact des décisions prises, d'où le nécessaire recours aux nouvelles technologies en particulier les SI et le renforcement de l'échange d'information entre Bibliothèques.

Quatrième chapitre : La réalité de la pratique d'évaluation des Bibliothèques

Nous avons dans les trois premiers chapitres décrit le sujet général de notre recherche :

- celui de l'évaluation, concept dont les valeurs de référence, les domaines d'applications ainsi que les outils et techniques en sont à l'arrière plan.
- celui des Bibliothèques universitaires et des Bibliothèques publiques, organisations de services publics évoluant dans un milieu technico-économique et socio-politique mouvant et soumises à des contraintes quotidiennes de gestion.

Nous avons noté que l'avancement des recherches en matière d'évaluation d'une part, et l'évolution du cadre normatif de l'évaluation des Bibliothèques d'autre part, constituent aujourd'hui, du moins en France, des enjeux importants pour parvenir à mieux adapter l'organisation de ces établissements à la complexité de leur milieu : Sur le plan national, le rôle des instances d'évaluation en France laisse à penser que les Bibliothèques françaises disposent d'un cadre favorable pour se concerter sur leurs politiques et leurs résultats. Sur le plan local, c'est à dire au sein de chaque Bibliothèque, la politique de

[749] D. Génélot, *op. cit*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

décentralisation étend le champ des responsabilités des bibliothécaires et renforce leur autonomie pour gérer par eux-mêmes, leurs moyens et leurs services. Cette politique constitue de ce fait, un puissant moteur d'entraînement aux méthodologies et aux techniques d'évaluation (qui ressortent de notre revue de la littérature sur l'évaluation) dans ces établissements.

Cependant, plusieurs facteurs nous amènent à penser qu'il existe des obstacles à la mise en œuvre de tels projets. D'une part, nous n'avons pas connaissance de véritables démarches de concertation et de communication entre Bibliothèques en dehors des actions conduites par la DLL et la SDBD. D'autre part, nous observons un écart conséquent entre le cadre théorique de l'évaluation, qui place celle-ci dans une perspective d'aide à la décision et d'une logique managériale, et la réalité de la pratique d'évaluation par les bibliothécaires français, pratique plutôt descriptive qu'explicative [750], [751], [752]. Cet écart explique en partie le statut encore ambigu de l'évaluation qui demeure loin de la recherche de l'impact des réalisations et de l'appréciation des performances ; il s'explique par plusieurs facteurs souvent présentés dans la littérature de façon fragmentaire. A cet égard, il nous semble que les études disponibles ne donnent pas des indications précises et récentes sur l'exercice de l'évaluation dans les Bibliothèques universitaires et les Bibliothèques publiques, car le dernier sondage réalisé à cet effet remonte en 1998 [753]. Depuis cette date, une mobilisation accrue des bibliothécaires pour améliorer leur pratique d'évaluation est constatée. Comme nous l'avons signalé plus haut, cette mobilisation est soutenue par la parution des normes ISO (11620 et 2789) et se concrétise par l'augmentation du nombre de Bibliothèques participantes aux projets de recherche nationaux et internationaux.

Il nous paraît donc, indispensable à ce stade de la recherche de dresser un bilan de la pratique d'évaluation dans ces établissements afin d'apprécier l'impact des évènements récents sur leur mode de gestion, de relever les défis majeurs des bibliothécaires et de connaître leurs attentes envers des nouvelles opportunités technologiques. En outre, les conditions réclamées par les experts en management [754] et par certains professionnels [755], [756] pour améliorer la pratique d'évaluation par la formation, la concertation et le

[750] Kupiec, *op. cit*.

[751] M-D Heusse, *op. cit*., 1993.

[752] T. Giappiconi, *op. cit*, 1998.

[753] A. Girard-Billon, "La mise en oeuvre des indicateurs de performance dans les Bibliothèques de lecture publique : bilan et perspectives », journée d'étude, 15 juin 1999, ENSSIB et sous-direction des Bibliothèques et de la documentation.

[754] C. Ollendorff. «L'offre de service en Bibliothèque académique», in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.44, n°4, 1999, pp. 47-54.

[755] T. Giappiconi et P. Carbone, *op. cit*., 1997.

[756] A. Kupiec, *op. cit*.

vertu de la loi du droit d'auteur.

développement technologique méritent d'être vérifiés car, il existerait, peut être, d'autres conditions à prendre en compte dans le dispositif d'évaluation que nous voudrions justement proposer.

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord, les arguments de recherche par lesquels sont construites nos hypothèses. Par la suite, nous introduirons les éléments méthodologiques relatives à l'échantillonnage et au questionnaire. Enfin, nous passerons en revue les différentes étapes de la collecte de données (recueil, saisie, dépouillement et analyse).

4.1- La construction de notre question de recherche

La réflexion sur la question de l'évaluation issue du management public et du management stratégique nous apporte une description des outils et des conditions nécessaires à une pratique d'évaluation dans les Bibliothèques en France qui soit participative, régulière et généralisée. Nous avons vu que cette pratique correspond à une aide à l'élaboration des décisions et qu'elle s'insère dans le cadre d'un système de planification basé sur des objectifs et des actions préalablement programmés. Mais, ***cette connaissance nous suffit-elle pour mettre en place un dispositif d'évaluation dans les Bibliothèques françaises qui agissent dans des conditions particulières et qui évoluent dans un environnement complexe ? Comment peut-on concevoir ce dispositif pour rompre avec l'approche empirique et ponctuelle des bibliothécaires dans ce domaine ?***

Notre question de recherche sous-tend :

- d'une part, la prise en compte de la spécificité des Bibliothèques françaises, c'est à dire leur organisation et leur valeur ;
- et d'autre part, la prise en compte des besoins des bibliothécaires français qui éprouvent des difficultés d'évaluation en termes de méthodes et d'outils.

4.1.1- La prise en compte de la spécificité d'organisation des Bibliothèques françaises

Le premier chapitre nous a montré que les organisations publiques sont restées, à des degrés divers, sous l'emprise de la bureaucratie. Nous avons à cet égard, noté la particularité du statut de la fonction publique qui laisse peu de possibilités d'action aux différents acteurs (personnel et dirigeant) d'une organisation publique pour mener un véritable management participatif. Car, nous assistons souvent à une double hiérarchie qui règle le fonctionnement des organisations publiques : une hiérarchie fonctionnelle et une hiérarchie politique.

Ainsi, pour une Bibliothèque universitaire ou publique, l'hiérarchie fonctionnelle est constituée par le directeur, les chefs de sections ou de départements et les autres catégories de personnels (bibliothécaires et magasiniers auxquels on accorde des tâches selon leur niveau statutaire et en fonction de l'évolution de leur carrière). Son hiérarchie politique est constituée du maire (dans le cas d'une Bibliothèque publique) ou du

vertu de la loi du droit d'auteur.

président de l'université (pour une Bibliothèque universitaire), des conseillers (pour une Bibliothèque publique) ou de chefs de services et départements (dans le cas d'une Bibliothèque universitaire) et des représentants de la Bibliothèque.

Dans un autre registre, de par l'étude des organisations privées et des organisations publiques, nous avons noté la situation paradoxale que vivent aujourd'hui les Bibliothèques.

- D'une part, la complexité de la gestion humaine résultant des règles statutaires ne contribue pas à une meilleure participation de tout le personnel dans la prise de décision. La connaissance du cadre institutionnel des Bibliothèques, nous permet de constater que la décision est fortement centralisée dans ce milieu parce que la marge de manœuvre des personnels s'inscrit dans le rôle qui leur est défini par les textes juridiques.
- D'autre part, la crise économique associée au progrès technologique a donné lieu à une exigence de rationalisation et d'amélioration des performances, d'où le besoin de mettre en place des systèmes de planification dans les organisations publiques. Comme nous l'avons noté dans le second chapitre, la planification prend en compte les dimensions internes et externes de l'organisation ; elle conduit à une réflexion prospective sur le devenir de l'organisation et à la définition d'objectifs précis à atteindre. Son application qui amène à une gestion plus transparente et plus proche de la réalité de l'organisation nécessite la mise en place préalable d'un projet connu et approuvé par tous les acteurs où les objectifs sont clairement définis, les stratégies qui en découlent sont formalisées et les responsabilités et l'échéancier sont précisés.

L'enjeu actuel des Bibliothèques est donc, d'avoir une stratégie claire, de déterminer les objectifs d'une façon précise et d'impliquer tout le personnel dans la planification et le pilotage.

En l'absence d'exemples d'expériences de planification conduits en Bibliothèque, est-il correcte de dire que les bibliothécaires mènent des politiques sans conviction quant à leur impact alors qu'ils manifestent une réelle volonté de s'intégrer dans leur environnement ?

Nous avons perçu cette volonté dans le dialogue existant entre les bibliothécaires et leurs tutelles au travers des réunions de communication et de concertation. Nous pensons que ce dialogue est mobilisateur et riche en retombées. En effet, la réflexion collective entre ces acteurs, portant sur le budget et les orientations générales de la Bibliothèque, contribue non seulement à intégrer la Bibliothèque dans son environnement, mais aussi à faire connaître les problèmes de celle-ci. Car, l'exigence de répondre au mieux à des besoins toujours plus nombreux et la nécessité de gérer des contraintes financières de plus en plus tendues ont donné lieu à un changement dans les activités attribuées aux bibliothécaires. Nous avons noté ce changement au travers de quelques exemples illustrant l'évolution des services et des compétences des personnels. C'est justement, cette évolution rapide qui amène les bibliothécaires à penser leur organisation en termes d'objectifs et d'impacts. Mais, nous ne savons pas si leurs démarches sont formalisées.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

4.1.2- La prise en compte des valeurs communes des Bibliothèques

Comme nous l'avons essayé de démontrer plus haut, la question de la frontière séparant les Bibliothèques publiques des Bibliothèques universitaires, longtemps reconnue comme évidente notamment en matière d'évaluation, est aujourd'hui posée car l'interférence des missions, des publics, des services et des demandes devient une réalité dans ces établissements. Dés lors, les défis actuels ne peuvent qu'inciter les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires à la mise en place de projets d'évaluation communs susceptibles d'organiser un développement partagé des services et des moyens.

Nous avons décrit dans le second chapitre l'avantage du benchmarking qui consiste à rechercher des exemples de « bonne pratique » afin d'améliorer les siens. Nous pensons que l'application de cette technique est profitable aussi bien pour les Bibliothèques de même type que pour celles qui sont différentes. Dans le premier cas, le benchmarking permet de classer ses performances en bon ou mauvais par rapport à une moyenne nationale. Pour les Bibliothèques de types différents, non seulement la technique du benchmarking permet d'expliquer les causes de dysfonctionnements observés en interne, mais aussi de mettre en valeur certaines pratiques et certains services.

Nous avons vu dans le deuxième chapitre que tous les établissements publics relèvent de la politique de la région. Celle-ci apprécie les actions des Bibliothèques en terme de plus-value apporté à l'action publique de son territoire. Dans cette perspective, la coordination des actions entreprises par les Bibliothèques universitaires et les Bibliothèques publiques sur le plan régional devient possible ; elle sera pour ces établissements une occasion pour avoir une réflexion collective sur leurs politiques, leurs publics et leurs responsabilités ; elle devra conduire à un débat sur les questions d'évaluation. Enfin, nous pensons que l'échange d'information entre les différents types de Bibliothèques doit favoriser leur cohésion dans leur région et permettre d'instaurer à long terme une culture généralisée de l'évaluation.

Nous savons que les bibliothécaires s'interrogent sur les défis qui induisent un changement profond dans la vision de leur métier, mais sont-ils suffisamment motivés à harmoniser leurs politiques ; Sont-ils surtout prêts à mettre en place un *consortium* d'évaluation plus important que celui conduit par leurs ministères de tutelle ?

4.1.3 La nécessité d'une démarche «scientifique» pour l'évaluation des Bibliothèques

De par la définition fournie dans le premier chapitre, le rôle de l'évaluation est de permettre aux bibliothécaires de déterminer régulièrement dans quelle mesure ils ont répondu aux besoins qu'ils sont sensés satisfaire en termes d'efficacité, d'efficience et de pertinence, le but étant d'améliorer les performances de leur organisation et leurs effets. De même, le rôle joué par l'évaluation dépend non seulement de l'implication et de la motivation de tous les acteurs de l'organisation, mais surtout de la définition préalable des objectifs et des stratégies. Enfin, l'évaluation implique une disposition à vouloir s'auto

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

évaluer et à rendre disponible pour chacun les résultats de ses activités et ses services. Mais, qu'en est-il des pratiques d'évaluations poursuivies en Bibliothèque ?

Il résulte d'un rapport national, publié en 1998 par A. Girard-Billon [757] et T. Giappiconi, que le retard dans le développement des pratiques d'évaluation concerne tout particulièrement les Bibliothèques. Les résultats de ce rapport élaboré à partir d'une enquête [758] , portant sur les méthodes d'évaluation en usage dans les Bibliothèques publiques, démontrent que :

- les démarches de définition des missions des Bibliothèques restent encore problématiques pour beaucoup ;
- souvent la motivation des personnels fait défaut ;
- nombre de bibliothécaires ont une conscience forte des limites des procédures mises en pratique ;
- beaucoup de bibliothécaires attendent de l'évaluation qu'elle justifie leurs demandes de ressources.

Ces problèmes nous conduisent à formuler un certain nombre d'interrogations sur les obstacles qui peuvent freiner une application dynamique et partagée de l'évaluation au sein des Bibliothèques françaises.

Bien sûr, les bibliothécaires comptent et établissent des statistiques de façon régulière. Les rapports diffusés par la DLL et la SDBD le prouvent. Toutefois, nous n'avons pas connaissance de ce que leur apportent effectivement ces rapports. Les critiques relevés dans le deuxième chapitre concernant la publication tardive de ces rapports et leur contenu sommaire nous amènent à postuler le manque de pratique et les connaissances « rudimentaires » de la notion d'évaluation chez les bibliothécaires. Nous pensons que les questionnaires remplis pour les ministères et l'élaboration des rapports d'activités pour leurs tutelles directes (la collectivité territoriale pour une Bibliothèque publique et le conseil d'administration pour une Bibliothèque publique) constituent les seuls recours à l'évaluation dans les Bibliothèques en France.

En l'absence de travaux d'évaluation produits par les Bibliothèques qui affirment ou réfutent ce postulat, pouvons-nous alors, considérer que la légitimité est actuellement la seule raison d'être de la pratique d'évaluation dans les Bibliothèques ? Cette question nous renvoie encore une fois, au principe de transparence qui a longtemps fait défaut dans les établissements publics, car on considérait l'évaluation comme étant la recherche de la faute et de l'incrimination. Dés lors, la finalité de mettre à disposition de tous, des informations permettant de juger les effets et les coûts des politiques de ces organisations est rarement atteinte.

757 A. Girard-Billon, *op. cit*., 1999.

758 Il s'agit de questionnaires adressés à près de 500 Bibliothèques publiques (94 Bibliothèques départementales de prêt et 399 Bibliothèques municipales des villes de plus de 20 000 habitants) dont 128 ont été retournés remplis. La grille de ces questionnaires a été élaborée à partir de la norme ISO 11620, de la boîte à outils produite par l'IFLA et de l'ouvrage de A. Kupiec publié en 1994 (et référencée dans notre liste bibliographique).

vertu de la loi du droit d'auteur.

Pouvons-nous alors rendre responsables les établissements de formations des bibliothécaires de l'insuffisance de connaissances de ces derniers et du modeste avancement de la recherche sur l'évaluation des Bibliothèques ? Il ressort d'une enquête de l'IFLA menée en 1997 par le groupe de travail « évaluation » de l'Association des Directeurs de Bibliothèques Universitaires (ADBU) qu'un manque de formation et d'information est ressenti chez les bibliothécaires qui n'ont pas acquis au cours de leur formation initiale des connaissances approfondies concernant le management et l'évaluation. A l'époque, l'enseignement du module d'évaluation pour la préparation du diplôme de conservateur des Bibliothèques en France ne dépassait pas les 25 heures sur un total de 696 heures de formation. Cette situation a bien évolué au cours de ces deux dernières années car nous remarquons une forte mobilisation des établissements [759] pour contribuer à instaurer une culture d'évaluation dans les Bibliothèques françaises. A cela s'ajoute, le progrès de la recherche que nous l'avons vu au travers de la description des projets de recherche en cours et auxquels les Bibliothèques font part. Leur participation dénote probablement d'un changement de l'état d'esprit que nous avons observé dans la littérature au travers de quelques initiatives récentes entreprises dans les Bibliothèques en France. En revanche, nous ne savons pas si ce nouvel état d'esprit est suivi de changements dans le mode de gestion des Bibliothèques.

4.1.4- Le besoin d'un SIAD intégrant les indicateurs de performance normalisés

Les outils employés pour évaluer les Bibliothèques ne peuvent répondre (à l'état actuel), aux besoins d'information et d'aide à la décision des bibliothécaires. Nous pensons que la construction d'un dispositif d'évaluation informatisé peut leur permettre de conduire leur organisation de façon plus efficiente et efficace, en fonction des défis posés. Plusieurs facteurs l'autorisent :

Il ressort du rapport statistique publié par la DLL en 1994 que les modules statistiques produits par les Systèmes Informatisés de Gestion des Bibliothèques (SIGB) ne sont pas toujours satisfaisants. T. Giappiconi explique les limites de ces systèmes de la sorte : « *les SIGB permettent, certes, d'effectuer des croisements de données qui, …, peuvent établir des relations entre les collections, les équipements, et leurs catégories d'utilisateurs…Mais l'évaluation exige encore de replacer ces données dans leur contexte. Cette exigence suppose notamment le traitement des données relatives à l'environnement démographique et géographique de la Bibliothèque …* [ce qui] *dépasse la vocation des SIGB proprement dits*» [760] .

Par ailleurs, nous observons que les bibliothécaires ne se sentent pas suffisamment guidés dans leur pratique d'évaluation. D'après l'enquête conduite en 1998 par A. G-Billon et T. Giappiconi [761] , le transfert de données depuis les SIGB vers un outil de traitement et

[759] Pour la formation continue, il y a environ 100 heures consacrées aux questions d'évaluation en générale durant l'année universitaire 2000/2001, dont un quart consacré exclusivement à l'évaluation des collections, et un peu à l'évaluation des personnels. Quant à la formation initiale, l'ENSSIB a programmé durant la même année 6 heures au module de l'évaluation.

[760] T. Giappiconi, *op. cit.*, 2001, pp. 180-181.

vertu de la loi du droit d'auteur.

d'exploitation des statistiques est une étape que peu de bibliothécaires semblent franchir en raison de la déficience des logiciels de statistiques existants. De même, la compétence des bibliothécaires en matière de statistiques et de bureautique s'avère insuffisante selon les résultats de l'enquête.

Si le manque de SI à la fois performants et simples d'usage justifie la lenteur du développement de l'évaluation telle qu'elle est définie par la littérature dans les Bibliothèques françaises, alors quel type de système doit-on mettre en place ?

Nous avons vu que l'évaluation est un processus vivant qui, sans cesse, doit prendre en compte l'information pour appréhender la situation et envisager son évolution, afin de décider des actions à mettre en place, en référence à des valeurs. Dés lors et comme le souligne A-C. Martinet, il est essentiel de se donner les moyens de collecter toutes les informations (internes et externes) et de les canaliser car «*plus la décision est importante, moins l'information disponible est suffisante*» [762] . Plus l'information est quantitativement importante, moins le travail d'organisation devient facile.

Nous avons vu par ailleurs, que les informations collectées peuvent constituer, soit une menace à éviter, soit une opportunité à saisir. Pour les maîtriser, nous pensons que les bibliothécaires ont besoin de SI susceptibles de filtrer les informations ayant une valeur ajoutée et de diriger l'élaboration de solutions pour résoudre leur problème. En ce sens, la conception d'un SIAD [763] nous paraît d'une grande utilité et une excellente source d'informations et d'aide à la décision pour les bibliothécaires. Ainsi, nous reprenons en cela le raisonnement de K. Dowlin et L. Magrath [764] , le SIAD doit :

- gérer les données (de gestion et d'utilisation) de la Bibliothèque ;
- intégrer les données provenant de sources externes telles que les données géographiques et les données démographiques (exemple : les statistiques de l'INSEE) ;
- proposer une présélection d'indicateurs de performance, en référence aux normes ISO ;
- produire des tableaux et des graphiques ;
- avertir des changements de situations.

Finalement, nous avons vu que tenter aujourd'hui d'évaluer une Bibliothèque est un exercice délicat qui nécessite au préalable de s'accorder sur les intentions de son projet. La concertation préalable sur les missions et la formalisation des objectifs permettent en ce sens aux bibliothécaires de sortir du seul traitement à court terme, pour aborder les objectifs du moyen et du long terme. Par cet exercice de formalisation, chaque acteur se

761 A. Girard-Billon, *op. cit*., 1999.

762 A-C Martinet, *op. cit*., 1983, p.16.

763 K. Dowlin, *op. cit*., pp. 27-58.

764 *idem*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

sentira impliqué tant par les engagements qu'il prend que par les délais et les moyens. Pour gagner en rigueur, nous ne devons pas perdre de vue, les avantages du travail partagé d'une part, et l'utilisation de SIAD d'autre part, qui rendent l'évaluation, une démarche généralisée et simple à suivre au quotidien. L'ensemble de ces arguments nous permet de fonder nos hypothèses de recherche.

4.1.5 Nos hypothèses

Nous posons deux hypothèses qui présideront à notre travail de recherche :

- Premièrement, nous postulons que la clef d'une évaluation scientifique [765] des Bibliothèques en France réside d'abord, dans la prise en compte des problèmes rencontrés par les bibliothécaires, ensuite dans la formation de tout le personnel aux types d'évaluations et à leurs techniques, enfin dans les échanges d'expertise et de résultats entre les types de Bibliothèques.
- Secondement, nous postulons que l'existence d'un SIAD répondant aux besoins actuels des bibliothécaires simplifie l'exercice de l'évaluation au quotidien. Ce système doit gérer les données parvenues à la Bibliothèque pour les présenter sous forme de tableaux et de graphiques, intégrer les indicateurs de performance normalisés et prévenir le bibliothécaire des dysfonctionnements éventuels.

Ces hypothèses construites à partir des situations relevées dans les trois premiers chapitres, nous conduisent à fixer notre projet de recherche. Il s'agit bien de réfléchir, pour le bibliothécaire français, à une démarche d'évaluation, permettant d'évaluer l'organisation qu'il gère au regard de ces moyens, de ses résultats et de ses objectifs. Pour nous, cette démarche sera construite non seulement en se référant au cadre théorique déterminé dans la première partie, mais surtout en tenant compte de la réalité des Bibliothèques françaises. Soulignons par ailleurs, que le suivi de cette démarche est conditionné par l'utilisation d'un SIAD que nous entendons construire pour le bibliothécaire français. Nous pensons que ce système saura lui faciliter la gestion des informations qu'il collecte au quotidien et des décisions qu'il prend ; il saura le soutenir dans son acquisition d'une culture de l'évaluation.

Nos hypothèses ayant été construites à partir de la revue de la littérature, nous avons choisi de vérifier leur pertinence pour déterminer si nos réflexions étaient bien adaptées à la réalité du terrain. Car, à défaut d'études récentes qui guident notre réflexion sur les caractéristiques du dispositif d'évaluation que nous envisageons de construire, il était nécessaire pour nous de mener dans un premier temps, une enquête sur le terrain destinée à la fois aux Bibliothèques universitaires et aux Bibliothèques publiques. Cette étude de nature exploratoire a pour but de comprendre davantage :

- l'organisation des Bibliothèques et l'implication des personnels dans cette organisation ;
- le déroulement de l'évaluation des performances dans les Bibliothèques françaises ;
- les problèmes majeurs rencontrés par les évaluateurs en Bibliothèque ;

[765] Nous employons le mot « scientifique » pour désigner la démarche objective de l'évaluation qui se base sur une méthode. Celle-ci permet d'ordonner les observations et de les expliquer dans un langage normalisé. Elle s'appuie essentiellement sur l'attitude objective de l'évaluateur. A ce propos, HUOT J. (1991) déclare que le recours à une démarche scientifique nous permet d'aller au-delà de nos intuitions et de nos expériences personnelles d'intérêt immédiat.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

L'objectif de notre étude de terrain est de savoir ce que recouvre exactement la notion d'évaluation chez les bibliothécaires ; il consiste surtout à apprécier la réalité de la pratique d'évaluation dans les Bibliothèques universitaires et les Bibliothèques publiques, afin de réfléchir sur les perspectives de son développement. A cet effet, l'enquête va nous permettre de répondre précisément aux interrogations suivantes :

- Comment les bibliothécaires s'informent et décident l'organisation de leur services et ressources ?
- Pourquoi recourent-ils à l'évaluation ?
- De quels types d'évaluation, s'agit-il ?
- Quels sont les problèmes majeurs des bibliothécaires français que le SIAD pourrait résoudre ?
- Quels sont les possibilités technologiques les plus demandées par les évaluateurs et qu'il faudrait prévoir dans le SIAD ?

4.2- La méthode d'enquête

Nous ne connaissons pas de travaux récents ayant établi un bilan général de la pratique d'évaluation dans les Bibliothèques universitaires et les Bibliothèques publiques, à l'exception de l'étude fournie par S. Ward [766] en 1995. Bien sûr, il existe une littérature abondante qui fournit des études comparatives agrémentées de données chiffrées concernant les résultats d'enquêtes statistiques générales auprès des Bibliothèques de même type.

Nous nous référons essentiellement aux publications de la DLL [767] et de la SDBD [768] sans oublier la revue du *livre hebdo.* Celle-cirapporte de façon régulière les Bibliothèques publiques ayant atteint le meilleur taux de pénétration et le meilleur taux de rotation en France. Elle classe aussi les dépenses de fonctionnement et les budgets des Bibliothèques des communes de plus de 30 000 habitants des plus riches aux plus pauvres [769] . En dehors de ces publications, les enquêtes dressant le bilan des méthodes d'évaluation en usage dans les Bibliothèques françaises ou indiquant les perspectives de ces établissements dans le domaine de la gestion sont rarement accessibles [770] . Entre 1998 et 2000 par exemple, trois enquêtes seulement sont réalisées auprès des

766 S. Ward, *op. cit*.

767 Direction du Livre et de la Lecture. Bibliothèques municipales, Bibliothèques départementales de prêt : données 1998, Paris : Ministère de la culture, 308p.

768 Sous-Direction des Bibliothèques et de la Documentation. Annuaire des Bibliothèques universitaires et des grands établissements 1997 : résultats de l'enquête statistique générale auprès des Bibliothèques universitaires, juillet 1999, Paris : Ministère de l'Education nationale, de la Recherche et de la Technologie, 96p.

769 L. Santantonios, « Bibliothèques : les villes où il fait bon à lire », in : *Livres hebdo*, 8 juin 2001, n°429, pp. 70-83.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Bibliothèques en France :

- la première réalisée en 1998 pour la section des Bibliothèques publiques de l'IFLA, porte essentiellement sur l'utilisation des normes et des indicateurs de performance par les Bibliothèques départementales de prêt et les Bibliothèques municipales des villes de plus de 20 000 habitants ;
- la deuxième enquête lancée à la même année par la rédaction de la Gazette en association avec le cabinet *Ernst & Young* [771] , vise la connaissance des coûts de prestations de service public dans les Bibliothèques municipales des communes de plus de 30 000 habitants ;
- la dernière enquête réalisée en 2000 par l'Observatoire Permanent de la Lecture Publique à Paris (OPLPP) [772] dresse un bilan de la réalité de l'offre inter institutionnelle de lecture publique à Paris en se basant sur les dernières statistiques publiées par la DLL et la SDBD.

Dans la littérature, on trouve également une description de quelques démarches d'évaluation de nature empirique qui sont conduites dans certaines Bibliothèques. Les auteurs de ces travaux décrivent les méthodes et les techniques développées dans ces établissements en se référant à leurs contextes spécifiques.

Dans d'autres travaux alliant la théorie et la pratique [773] , les auteurs signalent rapidement les problèmes les plus récurrents qui sont rencontrés par les bibliothécaires dans leur pratique d'évaluation. Ainsi, nous savons que les bibliothécaires ont une perception restreinte de l'évaluation [774] et qu'ils trouvent la plupart du temps, des difficultés à exploiter les données statistiques qu'ils collectent, notamment pour l'analyse des coûts et de l'impact [775] . Nous savons par ailleurs, que la définition des missions et des objectifs des Bibliothèques demeure imprécise, ce qui justifie en général les limites de leurs projets d'évaluation [776] . Enfin, nous savons que rares sont les manuels d'évaluation qui satisfont les bibliothécaires pour deux raisons [777] principales : d'une part, l'explication des méthodes pour recueillir les données et la définition des indicateurs de performance

770 Il se peut qu'il y'ait des Bibliothèques publiques ou universitaires en France qui produisent des documents, mènent des enquêtes locales, ou conduisent des évaluations pour connaître l'évolution de leurs activités et services et qui ne les rendent pas disponibles pour chacun.

771 V. Sallé, *op. cit*.

772 A. Girard-Billon. « Les Bibliothèques à Paris : une nouvelle approche des statistiques », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.45, n°1, 2000, pp. 13-19.

773 Il s'agit dans la plupart des cas de manuels publiés sous les éditions du cercle de la librairie par des professionnels qui suivent une approche didactique en définissant d'abord, les concepts et les outils pour décrire ensuite, les démarches méthodologiques à suivre. Ces manuels sont souvent destinés à des professionnels qui sont à des titres divers responsables des Bibliothèques.

774 A. Kupiec, *op. cit*.

775 T. Giappiconi, *op. cit*., 1997.

776 S. Ward, *op. cit*., 1995

777 A. Kupiec, *op. cit*., p. 59.

vertu de la loi du droit d'auteur.

sont rares ; d'autre part, les manuels d'évaluation proposent très peu de mesures pour traiter la question de l'impact. Toutefois, notre deuxième chapitre nous apprend que ces problèmes devaient être résolus avec l'apparition des normes ISO (11620 et 2789) et l'avancement de la technologie et de la recherche sur le thème de l'évaluation des Bibliothèques.

Ainsi, en l'absence de bilans représentant la situation actuelle de l'évaluation dans les deux types de Bibliothèques et tenant compte des progrès atteints sur le plan conceptuel (i.e. normatif) et technologique durant ces deux dernières années, nous décidons de mener une enquête « nationale » qui prend en compte les deux dimensions suivantes :

- L'existant : l'évaluation, telle qu'elle est pratiquée en Bibliothèque.
- La demande : l'amélioration de l'évaluation, telle qu'elle est perçue par le bibliothécaire français.

Pour mener cette enquête basée sur la méthode statistique et la méthode analytique, nous procédons par plusieurs étapes : D'abord, nous choisissons l'échantillon représentatif des Bibliothèques en France, puis nous construisons notre grille d'enquête et nous l'envoyons aux enquêtés retenus. Enfin, nous procédons à la saisie des données de l'enquête retournées, à leur dépouillement et à leur analyse.

4.2.1- L'échantillonnage

Définir un échantillon exhaustif et représentatif des Bibliothèques pratiquant l'évaluation était impossible, sans recourir aux répertoires et aux derniers rapports statistiques publiés par la DLL et la SDBD. Au vu de la consultation de leurs rapports, nous avons pris en compte la disparité quantitative entre les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires en France. En effet, les Bibliothèques publiques sont beaucoup plus nombreuses que les Bibliothèques universitaires en France. Pour obtenir une meilleure représentativité de la réalité du terrain, nous avons décidé que le nombre des Bibliothèques universitaires soit plus ou moins égal à celui des Bibliothèques publiques. C'est pourquoi, les critères sur lesquels nous nous sommes basés pour choisir notre échantillon diffère d'un type de Bibliothèques à l'autre.

4.2.1.1- Les Bibliothèques publiques

Pour les Bibliothèques publiques, nous avons décidé d'interroger uniquement les Bibliothèques municipales des villes de 20 000 à 30 000 habitants. Nous avons exclu de notre champ d'étude les Bibliothèques départementales de prêts[778] qui desservent une population de moins de 10 000 ainsi que les Bibliothèques municipales à vocation régionale.

Plusieurs facteurs ont déterminé notre choix : D'abord, le nombre des Bibliothèques des villes de plus 20 000 habitants est important par rapport aux autres types de Bibliothèques publiques. En outre, il ressort des statistiques de la DLL publiées en 1998

[778] On compte 97 Bibliothèques départementales en France selon le répertoire de la DLL publié en 1999.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

que la quasi totalité des communes de plus de 20 000 habitants sont dotées d'une Bibliothèque municipale alors que 64% à 86% des communes de 5 000 à 20 000 habitants, moins du tiers des communes de 2 000 à 5 000 habitants et 1,2% de celles de moins de 2 000 habitants ont des Bibliothèques publiques. Par ailleurs, les services électroniques et l'utilisation de SIGB profitent aux communes les plus peuplées selon toujours les dernières statistiques de la DLL[779]. Ce critère est important pour nous parce que nous visons les Bibliothèques dont les activités sont gérées automatiquement. Nous supposons également que ces Bibliothèques ont une certaine connaissance des SI et peuvent nous informer sur les avantages et les limites des méthodes de collecte de données qu'ils utilisent.

Dans le choix de l'échantillon représentatif des Bibliothèques publiques, il était nécessaire de ne retenir que les établissements ayant des caractéristiques comparables. Car, il existe en France 399 Bibliothèques desservant une population de plus de 20 000 habitants qui ont des missions, des moyens et des services inégaux. Ceux-ci sont proportionnels au nombre des populations desservies [780] . C'est pourquoi, nous avons cherché dans le répertoire de la DLL [781] mis à jour en octobre 1999, les adresses des Bibliothèques publiques desservant une population de 20 000 à 30 000 habitants et en avons retenu 139 [782] .

4.2.1.2- Les Bibliothèques universitaires

Etant moins nombreuses que les Bibliothèques publiques, nous avons décidé d'interroger toutes les Bibliothèques des établissements d'enseignement supérieur qui recouvrent les Bibliothèques des universités et les Bibliothèques de grands établissements (les écoles et les instituts). Ces dernières ont été choisies parce que, à l'instar des Bibliothèques d'universités, elles relèvent du ministère de l'Education nationale, de la Recherche et de la Technologie ; elles ont pour mission de promouvoir la recherche et de développer l'accès à l'IST conformément aux lois n°84-52 du 26 janvier 1984, et remplissent les questionnaires de la SDBD.

Si nous avons choisi d'intégrer les Bibliothèques de grands établissements, c'est aussi parce que nous nous sommes rendu compte que la question d'évaluation dans ces Bibliothèques est très peu étudiée en France[783]. Il nous a paru nécessaire de connaître la

779 Equipements informatiques des Bibliothèques municipales et départementales : évaluation 1998, http://www.culture.gouv.fr/culture/min/index-min.htm (site web consulté le 14 novembre 2000).

780 On distingue les Bibliothèques municipales des communes de 20 000 à 50 000 habitants, de 50 000 à 10000, de 100 000 à 300 000 et de plus de 300 000.

781 Direction du Livre et de la Lecture, Adresses des Bibliothèques publiques : Bibliothèques départementales de prêt, Bibliothèques municipales, octobre 1999, 151p.

782 Les 139 bibliothèques retenues ont été choisies de façon aléatoire en procédant par la méthode probabiliste.

783 C'est pour la même raison que nous nous reportons aux Bibliothèques universitaires dans le premier et le deuxième chapitres.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

réalité de la pratique d'évaluation de ces établissements bien que leur participation à l'enquête de la SDBD soit plus récente que celle des Bibliothèques d'universités, puisqu'elle date de 1998.

Ainsi, 95 Bibliothèques d'universités [784] et 30 Bibliothèques de grands établissements ont participé à notre enquête soit un total de 125 Bibliothèques universitaires. Deux critères de choix principaux ont été retenus : la participation de ces Bibliothèques à l'enquête du SGBU et les missions plus ou moins semblables de ces établissements [785] .

Au vu des données provenant des répertoires et rapports des ministères de tutelle, nous avons retenu au total 264 Bibliothèques qui constituent la taille de l'échantillon. La deuxième tâche difficile a consisté à identifier les personnes chargées de l'évaluation dans les différentes Bibliothèques qui allaient participer à notre enquête. Malheureusement, nous ne disposons pas d'éléments d'identification permettant de désigner par nous-même les personnes appelées à participer à notre enquête. Par conséquent, nous avons adressé pour chaque directeur de Bibliothèque une lettre d'introduction pour expliquer le contexte et la finalité de notre enquête et nous lui avons laissé le choix de la personne qui sera à même de répondre à nos questions. Il s'agit d'une lettre d'appui qui a été signée par notre directeur de thèse. Cette lettre est donnée en annexe [786] .

4.2.2 Le questionnaire : description de la grille de l'enquête

Nous adoptons précisément l'enquête par questionnaire. Ce choix est motivé par le fait que le questionnaire permet d'intégrer différents types de questions par le biais desquelles nous pouvons sonder le terrain et procéder à de nombreuses analyses et corrélations.

Le but de cette enquête quantitative est d'avoir une vue d'ensemble qui soit proche de la réalité de la pratique d'évaluation dans les Bibliothèques françaises et des attentes des bibliothécaires.

En établissant le questionnaire, nous avons intégré les aspects concernant le cadre de la pratique de l'évaluation (profil de l'évaluateur, caractérisation de l'organisation de la Bibliothèque, de son public et de ses ressources documentaires) et ceux décrivant la pratique elle-même, les problèmes à lever et les manières de les résoudre.

Le questionnaire est articulé autour de six volets :

- Le portrait de l'évaluateur d'une Bibliothèque est un volet couvert par les questions 1 à 3.
- Le profil de la Bibliothèque : type, autorité de tutelle, informatisation, public et

[784] Sous-Direction des Bibliothèques et de la Documentation, op. cit., 1999.

[785] M. Heid, « Bibliothèques et services documentaires des grandes écoles », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1994, n°1, pp. 8-17.

[786] Voir annexe 2.

vertu de la loi du droit d'auteur.

ressources documentaires sont des aspects couverts par les questions 4 à 9.

- L'organisation de la Bibliothèque : missions, objectifs et stratégies, performances et problèmes prioritaires et sources d'information. Ce volet couvert par les questions allant de 10 à 18 permet aussi de comprendre le processus de décision dans la Bibliothèque.
- La pratique de l'évaluation dans l'établissement : personnes impliquées, périodicité, outils de collecte de données, destinataires, SI et normes utilisés et problèmes vécus. Ces aspects sont examinés au travers des questions 19 à 26.
- Les besoins et les attentes du bibliothécaire en nouvelles technologiques sont abordés dans les questions 27 à 31. L'objet de ce volet est de permettre d'identifier les caractéristiques du dispositif d'évaluation à mettre en place, qui seront abordées dans le cinquième chapitre.
- Les avis du bibliothécaire français quant à l'importance de la comparaison des résultats entre Bibliothèques et au rôle joué par l'évaluation dans l'augmentation des attributions de moyens (questions 32 à 34).

Notre questionnaire donné en annexe [787] comporte donc 34 questions dont 27 sont des questions fermées et 7 semi-directives.

- Les questions fermées portent sur le profil du répondant à savoir son âge, son grade et sa fonction dans la Bibliothèque. Elles portent aussi sur le type de l'établissement, son statut juridique et son état d'informatisation. Elles concernent également les missions, les sources d'information et les documents de référence sur lesquels l'offre de services et de ressources de la Bibliothèque est effectivement déterminée. Elles concernent par ailleurs, les principales performances et contraintes de l'établissement ainsi que les méthodes et les outils utilisés pour parvenir à déceler ces performances et ces contraintes. Les questions fermées portent aussi sur l'utilisation des méthodes, des produits et des normes pour évaluer la Bibliothèque. Elles portent enfin sur les possibilités technologiques du SIAD qui sont choisies par le répondant. Ces possibilités que nous entendons intégrer dans le SIAD concernent la collecte des données internes et externes, la liste des indicateurs de performance et l'édition des résultats d'évaluation.
- Les questions semi-directives concernent l'utilisation de SI par la Bibliothèque, le nom de son fournisseur, la date de sa mise en place, ses fonctionnalités et ses limites. Certaines questions semi-directives sont numériques. Elles portent sur le pourcentage des usagers actifs de la Bibliothèque par rapport à sa population à desservir ainsi que sur le volume de ses ressources documentaires (classiques et électroniques). D'autres questions semi-directives ont été prévues pour vérifier le rôle de l'évaluation pour le bibliothécaire et connaître son avis sur la technique du benchmarking. Ce type de questions a pour but de compléter nos pistes de travail en recensant des aspects imprévus qui sont suggérés par les bibliothécaires.

[787] voir annexe 3

vertu de la loi du droit d'auteur.

Dans la formulation des questions, nous avons pris en compte la différence des niveaux de formation et de connaissances des bibliothécaires quant aux concepts de l'évaluation. C'est pourquoi, nous avons choisi d'utiliser surtout dans les questions 13, 15 et 17 des expressions simples pour représenter les quatre critères d'évaluation (à savoir l'efficacité [788] , l'efficience [789] , la pertinence [790] et l'impact [791]) et les deux types du benchmarking [792] . C'est pour cette même raison que nous avons fourni la liste des indicateurs de performance. Celle-ci nous l'avons construite en s'appuyant sur la norme ISO 11620, sur la matrice établie par J. Sumsion pour le projet DECIDE et sur les derniers travaux de CERLIM réalisés pour le projet EQUINOX. Par cette liste, nous ne souhaitons pas savoir si les Bibliothèques se servent effectivement de ces indicateurs normalisés [793] , mais nous cherchons à cerner les principaux indicateurs qui seront valables aussi bien pour les Bibliothèques publiques que pour les Bibliothèques universitaires.

Pour éviter tout amalgame, nous avons aussi défini dans la question 11 chaque mission pouvant être sélectionnée par le répondant. Nous avons par ailleurs, précisé la distinction entre « les usagers inscrits » et les « usagers actifs » dans les questions 6 et 7. A la différence du premier, l'usager actif est selon la norme ISO 2789, *« un usager entré à la Bibliothèque ou ayant utilisé son équipement ou ses services au cours de la période de référence* » [794] . Cette définition prend en compte l'usage à distance des services et des ressources de la Bibliothèque. Enfin, pour une bonne appréciation de l'organisation des Bibliothèques françaises, nous avons demandé aux répondants dans les questions 10, 13, 15 et 17 de classer par ordre d'importance leurs objectifs, leurs performances et leurs sources d'information.

Pour s'assurer de l'adéquation entre le contenu des questions et les préoccupations

[788] L'efficacité est désignée dans la question 13 par les variables suivants : meilleure satisfaction du public, meilleur niveau culturel et intellectuel des collections et du personnel en contact avec le public, meilleur rotation des documents et meilleur usage des installations.

[789] La variable utilisée dans la question 13 à savoir meilleur rapport coût-efficacité correspond pour nous à l'efficience

[790] La pertinence est représentée dans la question 13 par les deux variables suivantes : disponibilité des ressources documentaires de la Bibliothèque et disponibilité du personnel pour l'accueil du public.

[791] Meilleur pourcentage d'inscrits au regard de la population à desservir et meilleurs effets sur la formation, la culture, l'emploi et le développement culturel nous renvoient à l'impact.

[792] Dans la question 15, le benchmarking externe est représenté par les deux variables « moyenne des résultats de Bibliothèques de même type » et « meilleurs résultats obtenus par d'autres Bibliothèques ou organismes comparables » alors que la variable « meilleurs résultats obtenus en des domaines comparables avec d'autres organisations » nous renvoie au benchmarking générique.

[793] Ce type de question a été déjà abordé par A. G-Billon et T. Giappiconi dans leur enquête pour la section des Bibliothèques publiques de l'IFLA .

[794] cité par T. Giappiconi*, op. cit.*, 2001, p. 94.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

et pratiques des bibliothécaires, nous avons demandé à trois dirigeants de Bibliothèques de répondre au questionnaire et de souligner le cas échéant, les problèmes concernant surtout la terminologie utilisée, la formulation des questions ainsi que la longueur du questionnaire. Cette consultation nous a conduit à présenter certaines questions sous forme de tableaux pour assurer une meilleure lisibilité ; elle nous a permis d'ajouter en bas du questionnaire des explications et des définitions pour lever toute ambiguïté.

4.2.3 La saisie, le dépouillement et l'analyse des données

Nous avons envoyé le questionnaire par voie postale à 264 Bibliothèques françaises au cours du mois de décembre 2000 et avons obtenu un total de 141 questionnaires complétés. Le meilleur taux de réponses obtenu concerne les Bibliothèques publiques (63% soit 89 Bibliothèques) suivi des Bibliothèques d'universités (26% soit 37 Bibliothèques) et des Bibliothèques de grands établissements (11% soit 15 Bibliothèques).

Pour saisir et dépouiller les questionnaires retournés, nous avons utilisé le logiciel Sphinx Primo 2000 (version 3.0) au moyen duquel nous avons effectué des opérations de codage, de croisement et de combinaison :

Nous avons procédé au codage des questions 10, 13, 15 et 18 qui a consisté précisément à attribuer des valeurs numériques aux énoncés pour les classer par ordre décroissant. Ce classement nous a permis d'identifier les aspects prioritaires (i.e. les plus importants) et les habitudes prédominantes en Bibliothèque concernant la politique de gestion, le niveau de performance, les sources d'information et de référence ainsi que les types d'évaluation qui sont en vigueur.

Nous avons effectué plusieurs croisements notamment pour relever les missions et les indicateurs de performance qui sont communs aux Bibliothèques publiques et aux Bibliothèques universitaires. Nous avons aussi effectué des croisements entre les méthodes de collecte utilisées en Bibliothèque d'une part, et la périodicité et les personnes chargées de leur mise en œuvre d'autre part. Nous avons par ailleurs, croisé les problèmes posés par les SIGB et les fonctionnalités souhaitées par le bibliothécaire, le but étant de dégager les causes à effet.

Nous avons opéré des combinaisons de plusieurs critères déterminant les possibilités technologiques à envisager dans le SIAD. Ces combinaisons concernent le traitement des données (données internes et externes) d'une Bibliothèque, le paramétrage des indicateurs de performance et des résultats d'évaluation.

Lors du dépouillement du questionnaire, nous avons relevé un certain nombre de questions restées sans réponses (voir tabl. 9). D'abord, nous avons constaté que les non-réponses concernent essentiellement les questions qui demandent de la part du répondant, plus d'effort pour donner des informations supplémentaires et/ou expliquer son point de vue. C'est le cas notamment des questions 23, 25, 31 et 32.

Quant aux questions portant sur les normes, la périodicité et les outils d'évaluation en vigueur, le taux d'abstention est relativement important puisqu'il a dépassé les 50%. Afin d'établir une corrélation entre les moyens d'une part et la pratique d'évaluation d'une part,

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

nous avons demandé aux répondants de nous fournir des données statistiques relatives à l'évolution de leurs ressources et de leurs publics desservis durant ces deux dernières années (1998/1999 et 2000/2001).

En dépouillant les questionnaires, nous nous sommes rendu compte que le taux de non-réponses à notre question est relativement élevé. Comme nous allons l'expliquer dans la partie ci-dessous, la connaissance du profil du répondant et de sa responsabilité dans la Bibliothèque était pour nous indispensable pour expliquer à chaque fois les raisons des non-réponses.

Tabl.9 : La répartition des non-réponses

Les informations demandées	Les non-réponses (%)
Le volume de ressources classiques L'usage des ressources électroniques Le pourcentage d'usagers actifs par rapport à la population à desservir Les personnes responsables de l'évaluation L'utilisation d'un plan de développement des collections L'utilisation de tableaux de bord Le recours à un audit qualité L'utilisation d'un système automatisé pour la collecte de données La satisfaction par rapport au système utilisé Le recours aux normes ISO 11620 et 2789 Les problèmes rencontrés dans la pratique d'évaluation Les points de vue concernant l'échange entre Bibliothèques	32 entre 62 et 63 35 12,9 61,4 65,9 90.9 20,5 19,7 88,6 12,1 15,2 et 17

4.3- Les résultats

Cette partie sera organisée de manière à faire paraître la particularité de la pratique d'évaluation des Bibliothèques en France. Nous examinerons d'abord, le profil des bibliothécaires responsables de l'évaluation dans les Bibliothèques universitaires et les Bibliothèques publiques. Nous aborderons ensuite, le mode d'organisation de ces établissements en commençant par étudier leurs missions, leurs choix stratégiques de développement et leurs sources d'information pour la prise de décision. Puis, nous examinerons la pratique d'évaluation courante de ces bibliothécaires en faisant ressortir la finalité, le type et les outils de cette pratique. Les problèmes rencontrés par les bibliothécaires interrogés dans leur pratique d'évaluation seront également soulignés. Enfin, nous étudierons le sentiment de ces bibliothécaires au sujet des SIAD. Nous décrirons tout particulièrement les produits et les fonctionnalités techniques qui sont expressément recommandés par les bibliothécaires concernés par l'enquête.

4.3.1- Le profil des évaluateurs dans les Bibliothèques françaises

Les résultats nous permettent de constater qu'il n'existe pas dans les Bibliothèques françaises interrogées un profil type d'évaluateur, car nous remarquons une diversité de cadres statutaires et d'attributions. Cependant, nous notons de par les résultats obtenus que l'évaluation est une tâche relativement importante puisqu'elle est majoritairement pratiquée par des personnels qualifiés qui sont affectés à des postes importants dans

vertu de la loi du droit d'auteur.

l'établissement : il ressort de l'enquête que 67% de la population sont des conservateurs et 25% des bibliothécaires. Cette population assume la tâche de l'évaluation dans son établissement. Ce résultat nous paraît concordant avec la loi française portant sur le statut particulier du corps des conservateurs et des bibliothécaires.

Les décrets statutaires (notamment le décret n°92-26 du 9 janvier 1992) offre, nous semble t-il, un champ de légitimité à celui qui pratique l'évaluation, mais fait apparaître le rôle de la hiérarchie sur la distribution des tâches en Bibliothèque. Cette distribution suit une logique verticale où figurent au niveau supérieur les scientifiques et au niveau inférieur les techniciens [795] . Ceux-ci de catégories B et C ont selon T. Giappiconi et P. Carbone [796] des responsabilités tactiques alors que les responsabilités stratégiques sont du ressort des conservateurs et des bibliothécaires. De ce point de vue, nous pouvons dire que la pratique d'évaluation des Bibliothèques en France fait partie des responsabilités stratégiques qui imposent une qualification scientifique.

Toutefois, il y a lieu de souligner ici, que l'évaluation est aussi pratiquée par des personnels de catégorie B qui représentent 9% de l'échantillon. Il s'agit dans la plupart des cas d'assistants qualifiés de conservation du patrimoine et des Bibliothèques qui sont sous contrat.

Si on se réfère à la loi relative au dispositif statutaire (décret n°91-847 du 2 septembre 1991 [797]), les assistants qualifiés constituent un cadre d'emploi culturel ; ils ont des responsabilités particulières dans le traitement, la mise en valeur, la conservation des collections, la recherche documentaire et la promotion de la lecture publique. Mais ils peuvent être nommés aux emplois de direction de services ou d'établissements et donc concourir à la tâche d'évaluation dans leurs établissements.

Bien que faible, le taux d'assistants responsables de l'évaluation nous permet d'observer l'évolution en cours des répartitions des tâches dans les Bibliothèques françaises. Cette évolution veut rompre avec une organisation mécanique des Bibliothèques basée sur le statut hiérarchique ; elle tend vers une gestion plus participative de toutes les ressources humaines indépendamment de leurs grades.

En ce qui concerne les emplois, l'enquête révèle qu'une écrasante majorité de la population occupe des postes de direction d'établissements [798] (87,9%). Mais nous notons également que 9,8% de l'échantillon sont des responsables de services dans leurs établissements [799] .

795 D. Lahary. « Sous le statut, l'idéologie ? : les textes statutaires et leurs usages », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t.45, n°1, pp.50-55

796 T. Giappiconi, *op. cit.*, 1997

797 Journal officiel n°206 du 4 septembre 1991, http://www.legifrance.gouv.fr/html/frame_jo.html (site consulté le 23 avril 2001).

798 en l'occurrence l'établissement et ses annexes.

799 Les 2,3% restant n'ont pas précisé leur emploi.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Bien que 9% de l'échantillon [800] appartiennent à un cadre statutaire relativement moyen, la prédominance des directeurs d'établissements ou de services assumant la responsabilité de l'évaluation témoigne en règle générale de l'importance accordée à cette activité dans les établissements français.

Nous observons par ailleurs, que la moyenne d'âge de la population interrogée est de 40 ans. Mais l'âge se distribue entre 20 et 65ans. Une large proportion des évaluateurs (41%) se situe dans la tranche d'âge comprise entre 41 et 50ans, suivi de très près de la tranche de 51 à 65 ans, qui représente 40% de l'échantillon. Les évaluateurs de 31 à 40ans représentent 15% et seuls 4% de l'échantillon ont entre 20 et 30 ans.

Le profil des évaluateurs ainsi décrit semble offrir dans l'ensemble des conditions favorables à une pratique réfléchie de l'évaluation des Bibliothèques. Mais, il nous faut voir comment elle est effectivement exercée dans les 141 Bibliothèques ayant participé à notre enquête.

4.3.2- Les dispositifs d'évaluation mis en place par les bibliothécaires : leurs limites et leurs perspectives de développement

Il s'agit ici, de déterminer les points forts et les points faibles des dispositifs d'évaluation en vigueur tels qu'ils sont perçus par les bibliothécaires interrogés. Au préalable, nous décrirons l'organisation de l'échantillon représentant les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires en tenant compte de la différence de leurs environnements. A l'issue de cette description, nous pourrons appréhender les choix stratégiques de ces établissements et mieux situer les points convergents et/ou divergents qui existent entre les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires.

4.3.2.1 Le mode d'organisation des Bibliothèques en France

Plusieurs questions (numérotées de 5 à 11, de 17 à 18 et de 32 à 33) nous ont permis d'identifier l'environnement des 141 Bibliothèques interrogées et d'appréhender leurs politiques de gestion. Celles-ci supposent toutefois, un certain nombre de compétences et une volonté d'ouverture vers l'extérieur que nous proposons de discerner chez les bibliothécaires ayant participé à l'enquête.

4.3.2.1.1- L'environnement spécifique des Bibliothèques interrogées

Dans cette partie, nous entendons décrire l'autorité de tutelle, les ressources documentaires et les publics desservis par les 141 Bibliothèques retenues. Certains écarts et ressemblances observés y seront analysés.

Il ressort de l'analyse des questionnaires que la totalité des Bibliothèques publiques participantes à l'enquête dépend de sa collectivité territoriale. Cette situation est bien différente du cas des Bibliothèques universitaires. En effet, 42% des Bibliothèques de grands établissements dépendent d'un service d'Etat, 31% de l'université et 27% d'une institution ou d'une société privée. Pour les Bibliothèques d'universités, 87% dépendent

[800] Il s'agit d'assistants qualifiés de conservation qui ont complété notre questionnaire.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

de l'université et 13% d'un service d'Etat.

Nous observons cependant, des ressemblances entre les deux types de Bibliothèques en ce qui concerne l'évolution des ressources documentaires au cours des années 1998-2000. En effet, 61% de l'échantillon déclarent disposer d'un fonds documentaire de moins de 300 000 documents sur support papier. Quant à l'utilisation des ressources électroniques (constituées de sites Internet sélectionnés, de bases de données et de périodiques accessibles en ligne), elle représente 14% aussi bien pour l'échantillon des Bibliothèques publiques que pour celui des Bibliothèques universitaires. Nous notons en fait, que le nombre d'accès en ligne ne dépasse pas le chiffre 300 dans les deux types de Bibliothèques.

Ces résultats doivent êtres appréciés prudemment car nous notons un taux élevé de non-réponses allant de 32% (pour les ressources documentaires classiques) à 63% (pour les ressources électroniques). Néanmoins, l'importance des non-réponses prouve que les personnes responsables de la pratique d'évaluation dans leurs établissements ne disposent pas de données statistiques récentes qui leur permettent d'apprécier à juste titre leurs ressources documentaires, alors que ces données de base sont nécessaires au calcul des indicateurs de performance. Nous pensons par contre, que le taux élevé des non-réponses concernant l'utilisation des ressources électroniques peut se justifier par l'absence d'outils informatisés pouvant rendre la mesure de cette utilisation plus simple et plus régulière.

L'analyse des populations desservies par les Bibliothèques révèle en outre, un taux de non-réponses important qui a atteint 33,4%. Les 66,6% restants, soit un effectif de 94 Bibliothèques, estiment atteindre un pourcentage d'usagers par rapport à la population à desservir allant de 15 à 90 selon le type de Bibliothèques. En effet, le meilleur taux de réponses que nous avons obtenu est celui des Bibliothèques publiques (74) parmi lesquelles 27 ont entre 15% et 30% d'usagers bénéficiaires de leur service, 26 moins de 15% et 21 entre 30% et 45%. Seules 20 Bibliothèques universitaires (8 Bibliothèques de grands établissements et 12 Bibliothèques d'universités) ont donné le pourcentage de leur population desservie durant l'année universitaire 1999/2000 (voir fig.11).

Du fait de ce faible taux de réponses obtenu, nous pouvons en déduire que la recherche de l'impact de la Bibliothèque sur la population à desservir intéresse très peu de Bibliothèques. Or, si nous nous référons aux recommandations de la norme ISO 11620, nous remarquons que l'étude des usagers actifs est plus significative que celle des usagers inscrits : D'abord, l'étude comprend l'appréciation de l'usage de tous les services offerts par une Bibliothèque aussi bien classiques qu'électroniques. Ensuite, elle implique des comparaisons entre le nombre d'inscrits, le nombre d'emprunteurs et celui de la population à desservir, sans oublier de compter les usagers qui consultent la Bibliothèque sur place ou qui demandent des renseignements par téléphone ou télécopie.

Enfin, l'étude des usagers actifs nécessite que l'on s'informe régulièrement sur l'évolution des abonnements, des emprunts et des usages sur place. Elle implique en outre, l'examen de tous les facteurs susceptibles d'influencer la fréquentation de la Bibliothèque. La norme ISO 11620 cite à ce titre « *la composition démographique de la population-cible* [801] *, le niveau d'urbanisation, le niveau d'éducation, les caractéristiques*

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

des institutions desservies (par exemple les méthodes d'enseignement, le niveau de l'aide financière aux étudiants), les habitudes en matière d'achat de livres, les distances géographiques entre la Bibliothèque et ses usagers, la situation sociale dans son ensemble, le climat économique »[802] . De ce point de vue, la composition des usagers inscrits est plus simple à recueillir que celle des usagers actifs puisqu'elle est enregistrée et mise à jour automatiquement. L'enquête révèle d'ailleurs, que la plupart des Bibliothèques concernées par l'enquête (125) connaît le nombre d'usagers inscrits durant l'année écoulée (1999/2000) à l'exception de 16 Bibliothèques publiques. Pour les 125 Bibliothèques ici citées, la mise à jour des fichiers d'usagers est gérée en temps réel par le SIGB alors que pour la moitié des 16 restantes, les fichiers sont mis à jour au moins de façon annuelle.

Ce résultat conforte les conclusions de A. G-Billon et T. Giappiconi concernant les Bibliothèques publiques de plus de 20 000 habitants. Dans leur rapport, ils notent que 94,5% des Bibliothèques interrogées calculent la proportion d'inscrits par rapport à l'effectif de la population à desservir.

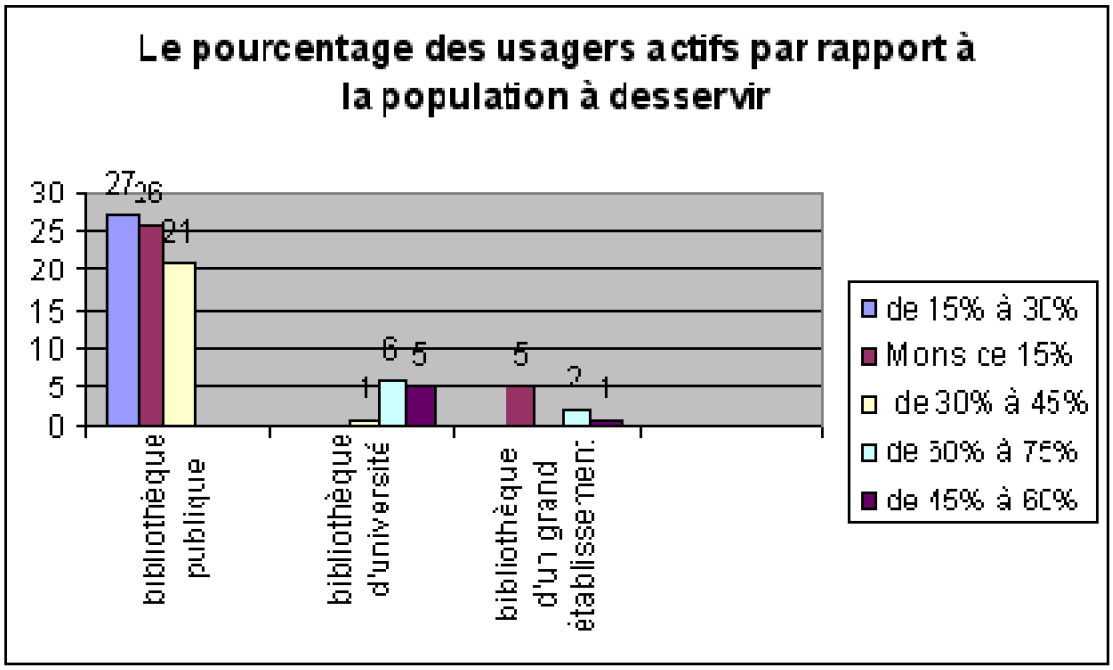


Fig. 11 :

L'analyse des questionnaires nous permet en outre, de constater que les Bibliothèques publiques ont acquis plus que les Bibliothèques universitaires l'habitude de représenter la proportion des usagers actifs au regard de la population à desservir. A l'inverse des Bibliothèques universitaires qui, comme nous l'avons signalé plus haut,

801 Il s'agit d'après la norme ISO 11620 de « *groupes d'usagers réels ou potentiels faisant l'objet, pour une Bibliothèque donnée, d'un service spécifique ou constituant les destinataires principaux de documents spécifiques* » (Organisation internationale de normalisation, *op. cit*., p.3)

802 *idem*., p.16

vertu de la loi du droit d'auteur.

fonctionnent de façon autonome, les Bibliothèques publiques négocient régulièrement avec les élus leur politique de gestion. Ces derniers, soucieux de l'impact de leur action politique sur l'ensemble de la population communale, s'informent régulièrement sur le taux de pénétration de la population à desservir atteint par leur Bibliothèque. Cet indicateur est donc, indispensable pour la concertation avec les élus.

Au-delà de ces écarts, nous relevons des habitudes convergentes entre les Bibliothèques universitaires et les Bibliothèques publiques sur le plan organisationnel. Il s'agit précisément des missions, des choix d'orientations et des méthodes de planifications.

4.3.2.1.2- Les choix et les missions des Bibliothèques interrogées

Nous avons mis en lumière la nécessaire mise en place d'un management participatif pour la prise de décision. Nous avons vu que la planification résulte de la définition préalable des missions et des objectifs. Il est intéressant d'observer sur le terrain qu'une écrasante majorité des Bibliothèques participantes à l'enquête agissent dans ce sens. L'analyse du questionnaire montre que la plupart des professionnels interrogés définit l'orientation de sa collection et de ses services eu égards aux directives de l'autorité de tutelle (32,6%) d'une part, et en tenant compte des avis du personnel (32,1%) et du public d'autre part (voir fig.12). La prise en compte du point de vue du personnel démontre justement l'évolution progressive que connaît le monde des Bibliothèques qui tend vers un management plus participatif. Nous constatons aussi que 8% de l'échantillon font participer les comités des lecteurs dans le choix des services à offrir et des ressources à acquérir. D'autre part, nous remarquons que 1,6% de l'échantillon tient compte des propositions du directeur de la Bibliothèque.

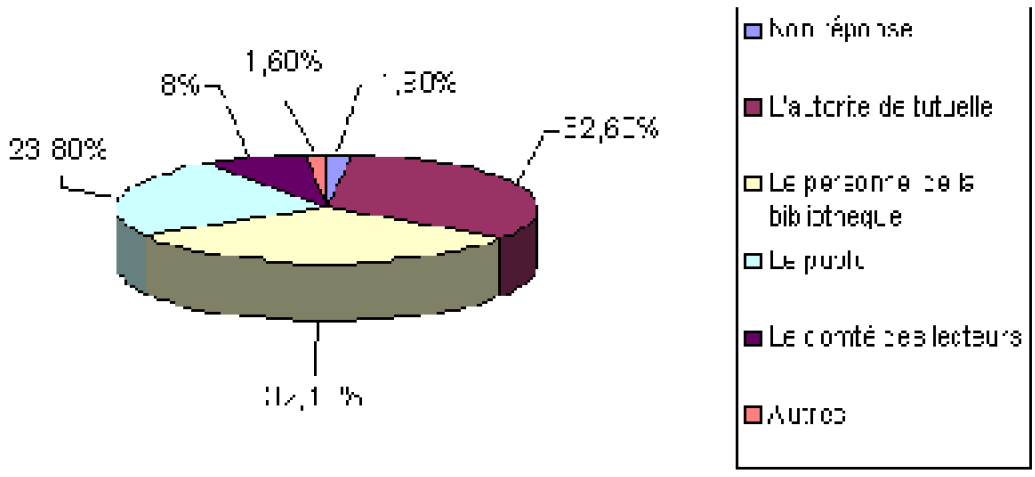


Fig.12 : Les critères de choix des services et des ressources documentaires

Il apparaît toutefois, que l'importance de ces outils de pilotage varie selon les établissements (voir fig.13). Dans les deux types de Bibliothèques, la prise en compte des

vertu de la loi du droit d'auteur.

demandes du public vient en troisième rang après ceux de l'autorité de tutelle et du personnel. Ainsi, la participation des personnels à la prise de décision est, à une différence près, aussi importante que la concertation avec l'autorité de tutelle. Ces deux outils, venant en tête dans le sondage, indiquent que les responsabilités sont décentralisées et que la communication entre les dirigeants et les dirigés est en vigueur. Ce résultat nous amène à dire que les bibliothécaires sont conscients de l'importance de la prise de décision collective. Celle-ci n'est pas l'apanage d'un individu mais l'affaire de tous les personnels et les partenaires de la Bibliothèque.

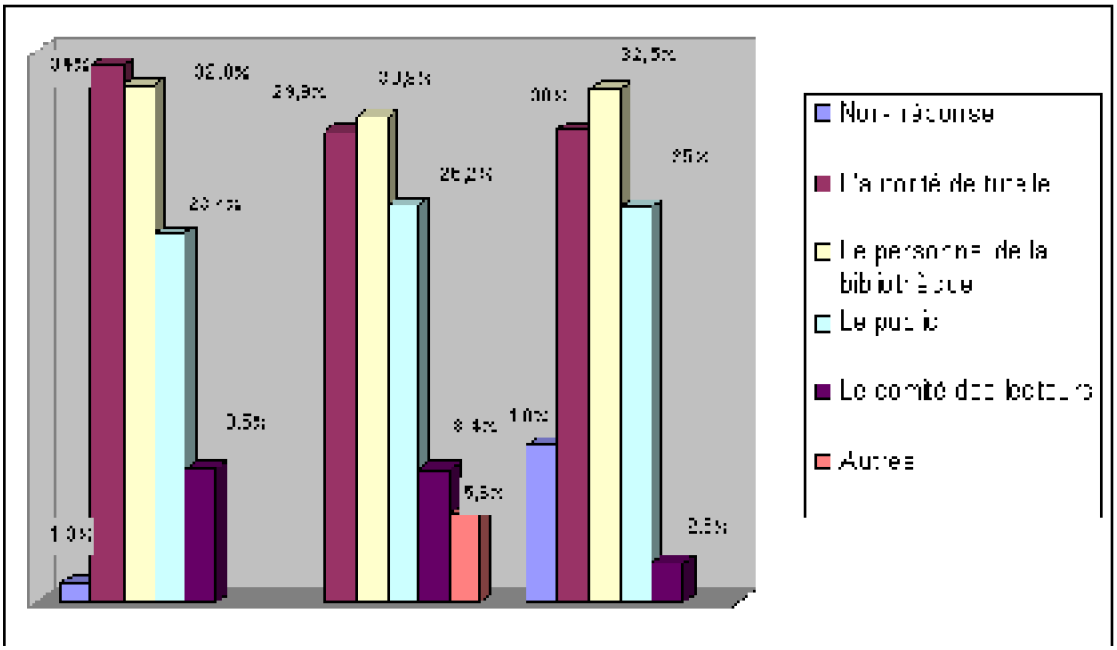


Fig.13 : Les outils de pilotage prédominants dans les Bibliothèques françaises

Le nombre de citation est supérieur au nombre d'observation du fait des réponses multiples (6 au maximum). La dépendance est très significative (chi2 = 66,7, ddl = 5, 1-p = 99,99%). Le chi2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité. Les valeurs du tableau sont les pourcentages en colonne établis sur 141observations

En revanche, la formalisation des orientations des services et des ressources dans un document auquel tous les personnels de la Bibliothèque se réfèrent n'est pas suffisamment ancrée dans les habitudes des bibliothécaires. Car, l'enquête révèle que les lettres de mission ne sont pas utilisées par les Bibliothèques interrogées (voir fig.14). Parmi ces établissements, 34,8% établissent l'orientation générale de leur politique par des accords tacites avec les partenaires (voir fig.14). Seuls 38,9% de l'ensemble de la population ont établi des projets de service dans lesquels les objectifs de performance à atteindre sont précisés et la réalisation des actions est programmée. Paradoxalement, nous constatons que 12,4% de l'échantillon accordent une grande importance aux contrats quadriennaux (le cas des Bibliothèques universitaires) et aux programmes municipaux (le cas des Bibliothèques publiques). De même, nous observons que 6,2% seulement de l'échantillon se servent d'une charte comme outil de référence pour définir l'orientation de leurs services et leurs ressources.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

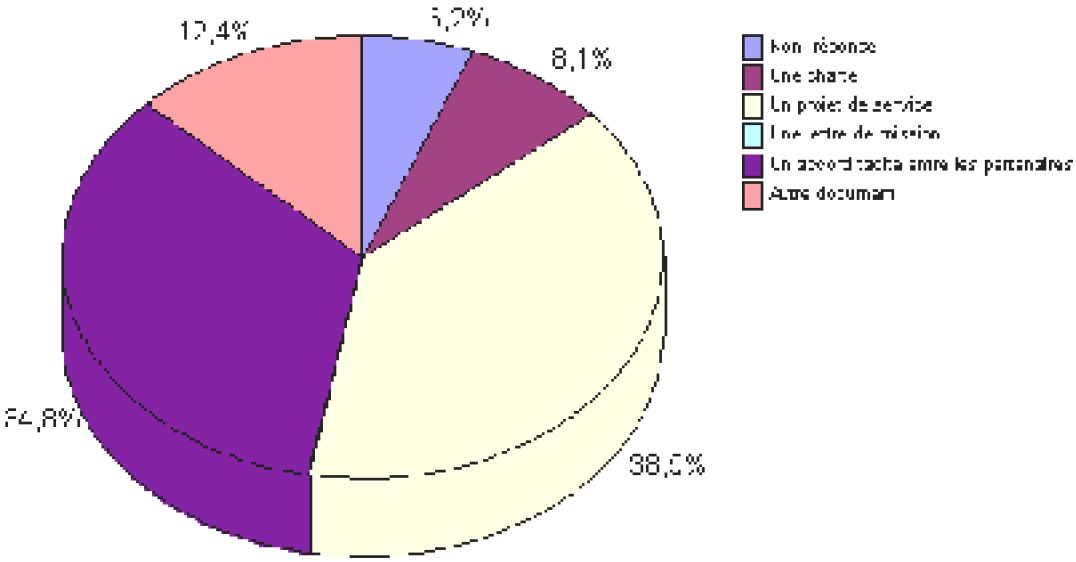


Fig.14 : Les outils de référence du bibliothécaire français

Contrairement aux résultats du rapport national de 1998 établi par A-G Billon et T. Giappiconi [803] qui révèle que les démarches de définition des missions des Bibliothèques sont encore problématiques pour beaucoup, nous notons dans notre enquête que la quasi-totalité des Bibliothèques ont défini clairement leurs missions (nous avons obtenu 16 non-réponses sur 141 questionnaires retournés remplis). Il paraît tout à fait conforme à la réalité que la recherche scientifique, l'information et la formation (initiale et permanente) soient les missions fondamentales des Bibliothèques universitaires. Les résultats obtenus par l'enquête le prouvent (voir tabl. 10).

Quant aux Bibliothèques publiques, elles font unanimement valoir :

- leur rôle de développement de la lecture ;
- leur participation aux domaines de la culture, des loisirs et de conservation du patrimoine
- et leur contribution dans le domaine de la formation initiale et continue.

Au-delà de ces missions traditionnelles, la comparaison des résultats obtenus laissent penser que les deux types de Bibliothèques en France peuvent coopérer davantage dans le sens de l'accomplissement de leurs missions. En effet, il ressort de l'enquête qu'à l'exception de 11,3% de l'échantillon, tous les autres établissements interrogés ont des missions communes. En matière d'information, de culture et de formation initiale et permanente, le degré de convergence entre les Bibliothèques universitaires et les Bibliothèques publiques est saisissant. Plus du tiers des Bibliothèques interrogées affirment remplir en plus une mission patrimoniale. Notons cependant, que les écarts dans les taux de réponses obtenus varient d'un type de Bibliothèques à un autre en ce qui

[803] A. G-Billon, *op. cit.*, 1999

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

concerne la recherche, les loisirs et le développement culturel. En effet, si toutes les Bibliothèques publiques (100%) et presque la moitié des Bibliothèques d'universités (47,1%) disposent de services et de ressources documentaires pour contribuer à développer les pratiques de lecture, aucune Bibliothèque de grand établissement n'accomplit cette mission. Même constat pour la mission de loisirs où l'échantillon, représentant les Bibliothèques publiques, atteint un taux relativement élevé (59,9%) alors que les Bibliothèques universitaires sont représentées par seulement 2,9% de l'échantillon.

Tabl. 10 : Les missions définies par les bibliothécaires

Mission	Bibliothèques publiques	Bibliothèques d'universités	Bibliothèques de grands établissements
Développement culturel	100%	47,1%	0%
Formation initiale	47,6%	100%	41,2%
Formation permanente	51,2%	88,2%	64,7%
Information	44%	85,3%	52%
Recherche	9,5%	100%	88,7%
Culture	78%	50%	17,6%
Loisirs	59,5%	2,9%	0%
Mission patrimoniale	27,4%	41,2%	76,5%
Autres	6%	2,9%	0%
Non réponses	0%	0%	11,3%

Par ailleurs, 6% des Bibliothèques publiques remplissent une mission sociale en offrant des collections en gros caractère pour les non-voyants et un espace de liberté et de rencontre favorable à l'apprentissage de la vie en société. D'autres misions accomplies par 2,9% de l'échantillon concernent la coopération entre les Bibliothèques de même type, notamment le partage des ressources entre les Bibliothèques universitaires.

L'analyse des questionnaires, ayant fait ressortir quatre missions communes (à savoir la formation, l'information, la culture et la sauvegarde du patrimoine) aux Bibliothèques universitaires et aux Bibliothèques publiques, montre que la comparaison entre ces établissements est possible. Or, en interrogeant les bibliothécaires sur ce sujet, nous observons que l'attitude négative voire le pessimisme l'emporte dans la plupart des cas (voir fig.15 et 16). D'abord, nous remarquons qu'environ un tiers de l'échantillon retenu s'est abstenu (15,4% et 17%) à nous donner son avis. Ensuite, 46,3% des professionnels interrogés affirment qu'ils ne souhaitent pas comparer leurs résultats avec les Bibliothèques qui sont différentes des leurs. Il existe, selon eux, trop de disparités aux niveaux des statuts, des moyens et des services. Ils jugent même cette démarche de rapprochement inutile. Concernant les Bibliothèques de même type, 32,6% de l'échantillon pensent que la comparaison est difficile à réaliser.

Pour les Bibliothèques publiques, on avance comme arguments la différence d'évolution des moyens et des services ainsi que l'hétérogénéité des informations (internes et externes) collectées par les Bibliothèques. Pour eux, les demandes et les

vertu de la loi du droit d'auteur.

caractéristiques de la population rurale (âge, catégories socio-professionnelles, etc.) sont différentes de celles de la population urbaine. Cette difficulté trouve son origine dans la difficulté même de comparer les attentes des collectivités territoriales. Pour ce qui est de la comparaison entre les Bibliothèques universitaires, les professionnels interrogés qui ont émis un avis défavorable, affirment que la situation diffère d'un établissement à un autre. Certains citent comme exemples d'incompatibilité, la taille de l'établissement, sa couverture disciplinaire ainsi que le SIGB utilisé. D'autres trouvent que la comparaison est une tâche délicate à mettre en œuvre compte tenu du nombre de paramètres nécessaires à prendre en compte pour atteindre la pertinence de la démarche.

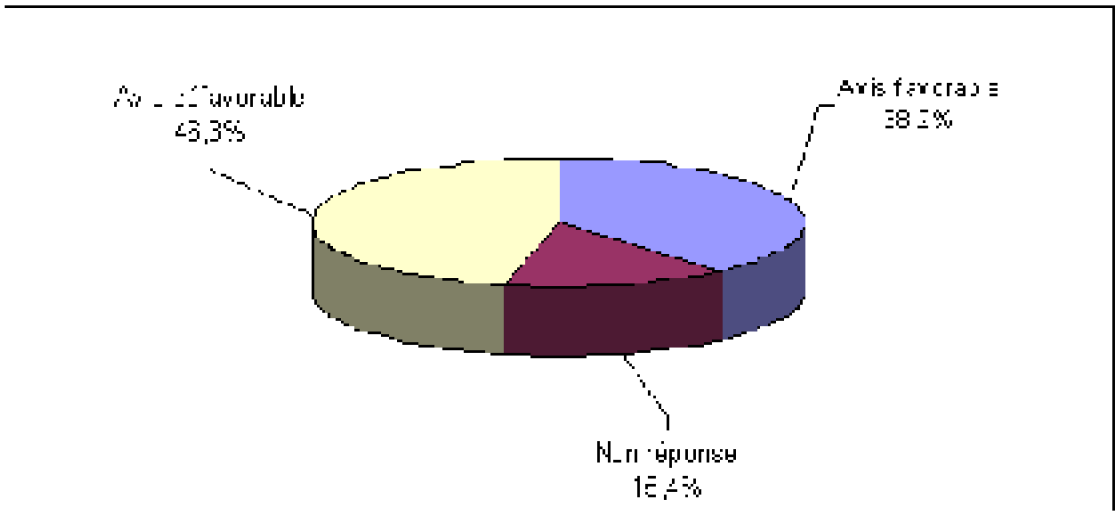


Fig. 15 Les avis des bibliothécaires sur la possibilité de comparer des Bibliothèques de types différents

Ceux qui sont favorables à la comparaison des Bibliothèques de même type (50,4%) considèrent qu'elle existe d'ores et déjà à travers les rapports statistiques diffusés par la DLL et de la SDBD. Ils croient que malgré la spécificité de chacun, il reste un tronc commun évaluable. Mais, ils avancent le nécessaire recours à des indicateurs normalisés. Pour eux, la comparaison est souhaitable lorsque les missions se recoupent. Certains citent comme exemple d'indicateurs communs, le coût par usager [804], le nombre d'emprunts de documents [805] et la rotation des collections [806]. Cependant, ils soulignent que le choix des indicateurs n'est pas suffisant dans la mesure où il faut s'accorder aussi sur les méthodes de calcul à mettre en œuvre.

Par ailleurs, 38,2% de l'échantillon pensent que les interférences entre les

[804] indicateur permettant « *d'apprécier l'efficience de la gestion par comparaison avec les exercices précédents et avec la moyenne du coût par usager de Bibliothèques comparables* » (T. Giappiconi, *op. cit.*, 2001, p.145)

[805] indicateur permettant d'évaluer le taux d'utilisation des collections leur qualité ainsi que la capacité de la Bibliothèque à promouvoir leur utilisation (Organisation internationale de normalisation, *op. cit.*, p.35).

[806] indicateur permettant « *d'évaluer le taux d'utilisation global d'une collection en prêt et peut aussi être utilisé pour évaluer l'adéquation de la collection aux demandes de la population à desservir* » (Organisation internationale de normalisation, *op. cit.*, p.33).

vertu de la loi du droit d'auteur.

Bibliothèques universitaires et les Bibliothèques publiques sont telles qu'il est indispensable aujourd'hui de sortir des pratiques catégorielles. S'informer sur les réalisations des autres permet à chaque Bibliothèque de se situer et de se rendre compte concrètement si elle est parvenue à un bon niveau de performance au regard du meilleur résultat obtenu. A cet égard, la comparaison constitue le seul moyen d'avoir un ratio qui permette d'appréhender l'activité en termes d'excellence. Beaucoup de sujets sont en communs d'après les 38,2% des enquêtés. Ils citent surtout la qualité des services aux usagers (encadrement et accueil) et le développement des collections, notamment les politiques d'acquisition.

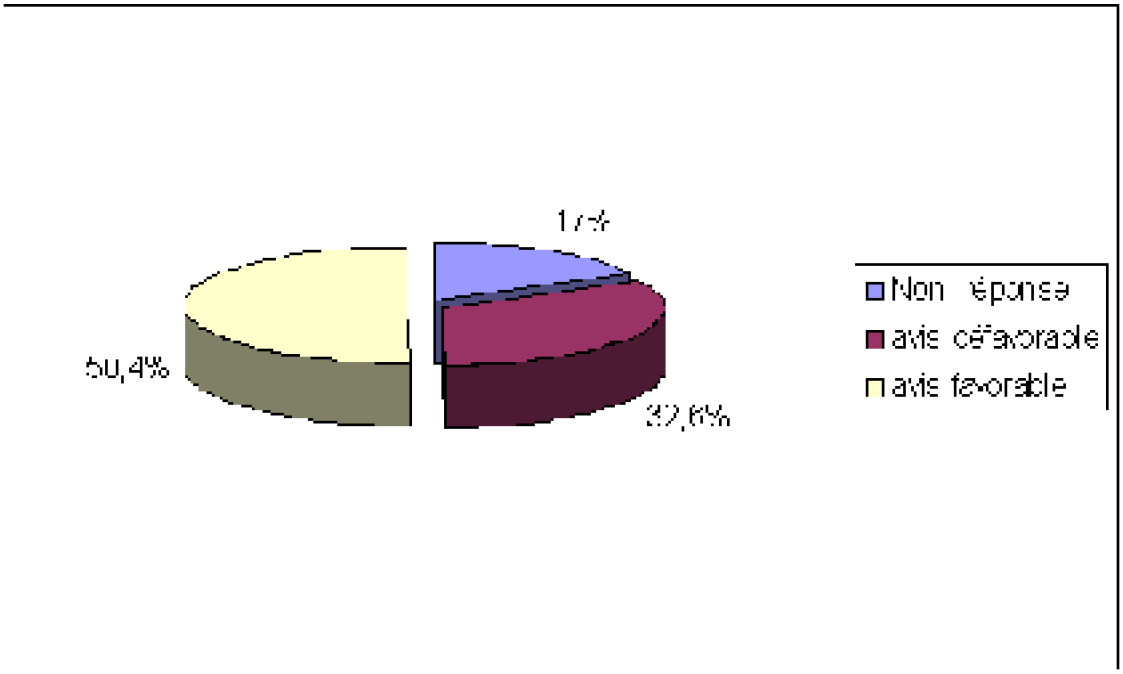


Fig. 16 Les avis des bibliothécaires sur la possibilité de comparer des Bibliothèques d'un même type

La comparaison entre Bibliothèques permet pour d'autres encore, une complémentarité des rôles et des services ; elle conduit surtout à créer à un échelon départemental et/ou régional des fonds complémentaires. Toutefois, les 38,2% de l'échantillon précisent que cette comparaison doit être éclairée par des indicateurs communs. Ils citent comme exemple d'indicateurs normalisés le taux de rotation et le nombre d'heures d'ouvertures.

Il semble donc, que l'application du benchmarking est avantageuse dans la plupart des cas puisque presque la moitié des professionnels interrogés est motivée par son application. L'intérêt de cette technique réside pour eux dans le fait que l'on réfléchisse sur les missions complémentaires ou équivalentes et que l'on s'accorde sur les critères de comparaison. Il est nécessaire aussi, d'utiliser des indicateurs normalisés et d'adopter les mêmes méthodes de calcul afin d'obtenir des résultats comparables.

S'il apparaît que le benchmarking externe est compris par les bibliothécaires interrogés, les avantages du benchmarking générique semblent très peu répandus chez eux à cause de la disparité des habitudes de travail des uns et des autres.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

4.3.2.2- La finalité de la pratique d'évaluation

Nous avons vu dans la première partie que l'efficacité et l'efficience sont les premiers niveaux de performance que l'on tend à apprécier dans l'organisation d'une Bibliothèque. Ensuite, vient la pertinence puis l'impact. Ce dernier appartient à un niveau de performance plus élevé où on apprécie les résultats obtenus au regard des valeurs édictées. D'après les résultats de l'enquête, la plupart des bibliothécaires interrogés (135 répondants pour la question n°13 et 132 pour la question n°17) attachent une grande importance à l'évaluation des performances de leurs établissements. Cependant, la perception des différents niveaux de performance demeure problématique pour beaucoup de bibliothécaires. L'enquête révèle la primauté de l'efficacité qui se positionne largement avant la recherche de l'impact. Seuls 3 bibliothécaires attachent une grande importance à la recherche de l'impact des services rendus par leurs établissements dans les domaines de la formation, de la lecture et du développement culturel (voir tabl. 11).

Dans la pratique, une personne seulement sur une population de 132 (voir tabl. 12) déclare évaluer en priorité l'impact de ses services auprès de la population à desservir. Nous remarquons par ailleurs, que la question d'impact ne fait pas partie des priorités de plus de trois quart des autres bibliothécaires qui ont classé la recherche de l'impact du 5ème au 9ème rang (tabl.11). Ce résultat est significatif dans la mesure où il nous montre la difficulté pour les bibliothécaires d'apprécier les effets engendrés par leur action sur la population à desservir ; ils préfèrent se référer à des résultats tangibles que de réfléchir sur des valeurs escomptées et/ou imprévues. En revanche, atteindre ce niveau d'évaluation demande non seulement une maîtrise de la gestion interne mais aussi une capacité à discerner ce qui résulte des actions des autres établissements publics (école, université, centre de loisirs, librairie, etc.) sur les plans sociaux, culturels, politiques, etc.

En matière d'efficacité, les bibliothécaires interrogés semblent privilégiés l'appréciation de la qualité des services et de l'usage des ressources documentaires (tabl. 11 et 12) au détriment de l'efficacité du travail du personnel (tabl. 12). Leurs principaux sujets d'intérêts s'articulent autour de l'obtention d'une meilleure satisfaction des usagers actifs et de l'amélioration du niveau culturel et intellectuel des ressources documentaires. Il s'agit également d'améliorer l'usage des installations et de tous les documents mis à la disposition du public aussi bien classiques qu'électroniques (fig.12). Par ailleurs, nous constatons que les bibliothécaires tentent de répondre beaucoup plus aux attentes des usagers acquis qu'à celles des usagers potentiels, car l'obtention d'un meilleur pourcentage d'inscrits au regard de la population à desservir a été classé dans les meilleurs des cas au 3ème rang où nous avons recueilli 11 citations (tabl. 11). Cependant, 17 personnes sur 132 déclarent évaluer en priorité le niveau de fréquentation de leurs Bibliothèques (voir tabl. 12).

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

	Pertinence		impact
2ème et 3ème niveaux	Disponibilité des ressources Documentaires	Disponibilité du personnel pour l'accueil du public	Meilleur effet (sur la formation, la lecture, l'emploi et le développement culturel)
1er rang nombre de citations	10	2	3
Fréquence en %	7,6	1,5	2,3
2ème rang : nombre de citations	22	25	8
Fréquence en %	16,7	18,9	6,1
3me rang nombre de citations	29	19	3
Fréquence en %	22	14,4	2,3
4me rang nombre de citations	38	35	1
Fréquence en %	28,8	26,5	0,8
5me rang nombre de citations	1	11	19
Fréquence en %	0,8	8,3	14,4
6me rang nombre de citations	7	11	13
Fréquence en %	5,3	8,3	9,8
7me rang nombre de citations	7	7	14
Fréquence en %	5,3	5,3	10,6
8me rang nombre de citations	5	11	16
Fréquence en %	3,8	6,5	12,1
9me rang nombre de citations	2	0	22
Fréquence en %	1,5	0	16,7
Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (9 au maximum)			

Quant à la recherche du meilleur rapport coût/efficacité, elle recueille 76 citations du 5ème au 7ème rang contre 33 dans les quatre premiers rangs. Ceci nous amène à déduire que la quête de l'efficience est moins importante que celle qui concerne l'efficacité pour le bibliothécaire français. L'écart des pourcentages obtenus le démontre. Toutefois, nous remarquons que les bibliothécaires interrogés accordent énormément d'importance au contrôle de gestion puisque la maîtrise des dépenses a été citée 21 fois (voir tabl.12). Ce résultat peut signifier que la pratique du contrôle de gestion est en train de se généraliser.

Bien que les avis soient partagés sur sa position dans le classement, la pertinence occupe une place non négligeable dans le sondage parce qu'elle est classée dans les

vertu de la loi du droit d'auteur.

quatre premiers rangs. Ce résultat nous permet de constater que l'évaluation de la disponibilité des ressources (documentaires, matérielles et humaines) est désormais essentielle pour programmer les actions à venir.

Tabl. 12 : Les aspects de gestion évalués en priorité par les bibliothécaires

	1er rang Nombre de citations	Fréquence en %
Efficacité du travail du personnel	7	5,3
Qualité d'information et d'écoute	19	14,3
Maîtrise des dépenses	21	15,9
Usage sur place des ressources électroniques	18	13,6
Usage des services et des ressources documentaires	17	11,3
Evaluation qualitative des ressources documentaires	17	11,3
Niveau de fréquentation	17	11,3
Impact des services auprès de la population à desservir	1	0,75
Non réponses	9	6,8
Nombre d'observations : 141		

4.3.2.3- La pratique courante de l'évaluation dans les Bibliothèques françaises

Plus de la moitié des Bibliothèques interrogées soulignent que leur démarche d'évaluation trouve son origine dans les documents produits par la DLL et la SDBD. La périodicité de l'exercice d'évaluation le prouve puisque 77,8% de l'échantillon déclarent évaluer de façon annuelle (voir fig.17 où on trouve 22, 2% de non-réponse) ; ils réunissent constamment des informations pour évaluer leurs niveaux d'activité ainsi que les ressources documentaires et les installations que possèdent leurs établissements. Mais personne n'indique évaluer quotidiennement, ni trimestriellement ni encore semestriellement.

L'analyse des questionnaires nous permet de relever que l'évaluation des dépenses, des ressources documentaires et de la satisfaction du public est conduite par les bibliothécaires dans un intervalle plus court. Alors que 15,6% de l'échantillon ont recours à l'évaluation chaque semaine pour gérer leurs dépenses, 18,1 % préfèrent la pratiquer mensuellement. En matière de gestion de ressources documentaires, nous remarquons que l'évaluation des documents destinés au prêt est plus fréquente que celle relative à la consultation sur place des documents que ce soit en libre accès ou en mode différé. Ceci peut s'expliquer par la disponibilité des données relatives aux transactions de prêts qui sont faciles à obtenir par les SI des Bibliothèques. Même constat pour la mesure de l'usage des services de référence et d'information d'une part, et des équipements en libre accès d'autre part. Il ressort de l'enquête que leur décompte hebdomadaire n'est pas effectué par toutes les Bibliothèques interrogées.

vertu de la loi du droit d'auteur.

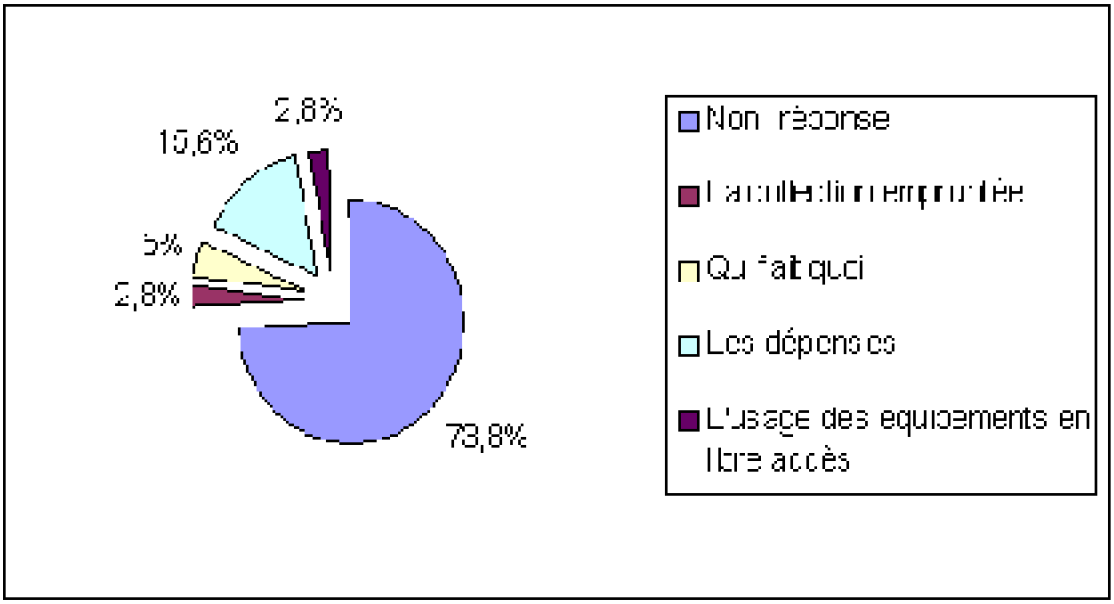
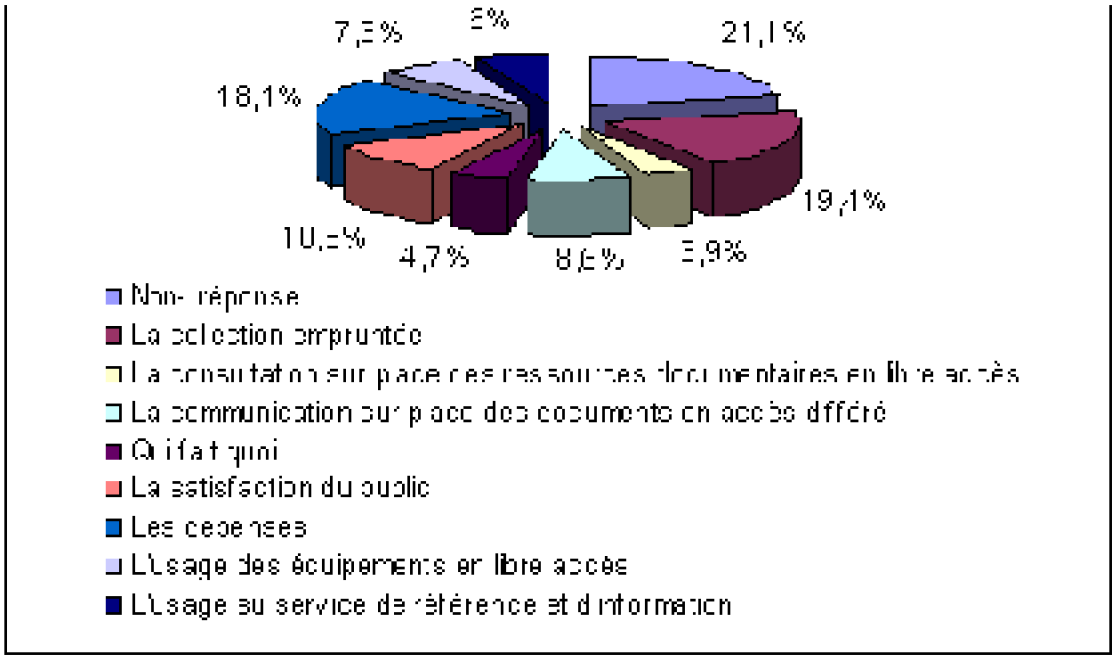
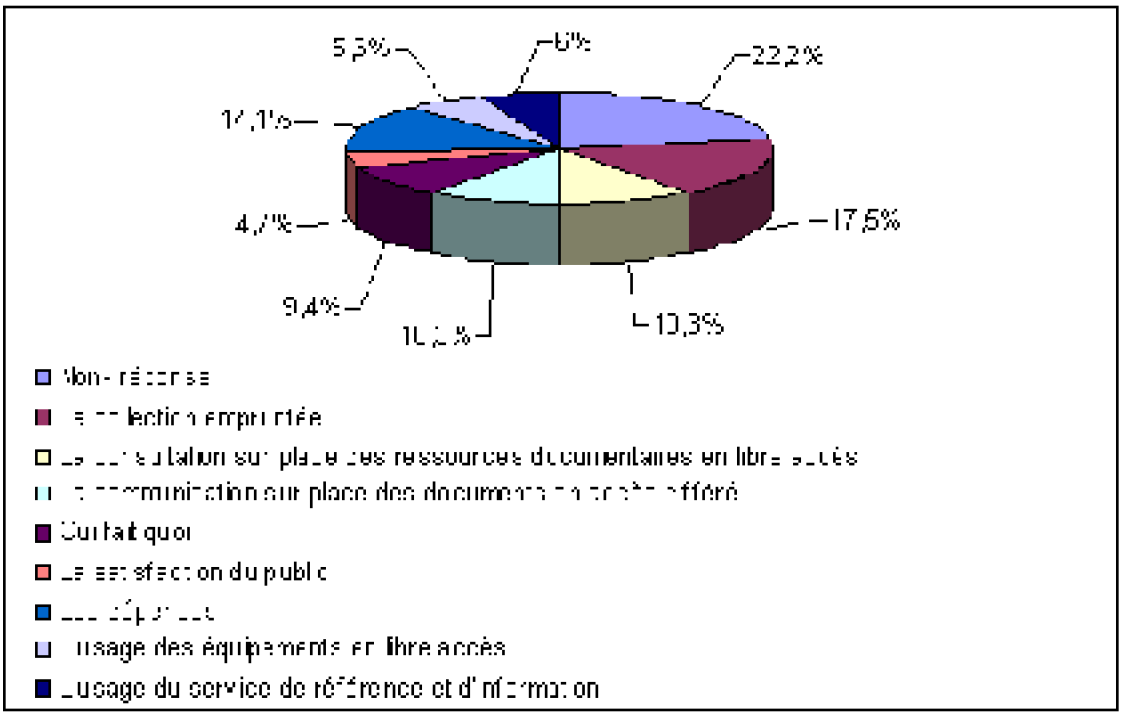


Fig.17 : La périodicité de la pratique d'évaluation dans les Bibliothèques françaises
Evaluation hebdomadaire



Evaluation mensuelle



Evaluation annuelle

Pour ce qui concerne la satisfaction des publics dont l'appréciation suppose l'élaboration d'enquêtes plutôt qualitatives, force est de constater que son évaluation est peu fréquente. Ainsi, le pourcentage des bibliothécaires appréciant chaque mois la qualité perçue de leur service offert est de 10,8% alors que 4,7% évaluent la satisfaction de leurs publics annuellement. Ce résultat est révélateur des difficultés que rencontrent les Bibliothèques pour conduire des enquêtes auprès des usagers acquis de façon plus régulière, alors qu'elles constituent un outil d'aide à la décision important pour le choix des prestations de services.

Enfin, et d'après le questionnaire, le suivi de la gestion quotidienne du personnel qui consiste à définir les temps passés en travail interne et en service public est rarement effectué. Sinon, les choix de la périodicité sont différenciés du fait que 17,5% de l'échantillon déclarent contrôler annuellement les tâches de leurpersonnel et au moins 4,5% le font à un intervalle plus court (4,5% contrôlent les tâches du personnel mensuellement et 5% le font chaque semaine). Ce taux relativement faible peut s'expliquer par l'existence d'une certaine réticence vis-à-vis de la gestion du personnel. Comme le souligne P. Debrion [807], cette gestion est perçue comme un outil de surveillance, alors qu'elle doit permettre de responsabiliser tous les personnels et de savoir si les ressources humaines sont bien utilisées et si la charge du travail n'est pas supérieur à la capacité du personnel.

Des observations de l'enquête, il ressort donc que plus l'aspect à évaluer demande une réflexion plus importante sur la méthode et un recours à des outils plus sophistiqués,

[807] P. Debrion, « La gestion des ressources humaines : quelques indicateurs », in : *Bulletin de Bibliothèques de France*, t.45, n°1, pp. 71-74.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

moins la périodicité est courte. Par ailleurs, il est intéressant de remarquer que très peu de bibliothécaires interrogés sont conscients des limites de leur pratique d'évaluation (voir fig.18). D'une part, 27,9% considèrent que leur pratique est peu satisfaisante alors 13,4% pensent le contraire. D'autre part, 15,1% de l'échantillon reconnaissent qu'ils évaluent à des intervalles irréguliers contre 29,1% qui estiment que la périodicité avec laquelle ils évaluent est constante. Les réponses aux questions ouvertes nous ont permis de relever quelques précisions concernant les raisons de la non satisfaction déclarée par certains bibliothécaires. Parmi les arguments que l'on peut citer, nous relevons surtout « *la surcharge du travail incombant au personnel qui laisse très peu de temps aux bibliothécaires pour évaluer* ». Certains avouent que « *leur pratique est très souvent ponctuelle et qu'elle s'effectue lors de périodes d'activités plus calmes* ». Le manque de personnel compétent et formé aux méthodes de collecte et d'analyse de données est encore un argument avancé par d'autres bibliothécaires qui constatent que l'évaluation de la satisfaction du public, de la consultation sur place des ressources et de l'usage du service de référence est difficile à réaliser à un intervalle régulier car elle implique des procédures qu'ils ne maîtrisent pas. Pour d'autres encore, en justifiant la périodicité irrégulière de leur pratique, « *évaluer tout le temps n'est pas forcement utile* » ; ils postulent pour un recours à l'évaluation en cas de besoin.

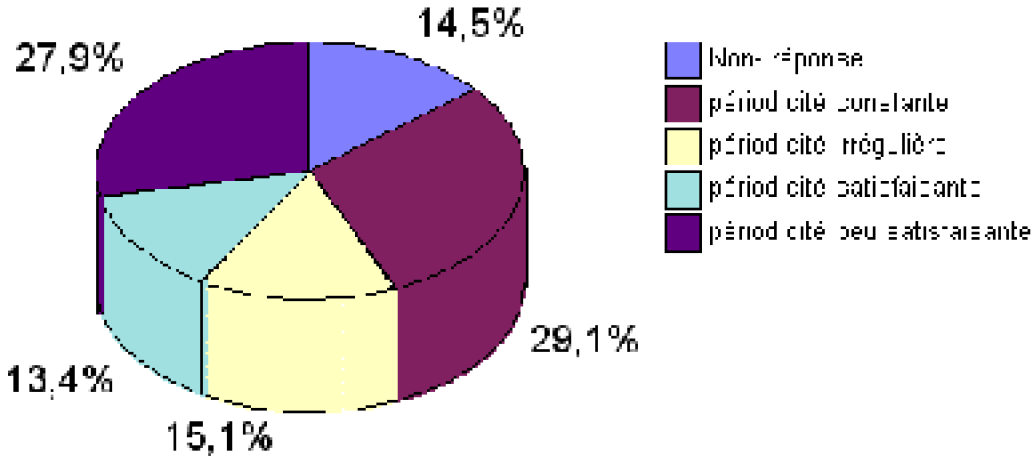


Fig.18 : Les avis des bibliothécaires sur la périodicité de leur pratique d'évaluation

Les pratiques d'évaluation des Bibliothèques semblent dans la majorité des cas impliquer tout le personnel (voir fig.19). Ceci est valable aussi bien pour les Bibliothèques publiques (42,3%) que pour les Bibliothèques universitaires (34,1% pour les Bibliothèques d'universités et 10,5% pour les Bibliothèques de grands établissements). Cependant, nous constatons que la pratique d'évaluation est aussi confiée à une personne qui a la charge d'assurer son suivi et de réunir toutes les informations susceptibles de repérer les problèmes éventuels. Ainsi, les sources d'informations utilisées sont principalement informelles (voir fig.20). Elles sont constituées de remarques du personnel, d'observations et de critiques faites par les usagers acquis. Cet échange d'informations de bouche à oreille est une source non négligeable pour le bibliothécaire français ; il est susceptible

vertu de la loi du droit d'auteur.

d'apporter des indicateurs ne figurant pas dans les sources formelles.

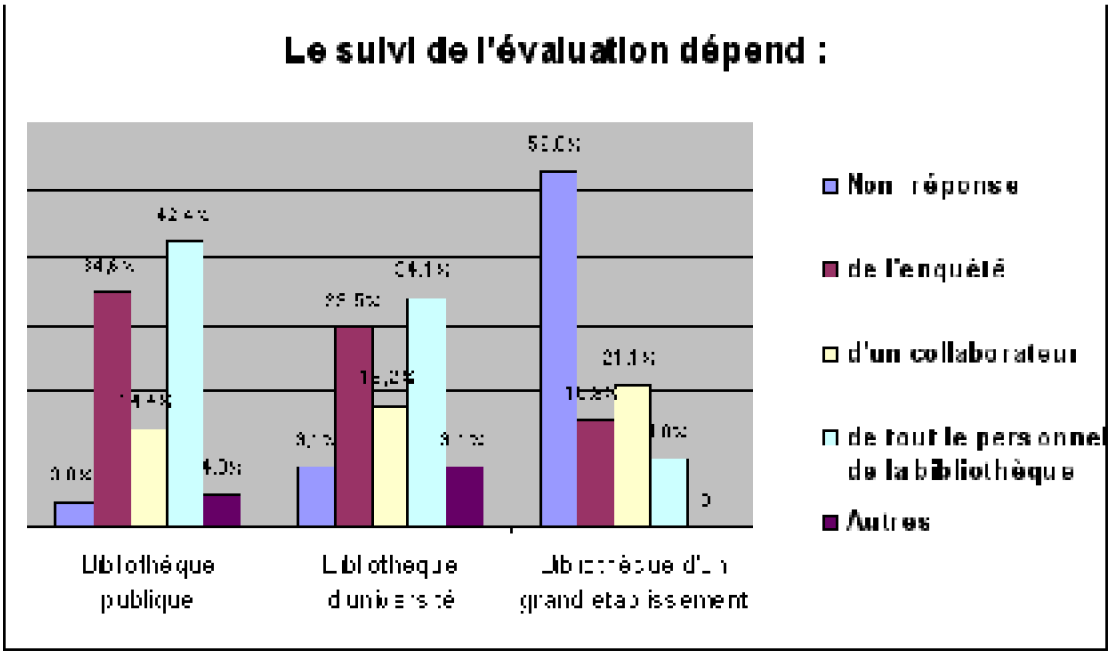


Fig.19 : Les évaluateurs en Bibliothèque

Concernant les sources formelles, plus de 21% des Bibliothèques publiques et des Bibliothèques d'universités exploitent les données statistiques recueillies par leur SIGB. Par contre, seuls 7,8% des Bibliothèques de grands établissements utilisent cette source dans leur démarche d'évaluation. En d'autres termes, les sources formelles sont considérées moins importantes pour ces établissements que les sources informelles (fig.20).

vertu de la loi du droit d'auteur.

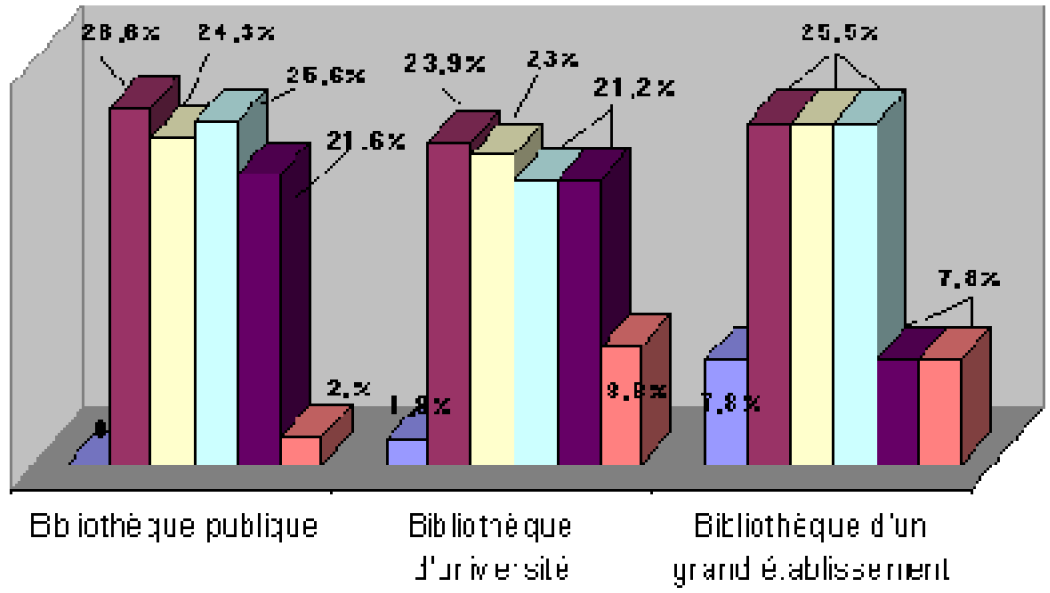


Fig. 20 : Les sources d'information des évaluateurs

Cependant, les résultats obtenus nous laissent penser que l'approche d'évaluation dans les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires est beaucoup plus empirique que scientifique. D'abord, l'amélioration de cette approche s'appuie sur l'expérience professionnelle des évaluateurs (fig.20). De ce point de vue, nous pouvons déduire que la situation dans les Bibliothèques publiques n'a pas beaucoup évoluée depuis le rapport publié par A. G-Billon et T. Giappiconi [808] en 1998. Nous relèverons à cet égard, que la situation s'avère analogue à celle observée dans les Bibliothèques universitaires. Ensuite, l'enquête nous apprend que les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires utilisent très peu les normes ISO 11620 et ISO 2789 (fig.21). Seuls 13% de l'ensemble des Bibliothèques interrogées déclarent recourir à ces outils stratégiques pour sélectionner leurs indicateurs et mesures de performance. Il est donc permis d'avancer que dans les faits :

- l'évaluation normalisée n'est pas encore acquise ;
- l'apport des normes ISO 11620 et ISO 2789 n'est pas encore suffisamment connu en

[808] A. G-Billon, *op. cit.*, 1999

France ;

- le cadre référentiel le plus utilisé par les bibliothécaires demeure sans conteste les rapports statistiques nationaux publiés par la DLL et la SDBD.

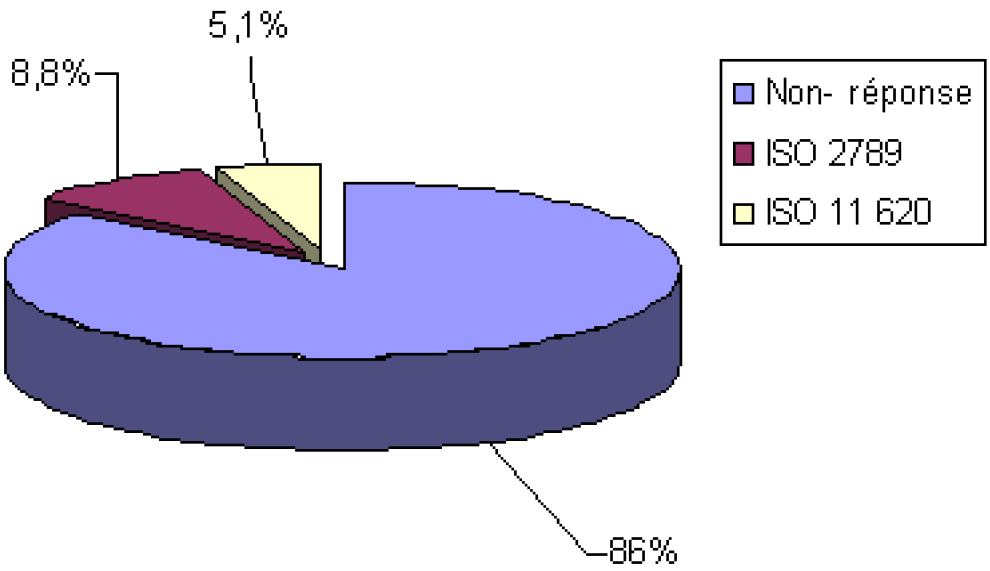


Fig. 21 : Le recours aux normes ISO

L'examen détaillé des méthodes de collecte de données montre par ailleurs, que les Bibliothèques utilisent plus les méthodes quantitatives que les méthodes qualitatives. En effet, 34% de l'échantillon (fig.22) se servent effectivement du module statistique de leur SIGB pour calculer le nombre d'emprunteurs, d'exemplaires en prêt et d'usagers inscrits. Ce module est largement exploité pour l'évaluation de l'offre documentaire et de l'activité bibliothéconomique [809] de la Bibliothèque. Il est intéressant de constater par contre, que 20% de l'échantillon collectent les données relatives à l'usage sur place (voir fig.22). Mais, ils précisent qu'il s'agit d'un décompte manuel concernant un aspect spécifique de l'usage sur place (tels que les ressources électroniques ou encore les dossiers de presse). Ce décompte est refait à des intervalles plus ou moins larges. Le tourniquet ou la cellule photo électronique est un outil opérationnel utilisé par 17,1% de l'échantillon pour le décompte automatique du nombre d'entrées. Comme autres méthodes de collecte de données, 1,9% de l'échantillon indiquent qu'ils élaborent des fiches de tâches de personnels pour le suivi quotidien des activités attribuées au personnel.

Les enquêtes de satisfaction auprès des usagers sont peu conduites dans la mesure où elles ne sont effectives que pour 24,1% de l'échantillon. Ces derniers soulignent cependant, que le recours à cette méthode qualitative est peu fréquent en raison de la complexité de sa mise en œuvre et de l'interprétation de ses résultats. Ils notent également la lourdeur de la mise à jour régulière des grilles d'enquêtes. D'autres

[809] Cela renvoie essentiellement aux fonctions d'acquisition, du catalogage, d'indexation, de conservation et de désherbage.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

bibliothécaires mettent en cause le caractère très général des exemples d'enquêtes qui sont proposés par la littérature professionnelle et qui ne reflètent pas la réalité du changement des Bibliothèques françaises et de leur public.

Nous remarquons que l'utilisation des enquêtes est focalisée sur deux types de services. Le premier concerne la fourniture des documents à savoir le prêt à domicile, la consultation sur place de certains types de supports d'information (le plus souvent les microformes et les catalogues de la Bibliothèque) et la délivrance de copies d'extraits de documents provenant d'autres Bibliothèques. Ce dernier service est valable pour le cas des Bibliothèques universitaires. Le second type de services recouvre l'accueil (notamment par le décompte des heures d'ouverture), les orientations ainsi que la formation dispensée par le personnel au profit des usagers actifs.

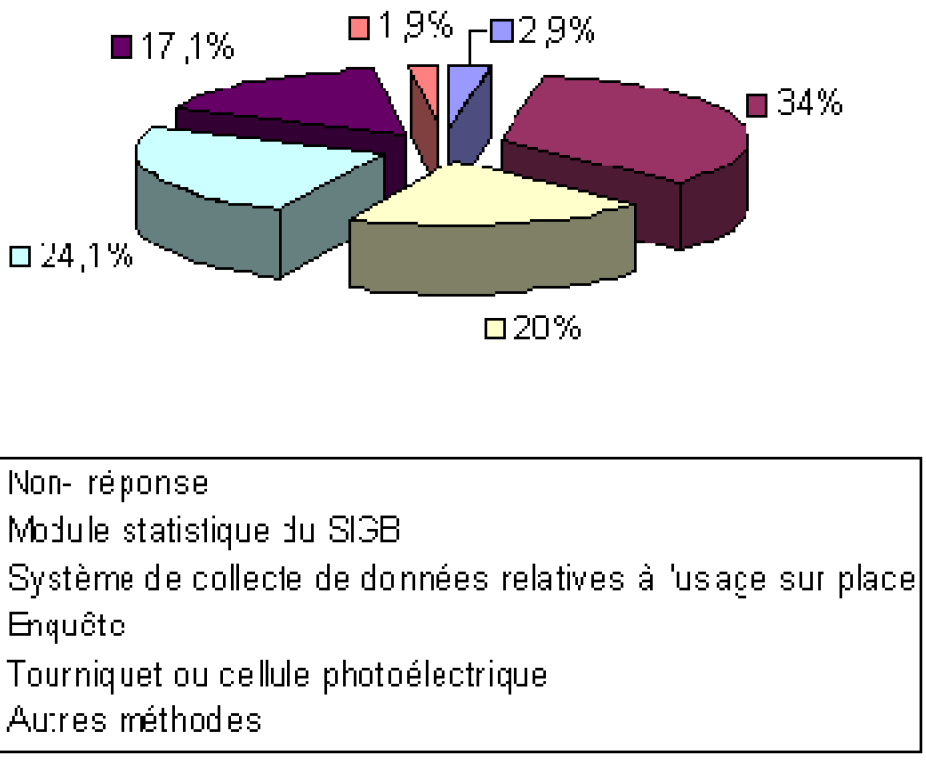


Fig.22 Les méthodes de collecte de données utilisées dans les Bibliothèques

Quant à l'évaluation du contenu des ressources documentaires, nous notons que le taux des Bibliothèques n'ayant pas conçu un plan de développement des collections est prédominant. Il a dépassé les 50% dans l'échantillon choisi pour représenter les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires (voir fig.23). Mais, plus du quart restant se sert de cet outil pour répondre à des objectifs d'évaluation différents.

Dans l'ensemble, les bibliothécaires concernés par notre étude utilisent le plan de développement (voir fig.24) pour évaluer de façon détaillée l'état de leur collection (17,7%), le niveau intellectuel de chacun de ses domaines (15,3%) ainsi que la question

vertu de la loi du droit d'auteur.

de rotation des documents (13,3%). Mais, l'appréciation de l'usage de la collection apparaît très peu pratiquée par les Bibliothèques interrogées. La consultation sur place de la collection est appréciée par 5,7% de l'échantillon, alors 7,7% de ce même échantillon ont conçu des plans de développement des collections pour évaluer l'usage à domicile des collections. Même taux obtenu pour l'évaluation de l'usage de la collection par type de lecteur (7,7%).

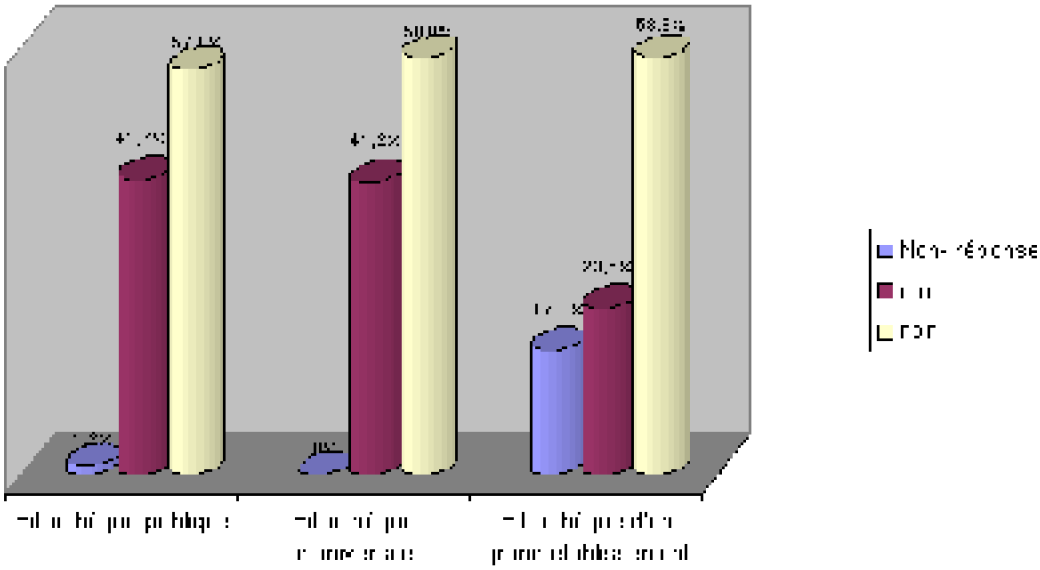


Fig.23 : Le recours à un plan de développement des collections

Il apparaît clair que l'appréciation de la disponibilité des ressources documentaires que ce soit par type de lecteur ou par segment documentaire est difficile à mettre en place pour les bibliothécaires. Ce constat peut s'expliquer par le manque de disponibilité d'outils pratiques facilitant l'évaluation de l'usage des ressources documentaires. D'ailleurs, si les appréciations issues de la segmentation intellectuelle des ressources documentaires apparaissent mieux pratiquées, c'est en raison de l'utilisation du SIGB qui permet de mesurer l'état et la rotation des collections par domaine.

vertu de la loi du droit d'auteur.

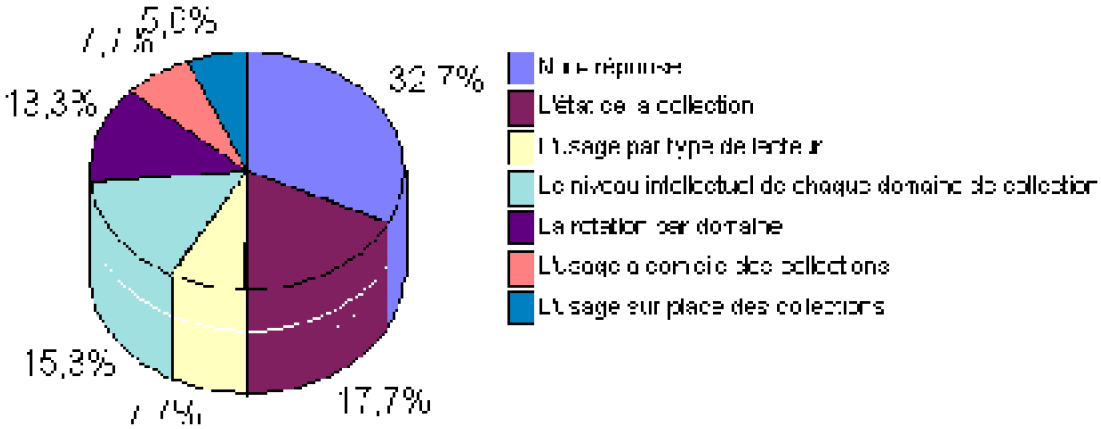


Fig.24 : Les buts de l'utilisation du plan de développement des collections

Néanmoins, les conclusions de l'analyse du contenu de cet outil nous conduisent à relever quelques divergences entre les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires. En effet, nous constatons que la pratique de la segmentation intellectuelle est plus importante dans les Bibliothèques universitaires que dans les Bibliothèques publiques (voir fig.25). A l'inverse de ces dernières, les Bibliothèques des grands établissements n'ont d'ailleurs, aucune pratique de l'évaluation de l'usage des ressources documentaires (i.e. l'usage sur place, à domicile ou par type de lecteur).

En dehors de ces quelques points divergents, les analogies entre les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires sont évidentes en matière de politique documentaire. Nous notons, dans les deux cas, la volonté de développer des collections de façon adaptée. Cet intérêt va dans le sens des recommandations du conseil supérieur des Bibliothèques [810] .

[810] Conseil Supérieur des Bibliothèques, *op. cit.*, 1998

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

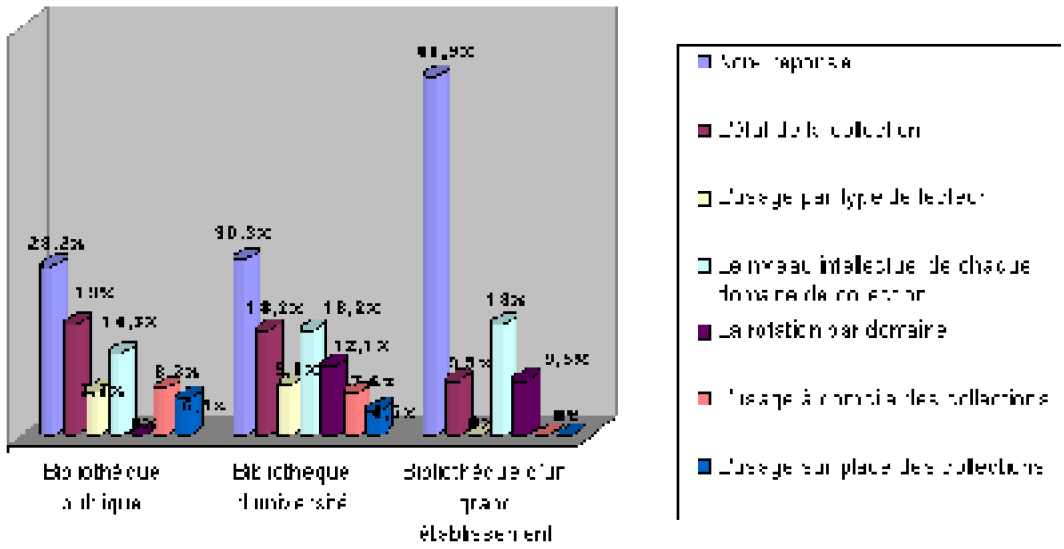


Fig.25 : Le contenu du plan de développement des collections par type de Bibliothèques

4.3.2.4- Les produits actuels de l'évaluateur

Bien que le taux d'abstention soit relativement important, nous notons que la mise en valeur des résultats des Bibliothèques interrogées repose exclusivement sur trois produits : les bilans statistiques, les rapports d'activité et les tableaux de bord (voir fig. 26, 27, 28 et 29). Ceux-ci constituent l'essentiel des outils communiqués à tous ceux dont ces établissements dépendent. Ainsi, nous notons que l'audit qualité intéresse très peu de Bibliothèques (voir fig. 29) ; il semble soulever chez certains bibliothécaires de la réticence car la connaissance de l'approche qualité et de ces méthodes leur fait défaut. D'autres bibliothécaires font l'amalgame entre l'audit qualité et la certification aux normes d'assurance de qualité (ISO 9000) ; ils mettent en avant l'incompatibilité de la méthode issue du monde des entreprises au contexte des Bibliothèques. D'autres bibliothécaires évoquent les limites de l'expertise confiée à des auditeurs externes dont les recommandations ne sont pas toujours conformes à la réalité fonctionnelle des Bibliothèques.

Quant à ceux qui ont mis en place des audits qualité, l'intérêt se manifeste plus dans les Bibliothèques d'universités (13,9%) que dans les Bibliothèques publiques (7,1%). Pour les Bibliothèques de grands établissements, aucune disposition n'a été prise pour mettre en pratique l'audit qualité bien que les bibliothécaires travaillant dans ces établissements soient conscients des avantages de l'instrument. D'un côté, ils soulignent leur attachement aux exigences liées à la qualité. De l'autre côté, ils évoquent le manque de temps pour établir un audit interne et en assurer le suivi.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

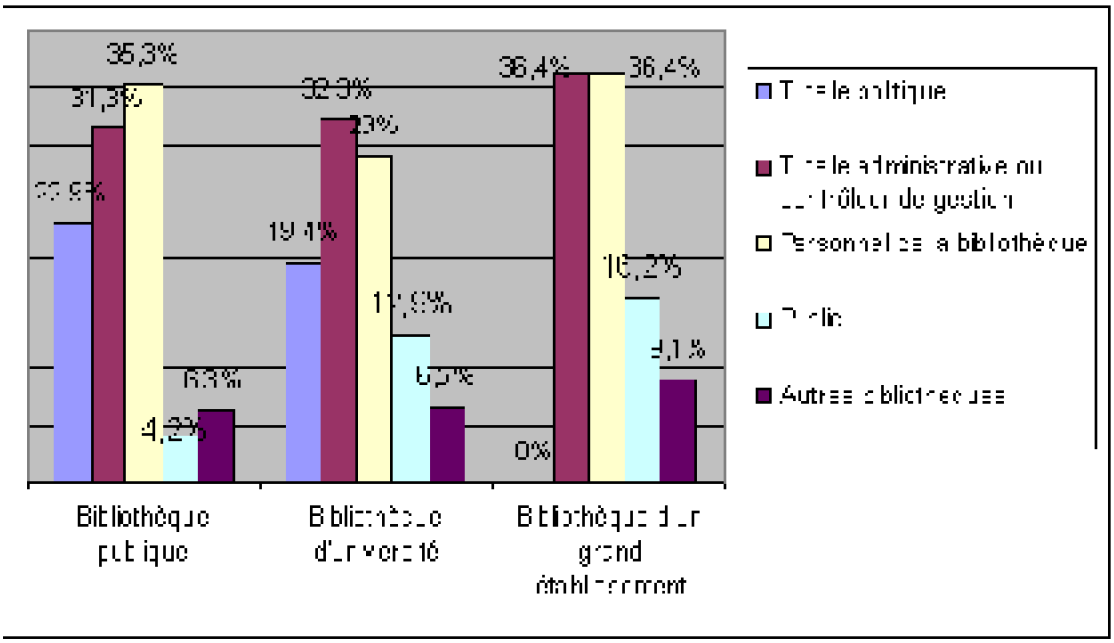


Fig.26 : La destination des bilans statistiques

Comme nous l'avons signalé plus haut, les instruments de pilotage et de communication utilisés sont principalement les bilans statistiques, les rapports d'activités et les tableaux de bord. D'après les remarques de certains répondants, la configuration et la présentation de chacun de ces instruments changent en fonction des attentes des destinataires. Ce faisant, beaucoup de Bibliothèques publiques et universitaires communiquent les bilans statistiques et les tableaux de bord au personnel de la Bibliothèque et à la tutelle administrative, et dans une moindre mesure à la tutelle politique (voir fig.26 et 27). Il ressort de l'analyse des opinions des bibliothécaires interrogés que la présentation diffère selon les finalités. D'abord, l'accessibilité des instruments de pilotage à tout le personnel procure une meilleure connaissance de la progression vers l'atteinte des objectifs prédéterminés ; elle conduit à planifier les actions à venir de façon éclairée. Ensuite, les Bibliothèques sélectionnent un certain nombre de données statistiques et d'indicateurs de performance et les présentent à la tutelle administrative et/ou au contrôleur de gestion pour montrer l'évolution de leurs dépenses. Puis, les rapports d'activités fournis à l'autorité politique décrivent l'évolution de la fréquentation de la Bibliothèque et l'utilisation de ses services. Enfin, le but de la diffusion des données statistiques au public est de l'informer sur l'offre et la qualité de services de la Bibliothèque.

vertu de la loi du droit d'auteur.

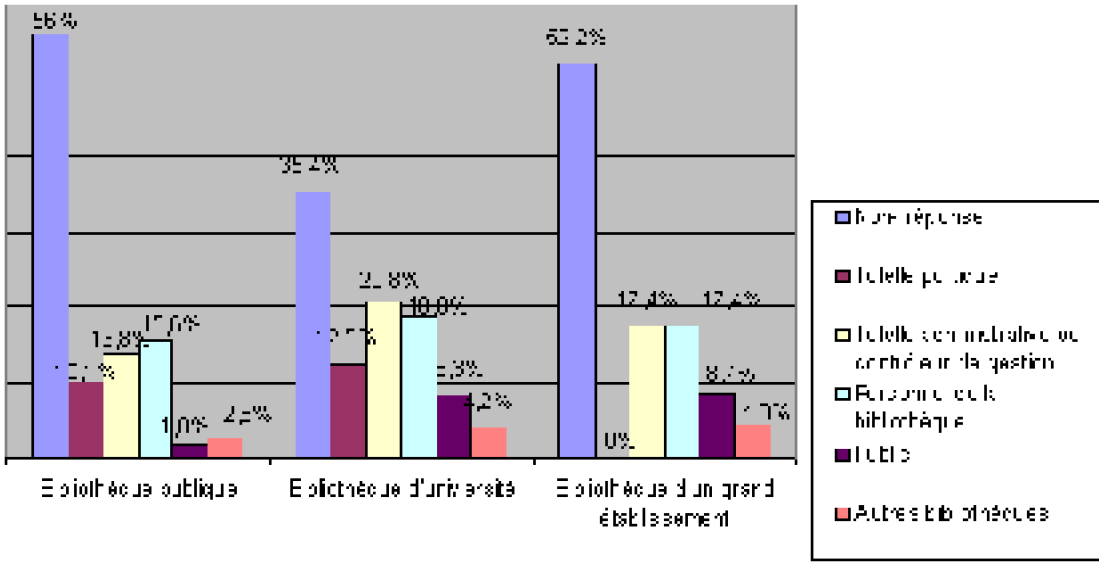


Fig. 27 : La destination des tableaux de bord

Il ressort donc de l'enquête que, pour les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires, la communication des résultats doit être adaptée aux attentes des destinataires. Elle doit constituer un élément de transparence aussi bien sur le plan externe que sur le plan interne. Néanmoins, la comparaison des réponses obtenues, nous conduit à déduire quelques différences entre les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires : La finalité de la communication des rapports pour les établissements universitaires est de démontrer en premier lieu le bien-fondé de la gestion de leurs dépenses. Pour les Bibliothèques publiques, rendre compte à la tutelle politique de l'impact de leurs services publics occupe une place primordiale. Nous constatons que l'évaluation du niveau de performance au-delà du contexte local intéresse de prés plus les Bibliothèques universitaires que les Bibliothèques publiques. Ceci peut s'expliquer par le fait que les Bibliothèques universitaires sont habituées à coopérer entre elles pour satisfaire les demandes des usagers et partager certaines activités bibliothéconomiques en l'occurrence le catalogage et la fourniture des documents.

vertu de la loi du droit d'auteur.

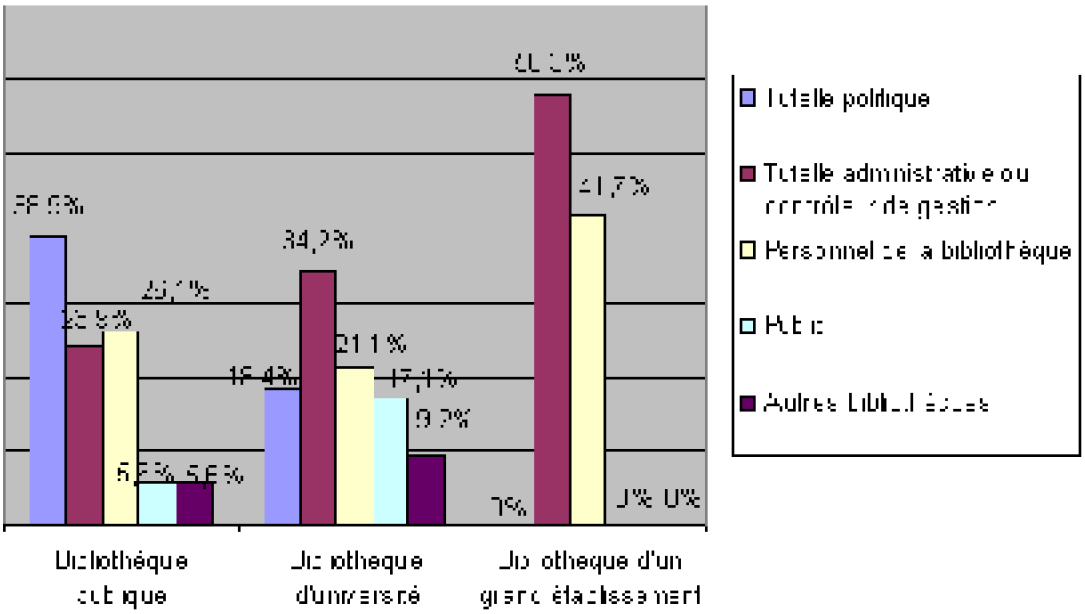


Fig. 28 : La destination des rapports d'activités

Il est intéressant de noter que le taux d'utilisation des tableaux de bord est faible comme le montre la figure 32 aussi bien dans les Bibliothèques universitaires que dans les Bibliothèques publiques. Le travail matériel important que représente la tenue des tableaux de bord est la raison la plus évoquée par les bibliothécaires interrogés. A l'inverse, la constitution de bilans statistiques constitue une pratique courante pour ces bibliothécaires. Ce faisant, la disponibilité des données chiffrées démontre que les Bibliothèques ont une culture de la mesure. Nous remarquons, à l'instar de A. Kupiec [811], que l'utilisation des données qualitatives dans la pratique de l'évaluation en comparaison aux données chiffrées est fort modeste. Les résultats liés à l'évaluation de la qualité du service confirment que cet aspect est peu exploité par les Bibliothèques. Pour A. G-Billon et T. Giappiconi [812], l'étude de la qualité requiert un savoir-faire et du temps dont peu de Bibliothèques disposent.

811 A. Kupiec, *op. cit.*, p. 81

812 A. G-Billon, *op. cit.*, 1999.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

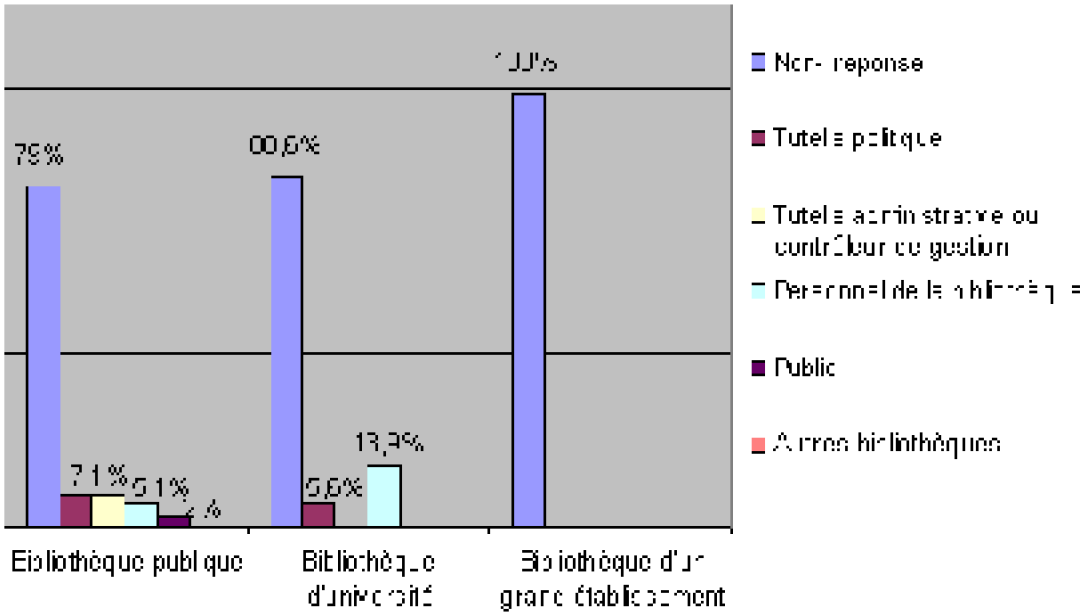


Fig.29 : La destination des audits qualité

4.3.2.5- Les problèmes rencontrés par les bibliothécaires en matière d'évaluation

Le dépouillement du questionnaire nous permet de déceler que l'évaluation telle qu'elle est pratiquée dans les 141 Bibliothèques est peu satisfaisante pour 37,1% des bibliothécaires interrogés (fig.30).

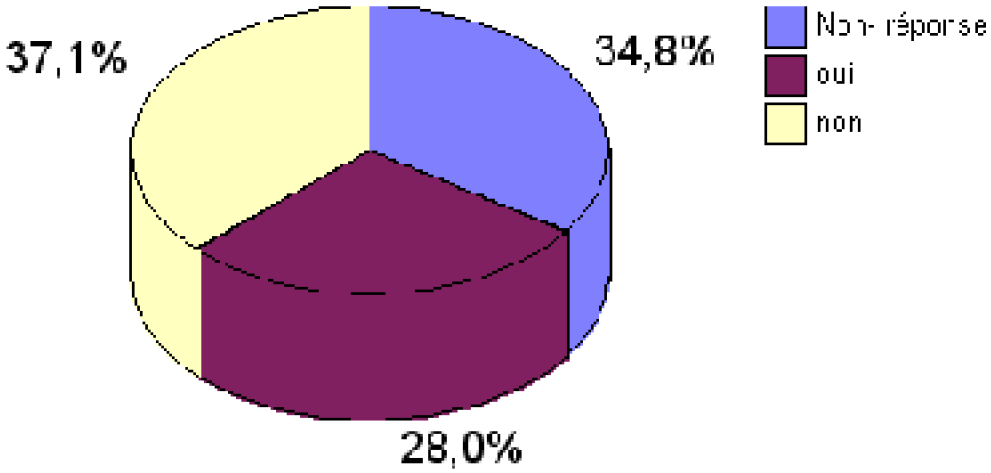


Fig.30 : Les bibliothécaires, sont-ils satisfaits des outils opérationnels qu'ils utilisent ?

Nous retenons ici, cinq principaux arguments invoqués par ces derniers :

Premièrement, le manque d'information que connaissent les bibliothécaires est

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

évident et leur SI actuel ne permet pas de combler cette lacune. D'après les résultats de l'enquête, 55,3% de la population interrogée affirment qu'ils disposent difficilement d'informations en temps réel pour la prise de décision parce leur SI est incapable de collecter et de traiter en même temps les données brutes (fig. 31). Ils reprochent aux SIGB actuellement utilisés leur manque de viabilité. Cinq conservateurs de Bibliothèques ont précisé qu'ils n'obtiennent que très peu de satisfaction en utilisant ces logiciels. Ils exploitent très souvent en plus, des logiciels de bureautique (en l'occurrence le logiciel Excel) pour traiter les données et les présenter sous une forme lisible et illustrée. Pour eux, ce double usage constitue un frein à l'élargissement de leur pratique d'évaluation. Ce qui nous conduit à affirmer que l'adoption d'un SIAD contribuerait certainement à améliorer la pratique d'évaluation des bibliothécaires.

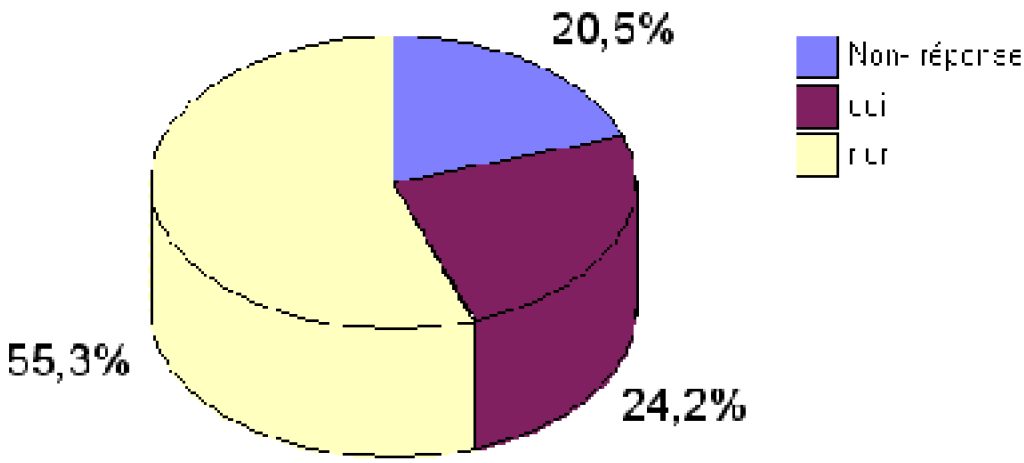


Fig.31 : Les possibilités de collecte et d'exploitation de données des SI actuels, sont-ils satisfaisantes ?

Deuxièmement, les bibliothécaires interrogés déplorent le manque de temps (24,6%) qui est dû à la charge du travail imputée au personnel à laquelle vient s'ajouter l'absence d'outils pratiques (voir fig.32).

Troisièmement, 23,2% des bibliothécaires interrogés avouent leur manque de formation aux concepts et aux outils de l'évaluation (fig.32). Ils méconnaissent la littérature professionnelle sur la définition de l'évaluation en management public ainsi que sur les méthodes d'organisation. De même, la formation du personnel en matière de bureautique et d'analyse statistique est insuffisante d'après les bibliothécaires interrogés. Cette situation explique sans doute le manque de motivation des personnels à la pratique régulière et normative de l'évaluation.

Quatrièmement, le manque de personnel en nombre suffisant est un problème soulevé par 16,7% de l'échantillon (fig.32). Ces derniers estiment que ce problème est à l'origine de l'indisponibilité du personnel pour améliorer la pratique d'évaluation. A cette difficulté s'ajoute la complexité des manuels d'évaluations existants. Des observations de l'enquête, il ressort que les manuels sont dans la plupart des cas en anglais ; ils demandent de la part du personnel de la Bibliothèque de déployer des efforts

vertu de la loi du droit d'auteur.

considérables pour la traduction et la compréhension de leur contenu ainsi que la mise en œuvre de leur recommandation.

Cinquièmement, l'évaluation est coûteuse pour 2,7% de l'échantillon (fig.32). Pour ces derniers, la pratique régulière de l'évaluation exige la formation continue du personnel aux concepts et aux outils d'évaluations d'une part et l'acquisition des ressources matérielles performantes d'autre part. Il est donc nécessaire de disposer de moyens financiers supplémentaires pour développer cette pratique dans les Bibliothèques françaises.

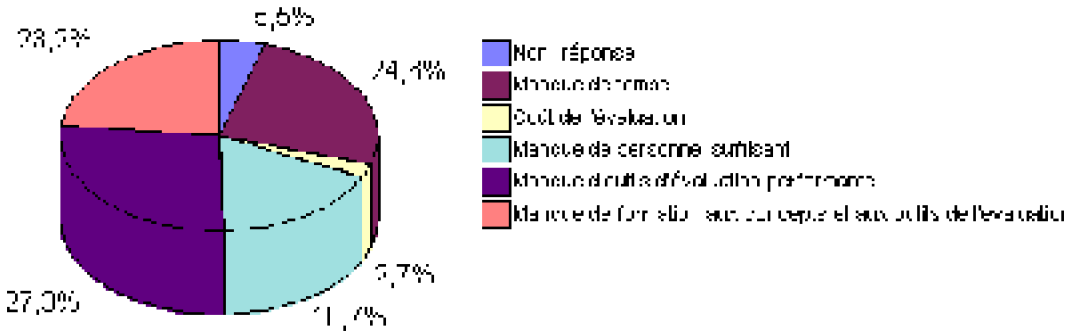


Fig.32 : Les problèmes majeurs des bibliothécaires en matière d'évaluation

4.3.3- Les caractéristiques d'un SIAD : les attentes du bibliothécaire français

Le dépouillement du questionnaire nous permet de constater que la conception d'un SIAD, comportant une combinaison d'indicateurs de performance et proposant différentes possibilités technologiques, est attendue par tous les bibliothécaires interrogés. Ces derniers souhaitent exploiter automatiquement les informations internes et externes pour les utiliser de façon pertinente dans leur démarche d'évaluation. En revanche, ils estiment que la question du paramétrage est crucial dans la conception du SIAD et qu'il faut la considérer avec énormément de prudence. A cette question précisément, l'analyse des commentaires révèle des avis partagés.

Alors que 18,3% des bibliothécaires interrogés préfèrent utiliser un système complètement paramétrable, 2,1% optent pour un système partiellement paramétrable (voir fig.33). La conformité aux normes et l'adaptation à d'autres systèmes utilisés par les Bibliothèques sont d'autres caractéristiques requises par le bibliothécaire français. Il ressort de l'enquête que 20,7% de l'échantillon souhaitent utiliser un SIAD reposant sur des indicateurs normalisés. En outre, le système doit se présenter comme un outil favorable à la coopération en ligne entre les Bibliothèques. En ce sens, les possibilités technologiques privilégiées des bibliothécaires s'articulent en nombre de deux : d'une part la mise en évidence des dysfonctionnements éventuels au bon moment (23%) et d'autre part la comparaison des résultats obtenus au sein de la Bibliothèque avec ceux d'autres Bibliothèques (16,9%) ou encore avec les performances moyennes parues dans les statistiques nationales (20,7%). De ce fait, le SIAD sollicité par les bibliothécaires français doit les aider à établir un diagnostic le plus complet possible sur le niveau de performance atteint par les Bibliothèques ainsi que sur l'évolution de leur

vertu de la loi du droit d'auteur.

environnement.

Techniquement, le SIAD attendu par les bibliothécaires interrogés doit comprendre trois fonctionnalités majeures : le recueil des données, leur traitement et la présentation des résultats par des modèles pré-établis.

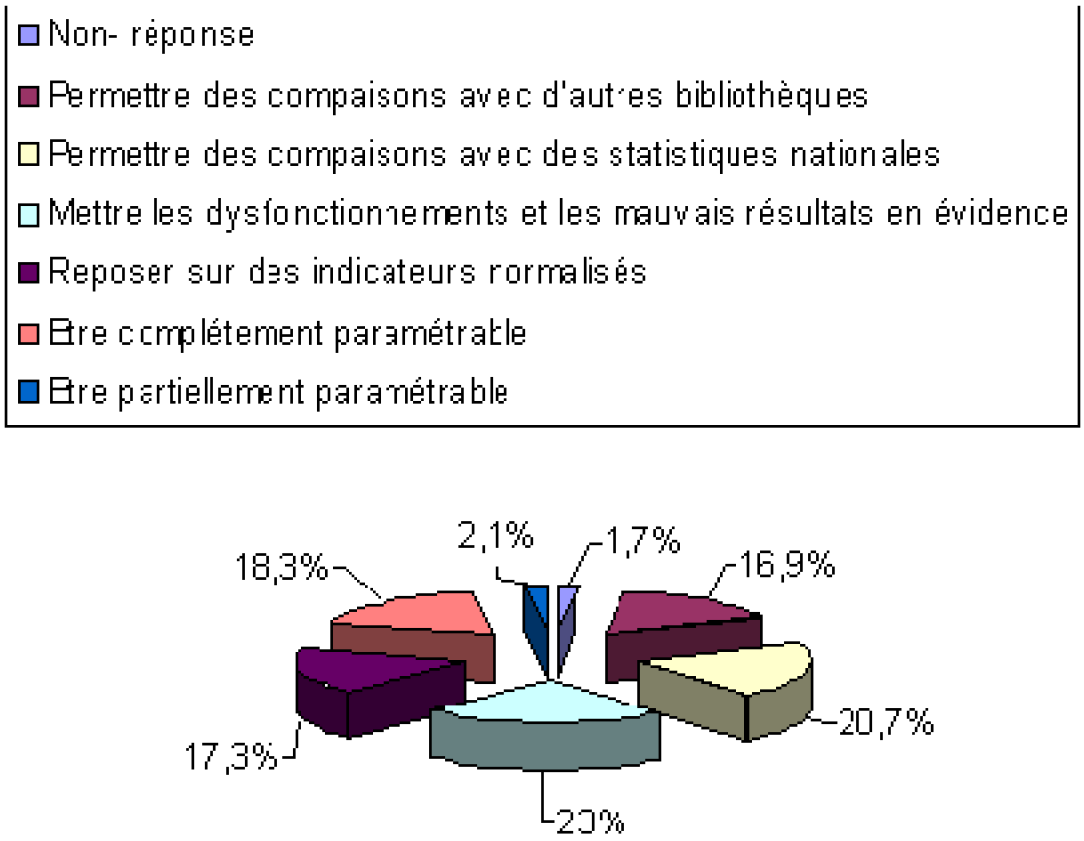


Fig.33 : Les fonctionnalités d'un SIAD attendues par les bibliothécaire français

4.3.3.1- Le recueil de données

Les données dont les bibliothécaires souhaitent pouvoir collecter au moyen du SIAD sont de deux types : les données internes et les données externes.

4.3.3.1.1- Les données internes

Une large proportion de bibliothécaires interrogés souhaite traiter prioritairement et par le même système les tâches classiques relatives à la gestion des ressources documentaires. Citons principalement celles-ci (voir fig.34) :

- l'acquisition des documents ;
- la circulation des documents (documents prêtés et emprunteurs) ;
- la recherche documentaire par le CIEL et l'interrogation en ligne des bases de

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

données ;

· et la consultation sur place des documents classiques et électroniques.

Cependant, le pourcentage de bibliothécaires conscients que la qualité des services constitue un besoin croissant des usagers est faible. En effet, seuls 4,2% de l'échantillon recherchent un SIAD capable de gérer et de mettre à jour les résultats d'enquêtes quantitatives et/ou qualitatives. Toutefois, nous constatons que 10,6% de l'échantillon souhaitent estimer par le système le taux de fréquentation de leurs établissements et 11,4% désirent connaître exactement le nombre des usagers inscrits (fig.34).

Le système requis devra soutenir le bibliothécaire dans le contrôle de gestion de son établissement. Pour ce faire, le SIAD devra fournir les données utiles pour estimer précisément l'utilisation des dépenses (6,3%) et du temps de travail du personnel (4,8%). De par ces résultats, on se rend compte que l'analyse financière occupe une place secondaire chez les bibliothécaires après l'évaluation de la gestion documentaire.

Comme autres exemples de données internes pouvant être recueillies par le SIAD, certains bibliothécaires, au regard de leur situations particulières, citent le nombre de documents traités par agent et évoquent l'importance de protéger le système par des mots de passe afin de sécuriser l'accès aux données financières de la Bibliothèque.

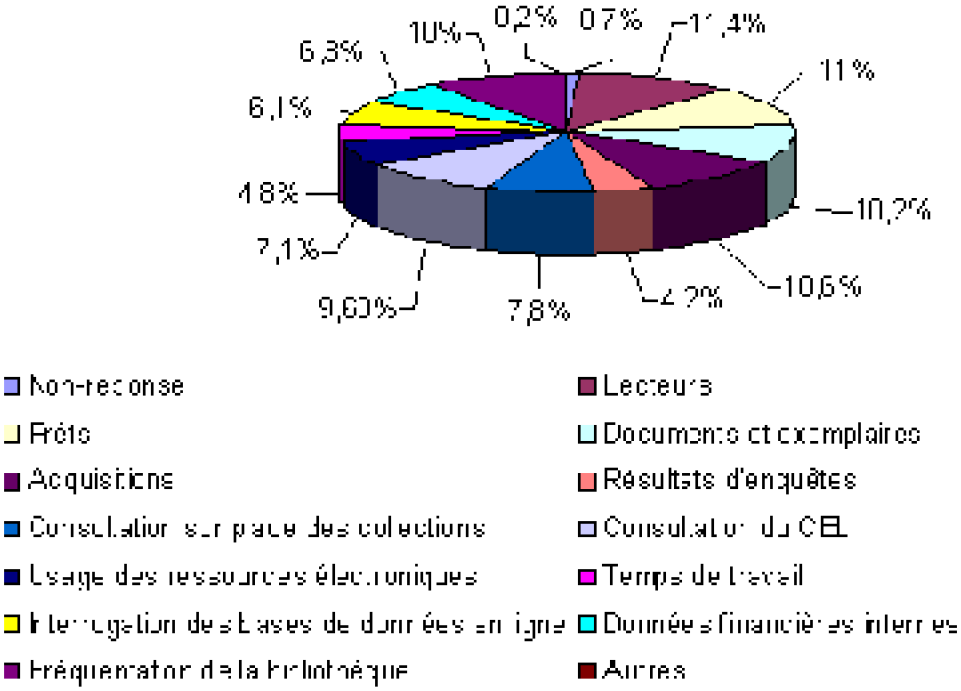


Fig.34 : Les données internes à recueillir par le SIAD

4.3.3.1.2- Les données externes

Le dépouillement du questionnaire nous permet d'affirmer que le bibliothécaire français est conscient de l'importance de l'information pour la recherche des MOFF ; il est au

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

courant du développement des nouvelles possibilités techniques de recueil de données. Le choix des données externes devant être récupérées par le SIAD le démontre. Ces données parvenant à la Bibliothèque sous différents supports (électronique, papier) devront être comparées aux données internes par le SIAD. Comme exemples de données externes à gérer par le SIAD, les bibliothécaires interrogées retiennent ceux-ci (voir fig.36) :

- Les statistiques nationales à intégrer et à mettre à jour par le SIAD (26,2%) ;
- Deux types de données provenant des services financiers : Parmi les 21,7% des bibliothécaires (voir fig.35), 10,7 % souhaitent que le SIAD gèrent les dépenses indirectes [813] et 11% les dépenses directes [814] (voir fig.36) ;
- Les résultats diffusés par les Bibliothèques à comparer avec les données issues de la gestion interne de la Bibliothèque sur des critères analogues (45,5%). Citons comme exemples de données comparables, le coût par usager, les heures d'ouverture hebdomadaires, le nombre d'entrées et la proportion des usagers actifs au regard de la population à desservir (voir fig.36).
- Les données démographiques (45,5%) et les données géographiques (26,5%) récupérées par des canaux variés (INSEE, département universitaire, SIG, etc.).

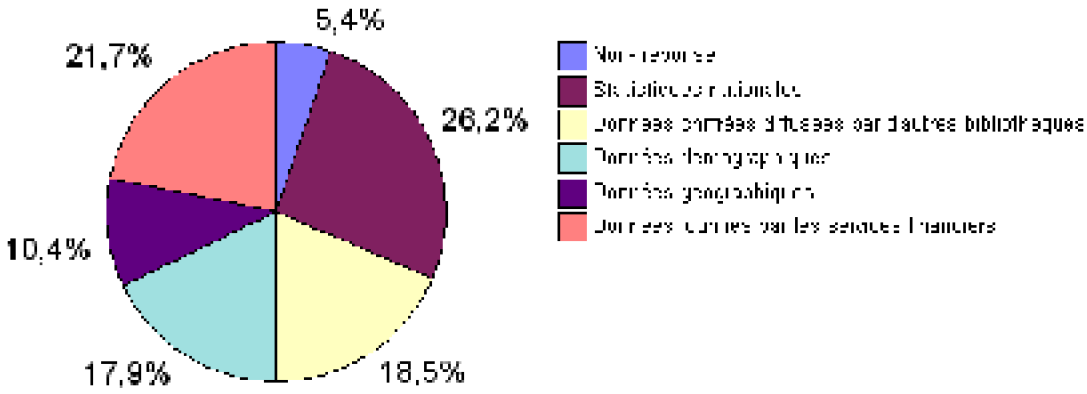


Fig.35 : Les données externes à recueillir par le SIAD

Comme l'illustre la figure 36, le recueil des données géographiques est une fonctionnalité technique beaucoup plus demandée par les Bibliothèques publiques que par les Bibliothèques universitaires. Ce constat reflète la particularité des Bibliothèques publiques qui se distinguent des autres types de Bibliothèques par l'étendue de la zone géographique qu'elles couvrent. Du fait de cette étendue, la connaissance des données géographiques aide le bibliothécaire à localiser ses partenaires et sa population à desservir et à apprécier l'impact de son établissement sur cette population.

L'enquête nous apprend cependant, que les besoins des Bibliothèques concernant le SIAD ne se limitent pas au domaine du recueil de données. Une autre tâche accapare une part importante du temps de travail du bibliothécaire et semble faire l'unanimité des points de vue dans l'enquête : c'est le traitement automatique des données d'évaluation

813 Ce sont les dépenses que engage la Bibliothèque pour d'autres services et/ou départements. T. Giappicnoi cite à titre d'exemple les dépenses de chauffage. Ces dépenses sont imputées sur l'établissement sur lequel la Bibliothèque est implantée. (T. Giappicnoi, *op. cit.*, 2001, p. 141).

814 Comme leur nom l'indique, les dépenses directes sont directement imputées aux Bibliothèques. Elles recouvrent les dépenses de personnels, les dépenses d'acquisition des documents ou d'abonnement, d'équipement et de reliure, ainsi que les dépenses relatives à la maintenance des équipements. (T. Giappicnoi, *op. cit.*, 2001, p. 141).

vertu de la loi du droit d'auteur.

qui suppose, comme nous allons le voir dans le point suivant, l'association de plusieurs modes de calcul.

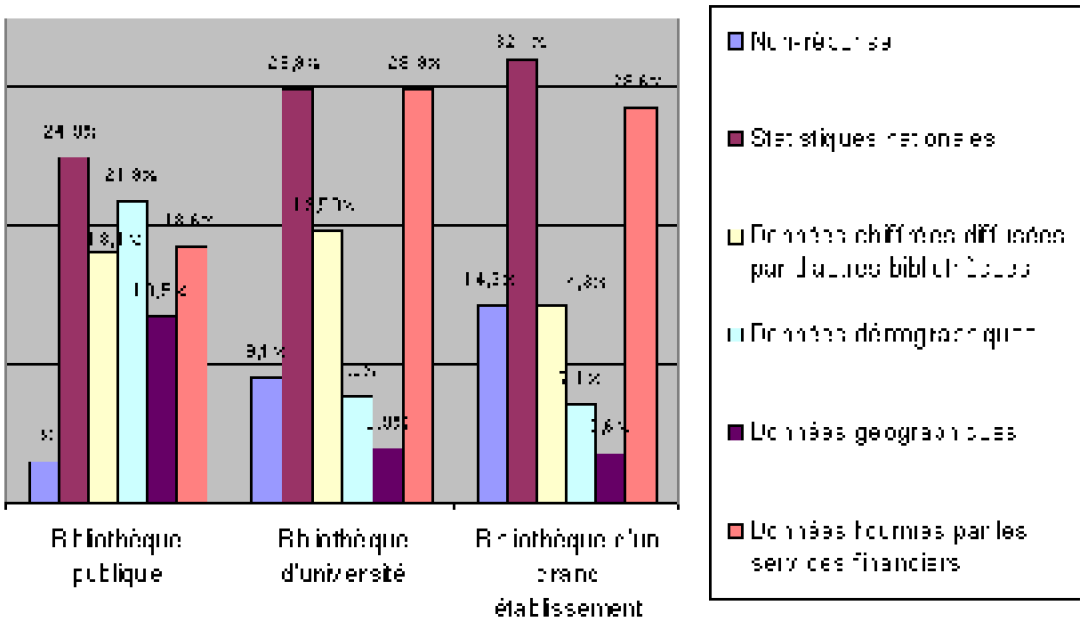


Fig. 36 : Le recueil des données externes reparties selon le type de Bibliothèques

4.3.3.2- Le traitement des données

Le traitement de données est une fonctionnalité déterminante dans le SIAD ; elle est fortement demandée par la plupart des bibliothécaires interrogés qui appellent l'existence préalable d'une matrice d'indicateurs de performance (89,4%) dans le système et la mise à jour automatique et régulière des résultats d'évaluation (78,8%). D'une part, le traitement de données consiste à filtrer les données nécessaires à la construction des indicateurs ayant été retenus par le bibliothécaire. D'autre part, il vise l'application d'une méthode de calcul sur ces données susceptible de produire des résultats pertinents.

Les indicateurs retenus par tous les enquêtés sont regroupés selon les trois critères d'évaluation décrits dans la première partie de la thèse à savoir l'efficacité, l'efficience et la pertinence :

- Les indicateurs d'efficacité, les plus cités par les bibliothécaires interrogés et devant être fournis par le SIAD, permettent d'apprécier les résultats de l'activité de la Bibliothèque en matière d'impact et d'usage des services. Ainsi, les indicateurs qui sont fortement demandés par les bibliothécaires interrogés permettent d'apprécier les effets des ressources documentaires et des services de la Bibliothèque sur la population à desservir. Il s'agit de la satisfaction des usagers et du taux de pénétration de la population à desservir (voir tabl.13). En matière d'usage, les enquêtés souhaitent pouvoir mesurer par le SIAD principalement la circulation (le prêt par usager et le taux de rotation des collections) et la consultation sur place et en ligne des ressources documentaires. Toutefois, les résultats obtenus concernant

vertu de la loi du droit d'auteur.

l'évaluation de la consultation sur place des installations et des services électroniques sont relativement importants et nous amène à affirmer que la question d'usage est d'actualité et qu'elle préoccupe désormais toutes les Bibliothèques en France aussi bien publiques qu'universitaires. L'enquête révèle cependant, que l'évaluation de la consultation à distance des services électroniques intéresse plus les Bibliothèques universitaires (tabl.13) que les Bibliothèques publiques parce qu'elles y sont conduites de par leur mission de suivre l'évolution de l'enseignement supérieur et le changement du mode de circulation de l'IST. Par ailleurs, les bibliothécaires ont besoin de SIAD qui leur permet d'effectuer des analyses plus fines ; ils souhaitent précisément mesurer le taux de pénétration et le prêt par usager selon les critères suivants : tranche d'âge, catégorie socioprofessionnelle, niveau d'étude et localisation géographique (voir fig. 37 et 38), le but étant de satisfaire les besoins des usagers ayant le même profil.

Tabl. 13 : Les indicateurs d'efficacité répartis par type de Bibliothèques

Indicateur normalisé	Bibliothèques publiques (%)	Bibliothèques d'universités (%)	Bibliothèques de grands établissements (%)
Satisfaction de la population à desservir par rapport aux heures d'ouverture de la Bibliothèque	62,5	27,5	10
Taux de pénétration de la population à desservir	69,5	25,4	5,1
Prêt par usager	63,3	33,4	3,3
Taux de rotation des collections	62,2	28,3	9,5
Taux de consultation sur place par personne de la population à desservir	60,5	34,3	5,2
Taux d'utilisation des installations	50,8	36,1	13,1
Consultations en ligne par usager inscrit	52	39,9	8,1
Nombre de connexions extérieures de services électroniques de la Bibliothèque	34,5	55	10,5
Taux d'utilisation des services électroniques ou de ressources électroniques par usager inscrit	36,6	51,5	11,9

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

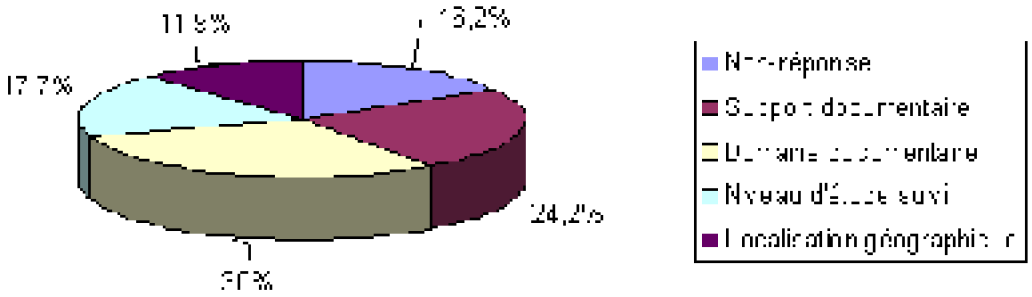


Fig.37 : Les applications spécifiques recherchées dans l'indicateur « Prêt par usager »

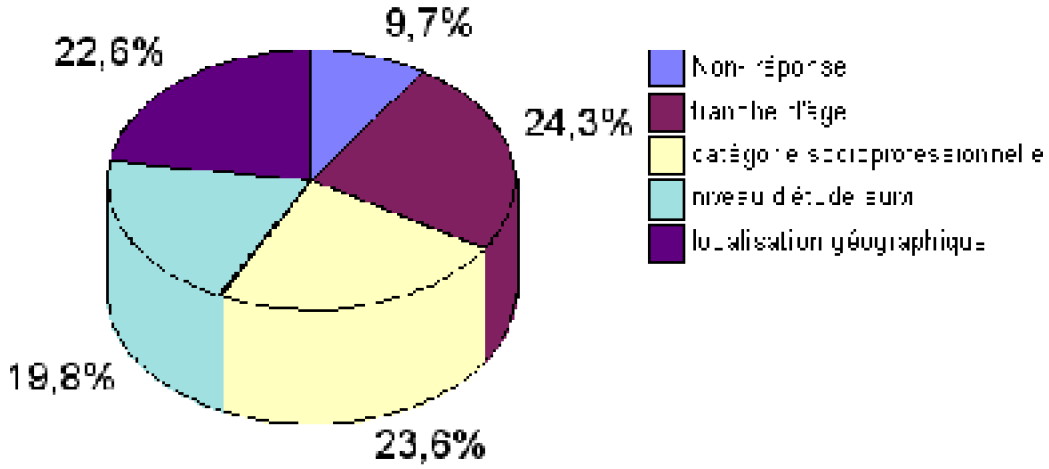


Fig. 38 : Les applications spécifiques recherchées dans l'indicateur « Taux de pénétration »

· Les indicateurs d'efficience que les bibliothécaires désirent exploiter par le SIAD sont principalement ceux qui permettent d'apprécier le rapport entre le coût d'investissement et la performance obtenue (voir fig.39). Au-delà de l'indicateur coût par usager (22,3%) dont la demande de son calcul est forte, les bibliothécaires interrogés souhaitent au moyen du SIAD contrôler le degré d'efficience de trois principales activités bibliothéconomiques : le prêt (19,2%), le catalogage (13,5%) et la fréquentation de la Bibliothèque (17,8%). Toutefois, l'appréciation du rapport entre les investissements établis pour l'acquisition et la maintenance de l'équipement informatique et son utilisation effective est demandée par seulement 10,5% de l'échantillon. Ceci peut se justifier par le fait que les indicateurs relatifs aux services électroniques sont peu connus par la communauté professionnelle en France car ils demeurent, comme nous l'avons signalé plus haut, au stade de la recherche et de l'expérimentation. Il convient, en d'autres termes, attendre la parution de la nouvelle version de la norme ISO 11620 dans laquelle sont prévus les indicateurs permettant d'apprécier l'efficience des services électroniques.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

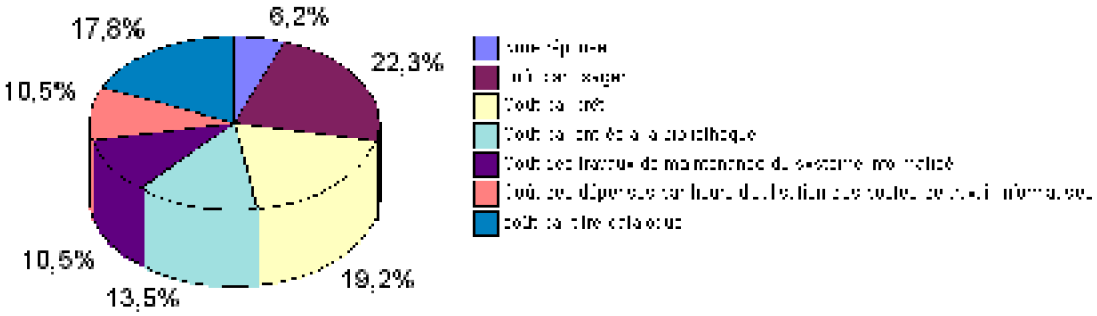


Fig.39: Les indicateurs d'efficience retenus par les bibliothécaires interrogés

- Les indicateurs de pertinence visant à mesurer l'adéquation entre les objectifs de la Bibliothèque et les ressources documentaires (périodiques et ouvrages) dont elles disposent sont ceux ayant été les plus demandés par les bibliothécaires interrogés (voir fig.40). Ces derniers ont besoin que le SIAD calculent les trois indicateurs suivants : la disponibilité des titres d'ouvrages demandés (22,8%), la disponibilité des titres de périodiques demandés (19,9%) et la disponibilité des titres possédés par la Bibliothèque au moment de la demande (17,8%). En revanche, l'appréciation de la capacité de la Bibliothèque en matière de locaux et d'équipements est exigée par moins de 15% de l'échantillon (fig.40). Ces derniers espèrent que le contrôle de la disponibilité des installations en général et des postes de travail informatisés tout particulièrement soit simplifié grâce au SIAD.

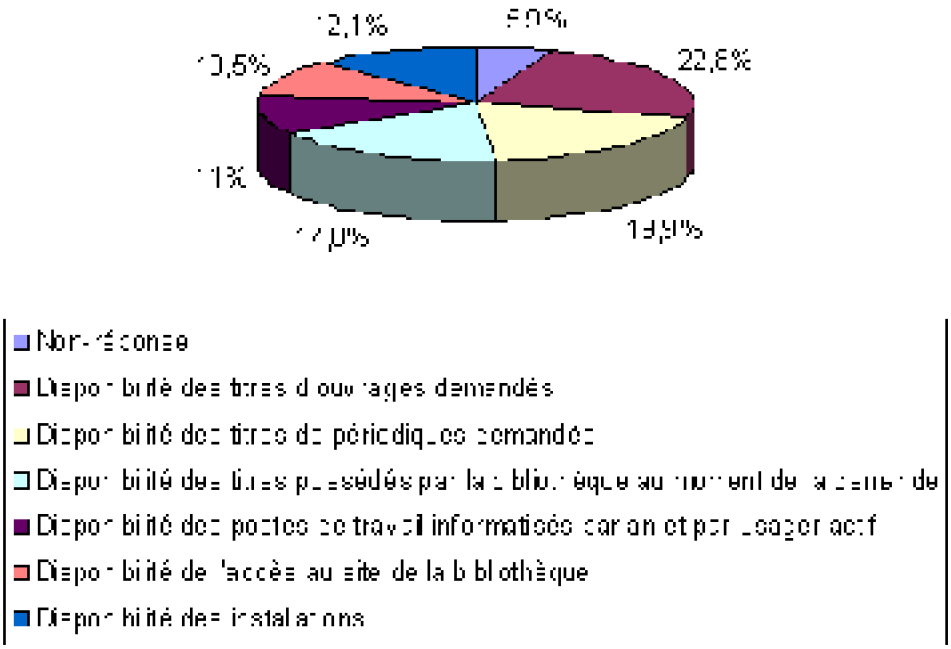


Fig.40 : Les indicateurs de pertinence retenus par les enquêtés

4.3.3.3- La présentation des résultats

vertu de la loi du droit d'auteur.

La combinaison de plusieurs données exprimant un ou plusieurs niveaux de performances débouche sur des résultats d'évaluation. Ceux-ci peuvent être présentés par le SIAD différemment selon le choix de l'usager et la destination de ces résultats. Il résulte de l'enquête que les rapports et les tableaux de bord sont les deux modes de présentation des résultats les plus demandés par les bibliothécaires interrogés.

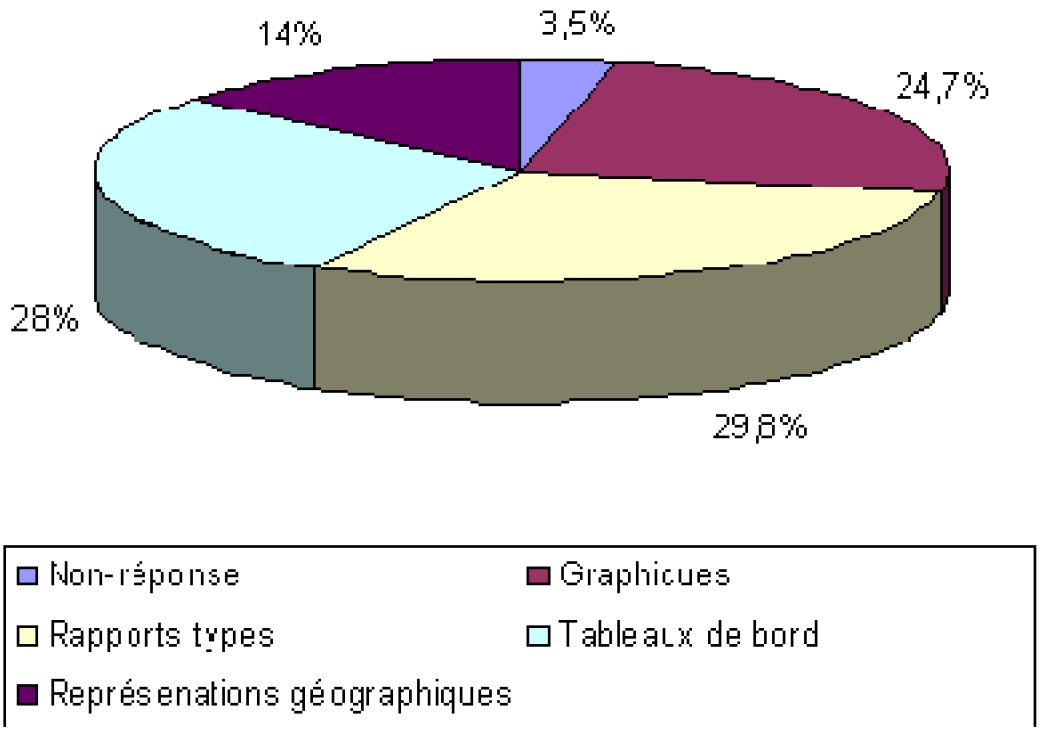


Fig.41 : Les formes de présentation des résultats d'évaluation par le SIAD

Ainsi, 29,8% de l'échantillon déclarent vouloir obtenir quatre types de rapports (voir fig. 41) ; ils classent au premier plan les rapports destinés à l'autorité politique et/ou administrative dont leurs Bibliothèques dépendent (voir fig.42). Compte tenu des recommandations de T. Giappiconi [815] quant à la forme et au contenu de ces rapports, le SIAD doit associer plusieurs modes de présentations des résultats (des histogrammes, des tableaux et de graphiques) assortis de commentaires indicatifs. Classés à un second plan, les rapports destinés au personnel de la Bibliothèque sont recommandés par plus de 20% de l'échantillon suivis de près des rapports dont les destinataires sont les ministères de tutelle à savoir la DLL et la SDBD (fig.42). Quant à la production de rapports à destination du public, elle s'avère, d'après les résultats de l'enquête, intéresser dans une moindre mesure les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires.

[815] T. Giappiconi, *op. cit.*, 2001.

vertu de la loi du droit d'auteur.

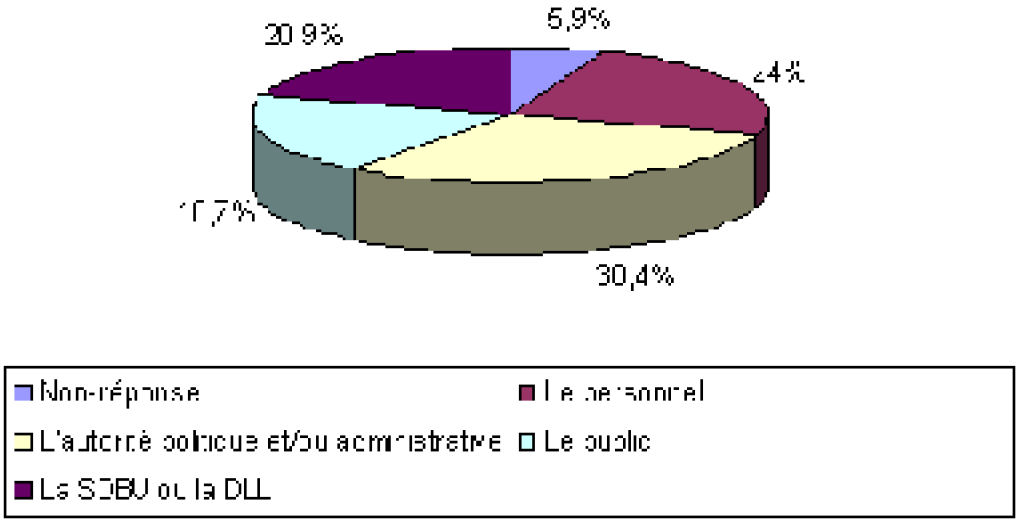


Fig.42 : Les destinataires des rapports

D'après l'enquête, 28% de l'échantillon attendent du SIAD qu'il leur fournisse des tableaux de bord (voir fig.41). Nous remarquons cependant, que la configuration et le contenu de ces tableaux sont variés. Ainsi, nous relevons trois types de tableaux de bord qui viennent en tête dans le sondage à savoir (voir tabl. 14) :

- le tableau de bord par type d'activité et/ou de service : cité 48 fois, cet instrument de pilotage est destiné à chaque responsable d'une activité ou d'un service ; son utilisation conduit le responsable et son équipe à examiner leur mode de travail et à comparer leurs résultats aux objectifs généraux de la Bibliothèque en vue de leur amélioration.
- Le tableau de bord par domaine documentaire : cité 36 fois, il suppose le recours à un plan de développement des collections dans lequel figurent les objectifs de chaque domaine ; il repose également sur des indicateurs d'analyse de collection à prévoir dans la mise en place du SIAD.
- le tableau de bord global : cet instrument cité 31 fois comporte des informations synthétiques. Celles-ci donnent une vue d'ensemble sur les décisions stratégiques et sur l'utilisation des ressources et des services eu regard des objectifs d'intérêt général.

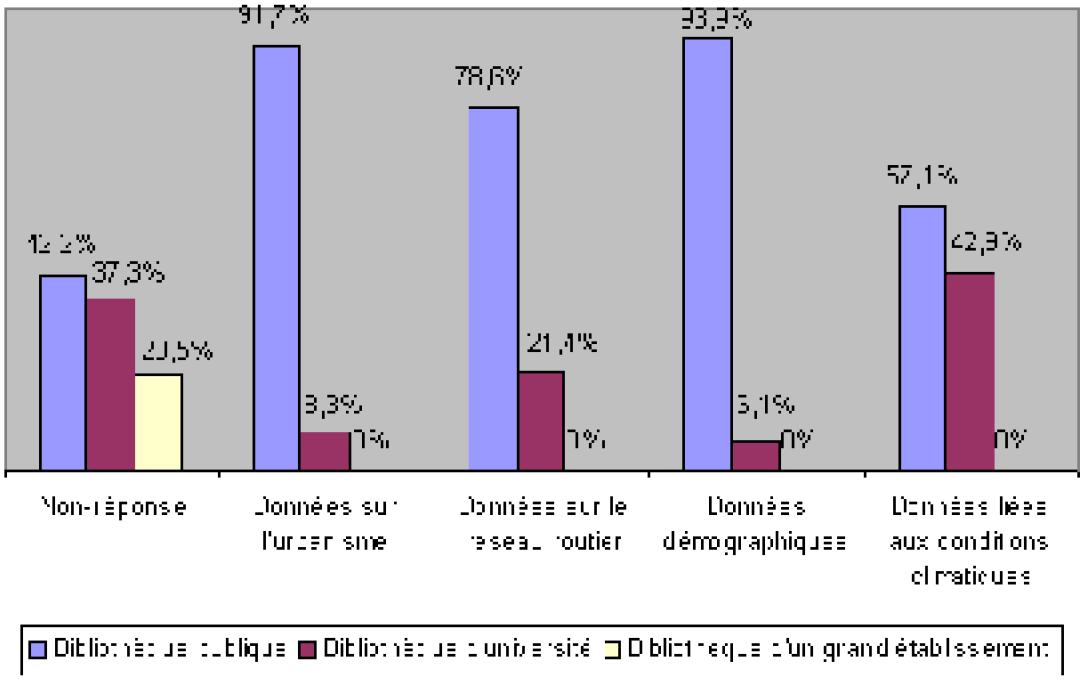
Tabl.14 : Les formes de présentations de tableaux de bord qui sont demandées par les bibliothécaires interrogés

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Type du tableau de bord	**Nombre de citations**	**Fréq. (%)**
Par domaine documentaire	36	25,5
Par type d'activité et/ou de service	48	34,9
Par agent	16	11,5
Global	31	21
Non-réponses	10	7,1
Total des observations	141	

En revanche, nous avons obtenu un nombre de citations relativement faible concernant l'élaboration de tableaux de bord pour chaque membre du personnel (36). Cela peut signifier que les bibliothécaires sont encore peu familiarisés avec cet instrument. Or, comme l'explique T. Giappiconi, « *chaque agent doit savoir quel type et quel niveau de performance sont attendus de l'activité dont il est responsable* » [816] . C'est pourquoi il est préférable d'informer les bibliothécaires des avantages de la production de tableaux de bord à destination de tous les membres du personnel, le but étant de responsabiliser chacun d'eux et de l'intégrer dans la prise de décision.

A l'inverse de l'intérêt porté aux graphiques (24,7%), la représentation géographique des résultats d'évaluation semble intéresser très peu de Bibliothèques (voir fig.41) surtout celles universitaires (voir fig.43). Pour les Bibliothèques publiques, le SIAD idéal doit représenter sur une carte géographique numérisée trois principaux types de données relatifs à l'environnement : les données démographiques (93,9%), les données sur l'urbanisme (91,7%) et les données relatives au transport et au réseau routier (78,6%).



[816] T. Giappiconi, *op. cit.*, 2001, p. 189.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Fig.43 : Les données que le SIAD doit gérer selon les bibliothécaires interrogés

Au vu de ces trois fonctionnalités, et d'après les commentaires de plusieurs enquêtés, les principales caractéristiques du SIAD qui sont fort appréciées par le bibliothécaire français sont : la facilité du recueil des données provenant de sources variées (SIGB, SIG, statistiques nationales, enquêtes, etc.), la rapidité du traitement des données, l'actualisation des résultats d'évaluation et la modélisation préétablie des produits d'évaluation selon leur destination. Par ailleurs, la présence d'indicateurs de performance constitue le principal pré-requis à prévoir dans la mise en place d'un SIAD selon la plupart des bibliothécaires interrogés. Ce critère est important dans la mesure où il conduira à mettre à la portée des bibliothécaires une évaluation plus fine que les statistiques traditionnelles.

La majorité des bibliothécaires interrogés affirment que les SI employés n'ont malheureusement pas encore atteint le degré technologique pour l'exploitation des indicateurs normalisés.

Pour répondre aux besoins du bibliothécaire français en matière d'évaluation, il serait intéressant d'envisager trois modules dans le SIAD. Le premier sert à alimenter une réserve d'informations potentielles par des données recueillies aux niveaux internes et/ou externes. Le deuxième module emploie d'abord, un filtre pour sélectionner d'une part les indicateurs de performance et d'autre part les données nécessaires à l'exploitation des indicateurs retenus. Il met en œuvre ensuite, plusieurs modes de calcul pour la combinaison des indicateurs de performances.

L'édition de plusieurs modèles de présentation des résultats s'effectue dans un troisième module du SIAD. Grâce à ce module, il serait possible au bibliothécaire de disposer de résultats récents susceptibles de l'aider à analyser la situation de son établissement afin de savoir s'il est opportun de continuer la même politique ou de la changer. Ces résultats, édités en temps réel par le SIAD sous une forme lisible, illustrée et concise, seront présentés à la demande aux différents partenaires de la Bibliothèque. Ce module est nécessaire selon plusieurs bibliothécaires interrogés qui estiment qu'il faut faire évoluer les systèmes actuels pour intégrer les fonctions de traitements graphiques et statistiques.

Conclusion du quatrième chapitre : Notre diagnostic

Dans ce chapitre, nous avons procédé à une description de la pratique d'évaluation telle qu'elle est perçue par le bibliothécaire français. Les résultats nous montrent que les bibliothécaires sont effectivement sensibles à la pratique d'évaluation et sont conscients de son rôle dans l'amélioration de la gestion de leurs établissements. Au terme de cette analyse, nous dégageons quatre conclusions positives :

- Les analogies entre les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires sont nombreuses ; elles concernent aussi bien les missions que les politiques documentaires engagées.
- La pratique d'évaluation dans les Bibliothèques françaises est dotée de finalités

vertu de la loi du droit d'auteur.

claires qui sont établies eu regard des missions pré-définies ; elle est conduite par des personnes qualifiées occupant des postes clefs dans l'établissement ; elle est menée dans le cadre d'un management qui se veut de plus en plus participatif ;

- Une volonté d'harmonisation des pratiques d'évaluation anime les bibliothécaires qui sont très sensibles à l'information et aux nouvelles technologies ;
- La tendance consiste aujourd'hui à élargir le champ de l'évaluation à l'analyse de l'efficience et de l'efficacité de l'établissement.

Cependant, nous avons observé un nombre important de problèmes qui sont rencontrés par les bibliothécaires responsables de l'évaluation dans leurs établissements. Ces problèmes se justifient par :

- le caractère empirique et irrégulier de la pratique d'évaluation qui prédomine encore dans les établissements en France ;
- le manque de motivation du personnel quant à l'échange de résultats des pratiques d'évaluation entre les Bibliothèques ;
- la prédominance des bilans statistiques par rapport à des analyses plus approfondies notamment celles relatives à la qualité des services et à la recherche de l'impact.

Beaucoup de bibliothécaires sont conscients des limites de leurs SIGB pour l'exploitation des informations. Ces systèmes sont incapables d'exploiter les indicateurs de performance et de traiter les données permettant d'évaluer la qualité des services, le rapport coût-efficacité et la pertinence. Techniquement, les bibliothécaires ne disposent pas de moyens pratiques susceptibles de mesurer l'utilisation des services et des ressources électroniques. Ils ne peuvent pas collecter et traiter les données internes et externes par le même système. Ils ont recours très souvent à un ou plusieurs autres logiciels standard pour établir des statistiques et éditer des tableaux de bord et des rapports. A la présence de ces problèmes, s'ajoute le manque de temps et le manque de personnels suffisants pour évaluer de façon régulière tous les maillons de l'organisation.

Les témoignages recueillis concernant l'amélioration des performances des Bibliothèques viennent affirmer que la parution récente des normes n'est pas suffisante pour amener les Bibliothèques à développer leur pratique. Formés les bibliothécaires aux concepts et aux techniques d'évaluation s'avère nécessaire d'après l'enquête :

- Sur le plan méthodologique, nous avons observé la faible capacité des bibliothécaires à classer les niveaux de performance. En outre, nous avons constaté que l'effort d'utilisation de l'information pour la prise de décision ne prend pas suffisamment en compte l'évolution de l'environnement de l'établissement. En plus, les bibliothécaires interrogés consacrent beaucoup de temps à l'évaluation des ressources documentaires au détriment des autres ressources.
- Sur le plan instrumental, les bibliothécaires déclarent leur faible connaissance des méthodes de collecte de données qualitatives et des méthodes de calcul des indicateurs de performance.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Face à leurs modes d'organisations et à leurs problèmes, l'alternative viable pour les bibliothécaires français, partageant plus ou moins les mêmes préoccupations d'amélioration des performances, est d'adopter un outil d'évaluation informatisé. C'est pourquoi, ils sont favorables à la mise en place d'un SIAD. Celui-ci devrait :

- contenir une matrice d'indicateurs de performances organisée selon trois critères d'évaluation (l'efficacité, l'efficience et la pertinence) ;
- être compatible aux différents SI employés en Bibliothèque pour récupérer les données internes et externes ;
- proposer surtout plusieurs modèles de rapports et de tableaux de bord.

Ce système devrait mobiliser les bibliothécaires pour une réflexion stratégique et actualisée sur les performances de leurs établissements et, par conséquent sur les thèmes prioritaires. Pour essayer de répondre aux besoins actuels des bibliothécaires, nous proposons dans le chapitre suivant, un prototype de SIAD dont les principales fonctionnalités sont le recueil et le stockage de données, le traitement des données et la communication des résultats d'évaluation. Il importe cependant, de souligner que la viabilité d'un tel système dépend largement de la nécessaire mise en place d'un processus cohérent qui tient compte des missions de la Bibliothèque et de son environnement. Comme noté précédemment (cf. premier chapitre), le dispositif d'évaluation est un processus constitué de deux étapes. La première d'ordre méthodologique consiste à définir un projet d'action en se basant sur des objectifs hiérarchisés. La définition du projet est d'une importance primordiale parce qu'elle détermine le fonctionnement de la Bibliothèque à court, à moyen et à long termes, la répartition de ses ressources ainsi que l'offre de ses services. La seconde étape d'ordre opérationnelle concerne la collecte et l'analyse des informations pour repérer les situations d'incertitudes ou les possibilités offertes à l'établissement. Il est utile donc, de souligner ici que le recours à un SIAD ne suffit pas pour résoudre tous les problèmes des bibliothécaires. Nous avons vu que ces derniers ont besoin d'acquérir avant tout une démarche d'analyse plus objective et un comportement plus rationnel. Dans cette optique, nous proposons ci-après, deux exemples de dispositifs spécifiques d'évaluation testés sur le terrain. Le premier construit aux regard à la vocation et au contexte particuliers d'une Bibliothèque publique desservant une population de plus de 20 000 habitants. Le second correspond au cas d'une Bibliothèque universitaire.

Cinquième chapitre : Proposition d'un dispositif d'évaluation de bibliothèque basé sur un prototype de SIAD : *Une démarche et un outil adaptés aux contextes et aux besoins de deux types de bibliothèques*

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Nous proposerons dans ce chapitre de retracer étape par étape, ce qui constitue pour nous le dispositif d'évaluation basé sur un prototype de SIAD. La démarche que nous poursuivons prend en compte les différences existantes entre la bibliothèque de l'ENSSIB et la Bibliothèque Municipale de Fresnes. Cette démarche est composée de deux approches complémentaires.

La première approche est stratégique ; elle est consacrée à la définition d'un système de planification pour chaque établissement à partir duquel, des niveaux de performance prioritaires seront déterminés et évalués à l'aide d'indicateurs et de méthodes de calcul appropriés.

La deuxième approche est expérimentale ; elle est dédiée à la présentation d'un outil opérationnel adapté aux besoins de chaque bibliothèque en matière d'évaluation. Les critiques relevées au moment de l'expérimentation de l'outil serviront à la mise en place d'un prototype de SIAD que nous appellerons ASSESS (*in-libr **A** ry u **S** e a **S** sessm **E** nt **S** upport- **S** ystem*).

5.1- L'aspect stratégique du dispositif d'évaluation

Savoir organiser une bibliothèque est la condition nécessaire à la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation pertinent. Il consiste à déterminer les finalités de la bibliothèque et à mettre en place un système de planification pour gérer l'établissement. Nous choisissons dès lors, d'intégrer cet acte dans un cadre constructiviste où le bibliothécaire/chercheur construit son projet d'organisation dans ses interactions permanentes avec la bibliothèque/objet de recherche qu'il perçoit.

Pour J-L Lemoigne [817] , la pertinence de ce projet dépend de la capacité du chercheur, en l'occurrence le bibliothécaire, à représenter mentalement l'objet de sa recherche c'est-à- dire la Bibliothèque et à expliquer son projet. C'est pourquoi, nous considérons cet acte mental comme un préalable indispensable à la mise en place d'une pratique d'évaluation stable et régulière.

Compte tenu des recommandations de H. Simon par rapport à la rationalité limitée, l'organisation de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes exige, selon nous, que :

- tout le personnel participe au projet ;
- l'on réfléchisse tout particulièrement aux contraintes de l'établissement provenant de l'environnement ;
- l'on décide parmi plusieurs stratégies possibles, celles convenant le mieux aux valeurs de l'établissement.

Devant la complexité de la tâche, N.A. Van House et al. [818] nous donnent des pistes

[817] Le Moigne, J-L. Les épistémologies constructivistes, Paris : Presses Universitaires de France, 1995.

[818] N.A Van House *et al., op. cit*, 1990.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

méthodologiques pour mener notre réflexion sur l'organisation de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes. Partant de la réalité de ces deux bibliothèques, nous expliquerons dans un premier temps, les systèmes de planification que nous retenons pour chaque établissement. Nous identifierons, dans un second temps, les étapes de dispositifs d'évaluation que nous choisissons pour nos deux terrains d'étude.

5.1.1- La description des deux terrains d'étude

La Bibliothèque Municipale de Fresnes ainsi que la Bibliothèque de l'ENSSIB ont été retenues comme terrains d'étude. Trois facteurs déterminent ce choix :

1. Ces établissements représentent deux types de bibliothèques : le premier est public et le deuxième est universitaire ; ces bibliothèques diffèrent non seulement par leur domaine d'intervention, mais aussi par leur tutelle.
2. Ils utilisent deux SIGB différents parmi les plus répandus sur le marché français ;
3. Ils disposent de bâtiments et d'équipements récents.
4. Les responsables de ces bibliothèques sont impliqués dans des travaux de normalisation.

Nous privilégions ces deux établissements parce qu'elles participent au projet « *évaluer pour mieux gérer* » dans lequel nous intervenons, en tant qu'étudiante chercheur. Durant deux ans, notre participation à ce projet était triple.

Premièrement, nous étions chargée de recueillir toutes les données utiles à la connaissance des projets de recherche sur l'évaluation, et notamment ceux réalisés sous l'égide de la DGXIII.

Deuxièmement, notre rôle consistait à adapter à titre expérimental des méthodes et des outils développés dans d'autres contextes que ceux des Bibliothèques participantes au projet « *évaluer pour mieux gérer* ».

Troisièmement, nous étions responsables de l'organisation du calendrier des rencontres du groupe et de la rédaction des comptes rendus. C'est à ce titre que nous avons constaté durant deux ans l'évolution de la démarche évaluative de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes ; nous avons observé le comportement des responsables vis-à-vis des derniers développements sur l'évaluation des performances des bibliothèques. Nous avons également noté les remarques que les responsables de ces établissements ont faits sur les projets CAMILE, à l'occasion des réunions annuelles du groupe « *évaluer pour mieux gérer* ».

Au cours des séances de travail que nous avons eu avec les responsables et les personnels de ces Bibliothèques, nous avons relevé les critiques qui ont été faites sur les pratiques et les outils d'évaluation en vigueur.

5.1.1.1- La Bibliothèque de l'ENSSIB

L'ENSSIB est un établissement public à caractère scientifique et professionnel .

vertu de la loi du droit d'auteur.

Actuellement, les ressources de sa Bibliothèque se situent dans deux sites séparés : le site de la Doua et le site de Granclément. La population qu'elle dessert est diversifiée. D'une part, elle s'adresse aux lecteurs du niveau maîtrise ou troisième cycle [819], en accueillant les enseignants, les chercheurs, les étudiants chercheurs en bibliothéconomie et sciences de l'information ou disciplines voisines, pour répondre dans la mesure du possible à leur demande d'information et de recherche. D'autre part, la Bibliothèque de l'ENSSIB répond aux besoins de formation des cadres de bibliothèques et de documentation, en accueillant notamment les élèves-conservateurs, les stagiaires-bibliothécaires et les professionnels des bibliothèques.

L'équipe de la Bibliothèque de la Doua qui est ouverte au public 51 heures par semaine, est constituée de huit personnes : un conservateur, deux bibliothécaires, trois bibliothécaires adjoints spécialisés, un assistant de bibliothèque et un magasinier à temps partiel.

La Bibliothèque de l'ENSSIB développe son fonds documentaire en collaboration avec d'autres établissements, en particulier la Bibliothèque Municipale de Lyon et la Bibliothèque Nationale de France. Ce fonds est conservé dans les nouveaux locaux de la bibliothèque inaugurés au début du mois de janvier 1998, à la suite de trois mois de travaux de rénovation et de modernisation. Dans ces locaux, on développe des collections aussi bien papier

qu'électronique et on en propose différents modes d'accès : la consultation sur place et à distance, le prêt à domicile et le PEB.

L'offre des services électroniques de la Bibliothèque est variée. Citons en particulier :

- la consultation en ligne de plusieurs revues en sciences de l'information et des travaux des étudiants et des chercheurs de l'ENSSIB ;
- et la consultation sur place de cédéroms.

En matière d'évaluation, on recueille à la Bibliothèque de l'ENSSIB deux types de données. Premièrement, les données relatives à la consultation en ligne de son site web sont d'ores et déjà collectées [820] : ces données servent à établir des analyses comparatives indispensables à l'évaluation de la qualité des services électroniques offerts par la Bibliothèque de l'ENSSIB.

Deuxièmement, la Bibliothèque établit au moyen de son SIGB construit par Loris de la société EVER et greffé à des feuilles de calcul, des données statistiques et des graphiques sur les prêts.

Par rapport à l'autorité de tutelle, la Bibliothèque présente annuellement au conseil scientifique et au conseil d'administration de l'ENSSIB un rapport d'activité, comprenant

819 www.enssib.fr/bibliotheque/mode/chartebb.html (site web consulté le 05 mai 2001).

820 Ecole Nationale Supérieure en Sciences de l'Information et des Bibliothèques. Mieux évaluer, mieux gérer : les indicateurs de performance dans les bibliothèques universitaires, journée d'étude organisée par l'ENSSIB en collaboration avec la Sous direction des bibliothèques et de la documentation du ministère de l'enseignement supérieur, 15 juin 1999, Villeurbanne.

vertu de la loi du droit d'auteur.

un bilan de l'année passée et les orientations envisagées pour l'année à venir. Dans ce bilan, figure un plan détaillé de développement des collections de la bibliothèque. A l'instar des bibliothèques universitaires en France, la bibliothèque de l'ENSSIB remplit depuis l'an 2000, le questionnaire de l'ESGBU et le transmet à la SDBD.

5.1.1.2- La Bibliothèque Municipale de Fresnes

La Bibliothèque Municipale de Fresnes [821] (en Val-de-Marne)représente le cas d'une bibliothèque publique desservant une population de plus de 20 000 habitants [822] . Son nouveau bâtiment inauguré en 1999, a été conçu selon une démarche managériale [823] . S'inspirant des recommandations du manifeste de l'UNESCO [824] , la démarche poursuivie dans cet établissement se réfère à des objectifs clairement définis au regard des besoins de la communauté fresnoise et selon les normes d'évaluation en vigueur.

L'équipe de la Bibliothèque de Fresnes se compose d'un conservateur en chef, de trois bibliothécaires, de quatre assistants de conservation, de quatre agents qualifiés de patrimoine, d'un rédacteur, d'un agent administratif et de deux ouvriers.

Pour rendre les services matériellement accessibles à tous les membres de la communauté, la Bibliothèque dispose d'installations propices à la lecture et à l'étude :

- « Des surfaces publiques de 2800 m2 (alternant collection en accès direct et espace de consultation) ;
- une salle de lecture de 25 places (accessible, dès l'âge de 13 ans, sur présentation de la carte de lecteur) permettant notamment de travailler, au calme, en petits groupe ,
- une salle d'étude de 17 places (accessible, dès 16 ans, sur présentation de la carte de lecteur) permettant de disposer d'un espace de travail individuel et silencieux ;
- quatre cabines individuelles d'auto formation assistée par ordinateur (accessibles à partir de 16 ans sur présentation de la carte de lecteur et sur réservation), offrant des logiciels d'apprentissage des savoirs fondamentaux (lire, écrire, compter), des langues (anglais, allemand, espagnol) et de la bureautique (traitement de texte, tableurs) ;
- une salle de formation de 20 places. Cette salle est destinée à la formation des

821 http://www.mairie-fresnes.fr/bibliothèque

822 La population totale de la bibliothèque est de 27 043 habitants, c'est-à-dire non compris les détenus de la maison d'arrêt dont la population est d'environ 22 000 habitants

823 T. Giappoconi, « Des statistiques à l'évaluation : méthodes et outils dans le projet de la nouvelle bibliothèque de Fresnes », in *: 62ème conférence de l'IFLA*, Pékin, 1996 (*Booklet* 6, *division of management and technology*), http://ifla.inist.fr/IV/ifla62/62-giat.htm (site web consulté le 02 avril 1998).

824 T. Giappiconi et A. Abid. « La révision du manifeste de l'UNESCO sur les bibliothèques publiques », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1995, n°4, 1995.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

usagers et à l'utilisation du réseau d'information de la bibliothèque par le personnel de la bibliothèque. Elle peut être louée pour des actions de formation ou des réunions (durant les heures ouvrables de la bibliothèque) au prix de 550 francs par demi-journée » [825] .,

- « des bornes tactiles multimédia permettent l'écoute autant que la lecture et guident les lecteurs dans le plan de la bibliothèque » [826]

La Bibliothèque de Fresnes dispose aussi de technologies facilitant la circulation des documents, tels que les automates de prêt et les terminaux de recherche. Ces installations permettent aux usagers d'effectuer par eux-mêmes l'emprunt et la réservation des documents.

En matière d'évaluation, on expérimente d'ores et déjà à la Bibliothèque de Fresnes sous Excel, des tableaux de bord pour le contrôle du développement et de l'usage des collections. Ces tableaux de bord sont organisés par centre de responsabilité (c'est-à-dire par service).

En participant aux travaux du projet Poldoc, la Bibliothèque de Fresnes est en train de mettre en place un plan de développement de collection selon la méthode du conspectus. Au moyen de tableurs, la bibliothèque effectue par ailleurs, des études de contrôle de gestion et évalue régulièrement le taux de pénétration des emprunteurs habitants à Fresnes sur la population municipale.

Rappelant aussi que la bibliothèque dispose de plusieurs équipements qui permettent le recueil des données bibliographiques et financières, tels que :

- un SI réunissant dans un réseau Intranet, l'information bibliographique [827] , les ressources d'un réseau de cédéroms et de DVD-Rom et une sélection de sites Internet. Ce système construit par les sociétés OPSYS et MEDIADOC vise un meilleur rapport coût-efficacité (notamment la réduction du coût de catalogage et le gain du temps de travail du personnel) et une meilleure qualité dans l'interrogation en ligne du CIEL de la Bibliothèque [828] . Il gère les données comptables relatives à l'acquisition des documents et permet le suivi automatique des temps de traitement des documents.
- un dispositif d'accès aux entrées des salles de lecture [829] et des cabines de langue [830] qui permet d'évaluer la fréquentation des postes de travail par les différentes tranches d'âges de la population communale.
- des cellules photoélectriques situées aux points d'accès du bâtiment qui permet le comptage automatique du nombre des visiteurs.
- un dispositif de vidéo surveillance « *qui permet de contrôler en permanence quelques zones-clés et le parc de stationnement situé en sous-sol, à partir de caméras numériques (l'image saisie en continu par ces caméras peut être affichée à la demande sur une fenêtre de l'écran)* » [831] .

En collaboration avec l'équipe du projet « *évaluer pour mieux gérer* », la Bibliothèque de Fresnes projette de s'équiper d'un ou de plusieurs systèmes d'information et d'aide à la

825 http://www.mairie-fresnes.fr/bibliothèque

826 T. Giappiconi, « La programmation de la nouvelle bibliothèque de Fresnes : une recherche de rationalisation », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1994, n°3.

827 La base bibliographique de la Bibliothèque comprend des notices locales et des notices importées dont les points d'accès sont contrôlés par un fichier d'autorité extrait des bases de la Bibliothèque Nationale de France

828 T. Giappiconi, « Les ressources bibliographiques de la BNF au service de la lecture publique : La politique bibliographique de la Bibliothèque de Fresnes », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°6, pp. 26-33.

829 Le recueil de données s'effectue par la lecture automatique du code à barres de la carte de lecteur.

830 Le recueil de données est établi par le personnel après récupération de la carte d'usager contre la remise du casque d'écoute.

831 T. Giappiconi ; R. Bouroullec et A. Laville, « Création artistique et ergonomie des banques d'accueil et de prêt : le cas de la nouvelle Bibliothèque de Fresnes », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°6.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

décision pour simplifier sa pratique d'évaluation.

5.1.2- Les étapes du processus d'évaluation

Notre objet de recherche étant d'adapter un prototype de SIAD à la situation des bibliothèques de Fresnes et de l'ENSSIB, nous devions de connaître précisément l'organisation de ces établissements. C'est pourquoi, nous adaptons comme méthode l'observation directe accompagnée de prise de notes.

Les remarques et les documents recueillis lors des réunions de travail qui ont eu lieu dans les locaux des bibliothèques-sites nous ont permis de «modéliser» des dispositifs d'évaluation adaptés au cas de chaque bibliothèque et aux recommandations de son personnel. La construction de ces dispositifs est déterminée selon une approche managériale qui s'appuie, rappelons-le, sur la formalisation nécessaire d'un ensemble de choix et d'orientations.

Dans ce sens, nous procéderons dans un premier temps, à la définition de la pyramide d'objectifs pour chaque bibliothèque au regard de ses missions. Nous déterminerons dans un second temps, les actions qui découleront de la pyramide. Celles-ci déboucheront sur la rédaction d'un plan d'actions allant du général au spécifique, à partir duquel nous construirons notre dispositif d'évaluation et nous déciderons des indicateurs de performance à mettre en œuvre.

5.1.2.1- L'élaboration d'un plan d'actions

Nous partons du principe que le plan d'actions détermine la planification des actions et leur évaluation. Ce faisant, le plan que nous programmons est en partie emprunté au modèle établi par N.A Van House et *al*. [832] que nous schématisons comme suit :

[832] N.A Van House et *al*., *op. cit*, 1990.

vertu de la loi du droit d'auteur.

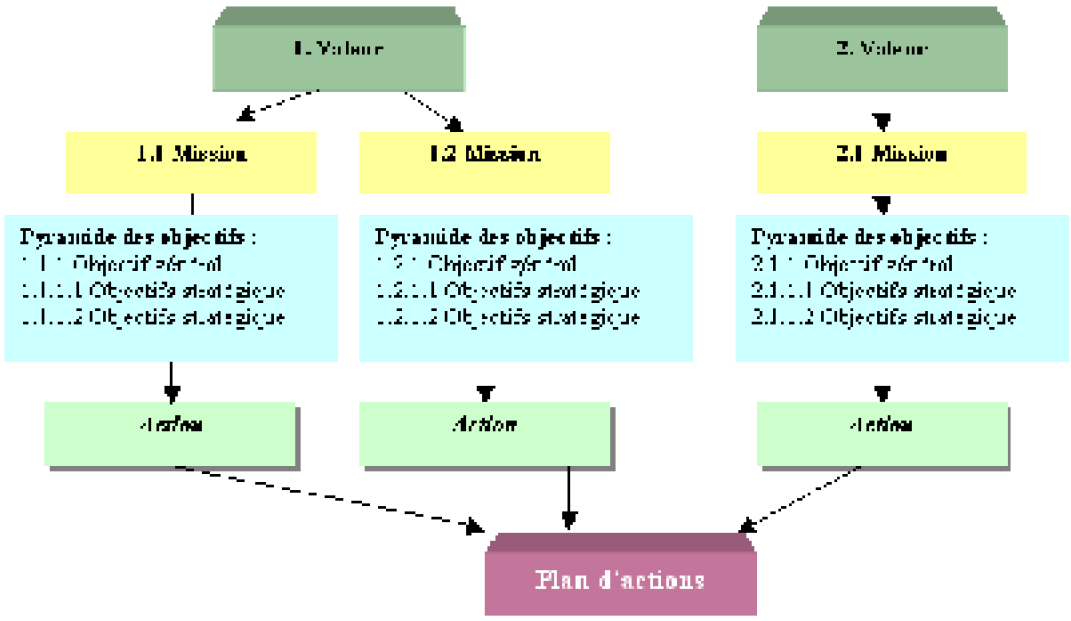


Fig.44 : La structure d'un plan d'action

Le plan est composé d'une ou de plusieurs missions définies après collecte et tri d'informations. Ces informations formelles et informelles permettent de connaître toutes les valeurs auxquelles la bibliothèque entend aboutir. Pour chacune des missions retenues, est formalisé un socle d'objectifs hiérarchiquement organisés et pour lesquels sont déterminés des stratégies d'actions. La définition de ce plan aboutit à l'élaboration d'un document de référence et de dialogue avec le personnel, le public et l'autorité de tutelle.

D'emblée, nous observons qu'à la Bibliothèque de Fresnes, on utilise d'ores et déjà un document « officiel » dans lequel les missions et les objectifs sont clairement définis et au moyen duquel nous bâtissons un plan d'action. A la Bibliothèque de l'ENSSIB, on se réfère exclusivement à la charte de l'établissement dans laquelle sont rappelés, de façon sommaire, les missions, les services et les populations desservies. Nous décidons donc, d'établir pour le compte de la Bibliothèque de l'ENSSIB un document analogue, sur le plan méthodologique, à celui conçu par le personnel de la Bibliothèque de Fresnes.

Les deux plans d'action sont élaborés en deux phases :

La première phase met en relief les valeurs de référence de chaque établissement. Pour les déterminer, nous nous appuyons :

- d'abord, sur les différents documents que les responsables de la Bibliothèque de Fresnes et de la Bibliothèque de l'ENSSIB nous ont fournis : chartes, projets d'établissements, rapports d'activités et tout document contenant des informations formelles sur les missions de ces bibliothèques ;
- ensuite, sur les remarques que nous ont fournies les responsables des bibliothèques :

Une fois que les grilles des plans sont établies, nous demandons aux responsables des

vertu de la loi du droit d'auteur.

deux Bibliothèques de les valider.

La deuxième phase permet de compléter le système de planification en formalisant les actions que les Bibliothèques doivent entreprendre. Nous montrons précisément que ces actions correspondent à des objectifs clairement défins.

5.1.2.1.1 La définition des missions et des objectifs

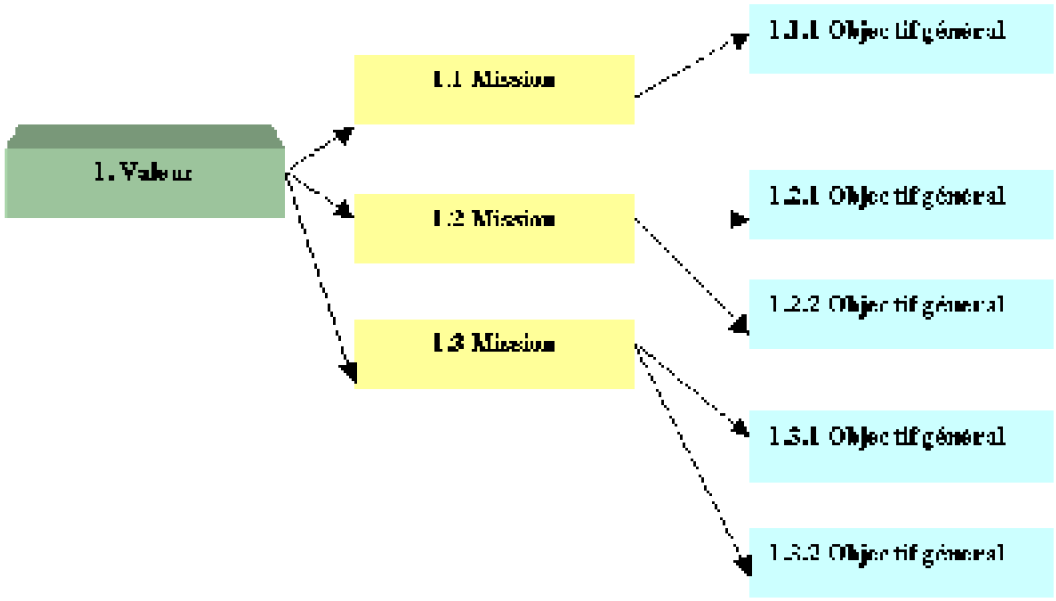


Fig.45 : Des missions aux objectifs : l'itinéraire à suivre

A. BIBLIOTHÈQUE DE L'ENSSIB

En se référant à sa charte, nous procédons au recensement des missions de la Bibliothèque de l'ENSSIB et nous déterminons en suivant le modèle de N.A Van House et *al*. les objectifs généraux que la Bibliothèque a pour mission d'atteindre à long terme. L'ensemble de ces missions et ces objectifs est présenté dans le tableau suivant :

Tabl. 15 Les missions et les objectifs de la Bibliothèque de l'ENSSIB

Valeur de référence : « Pour quel effet ? »	Mission : « Quelle est le domaine d'exercice ? »	Objectif général : « Comment ? »
Valeur informative *1. Assurer l'accès à l'information.*	*1.1 Mission informative*	*1.1.1 Faciliter la recherche de l'information pour l'ensemble de la population-cible de la Bibliothèque.*
	1.2 Mission documentaire	*1.2.1 Contribuer aux politiques d'information de l'ENSSIB dans le domaine de la bibliothéconomie et des sciences de l'information.*
Valeur éducative et professionnelle *2. Contribuer le plus largement possible à la qualité des formations initiales et continues dispensées dans les deux sites de l'ENSSIB (site de la Doua et celui de Grandclément).*	*2.1 Mission de partenaire pédagogique*	*2.1.1 Accompagner les programmes de formation continue et les démarches d'autodidactes dans les domaines de la bibliothéconomie et des sciences de l'information.*
Valeur patrimoniale et culturelle *3. Participer de façon active au développement du patrimoine documentaire national en partenariat avec la Bibliothèque Nationale de France dans les domaines de la bibliothéconomie et des sciences de l'information.*	*3.1 Mission de pôle associé auprès de la Bibliothèque nationale de France.*	*3.1.1 Entreprendre des actions pour améliorer le programme conjoint avec la Bibliothèque Nationale de France.*
	3.2 Mission de collecte et de diffusion des documents dans le domaine de la bibliothéconomie et des sciences de l'information.	*3.2.1 Proposer à l'ensemble de la population de l'ENSSIB un fonds exhaustif et pertinent relatif à la bibliothéconomie et aux sciences de l'information en français et en langue étrangère.*
Valeur scientifique *4. Accompagner les actions de l'ENSSIB visant à renouveler et à développer les connaissances scientifiques et techniques.*	*4.1 Mission de recherche*	*4.1.1 Entreprendre des actions en partenariat avec les équipes de recherche de l'école.*

Dans le tableau 15, les valeurs de la Bibliothèque de l'ENSSIB sont exprimées en terme de missions et déterminées en fonction de l'impact que cet établissement doit obtenir. Ce choix est fondé sur les recommandations de N.A. Van House et al. et R. Poll : N.A. Van House et *al*. stipulent que la formulation des missions justifient l'existence même des bibliothèques [833] . R. Poll [834] considère qu'on est incapable d'apprécier à juste titre les services de la bibliothèque tant qu'on n'a pas défini par avance ce qu'on attend d'elle [835] .

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Dans la définition des missions, N-A. Van House et *al*. recommandent fortement d'employer dans la mesure du possible des formulations concises et compréhensibles aussi bien pour le personnel que pour la population à desservir [836] . Dans cette optique, les missions formulées dans le tableau désignent précisément les domaines d'exercice et se rapportent toujours à une valeur qu'on doit obtenir.

Le raisonnement dialectique nous conduit à définir précisément les objectifs que la Bibliothèque de l'ENSSIB doit atteindre à long terme. Chaque objectif, dont l'existence se trouve ainsi justifiée, détermine le cadre général des décisions à prendre et par conséquent, les actions à mettre en œuvre. Ce faisant, les valeurs de la Bibliothèque de l'ENSSIB sont pour nous d'ordre :

- **informatif** en contribuant à rendre l'information accessible pour tous ;
- **éducatif** et **professionnel** en partenariat avec le corps enseignant de l'ENSSIB et les organismes professionnels ;
- **patrimonial** et **culturel** en se spécialisant dans le développement d'un fonds thématique ;
- **scientifique** par la promotion des dispositifs de recherche en sciences de l'information.

Soulignons cependant, que pour certaines valeurs définies pour la Bibliothèque de l'ENSSIB, nous attribuons plusieurs missions qui s'avèrent pour nous complémentaires. C'est le cas de la valeur patrimoniale et culturelle figurant dans le tableau ci-dessus et auquel nous définissons deux missions : la mission de pôle associé auprès de la Bibliothèque Nationale de France et la mission de collecte et de diffusion des documents dans le domaine de la bibliothéconomie et des sciences de l'information. Dans la perspective de remplir ces missions, la Bibliothèque de l'ENSSIB entend participer au développement et à la présentation de la production documentaire du pays.

B. BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE FRESNES

Le tableau suivant reprend l'essentiel des valeurs, des missions et des objectifs généraux qui ont été déterminés par le personnel de la Bibliothèque depuis 1998 ; ils ont fait l'objet d'un projet de lettre de mission. Nous avons par ailleurs, consulté d'autres documents publiés par le Directeur de la Bibliothèque de Fresnes [837] , pour compléter les trois

833 "*The mission statement is a concise expression of the library's purpose. It specifies the fundamental reasons for the library's existence*" (Van House et al., *op. cit*., p. 28).

834 R. Poll, "The House that Jack Built: the Consequences of measuring", in : *Performance Measurement and Metrics*, Sample Issue, août 1999, pp. 31-44.

835 "*How can you say your library is doing well if you do not know what it is meant for?*"(R. Poll, *op. cit*., pp. 33-34).

836 « *The goals should be short, concise and easily understood by both library staff and community members* » (Van House et *al*., *op. cit*., p. 51).

vertu de la loi du droit d'auteur.

colonnes du tableau suivant :

Tabl. 16 Les missions et les objectifs de la Bibliothèque Municipale de Fresnes

[837] notamment son article paru dans les actes du 62e conférence de l'IFLA, ses deux ouvrages l'un publié en 1998 avec P. Carbonne et l'autre paru en 2001.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Valeur de référence : « Pour quel effet »	Mission : « Quel est le domaine d'exercice ? »	Objectif général : « Comment ? »
Valeur sociale *1. Contribuer à la lutte contre l'exclusion sociale et les inégalités en participant au développement de la pratique de la lecture chez toutes les catégories de la population municipale.*	*1.1 Mission de développement du livre et de la lecture.*	1.1.1 Encourager et favoriser les habitudes de lecture des textes imprimés pour prévenir l'illettrisme ou accompagner les actions visant à y remédier. 1.1.2 Concourir à l'égalité des chances en matière de réussite scolaire et d'insertion sociale.
Valeur éducative et professionnelle *2. Contribuer, le plus largement possible, au développement des connaissances et à l'insertion professionnelle de toutes les catégories de la commune de Fresnes*	*2.1 Mission d'aide à la formation initiale et à la formation continue.*	*2.2.1 Encourager et faciliter la formation initiale des jeunes en leur proposant un soutien complémentaire à celui fourni par le système éducatif (primaire, secondaire et universitaire). 2.2.2 Encourager et faciliter la formation continue des adultes en contribuant à la mise à jour et à l'approfondissement de leurs connaissances (professionnelles et de base).*
Valeur informative *3. Favoriser l'exercice des libertés et le développement de la citoyenneté par la démocratisation de l'accès à l'information.*	*3.1 Mission d'information et de documentation.*	*3.1.1 Faciliter la recherche et la sélection de l'information relatives à l'actualité économique, administrative, sociale, etc..*
Valeur culturelle *4. Contribuer à l'indépendance intellectuelle et à l'épanouissement de la population municipale en partenariat avec le conseil général du Val-de-Marne et d'autres institutions culturelles.*	*4.1 Mission de participation au développement culturel.*	*4.1.1 Favoriser la pratique de la lecture à des fins de loisirs pour toute la population municipale 4.1.2 Promouvoir les différentes formes d'expression artistique.*
	4.2 Mission relative au fonds thématique départemental	*4.2.1 Développer et promouvoir le fonds thématique départemental concernant la «* Littérature française des origines au tournant des lumières».
Valeur économique *5. Contribuer à son échelle au développement économique de Fresnes et à l'emploi local*		

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

	5.1 Mission d'efficience de gestion des ressources publiques.	*5.1.1 Equilibrer le rapport coût/efficacité.*
	5.2 Mission de soutien à l'édition du livre en langue française.	*5.2.1 Contribuer à soutenir l'édition (imprimé, numérique, etc.) littéraire, techniques et scientifiques en langue française.*

Dans le tableau 16, nous avons retenu cinq missions qui sont données à la Bibliothèque Municipale de Fresnes. En effet, cet établissement doit contribuer à la formation et à l'information de toutes les composantes de la population municipale. En outre, il doit servir le plus efficacement possible le développement social, culturel et économique de la commune.

Ces missions nous renvoient à des valeurs-cibles pour lesquelles la Bibliothèque Municipale de Fresnes tend d'acquérir ; elles sont définies dans le tableau de façon explicite sous forme d'objectifs ayant un intérêt général. Chaque objectif se rapporte à des actions concrètes qui seront examinées dans le paragraphe suivant.

5.1.2.1.2- La planification des actions

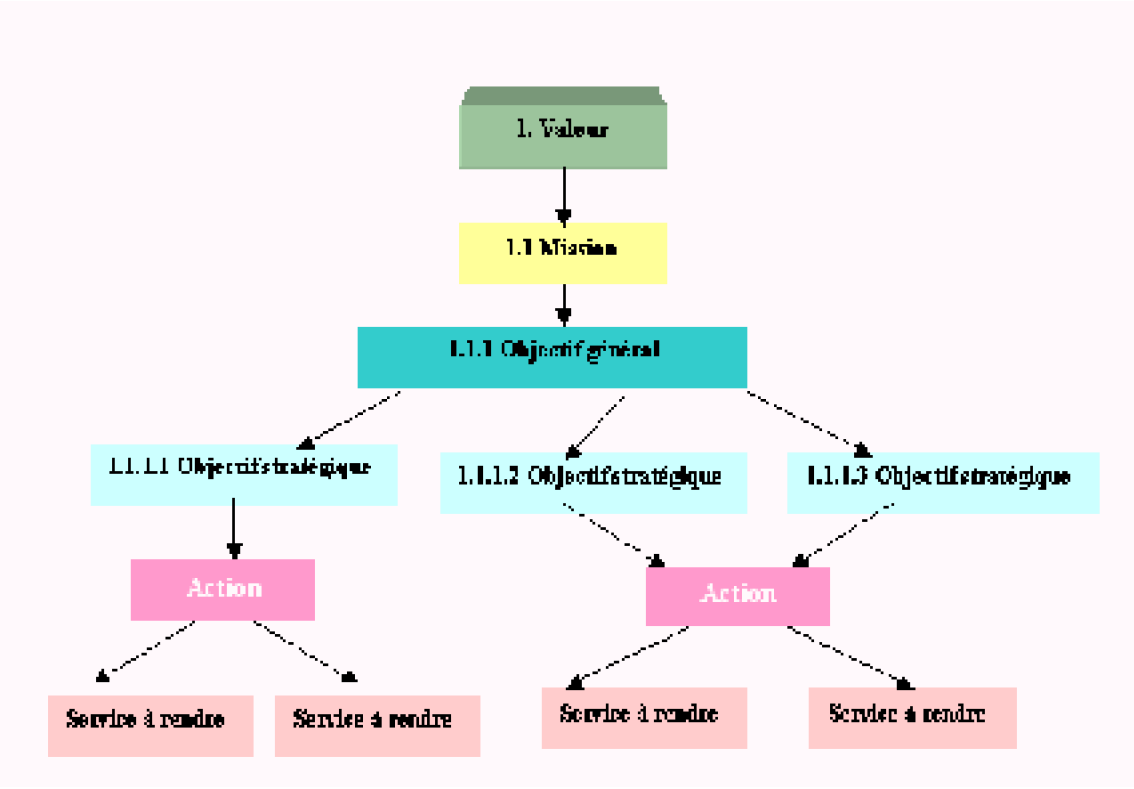


Fig.46 : Les étapes de la planification d'une bibliothèque

Comme nous l'avons signalé dans la première partie de la thèse, la planification consiste à prendre des décisions concernant le fonctionnement actuel et futur de la bibliothèque ; elle s'achève par la rédaction d'un plan d'actions qui matérialise ce qui a été

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

défini au départ, de façon abstraite et générale.

Dans ce qui suit, nous procédons à l'analyse minutieuse des objectifs généraux définis respectivement pour la Bibliothèque de l'ENSSIB et la Bibliothèque Municipale de Fresnes. Nous déterminons ensuite, les objectifs stratégiques qui découlent de chaque objectif général et pour lequel nous désignons d'une façon approximative [838] , un ensemble d'actions. Celles-ci sont représentées dans le plan d'actions par des services qui constituent, nous semble-il, la raison d'être des bibliothèques.

Celles-ci ont le rôle de délivrer des services pour satisfaire ou contribuer à satisfaire les besoins de leur population-cible, dans le cadre de leurs missions. La mise en œuvre de ces services génèrent deux sortes d'effets possibles : d'une part, il existe les effets attendus qui sont planifiés par la Bibliothèque et qui sont présentés dans le plan d'actions (dans la rubrique « valeurs de référence »). D'autre part, nous retrouvons les effets inattendus qui résulteront plus tard de la mise en place des actions.

Le contenu des plans d'actions respectifs de la Bibliothèque de l'ENSSIB (tabl. 17) et de celle de Fresnes (tabl. 18) a été validé par les responsables des deux établissements [839] . Ces plans retiennent la liste des objectifs stratégiques que les bibliothèques-sites doivent atteindre à moyen terme. La définition de ces objectifs, dépendant des objectifs généraux, permet de choisir les actions prioritaires à prévoir pour chaque établissement et de déterminer leur mise en oeuvre.

A. BIBLIOTHÈQUE DE L'ENSSIB :

Tabl. 17 : La planification des actions de la bibliothèque de L'ENSSIB

[838] Notre approche s'appuie sur des informations que nous avons recueillies au moment de l'étude. Il convient dès lors, de prendre en compte avec précaution le contenu des tableaux présents dans ce chapitre. Par ailleurs, nous ne disposons pas de toutes les informations permettant d'avancer de façon déterminante des analyses complètes. Nous manquons par exemple d'informations telle que celles relatives aux budgets des bibliothèques et à la gestion des ressources humaines (notamment le calendrier du personnel). C'est pourquoi, les plans d'actions proposés sont portés d'une manière succincte.

[839] Nous présentons ici seulement deux exemples de tableaux. Le reste des tableaux se trouve dans l'annexe 4

vertu de la loi du droit d'auteur.

1. Assurer l'accès à l'information		
1.1 Mission informative		
Objectif général (à long terme)	Objectif stratégique (à moyen terme)	Action Service à rendre
1.1.1 Faciliter la recherche de l'information pour l'ensemble de la population-cible de la bibliothèque.	1.1.1.1 Offrir des services de référence et d'information pour répondre à des besoins spécifiques d'informations. 1.1.1.2 Familiariser les lecteurs de la bibliothèque à l'utilisation des outils de sélection d'informations qui sont mis à leur disposition.	- Accueillir les utilisateurs venant pour s'inscrire, réserver et/ou emprunter des documents à la bibliothèque. - Assister les utilisateurs en difficulté dans leur recherches documentaires au moyen d'outils de recherche et de sélection d'informations. - Répondre par téléphone, télécopie et/ou par messagerie aux demandes d'information des utilisateurs éloignés. - Préparer et mettre à jour le guide du lecteur. - Editer les rapports et les annales des concours : conservateurs et bibliothécaires. - Organiser des visites guidées pour les étudiants de l'ENSSIB au début de l'année universitaire. - Informer les utilisateurs régulièrement de l'évolution de l'offre des services de la bibliothèque. - Organiser des séances de formations relatives aux services offerts par la bibliothèque (fonctionnement du CIEL, des Cédéroms, SU etc.).
1.2 Mission documentaire		
1.2.1 Contribuer aux politiques d'information de l'ENSSIB dans le domaine des sciences de l'information.	*1.2.1.1 Servir les besoins documentaires en sciences de l'information de toute la population-cible de l'ENSSIB: le personnel, les étudiants et les élèves de l'ENSSIB, les lecteurs autorisés et les étudiants du niveau maîtrise et de troisième cycle et les enseignants venant des universités de proximité.*	- Mettre à la disposition des utilisateurs de la bibliothèque un panneau d'affichage de nouveautés (manifestations, colloque, etc.). - Offrir aux utilisateurs de la bibliothèque les informations complétant leurs connaissances théoriques acquises dans les domaines de : la bibliothéconomie et l'archivistique la bibliographie l'informatique et le traitement de données le savoir et l'histoire du livre l'administration publique et les sciences juridiques la sociologie de la lecture, les sciences économiques et les sciences politiques la littérature populaire orale du lecteur le commerce, les communications et la télécommunication les langues et la philosophie, la psychologie et la religion etc. - Assurer les meilleures conditions de travail par des équipements suffisants des (postes de consultation de cédéroms, terminaux pour interroger le CIEL de la bibliothèque) et des espaces de travail et de butinage conviviaux

vertu de la loi du droit d'auteur.

		pour accueillir les lecteurs de la bibliothèque de l'ENSSIB. - Proposer une variété de documents (documents en texte intégral, bibliographies, références de sites sur le site web de l'ENSSIB, périodiques, notamment les périodiques empruntables, tels que le Bulletin des Bibliothèques de France, Archimag, le bulletin ABF, le livre Hebdo, Economiste, Jeune Afrique, Time, etc. - Délivrer les copies de documents demandés dans le cadre du PEB dans les meilleurs délais.
	1.2.1.2 Jouer le rôle de veille technologique.	- Informer les utilisateurs des nouveautés à travers les dossiers de presse, les revues de sommaires, et le site web de la bibliothèque. - Rendre accessible par voie électronique les revues professionnelles en langue anglaise (cet accès doit être couplé avec l'abonnement papier). - Accorder des conditions de prêt de 5 ouvrages pour un délai de 15 jours et d'un périodique pour 3 semaines. - Faciliter l'accès aux documents qui ne sont pas disponibles à la bibliothèque.

T. Giappiconi [840] considère que la formulation explicite des objectifs conduit le bibliothécaire à expliquer les raisons pour lesquelles certains choix seront opérés.

Pour accomplir sa mission documentaire par exemple, les services d'information de la Bibliothèque de l'ENSSIB sont programmés au regard :

- des ressources existantes (humaines, matérielles, documentaires et financières) dans l'établissement ;
- de la population-cible de la bibliothèque de l'ENSSIB;
- et de son domaine documentaire qu'elle doit couvrir.

Il s'agit d'offrir les ressources documentaires relatives aux sciences de l'information qui représentent le domaine principalement couvert par la Bibliothèque de l'ENSSIB. En outre, la couverture linguistique et le niveau de connaissance des documents acquis sont planifiés en fonction des catégories d'usagers qu'elle doit desservir.

Par ailleurs, la formulation explicite des objectifs stratégiques prévus pour l'accomplissement des missions de la bibliothèque permet de déterminer les différents partenaires sur lesquels pourraient s'appuyer les actions de cet établissement. Elle permet surtout de prévoir le type d'échange à entretenir avec chaque partenaire. Ainsi, nous observons que la Bibliothèque de l'ENSSIB entretient des relations avec :

[840] T. Giappiconi, *op. cit*., 2001.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

- d'autres bibliothèques universitaires pour l'acquisition et le prêt des documents ;
- la Bibliothèque nationale de France pour l'enrichissement du catalogue collectif et la conservation du fonds thématique de la Bibliothèque de l'ENSSIB;
- la Bibliothèque municipale de Lyon pour développer les ressources documentaires relatives à l'histoire du livre ;
- les équipes de recherche et le corps enseignant de l'ENSSIB pour sélectionner les documents à acquérir et choisir et les thèmes de recherche auxquels la Bibliothèque de l'ENSSIB pourra s'associer;
- les fournisseurs d'information et les éditeurs scientifiques pour promouvoir notamment l'édition du livre électronique.

B. BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE FRESNES

Tabl. 18 : La planification des actions de la Bibliothèque Municipale de Fresnes

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

1. Contribuer à la lutte contre l'exclusion sociale et les inégalités en participant au développement de la pratique de la lecture chez toutes les catégories de la population municipale		
Objectif général (à long terme)	Objectif stratégique (à moyen terme)	Action Service à rendre
1.1 Mission de développement du livre et de la lecture		
1.1.1 Encourager et favoriser les habitudes de lecture des textes imprimés pour prévenir l'illettrisme ou accompagner les actions visant à y remédier.	1.1.1.1. Familiariser les enfants de moins de 6 ans avec le livredirectement et en collaboration avec les éducateurs de jeunes enfants.	- Organiser des événements culturels destinés aux enfants de moins de 6 ans, un nombre de fois déterminé dans l'année. - Offrir une collection de livres adaptés aux moins de 6 ans - Organiser des visites "découverte" de la bibliothèque pour les classes des écoles maternelles. - Informer et guider les parents et les éducateurs dans leurs choix par des actions d'information et des bibliographies sélectives. - Assurer le dépôt d'une sélection de livres adaptés aux enfants de moins de 6 ans dans les crèches et les écoles maternelles. - Mettre à la disposition des enfants, de leurs parents et des assistantes maternelles un service de renseignement et de référence efficace.
	1.1.1.2 Soutenir l'apprentissage de la lecture à des fins de loisirs et de formation auprès des enfants de 6 à 12 ans au cours de leur scolarité élémentaire.	- Offrir une collection de livres et de périodiques adaptés aux enfants de 6 à 12 ans ; Informer et guider les enfants de 6 à 12 ans et leurs éducateurs dans leurs choix par des actions d'information et des bibliographies sélectives ; - Organiser des visites "découverte" pour l'ensemble des classes des écoles primaires ; - Assurer le dépôt de livres dans les écoles primaires et les centres de loisirs.
	1.1.1.3 Soutenir la pratique de la lecture à des fins de loisirs et de formation auprès des jeunes de 12 à 19 ans en collaboration avec les collèges et les lycées.	- Offrir et promouvoir une collection de livres et de périodiques pour les jeunes de 12 à 19 ans ; - Informer et guider les jeunes de 12 à 19 ans et leurs éducateurs dans leurs choix par des actions d'information et des bibliographies sélectives ; - Organiser des visites "découverte" de la bibliothèque pour les classes de collèges et de lycées.
1.1.2 Concourir à l'égalité des chances en matière de réussite scolaire et d'insertion sociale.		

vertu de la loi du droit d'auteur.

	1.1.2.1 Promouvoir la lecture des textes littéraires ainsi que les autres formes d'œuvres majeures auprès de l'ensemble de population municipale.	- Développer le prêt de livres auprès des adultes de 20 à 30 ans ; - Développer le prêt de livres auprès des adultes de 39 à 59 ans ; - Assurer la desserte de livres à domicile pour les personnes âgées ou empêchées ; - Installer des espaces de lecture pour les utilisateurs ayant une mobilité réduite (handicapés, en fauteuil roulant et personnes âgées) ; - offrir des logiciels d'apprentissage du français et de langues étrangères.
	1.1.2.2 Consolider les acquis de la population d'origine étrangère en matière d'alphabétisation et d'apprentissage de la langue française.	- Sélectionner et promouvoir les livres qui sont favorables à l'apprentissage et à la maîtrise de la lecture du français ; - Offrir des cabines de langue permettant l'apprentissage du français comme langue étrangère ; - Acquérir des logiciels d'apprentissage du français.

Il ressort de cette analyse qu'à la Bibliothèque Municipale de Fresnes, on considère l'efficience comme une mission à part entière. Elle est aussi importante que le développement du livre et de la lecture ou l'aide à la formation initiale et continue.

Par ailleurs, les services offerts par cette Bibliothèque sont organisés en fonction de sa population-cible. Celle-ci est identifiée par trois critères possibles :

- pyramide des âges ;
- statut professionnel ;
- niveau d'étude.

L'attribution des services a permis en outre, de connaître les différents partenaires de la bibliothèque et de répartir ses ressources.

5.1.2.2- De l'évaluation *ex ante* à l'évaluation *ex post*

Nous avons vu dans la première partie de la thèse que le succès d'une pratique d'évaluation exige la réunion de deux conditions :

1. l'identification claire des missions de l'organisation, de ses objectifs et de ses centres de responsabilités ;
2. l'engagement durable de tous les acteurs de l'organisation pour la réalisation des visées pré-définies.

A ce stade de la recherche, notre analyse de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de celle de Fresnes semble remplir au moins une de ces deux conditions. Celle qui s'est concrétisée par la rédaction de deux plans d'action en concertation avec les personnels respectifs des deux établissements. Dans ces plans, figure un socle de missions, d'objectifs et d'actions.

Cependant, l'analyse des composantes de la chaîne de la valeur (voir fig.4), décrites

vertu de la loi du droit d'auteur.

dans la première partie de la thèse, nous montre que l'évaluation est omniprésente dans l'organisation : nous savons que l'évaluation intervient avant, pendant et après l'action pour apprécier :

- la pertinence de celle-ci (c'est-à- dire l'action choisie) parmi tant d'autres possibles ;
- ensuite, la procédure et les conditions de sa mise en œuvre ;
- enfin, la concordance des résultats de cette action avec les visées pré-définies.

Nous savons en outre, que ces trois phases de l'évaluation permettent un éclaircissement du contexte de la décision ; elles correspondent à l'évaluation *ex ante*, à l'évaluation *ex tempore* et à l'évaluation *ex post*. C'est pourquoi, nous fondons la construction des dispositifs d'évaluation de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes sur ces trois phases.

Nous empruntons précisément les idées à M. Crozier qui préconise trois phases principales dans l'évaluation. « *Le premier niveau est neutre et ne porte que sur le résultat. Il y a une boîte noire, on y entre, on voit et on sort, on cherche le résultat, pas autre chose. C'est une première étape mais essentielle puisque c'est à partir de là que tout le reste se joue. Le deuxième stade est alors : « que fait-on de l'évaluation » ? car le résultat, effectivement, a un sens : quel est-il et que va être l'impact de cette information . il y a enfin un troisième stade, plus sophistiqué, qui consiste à faire de l'évaluation en amont par participation* » [841] .

D'abord, nous menons dans ce paragraphe, une évaluation *ex ante* pour comprendre l'environnement des bibliothèques-sites et mieux apprécier le choix des plans d'actions que nous avons élaborés.

Ensuite, nous procédons à une évaluation *ex tempore,* en déterminant les indicateurs susceptibles de détecter les dysfonctionnements éventuels et mettre en valeur les pratiques efficaces et efficientes.

Conscients que ces actions ne sont pas définitivement pertinentes, car des événements nouveaux peuvent surgir et remettre en cause leur viabilité, nous proposons enfin, un moyen pour que les personnels des deux établissements puissent conduire une évaluation *ex post*, le but étant de comprendre les résultats obtenus et poser les jalons d'une meilleure action et d'un meilleur effet.

5.1.2.2.1 - L'évaluation ex ante : où allons-nous

Si l'évaluation *ex ante* se situe en amont de l'action, il est clair donc, qu'elle est à l'origine de la constitution du plan d'actions. Pour T. Giappiconi [842] , le rôle de ce type d'évaluation est d'étudier la faisabilité et l'impact de la politique envisagée. Il s'agit pour nous, d'étudier précisément l'environnement des Bibliothèques en question pour proposer des plans d'actions qui tiennent compte, dans la mesure du possible, de la réalité de ces

841 M. Crozier. *op. cit*., 1998, p.41.

842 T. Giappiconi*, op. cit*., 2001.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

établissements. A cet égard, nous trouvons dans la méthode de l'analyse de la valeur et dans la méthode MOFF, un moyen adéquat pour décider les actions qui soient les moins incertaines pour nos bibliothèques-sites (voir fig.47).

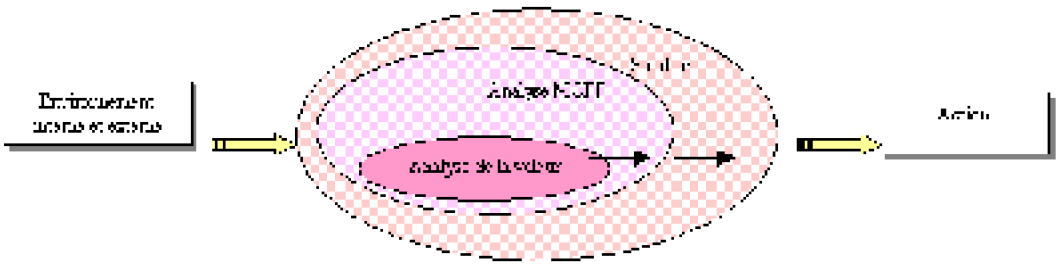


Fig. 47 : L'évaluation ex ante d'une Bibliothèque

Pour juger la planification des actions et prévoir leur effet, nous avons tenté de suivre les sept étapes de l'analyse de la valeur décrites dans la première partie de la thèse , à savoir :

1. l'orientations des actions qui seront menées par les bibliothèques-sites : les réunions de travail entre les responsables des deux bibliothèques et nous-mêmes ont permis de définir le plus clairement possible les objectifs de chaque établissement ; ils ont permis de nous rendre compte de la spécificité de leurs besoins et de leurs moyens.
2. la recherche des informations internes et externes : nous avons rassemblé une documentation sur chacune des bibliothèques-sites et nous l'avons classée de façon à faire ressortir les MOFF de ces établissements. Cette analyse nous a permis de :

- retenir les opportunités offertes ou éventuelles susceptibles d'amener la Bibliothèque de l'ENSSIB et la Bibliothèque de Fresnes à prendre des décisions rentables et répondant au mieux à l'évolution de la demande en matière d'information ;
- tenir compte des facteurs externes menaçant ou pouvant menacer la cohérence du fonctionnement de chaque Bibliothèque ;
- mettre en avant tous les éléments constituant la force des deux Bibliothèques ;
- repérer dans l'organisation de chaque Bibliothèque tous les points pouvant constituer une force ou une faiblesse.

Le traitement des informations permet souvent, d'anticiper les conséquences d'évènements existants ou pouvant se réaliser dans un avenir proche. Nous présentons ces informations qui concernent respectivement la Bibliothèque de l'ENSSIB et la Bibliothèque Municipale de Fresnes dans les deux tableaux suivants (19 et 20) :

A. EXEMPLE D'ANALYSE MOFF DE LA BIBLIOTHÈQUE DE L'ENSSIB

Tabl. 19 : Les MOFF de la Bibliothèque de l'ENSSIB

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Information interne		Information externe	
Menace	**Opportunité**	**Force**	**Faiblesse**
Sur le plan géographique - Les heures d'ouverture des bibliothèques universitaires avoisinantes sont plus étendues que celles de la bibliothèque de l'ENSSIB ; - L'insolation sur les locaux de la Bibliothèque de l'ENSSIB est éminente durant l'été. **Sur le plan économique :** - Les aléas du marché français du livre peut avoir des effets sur le pouvoir d'achat des bibliothèques en l'occurrence la Bibliothèque de l'ENSSIB ; **Sur le plan technologique :** - La participation de la bibliothèque de l'ENSSIB au SU implique une refonte des activités bibliothéconomiques menées au sein de la bibliothèque et une formation adaptée du personnel aux nouvelles normes et techniques. **Sur le plan juridique :** - Les problèmes liés aux droits d'auteurs et au dépôt légal concernent directement la bibliothèque de l'ENSSIB. - La place stratégique qu'occupe l'ENSSIB sur les plans régionaux et nationaux rend les activités de la bibliothèque de l'ENSSIB plus complexes et demande de la prudence dans la prise des décisions du personnel. **Sur le plan social et culturel** - Les habitudes de lecture et de travail des utilisateurs changent rapidement.	**Sur le plan géographique :** - La bibliothèque de l'ENSSIB est située dans le campus universitaire, elle accueille de ce fait des étudiants venant d'autres bibliothèques universitaires - L'aménagement d'une station de tramway en plus d'une station de bus à proximité de l'ENSSIB favorise l'accessibilité de la bibliothèque. il existe plusieurs possibilités de stationnement **Sur le plan économique :** - Le coût des équipements informatiques notamment les ordinateurs et les imprimantes sont en baisse. - Le partage des tâches entre bibliothèques dans le cadre du SU devrait permettre un gain de temps du personnel de la bibliothèque et une meilleure valorisation de ses ressources documentaires **Sur le plan technologique :** - La numérisation fait l'objet de plusieurs projets et de partenariat - Sur le marché, le choix des SIGB est large. -	**Ressources :** - La bibliothèque dispose d'équipements modernes et l'aménagement des espaces s'adapte aux différentes activités de l'utilisateur (salle de référence pour la lecture et le travail en groupe, espace presse pour le butinage de la presse générale, salle de cédéroms pour la consultation des bases de données, etc.) . - Elle recrute de nouveaux personnels - Le volume des ressources documentaires (une variété de documents sur support papier et des produits électroniques en français et en langue étrangère) est en croissance régulière - Son budget de fonctionnement est souvent constant. **Services :** Accueil : - La bibliothèque est ouverte 6 jours par semaine - L'accueil des utilisateurs se fait durant 51 heures par semaine. - Une sélection de documents nouvellement acquis ou d'actualité est mise en valeur dans la bibliothèque - Des visites guidées sont organisées au début de chaque année Circulation : - Les conditions d'inscriptions à la bibliothèque sont souples pour les lecteurs externes - Les périodiques sont aussi empruntables que les ouvrages - Les demandes	**Ressources :** - Le nombre de postes informatisés est réduit par rapport au nombre des inscrits. - Une seule photocopieuse et une seule imprimante sont utilisées par tous les utilisateurs de la bibliothèque. - Les ressources de la bibliothèque de l'ENSSIB sont divisées en deux sites géographiquement éloignés (à Grandclément et à la Doua). - Beaucoup de documents sont déclarés perdus. **Services :** Accueil : - Les heures d'ouverture des deux sites de la bibliothèque sont différentes. - Une seule personne est au service de référence même durant les périodes de pointe. Circulation : - le PEB est restreint et payant . - Les cédéroms tels que les didacticiels sont exclus du prêt. - Le personnel risque de renvoyer un utilisateur vers l'autre site de la bibliothèque à des heures d'ouverture différentes. - Des titres demandés sont très souvent

vertu de la loi du droit d'auteur.

	L'accès à l'Internet est une opportunité à saisir par la bibliothèque pour promouvoir ses ressources et ses services. **Sur le plan juridique :** Le statut particulier de l'ENSSIB permet à la bibliothèque d'avoir plusieurs partenaires et de participer à plusieurs projets sur le plan régional, national voire international. **Sur le plan social et culturel :** - La bibliothèque accueille des visiteurs dont le niveau professionnel ou d'étude est de plus en plus diversifié. - Le nombre des étudiants étrangers utilisant les services de la bibliothèque est important.	de réservation peuvent s'effectuer par téléphone ou télécopie. Usage sur place : - Presque toutes les ressources matérielles et documentaires sont en libre accès (sauf les documents en magasin) - Les espaces de travail sont confortables et modernes - Les documents consultés sur place par les utilisateurs sont rangés régulièrement et correctement en rayon par le personnel	indisponibles. Usage sur place : - L'utilisateur doit se déplacer au site Grandclément pour consulter les dossiers de presse. - Le PEB est restreint et payant.

B. EXEMPLE D'ANALYSE MOFF POUR LA BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE FRESNES

Tabl. 20 : Les MOFF de la Bibliothèque Municipale de Fresnes

vertu de la loi du droit d'auteur.

Information externe	
Menace	**Opportunité**
Sur le plan économique : - La politique d'acquisition et de recrutement risque toujours d'être menacée par les coupes budgétaires. - L'application des 35 heures pourrait avoir des répercussions sur l'organisation de la bibliothèque. - Les aléas du marché français du livre peut avoir des effets sur le pouvoir d'achat des bibliothèques, en l'occurrence la bibliothèque de municipale de Fresnes. - L'euro risquerait de bouleverser les habitudes de la bibliothèque en matière de gestion financière. **Sur le plan technologique** : - l'absence d'une politique de régulière de modernisation pourrait remettre en cause les acquis de la bibliothèques en matière de nouvelles technologies.	**Sur le plan géographique :** - La Bibliothèque de Fresnes fait d'ores et déjà partie d'un réseau de développement partagé des collections à l'échelle du département de Val-de-Marne (fonds thématiques départementaux financés par le conseil général). - La constitution de la communauté d'agglomération du Val de Bièvre, à laquelle la commune de Fresnes est associée, ouvre des perspectives de mise en réseau entre sept bibliothèques et un environnement comprenant le projet de pole scientifique du Val de Bièvre. - etc. **Sur le plan économique :** - Le développement des ressources documentaires sous forme électronique a suscité le développement de *consortia* de bibliothèques publiques et universitaires destinées à négocier collectivement les coûts d'abonnement et de condition d'accès au public.. - etc. **Sur le plan technologique :** - Le coût des équipements informatiques notamment les ordinateurs et les imprimantes est toujours constant pour des capacités améliorées. - etc. **Sur le plan social et culturel :** - .le besoin accru de formation permanente et la réduction du temps de travail crée une demande croissante - etc.

[843] Les données chiffrées sont fournies par le personnel de la Bibliothèque Municipale de Fresnes en 2000.

[844] D'après la présentation du projet de charte documentaire et de service de la Bibliothèque Municipale de Fresnes.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Information interne [843]	
Force	**Faiblesse** [844]
Généralités - La bibliothèque dispose d'un projet de service inscrit dans une vision prospective. - Elle dispose de multiples partenariats (culturels et sociaux). **Ressources :** - La bibliothèque dispose de locaux et d'installations récents conçus selon une approche managériale. - L'aménagement des espaces s'adapte aux différentes activités et catégories d'utilisateurs (salle de lecture accessibles dès 13ans, salles de travail accessibles dès 16ans, zone des périodiques, 4 cabines d'auto formation, salle de formation, etc.) . - Les banques d'accueil et de prêt conçues selon une approche ergonomique et esthétiques simplifie la gestuelle des agents, facilite les échanges avec les utilisateurs et rend la surveillance de l'environnement (accès, zone de rangement, etc.) plus efficace. - Les fonctionnalités techniques du catalogue permettent à la bibliothèque d'échanger ses ressources documentaires avec d'autres établissements : la base bibliographique du catalogue est contrôlé par un fichier d'autorité intégralement extrait des bases de la bibliothèque nationale de France. - Le coût du catalogage s'est considérablement fléchi : le coût par titre catalogué est passé de 78f en 1997 à 15,03f en 1998. - L'existence d'un système de vidéo surveillance dans les différents plateaux de la bibliothèque améliore la sécurité du bâtiment. - Les bornes tactiles multimédia permettent de guider les lecteurs dans la localisation des documents. **Services :** Accueil : - Le taux de pénétration de la population des enfants (5-9ans et 10-14ans) et des jeunes adolescents (15-19ans) a augmenté au cours des cinq dernières années (1995-2000). - Grâce à la reforme bibliographique, le personnel est plus disponible pour rendre des services publics. - La bibliothèque propose des services personnalisés : Pour chaque catégorie d'utilisateurs, on organise des visites et des programmes de formations spécifiques. - Il est possible de communiquer avec l'équipe de la bibliothèque et le responsable de chaque domaine documentaire par messagerie électronique. Circulation : - Le système d'information de la bibliothèque réunit l'information bibliographique, les ressources d'un réseau de cédéroms et DVD-Rom et une sélection de sites web. - Il est possible d'emprunter 10 documents durant 21 jours renouvelables. - Grâce aux automates de prêt, l'utilisateur enregistre par lui-même l'opération du prêt et évite par conséquent, les temps d'attente durant les heures d'affluence. - La plupart des ressources documentaires de la bibliothèque sont empruntables (monographies, périodiques, brochures, etc.) - La réservation à distance des documents empruntés est possible. Usage sur place : - Presque toutes les ressources matérielles et documentaires de la bibliothèque sont en libre	**Ressources :** - Il existe une distorsion entre grade et emploi. - La maintenance de l'établissement (chauffage, climatisation et nettoyage) pose quelques problèmes préjudiciables au bon fonctionnement du service. **Services :** Accueil et circulation - Le nombre d'agents qualifiés en contact avec le public n'est pas toujours à la hauteur de la demande. - Le retard de la restauration de la salle polyvalente reliée à la bibliothèque et consacrée aux animations remet en cause le fonctionnement du service (retard dans l'organisation des animations, utilisation des espaces de lecture et de rangement). - le service d'impression est payant au prix d'un franc.

[843] Les données chiffrées sont fournies par le personnel de la Bibliothèque Municipale de Fresnes en 2000.

[844] D'après la présentation du projet de charte documentaire et de service de la Bibliothèque Municipale de Fresnes.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

accès. - Les espaces de travail sont confortables et modernes et offrent la possibilité de brancher des ordinateurs portables. - Les documents consultés sur place par les utilisateurs sont rangés régulièrement en rayon par le personnel. - Une sélection de sites Internet est consultable sur place.	

L'analyse des fonctions et des coûts : c'est une étape décisive du raisonnement qui consiste à proposer un socle d'actions et à fixer pour chaque action un coût à atteindre ou un seuil de coûts à ne pas dépasser. Dans le cas précis de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de celle de Fresnes, nous nous sommes limitée à déterminer les actions essentielles de ces établissements et à les présenter dans des plans d'actions qui demeurent, rappelons-le incomplets. De par notre position d'observateur et du fait que nous sommes externe à l'organisation de ces Bibliothèques, nous ne pouvons pas déterminer exactement la répartition des coûts. Nous pensons que seuls les acteurs impliqués localement et à long terme dans l'organisation de ces établissements sont capables de mener à bien cette opération. 1.

La recherche des solutions : Compte tenu des MOFF relevées, il s'agit maintenant de collecter toutes les informations permettant de : 2.

- maîtriser la situation interne des bibliothèques-sites : il est question de mettre en valeur les points forts de chaque établissement en matière de ressources et de services rendus et d'envisager des actions pour améliorer ces acquis. Pour ce faire, il convient de connaître la croissance des ressources et leur utilisation ainsi que la satisfaction des usagers par rapport aux services rendus par chaque Bibliothèque. Il est question aussi, de prévoir d'autres actions susceptibles d'atténuer les conséquences dues aux faiblesses constatées pour chaque bibliothèque, voire les transformer dans la mesure du possible en points forts. Plusieurs faiblesses relevées dans le cas de la bibliothèque de l'ENSSIB à cause de la dissociation de ces locaux, devraient disparaître avec le projet d'aménagement de l'établissement sur un seul site. Ce projet sera en vigueur en 2002.
- mieux tirer profit des évènements produits par l'environnement externe des bibliothèques-sites sur tous les plans (socio-poltique, culturel, économique, géographique, technologique, etc.). Pour ce faire, tous les acteurs doivent, dans le cadre de leurs responsabilités, s'informer sur les caractéristiques de leur population à desservir (sur le plan démographique, social, professionnel, économique et culturel), sur les activités des différents partenaires (telles que les réalisations des autres bibliothèques) et sur l'offre des fournisseurs de documents (en l'occurrence les maisons d'édition) et d'équipements informatiques. Il est nécessaire aussi de s'informer régulièrement sur l'actualité culturelle, politique et économique de sa région.

L'étude et l'évaluation des solutions : les idées proposées par les différents acteurs seront appréciées au regard des objectifs de chaque bibliothèque. Cette étude de 1.

vertu de la loi du droit d'auteur.

faisabilité permet à ces acteurs de recentrer les activités de ces acteurs sur l'essentiel ; elle s'achève par la sélection de plusieurs solutions qui s'avèrent, d'après les acteurs, les plus avantageuses et les moins contraignantes pour l'établissement. Pour faciliter la compréhension de cette étape, nous proposons dans les deux tableaux qui suivent (21 et 22) quelques exemples de solutions pouvant contribuer à remédier aux faiblesses et aux menaces constatées, d'abord dans la Bibliothèque de l'ENSSIB et ensuite dans la Bibliothèque Municipale de Fresnes :

C. SOLUTIONS POSSIBLES POUR LA BIBLIOTHÈQUE DE L'ENSSIB ?

Tabl. 21 :Un exemple de résolution des menaces et des faiblesses de la Bibliothèque de l'ENSSIB

845 pour faire notamment du traitement de texte.

846 Le projet de fusion est en cours de réalisation.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Menace	Solution possible	Faiblesse	Solution possible
- Les heures d'ouverture des bibliothèques universitaires avoisinantes sont plus étendues que celles de la bibliothèque de l'ENSSIB. - L'insolation sur les locaux de la bibliothèque de l'ENSSIB est éminent durant l'été. . - Les aléas du marché français du livre peut avoir des effets sur le pouvoir d'achat des bibliothèques en l'occurrence la bibliothèque de l'ENSSIB. . - La participation de la bibliothèque de l'ENSSIB au SU implique une refonte des activités bibliothéconomiques menées au sein de la bibliothèque et une formation adaptée du personnel aux nouvelles normes et techniques. - Les problèmes liés aux droits d'auteurs et au dépôt légal concernent directement la bibliothèque de l'ENSSIB. - La place stratégique qu'occupe l'ENSSIB sur les plans régionaux et nationaux rend les activités de la bibliothèque de	- Recruter un moniteur pour assurer la permanence entre 19 heure et 21 heure de lundi à vendredi. - Assurer la climatisation de toutes les salles de la bibliothèque et fermer les stores pour atténuer l'effet de la chaleur. - Communiquer régulièrement avec les fournisseurs et s'informer sur ce qui se passe dans les salons du livre, les forums, etc. . - Prendre e,n charge les stages de formation proposés au personnel. - Participer aux réunions et aux journées traitant des problèmes des droits d'auteurs et de dépôts légal. - Suivre de près les décisions prises dans les conseils administratifs et les conseils scientifiques. - Mener des enquêtes pour connaître les besoins des utilisateurs et leur avis concernant l'offre documentaire de la bibliothèque. - Proposer l'accès à l'Internet en tenant compte des missions de la bibliothèque.	- Le nombre de postes informatisés est réduit par rapport au nombre des inscrits - Une seule photocopieuse et une seule imprimante sont utilisées par tous les utilisateurs de la bibliothèque. - Les ressources de la bibliothèque de l'ENSSIB sont divisées en deux sites géographiquement éloignés (à Grandclément et à la Doua) - Beaucoup de documents sont déclarés perdus. - Les heures d'ouverture des deux sites de la bibliothèque sont différentes. - Une seule personne est au service de référence même durant les périodes de pointe. - Les cédéroms tels que les didacticiels sont exclus du prêt - Le personnel risque de renvoyer un utilisateur vers l'autre site de la bibliothèque à des heures d'ouverture différentes. - Des titres demandés sont très souvent indisponibles. - L'utilisateur doit se déplacer au site Grandclément pour consulter les dossiers de presse... - le PEB est lent et payant.	- Acquérir deux ou trois postes multifonctions [845] et les installer dans les salles de lecture. - Dépanner dans la mesure du possible les utilisateurs en cas de panne et/ou de non disponibilité de la photocopieuse et de l'imprimante mises à leur disposition, en leur permettant d'utiliser la photocopieuse et l'imprimante du service d'information et de référence. - Mettre en œuvre le projet de fusion des deux sites [846] . - Renforcer le dispositif de sécurité des documents et envoyer des messages aux abonnés en leur informant des titres des documents perdus à des fins de sensibilisation - Adapter les horaires d'ouverture de la bibliothèque à la disponibilité des utilisateurs.. - Organiser le calendrier du personnel de sorte à ce que chacun assure l'accueil des utilisateurs au moins une fois par semaine et augmenter l'effectif en cas de surcharge des demandes d'information.

845 pour faire notamment du traitement de texte.

846 Le projet de fusion est en cours de réalisation.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

l'ENSSIB plus complexes et demande de la prudence dans la prise des décisions du personnel. - Les habitudes de lecture et de travail des utilisateurs changent rapidement. - La démocratisation d'accès à l'Internet à des fins de loisirs remet en cause le rôle précis des bibliothèques y compris celui de la bibliothèque de l'ENSSIB.			- Autoriser le prêt à domicile des céderons durant les week-ends - Mettre en œuvre le projet de fusion des deux sites. -Acquérir d'autres exemplaires pour les documents qui sont les plus demandés, et prendre des mesures dissuasives pour éviter dorénavant les problèmes liés au dépassement du prêt. -Mettre en œuvre le projet de fusion des deux sites. - Régler les problèmes administratifs liés au paiement des copies demandées par les utilisateurs directement avec les services concernés.

D. COMMENT TIRER PARTIE DE L'ANALYSE MOFF DE LA BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE FRESNES ?

Tabl. 22 : Un exemple de résolution des menaces et des faiblesses de la Bibliothèque Municipale de Fresnes

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Menace	Solution possible	Faiblesse	Solution possible
- La politique d'acquisition et de recrutement risque toujours d'être menacée par les coupes budgétaires. - L'application des 35 heures pourrait avoir des répercussions sur l'organisation de la bibliothèque. - Les aléas du marché français du livre peut avoir des effets sur le pouvoir d'achat des bibliothèques en l'occurrence la bibliothèque de municipale de Fresnes. - L'euro risquerait de bouleverser les habitudes de la bibliothèque en matière de gestion financière. - l'absence d'une politique de régulière de modernisation pourrait remettre en cause les acquis de la bibliothèques en matière de nouvelles technologies.	- Mobiliser les responsables des domaines couverts par la bibliothèque de montrer l'intérêt général de leurs politiques d'acquisition à travers la mise en place et le suivi des plans de développement de collections. - S'informer sur l'application des 35 heures dans les organisations publiques pour se rendre compte des avantages et des inconvénients possibles. - Communiquer régulièrement avec les fournisseurs et s'informer sur ce qui se passe dans les salons du livre, les forums, etc. - Se préparer à l'euro notamment par l'achat de calculettes de conversion pour faciliter la tâche au personnel chargé des acquisitions des ressources et de la gestion du budget. - Informer les élus du risque qui pèse à la bibliothèque à défaut d'une politique de renouvellement des matériels tout particulièrement informatique.	- Il existe une distorsion entre grade et emploi. - La maintenance de l'établissement (chauffage, climatisation et nettoyage) pose quelques problèmes préjudiciables au bon fonctionnement du service. - Le nombre d'agents qualifiés en contact avec le public n'est pas toujours à la hauteur de la demande. - Le report de la restauration de la salle polyvalente reliée à la bibliothèque et consacrée aux animations remet en cause le fonctionnement du service (retard dans l'organisation des animations, utilisation des espaces de lecture et de rangement). - le service d'impression est payant au prix d'un franc.	- Négocier un projet de service proposant la contractualisation des objectifs et des moyens pour la durée du mandat avec notamment pour objectif de garantir les investissements de modernisation. - Encourager les agents non qualifiés à participer au concours de la CNFPT - Améliorer la maintenance en disposant d'un interlocuteur unique des services techniques, en mettant en place un dispositif de contrôle hygrométrique et en faisant appel à une société de nettoyage [847]. - Sensibiliser les élus aux problèmes pour les inciter à mener à terme le programme de reconstruction. - Mettre à la disposition des usagers des imprimantes qui ne sont pas très performantes et qui ne coûtent pas très chères à la bibliothèque (imprimantes matricielles disposées en dehors des salles de lecture par exemple).

Le bilan prévisionnel et la proposition de choix : nous menons à cette étape une évaluation sommative où les idées d'actions approuvées par tous acteurs et rédigées dans un bilan sont rendus publiques pour être par la suite mises en œuvre. 1.

[847] D'après la présentation du projet de charte documentaire et de service de la Bibliothèque Municipale de Fresnes.

vertu de la loi du droit d'auteur.

2. La réalisation : il reste maintenant, à désigner les personnes qui seront chargées de mettre en exergue les solutions choisies, tout en continuant à s'informer sur les MOFF qui peuvent entraîner des changements dans le système de planification en vigueur.

En suivant la méthode de l'analyse de la valeur, on peut non seulement associer tous les personnels à la définition des missions et des objectifs de la bibliothèque, mais aussi éviter les décisions hâtives et renforcer la cohésion sociale au sein de l'établissement. Par ailleurs, l'application de la technique du pilotage qui se traduit par la collecte des informations, permet de préciser les actions planifiées.

5.1.2.2.2 L'évaluation *ex tempore* : où en sommes-nous ?

La mise en œuvre d'une évaluation *ex tempore* peut avoir, selon nous, une triple finalité :

- une **finalité d'apprentissage** qui consiste à aider le personnel à s'approprier des objectifs de sa bibliothèque et à comprendre par conséquent, le sens de la politique de planification à laquelle il participe ;
- une **finalité déontologique** qui consiste à apprendre à chaque acteur, indépendamment de son grade et de sa responsabilité au sein de la bibliothèque, à rendre des comptes sur son action ;
- et **une finalité managériale** qui permet de répartir plus rationnellement les ressources (efficience) et d'agencer les services au regard de ce qui est planifié (efficacité).

Une fois le plan d'action et la liste des MOFF sont établis, on a besoin de déterminer les indicateurs d'actions pour vérifier si on progresse vers les objectifs prescrits. Encore, faut-il que l'on dispose dans les bibliothèques-sites de SI capables de mettre en œuvre les indicateurs pour chaque type d'actions.

Nous orientons donc, notre approche d'évaluation *ex tempore* de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de celle de Fresnes, sur les notions d'efficacité et d'efficience qui forment, rappelons-le, les premiers niveaux déterminant la performance d'une organisation.

L'appréciation de ces deux niveaux nous conduit alors, à essayer de dégager les indicateurs d'efficacité et les indicateurs d'efficience pouvant s'adapter à la spécificité de chaque établissement. Cependant, il va falloir compléter au préalable, la pyramide d'objectifs établie au moment de l'évaluation *ex ante*. Ainsi, nous déterminons la liste des objectifs opérationnels que nous pouvons mesurer au quotidien et pour lesquels nous désignons un ou plusieurs indicateurs.

Pour la sélection des objectifs opérationnels, nous nous sommes basée sur la liste des services figurant dans les plans d'actions à partir desquels nous avons déterminé les moyens utilisés pour les rendre au public.

L'évaluation de l'efficacité repose sur des indicateurs d'efficacité : certains servent à apprécier la qualité perçue du service par l'utilisateur, d'autres permettent au personnel de juger par lui-même l'efficacité de son service rendu.

vertu de la loi du droit d'auteur.

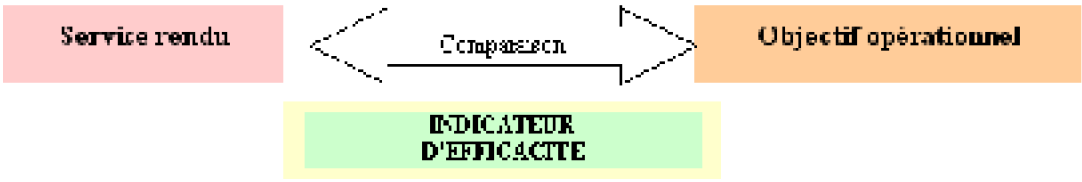


Fig. 48 : L'évaluation de l'efficacité d'une Bibliothèque

L'évaluation de l'efficience repose sur deux types d'indicateurs : des indicateurs économiques et des indicateurs de contrôle de gestion.

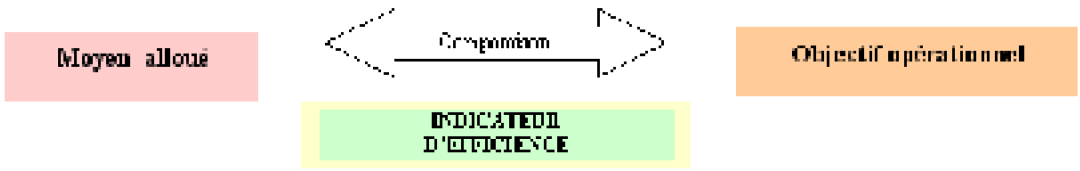


Fig. 49 : L'évaluation de l'efficience d'une Bibliothèque

Ce faisant, nous attribuons à chacun des services et des moyens un objectif opérationnel auquel nous désignons plusieurs indicateurs de performance. Pour chaque indicateur de performance, nous indiquons le moyen de son exploitation et nous lui associons d'autres indicateurs. Le but de cette association, comme le note la norme ISO 11620 [848], est d'obtenir une interprétation plus juste et plus proche de la réalité.

Si, nous optons pour cette structuration, c'est parce qu'elle nous semble la plus concrète ; elle aide le bibliothécaire à former son jugement de façon ponctuelle sur le résultat d'une prestation de service ou de l'utilisation d'une ressource donnée. En revanche, nous devons s'assurer que les objectifs hiérarchisés sont cohérents entre eux, c'est pourquoi, nous les rappelons à chaque fois dans les tableaux.

A. LE CAS DE LA BIBLIOTHÈQUE DE L'ENSSIB

Pour définir les objectifs opérationnels de la Bibliothèque de l'ENSSIB, nous nous sommes référée aux dernières données statistiques diffusées par cet établissement (Recensement des années 1996, 1997 et 1998), d'une part et aux résultats d'une enquête qualité que la Bibliothèque avait menée en 1996, d'autre part. Ces sources d'informations ont servi à donner, autant qu'il est possible, des seuils de performance au moyen desquels, il serait possible d'apprécier les résultats obtenus des indicateurs de performance.

Les seuils retenus possèdent deux caractéristiques possibles : ce sont, soit des valeurs recommandées, soit des contraintes de valeurs maximales ou minimales (à atteindre ou à éviter). Cependant, nous pouvons retrouver également, des objectifs opérationnels moins précis, notamment ceux qui abordent la question des moyens.

[848] Organisation Internationale de Normalisation, *op. cit.*.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Par souci de clarté et de concision, nous choisissons de présenter dans un premier tableau (23) [849] les éléments à prendre en compte pour l'évaluation de l'efficacité de la Bibliothèque de l'ENSSIB. Ensuite, nous développons dans un deuxième tableau (24) [850] les principaux volets déterminant l'efficience de cet établissement. Nous tenterons d'aider les bibliothécaires à répondre aux questions posées par R. Poll :

- « la bibliothèque est-elle efficace ? » ;
- « combien coûte à la bibliothèque d'être efficace ? » [851]

Quant au mode de calcul des indicateurs retenus, trois méthodes sont souvent citées dans les tableaux : le recueil de données par le SIGB de la bibliothèque, les enquêtes de satisfaction et les enquêtes sur la consultation sur place. Les deux premières méthodes étant d'ores et déjà appliquées à la Bibliothèque de l'ENSSIB, nous proposons de traiter exclusivement l'enquête sur la consultation sur place (qui apparaît dans le tableau en couleur différente) dans la dernière partie de ce chapitre.

Tabl. 23 :L'évaluation de l'efficacité de la Bibliothèque de l'ENSSIB

[849] Le reste des tableaux relatifs à l'évaluation de l'efficacité de la Bibliothèque de l'ENSSIB figure dans l'annexe 5.

[850] Le reste des tableaux relatifs à l'évaluation de l'efficience de la Bibliothèque de l'ENSSIB figure dans l'annexe 6.

[851] R. Poll. "The cost of quality: cost analysis and cost management as counterpart to performance measurement", in : *Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services*, *Value and Impact*, 27-31 août 1999, p.43, pp. 43-52.

[852] Les indicateurs figurant dans le tableau entre guillemets et en italique sont cités dans la norme ISO 11620.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

1.1.1 Faciliter la recherche de l'information pour l'ensemble de la population-cible de la bibliothèque			
1.1.1.1 Offrir des services de référence et d'information pour répondre à des besoins spécifiques d'informations 1.1.1.2 Familiariser les lecteurs de la bibliothèque à l'utilisation des outils de sélection d'informations qui sont mis à leur disposition.			
Service offert	Objectif opérationnel	Indicateur d'efficacité [852]	Méthode de calcul
- Accueillir les utilisateurs venant pour s'inscrire, réserver et/ou emprunter des documents à la bibliothèque.	- Adapter les heures d'ouverture de la bibliothèques aux des utilisateurs.	- « *Taux de satisfaction des utilisateurs avec les heures d'ouverture* ». - Pourcentage de la population-cible inscrite à la bibliothèque. - « *Prêt par personne de la population à desservir* ».	- Mener une enquête de satisfaction. - Etablir une enquête sur la consultation sur place. -Recueillir du SIGB les données relatives aux transactions de prêts.
- Assister les utilisateurs en difficulté dans leur recherches documentaires.	- Proposer aux utilisateurs en difficulté une aide personnalisée.	- « *Taux de réponses correctes* ».	
- Répondre par téléphone, télécopie et/ou par messagerie aux demandes d'information des utilisateurs éloignés.	- Améliorer la qualité des réponses fournies par le personnel d'accueil. - Evaluer la disponibilité du personnel pour satisfaire tous les demandeurs d'informations.	- « *Prêt par agent* » -Taux d'utilisation du service de renseignement et de référence.	
- Préparer et mettre à jour le guide du lecteur. - Editer les rapports et les annales des concours : conservateurs et bibliothécaires.	- Assurer la mise à jour régulière du guide du lecteur et des rapports produits par la bibliothèque.	- « *Délai de traitement médian des documents* ».	
- Organiser des visites guidées pour les étudiants de l'ENSSIB au début de l'année universitaire.	- Satisfaire les 40% d'utilisateurs qui ont critiqué les visites guidées (d'après l'enquête qualité établie en 1996).	« *Taux de satisfaction des utilisateurs avec les programmes de formation de la bibliothèque* ».	Elaborer un questionnaire simple d'une façon annuelle pour sonder les avis des utilisateurs.
- Informer les utilisateurs régulièrement de l'évolution de	- Satisfaire les 10% restants de la	- Pourcentage de la population-cible	- Mener une enquête de

[852] Les indicateurs figurant dans le tableau entre guillemets et en italique sont cités dans la norme ISO 11620.

vertu de la loi du droit d'auteur.

l'offre des services de la bibliothèque.	population-cible qui ont émis des réserves quant au programme de promotion entrepris par la bibliothèque en plus des nouveaux utilisateurs inscrits après 1996 (enquête 1996). - Etendre l'information à un maximum d'utilisateurs en la diffusant par messagerie électronique et en mettant à la disposition des visiteurs la liste des nouvelles acquisitions.	inscrite à la bibliothèque - « *Taux de satisfaction des utilisateurs avec le service de renseignement et de référence)».* - Taux de consultation sur place de la liste des nouvelles acquisitions par les utilisateurs.	satisfaction. - Etablir une enquête sur la consultation sur place.
- Organiser des séances de formation relatives aux outils de recherche qui sont proposés par la bibliothèque (fonctionnement du CIEL, des Cédéroms,, SU etc.).	- Dépasser le résultat de l'enquête obtenu en 1996 où 60% des utilisateurs déclarent leur satisfaction par rapport aux services de formation fournis par le personnel.	- « *Taux de satisfaction des utilisateurs avec les programmes de formation organisés par la bibliothèque* ». - Pourcentage des utilisateurs de la population à desservir ayant reçu une formation.	- Elaborer un questionnaire simple de façon annuelle pour sonder les avis des utilisateurs. - Comparer le nombre de personnes participantes aux formations.

Il nous est difficile, de par notre statut de chercheur extérieur à la Bibliothèque de l'ENSSIB, de vérifier leur pertinence et de relever les limites de notre démarche. Car, l'appréciation des indicateurs d'efficacité se réalise sur plusieurs années.

Nous voyons par ailleurs, de par les données statistiques réalisées par le personnel de la Bibliothèque de l'ENSSIB, que la fréquentation de cet établissement et la circulation de ses ressources documentaires sont les deux principaux aspects effectivement évalués. D'autres aspects concernant l'efficacité de la Bibliothèque de l'ENSSIB méritent d'être évalués pour apprécier leur impact sur le fonctionnement de l'établissement. Citons notamment, l'évaluation des ressources humaines, en particulier la qualité de leur prestation de service et leur efficacité au travail.

De par la richesse des services électroniques offerts par la Bibliothèque de l'ENSSIB, l'évaluation devra porter en outre, sur l'usage de ces services et les caractéristiques des usagers éloignés. De même, elle devra concernée la participation de l'établissement au réseau des bibliothèques. Ce dernier aspect mérite d'être apprécié parce qu'il donne une idée du rayonnement et du dynamisme de la Bibliothèque sur tous les plans (régional, national et international).

vertu de la loi du droit d'auteur.

Tabl. 24 :L'évaluation de l'efficience de la Bibliothèque de l'ENSSIB

1.1.1 Faciliter la recherche de l'information pour l'ensemble de la population-cible de la bibliothèque			
1.1.1.1 Offrir des services de référence et d'information pour répondre à des besoins spécifiques d'informations 1.1.1.2 Familiariser les lecteurs de la bibliothèque à l'utilisation des outils de sélection d'informations qui sont mis à leur disposition.			
Moye n	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficience**	**Mode de calcul**
Ressources humaines	- Rendre plus disponible le personnel d'accueil - Assurer une meilleure répartition des tâches entre les agents	- Coût par utilisation du service de renseignement et de référence. - Consultation sur place par personne du service de renseignement et de référence.	Récupérer des fichiers d'acquisition et de prêts des documents du SIGB, toutes les données identifiant les personnels et leur tâche. - **Etablir <u>une enquête sur la consultation sur place</u> des installations** et comparer les résultats aux dépenses. - Utiliser les données comptables.
Ressources matérielles - Panneaux de signalisation, - Outils de recherche et de sélection d'information nécessaires (photocopieur, messagerie électronique, minitel, téléphone, etc.). - Zones de butinage dans les salles de lecture et de référence. - etc.	- Obtenir une meilleure utilisation des installations.	- Coût par installation utilisée. - « *Taux d'utilisation des installations* ». - « *Taux d'occupation des places assises* » - Taux d'utilisation de l'imprimante - Taux d'utilisation du photocopieur	
Ressources documentaires - Quotidiens de la presse écrite générale et en particulier en français et en anglais. - Ressources documentaires écrites et électroniques - etc.	- Comparer l'utilisation des ressources documentaires à leur prix d'achat pour apprécier le rapport coût-efficacité.	- Coût par titre de périodique acquis. - Taux d'utilisation des collections par type de document	

Nous classons les moyens en quatre types de ressources : humaines, matérielles, documentaires et financière. A ces moyens, nous fixons des objectifs opérationnels.

Pour comparer les moyens aux objectifs, il est nécessaire de compléter les tableaux ci-dessous :

· en précisant la quantité de chaque moyen alloué (nombre du personnel, type et

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

nombre d'installation, etc.) ;

- en fixant pour chaque objectif opérationnel, un pourcentage à atteindre.

C'est pourquoi, il convient de rappeler que la liste des objectifs opérationnels proposée n'est pas complète et qu'il faudrait la considérer avec beaucoup de prudence, bien qu'elle soit validée par la responsable de la bibliothèque. De même, on peut constater, dans les tableaux ci-dessous, que la répartition des ressources humaines et des ressources financières n'est pas précisée.

Convaincu de l'importance de l'analyse de ces ressources pour l'évaluation de l'efficience de la bibliothèque, nous décidons cependant, d'étudier uniquement les ressources documentaires et les ressources matérielles dont nous avons eu connaissance et avons pu apprécier la typologie (espaces de travail, postes de consultation, rayons).

Les indicateurs retenus pour l'évaluation de l'efficience de la Bibliothèque de l'ENSSIB visent le contrôle de gestion ; ils prennent en compte indubitablement le rapport coût-efficacité. C'est pourquoi, il nous a paru utile d'associer les indicateurs d'efficacité et les indicateurs économiques dans la colonne « indicateur d'efficience ».

B. LE CAS DE LA BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE FRESNES

L'organisation de la Bibliothèque Municipale de Fresnes est partagée entre tous les agents qui connaissent les objectifs stratégiques de leur établissement. En effet, chacun de ces agents participe au développement d'un domaine documentaire spécifique ; il est responsable de l'évaluation des performances de ce domaine en produisant régulièrement des tableaux de bord. Dans ces tableaux, on rappelle les objectifs opérationnels et les publics visés du domaine documentaire et on fournit les résultats obtenus dans le domaine sur les plans de l'efficacité et de l'efficience.

Nous avons prie en compte la liste des objectifs et des indicateurs établie par le personnel de la bibliothèque tout en introduisant quelques modifications. Celles-ci concernent essentiellement le choix des objectifs opérationnels qui désignent pour nous, l'amélioration recommandée que l'on peut mesurer à court terme et que se rapporte à des services.

Contrairement au cas de la Bibliothèque de l'ENSSIB, les objectifs opérationnels de la Bibliothèque Municipale de Fresnes désignés ont un caractère plus ou moins général. Ceci dit, ils peuvent être complétés par le personnel de l'établissement par des seuils de valeurs ou des dates précises. En revanche, nous suivons la même structuration établie dans le cas de la Bibliothèque de l'ENSSIB pour présenter les différents aspects de l'évaluation *ex tempore*.

Ainsi, le rappel des objectifs hiérarchiques et l'affectation des indicateurs et des méthodes de calcul feront l'objet de plusieurs tableaux donnés en annexe (5 et 6) dont nous citons deux :

- le premier tableau (25) traite la question de l'efficacité et indiquent les aspects appréciables dans l'organisation de la Bibliothèque de Fresnes ;

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

· Le deuxième tableau (26) concerne l'appréciation de l'efficience de l'établissement.

A l'instar de l'évaluation *ex tempore* de la bibliothèque de l'ENSSIB, les méthodes de calcul des indicateurs les plus citées dans les tableaux ci-après sont en nombre de trois : le recueil de données par le SIGB de la bibliothèque, les enquêtes de satisfaction et les enquêtes sur la consultation sur place. Cette dernière méthode, mise en valeur dans les tableaux ci-dessous, fera l'objet d'une étude approfondie dans le dernier chapitre de la thèse.

Tabl. 25 : L'évaluation de l'efficacité de la Bibliothèque Municipale de Fresnes

vertu de la loi du droit d'auteur.

1.1.1 Encourager et favoriser les habitudes de lecture des textes (imprimés et numériques) pour prévenir l'illettrisme ou accompagner les actions visant à y remédier			
1.1.1.1. Familiariser les enfants de moins de 6 ans avec le livre directement et en collaboration avec les éducateurs de jeunes enfants.			
Service offert	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficacité**	**Mode de calcul**
Organiser des événements culturels destinés aux enfants de moins de 6 ans, un nombre de fois déterminé dans l'année.	Améliorer la qualité de l'organisation des évènements culturels pour obtenir un meilleur taux de participation des enfants de moins de 6 ans.	- Taux d'accroissement annuel du nombre de participants aux évènements culturels. - Taux de satisfaction des participants aux évènements culturels.	- Mener une enquête de satisfaction plusieurs fois durant l'année. - **Etablir <u>une enquête sur la consultation sur place.</u>**
- Offrir une collection de livres adaptés aux moins de 6 ans. - Assurer le dépôt d'une sélection de livres adaptés aux enfants de moins de 6 ans dans les crèches et les écoles maternelles.	Obtenir un meilleur taux de consultation des livres destinés aux enfants de moins de 6 ans notamment dans les crèches et les écoles maternelles...	- « Taux d'utilisation des documents » par catégorie d'utilisateurs.	- Recueillir du SIGB les données relatives aux transactions de prêts à partir du SIGB.
Organiser des visites "découverte" de la bibliothèque pour les classes des écoles maternelles.	Accroître le nombre de classes des écoles maternelles ayant participé à la dernière visite découverte. .	- Taux d'accroissement annuel du nombre de classes des écoles maternelles reçues chaque année. - Taux de satisfaction des enfants des écoles maternelles. - « Taux de réponses correctes ».	
- Informer et guider les parents et les éducateurs dans leurs choix par des actions d'information et des bibliographies sélectives. - Mettre ç la disposition des enfants, de leurs parents et des assistants maternelles un	- Améliorer la qualité des bibliographies sélectives et des réponses fournies par le personnel accueillant les parents et les éducateurs de maternités. - Assurer une meilleure disponibilité du personnel pour satisfaire toutes les demandes de	-Taux de participation aux actions d'information. - Prêts par enfant de 0 à 6 ans inclus et inscrit à la bibliothèque de la population à desservir. -	

vertu de la loi du droit d'auteur.

service de renseignement et de référence efficace.	renseignements.	«Pourcentage de fréquentation de la population-cible ». - Taux d'utilisation du service de renseignement et de référence. - « Taux de réponses correctes ». - Taux d'utilisation des bibliographiques sélectives.	

Pour conduire à terme cette comparaison, il est indispensable toutefois, de préciser pour chaque objectif opérationnel, l'amélioration qu'on veut obtenir, de préférence par des données chiffrées (en termes de pourcentage, de *ratio* ou de moyenne). Pour ce faire, il convient de mettre en œuvre au préalable, les indicateurs d'une façon permanente, afin d'obtenir des résultats comparables.

Citons comme exemple d'objectif opérationnel, le taux de consultation des livres destinés aux enfants de moins de 6 ans (voir tabl.25). Cet objectif ne sera fixé pertinemment qu'en fonction du taux d'utilisation obtenu l'an dernier.

Tabl. 26 : L'évaluation de l'efficience de la Bibliothèque Municipale de Fresnes

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

1.1.1 Encourager et favoriser les habitudes de lecture des textes imprimés pour prévenir l'illettrisme ou accompagner les actions visant à y remédier			
Moye n	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficience**	**Mode de calcul**
1.1.1.1. Familiariser les enfants de moins de 6 ans avec le livre directement et en collaboration avec les éducateurs de jeunes enfants. 1.1.1.2 Soutenir l'apprentissage de la lecture à des fins de loisirs et de formation auprès des enfants de 6 à 12 ans au cours de leur scolarité élémentaire. 1.1.1.3 Soutenir la pratique de la lecture à des fins de loisirs et de formation auprès des jeunes de 12 à 19 ans en collaboration avec les collèges et les lycées.			
Ressources humaines - Personnel d'accueil - etc. **Ressources matérielles** Rayonnages mobilier, - etc. **Ressources documentaires** - Livres et périodiques adaptés aux enfants de moins de 6 ans, de 6 à 12 ans, de 12 à 19 ans - etc.	- Optimiser l'utilisation des ressources par les enfants et les jeunes.	- « Coût par usager ». - « Taux d'utilisation des installations ». - Taux d'utilisation des logiciels d'apprentissage du français et des langues étrangères. - Consultation sur place par personne de la population à desservir par type de document.	- **Etablir <u>une enquête sur la consultation sur place</u> .** - Enregistrer automatiquement les différentes phases du traitement des documents depuis leur réception jusqu'à leur signalisation dans le catalogue de la bibliothèque. - Utiliser les données comptables pour déterminer le coût de fonctionnement de la bibliothèque.

Il est nécessaire, selon nous, de relier la maîtrise des dépenses de la Bibliothèque Municipale de Fresnes à l'amélioration des conditions de son fonctionnement et de ne pas se contenter des analyses purement comptables.

Nous avons vu dans la présentation des contraintes technico-économiques des bibliothèques que les analyses comptables ne suffisent plus aujourd'hui pour rationaliser la gestion des ressources de ces établissements. Il nous a paru donc nécessaire de proposer des indicateurs d'efficacité et des indicateurs de coût. La comparaison des résultats de leur mise en œuvre devraient aboutir à une meilleure appréciation de l'efficience de l'organisation de la bibliothèque.

Cependant, il convient de rappeler que la liste des ressources doit être complétée par des données chiffrées. Ces données devraient indiquer précisément l'importance de la ressource allouée pour chaque objectif stratégique. Ces données devraient être révisées à chaque fois où la ressource augmente ou diminue de volume.

Dans notre approche d'évaluation de l'efficience de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de celle de Fresnes, nous avons lié l'appréciation de l'efficacité à celle des coûts. Ces deux

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

aspects qui nous semblent fortement interdépendants ont déterminé les indicateurs cités dans les tableaux ci-dessus.

Nous voyons que les deux Bibliothèques doivent développer les indicateurs économiques (i.e. les indicateurs relatifs aux coûts directs) afin de mieux ressortir les dépenses inutiles. Mais, elles ont besoin aussi de maîtriser la gestion de leurs ressources. C'est pourquoi, nous avons ajouté deux autres types d'indicateurs dont le croisement servirait, selon nous, à donner une appréciation plus viable :

1. Des indicateurs qui permettent d'analyser d'autres formes de coûts tels que le temps d'attente de l'utilisateur, la charge du travail du personnel et le temps consacré au travail interne (catalogage par exemple) et au service public.
2. Des indicateurs qui permettent d'apprécier l'utilisation réelle de ces ressources disponibles. Car, comme le montre P.¨KotlerP. Kotler, op. cit.., 1982, p.6, 528p., la valeur d'une Bibliothèque croît en fonction de son utilisation. Ainsi, plus elle est utilisée, plus sa valeur augmente aux yeux de la société.

Par ailleurs, il nous a paru nécessaire de caractériser les différentes ressources pour apprécier leur utilisation. Une attention particulière à l'analyse régulière des ressources humaines nous semble utile non seulement pour mesurer la compétence de ces ressources, mais aussi pour évaluer le volume et l'organisation du travail. Le but étant de mieux définir les profils de postes.

C. CONCLUSION

Nous venons donc, de proposer, à l'aide de deux exemples concrets, ce qui représente pour nous l'évaluation *ex tempore* d'une Bibliothèque. Durant cette étape, le bibliothécaire apprend à connaître sa population à desservir, son fonds documentaire et son budget ; il apprend aussi, à se rendre compte de l'évolution de son comportement vis-à-vis des usagers actifs, de ces collègues et de ses partenaires.

Nous voyons qu'en mettant en œuvre des indicateurs d'actions pour l'évaluation *ex tempore* de la Bibliothèque, on peut vérifier la cohérence entre les objectifs et les actions programmées ; on peut détecter les erreurs de parcours qui risquent de remettre en cause l'efficacité et l'efficience de l'établissement. Mais, on ne peut pas vérifier à ce stade précis, si les actions produisent les effets attendus par la Bibliothèque. Il faut pour cela que des indicateurs d'effets soient formulés de manière suffisamment précise pour servir dans la confrontation des résultats obtenus des actions aux effets visés d'une part et aux effets réels d'autre part.

Nous insistons ici et à juste titre sur le fait que, ce qui importe dans la pratique d'évaluation est le sens qu'elle peut donner aux actions mises en oeuvre et à l'amélioration qu'elle peut y apporter. Nous menons en ce sens, une évaluation *ex post*. Celle-ci marque le passage d'une macro évaluation à une micro évaluation.

Pour A. Lakos [853] , l'évaluation *ex post* est un point culminant du dispositif

[853] A. Lakos, « The missing ingredient: culture of assessment in libraries », in *: Performance Measurement and Metrics*, août 1999, pp.1-7.

vertu de la loi du droit d'auteur.

d'évaluation parce qu'elle amène le bibliothécaire à analyser les évolutions observées depuis la mise en place des actions pour en juger la pertinence et prendre des décisions satisfaisantes dans le futur. C'est ainsi que nous allons proposer dans le paragraphe suivant un exemple d'approche d'évaluation ex post pouvant conduire la Bibliothèque de l'ENSSIB et la Bibliothèque Municipale de Fresnes à identifier les problèmes de « société » auxquels elles se sentent tenues de faire face et/ou de contribuer à leur résolution.

5.1.2.2.2- L'évaluation *ex post* : que devons-nous changer ?

C'est aux conséquences des actions des bibliothèques-sites que nous allons donc, nous intéresser. En nous plaçant dans le contexte de management public, tel qu'il est défini par C. Jameux [854] , P. Gibert [855] et Y. Meny et I-C. Thoenig, [856] nous tentons de donner quelques pistes susceptibles d'aider le personnel de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes à décider l'amélioration de leurs actions pour obtenir un meilleur impact.

Toutefois, il nous est difficile d'anticiper les conséquences de la mise en place des plans d'actions que nous avons construits pour les bibliothèques-sites. C'est pourquoi, nous limitons notre étude à suggérer des méthodes et des outils susceptibles de les aider dans leurs pratiques d'évaluation *ex post*.

Dans cette optique, nous établissons deux tableaux : l'un donne des indications générales sur l'évaluation de la pertinence des bibliothèques-sites ; l'autre fournit des postulats susceptibles d'orienter la réflexion sur l'impact de la bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes.

5.1.2.2.2.1-. LA QUESTION DE LA PERTINENCE

Le conseil scientifique de l'évaluation admet que « *la question de la pertinence est la plus délicate et la plus politique que l'évaluation ait à examiner* » [857] Pour autant, il est nécessaire de la mener pour atteindre pleinement les objectifs de l'évaluation. Dans notre étude du cas de la bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes, nous optons pour la confrontation des moyens mis en œuvre dans ces établissements aux objectifs prédéfinis dans les plans d'actions. Mais, la difficulté que nous avons rencontrée est liée à la pyramide des objectifs. En effet, il a fallu décider le niveau d'objectifs qui sera comparé aux moyens.

Hiérarchiquement, la pertinence occupe une place stratégique plus élevée que l'efficacité et l'efficience dans la mesure où certains résultats obtenus par la mise en

854 C. Jameux, *op. cit*.

855 P. Gibert, *op. cit*..

856 I.G Thoenig,.*op. cit*..

857 Conseil Scientifique de l'Evaluation, *op. cit*., p.13.

vertu de la loi du droit d'auteur.

œuvre de ces deux critères vont servir à l'évaluation de la pertinence. Ce faisant, nous choisissions de retenir les objectifs stratégiques qui seront comparés aux moyens utilisés en faisant appel à des indicateurs de performance (voir fig.50).

Fig. 50 : L'évaluation de la pertinence

L'appréciation des moyens serait meilleure en fixant préalablement quelques repères qui prendraient la forme de questions. Nous optons pour cette démarche parce que nous pensons qu'elle amène l'évaluateur à identifier le vrai problème et à prendre des meilleures décisions.

Répondre à la question « faut-il former le personnel d'accueil ou recruter d'autres agents ? », nous amène à :

- porter un jugement de valeur sur l'efficacité de la gestion actuelle des ressources humaines ;
- réfléchir pour les problèmes d'incohérence repérés (dus par exemple à une insuffisance de personnel ou encore à un manque de compétence) à des solutions susceptibles d'améliorer la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, nous avons rencontré une autre difficulté liée à la définition des indicateurs de pertinence qui demeurent peu exploités par la littérature. Comme déjà évoqué, la norme ISO 11620 propose seulement quatre indicateurs de pertinence (voir tabl.5) qui permettent d'évaluer deux types de ressources : ressources documentaires et ressources matérielles. Pour contourner cette difficulté, nous avons décidé de détailler, dans la mesure du possible, certains indicateurs normalisés de façon à les rendre plus précis. Citons à titre d'exemple, l'indicateur « *Disponibilité des installations* » auquel nous avons déterminé à chaque fois, les types d'installations qui sont fournies par la Bibliothèque de l'ENSSIB et par la Bibliothèque Municipale de Fresnes (salles, microformes, terminaux, etc.).

Dans d'autres situations pour lesquelles nous ne disposons pas d'indicateurs correspondants, nous avons proposé des formulations qui nous ont paru convenir à l'appréciation du rapport objectif/moyen. Pour évaluer par exemple dans quelle mesure la politique du développement des ressources documentaires menée à la Bibliothèque de l'ENSSIB est pertinente, nous avons cité comme exemple possible d'indicateur de pertinence celui-ci : « *adéquation entre la politique du développement des collections et les demandes des utilisateurs* ».

La comparaison des objectifs stratégiques aux moyens de nos bibliothèques-sites est présentée dans les deux tableaux qui suivent [858] . Ces tableaux pourraient faire l'objet

[858] Nous en présentons ici, deux exemples seulement. On peut trouver le reste des tableaux dans l'annexe 7.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

d'un document récapitulatif destiné à informer tout le personnel des écarts entre les résultats atteints et les moyens déployés.

Pour nous l'exploitation des indicateurs de pertinence s'appuie essentiellement sur deux types d'enquêtes qui ne semblent complémentaires.

- Les enquêtes sur la consultation sur place des ressources contribuent à rendre compte des demandes de ressources insatisfaisantes.
- Les enquêtes de qualité menée auprès des utilisateurs permettent de connaître leur avis sur la disponibilité des ressources de la bibliothèque.

a. Bibliothèque de l'ENSSIB

Tabl. 27 : L'évaluation de la pertinence de la Bibliothèque de l'ENSSIB

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Objectif stratégique	**Moyen**	Indicateur de performance	Mode de calcul
1.1.1.1 Offrir des services de référence et d'information pour répondre à des besoins spécifiques d'information. 1.1.1.2 Familiariser les lecteurs de la bibliothèque à l'utilisation des outils de sélection d'information qui sont mis à leur disposition.	- **Ressources humaines** : Faut-il former et augmenter le nombre du personnel d'accueil ? - **Ressources matérielles** : Faut-il réactualiser les outils de recherche et de sélection d'information générale qui sont utilisés par le personnel d'accueil ? Les installations doivent-elles être réassorties pour optimiser leur utilisation ? - **Ressources documentaires** : Les documents mis en accès libre sont-ils suffisants ?; Ces documents répondent-ils aux besoins d'information générales des utilisateurs ? - **Ressources financières** : Les crédits consacrés au renouvellement des installations et à l'acquisition des documents, sont-ils amortis ? - etc.	- Disponibilité du personnel pour l'accueil du public sur place et en différé (en ligne, par téléphone, etc.). - Disponibilité du personnel pour assurer à la demande la formation des utilisateurs aux outils de sélection d'information. - Disponibilité des quotidiens, des annales et des rapports et d'autres documents de la presse générale. - « *Disponibilité des installations* » : salles de lecture et de référence, panneaux de signalisation, zones de butinage, photocopieur, messagerie électronique, minitel, téléphone, etc.	**- Etablir une <u>enquête sur la consultation sur place</u> des installations** pour comparer l'utilisation des ressources aux dépenses. - Mener une enquête qualitative auprès des utilisateurs pour connaître leur avis sur la disponibilité des ressources.

b. Bibliothèque Municipale de Fresnes

Tabl. 28 : L'évaluation de la pertinence de la Bibliothèque Municipale de Fresnes

vertu de la loi du droit d'auteur.

Objectif stratégique	**Moyen**	Indicateur de performance	Mode de calcul
1.1.1.1. Familiariser les enfants de moins de 6 ans avec le livredirectement et en collaboration avec les éducateurs de jeunes enfants. 1.1.1.2 Soutenir l'apprentissage de la lecture à des fins de loisirs et de formation auprès des enfants de 6 à 12 ans au cours de leur scolarité élémentaire 1.1.1.3 Soutenir la pratique de la lecture à des fins de loisirs et de formation auprès des jeunes de 12 à 19 ans en collaboration avec les collèges et les lycées	- **Ressources humaines** : L'effectif et la qualification du personnel sont-ils suffisants pour atteindre les services visés auprès des enfants (de moins de 6 ans et de 6 à 12 ans) et des jeunes (de 12 à 19 ans) ? La communication avec les écoles et les collèges améliore-t-elle la qualité des services offerts aux enfants et aux jeunes ? - etc. - **Ressources matérielles** : Les locaux et les installations peuvent-ils contenir toute la population active constituée d'enfants (de moins de 6 ans et de 6 à 12 ans) et de jeunes (de 12 à 19 ans) ? - etc. - **Ressources documentaires** : Les documents, acquis pour soutenir la pratique de la lecture à des fins de loisirs et de formation, suffisent-ils pour satisfaire les besoins de toute la population constituée d'enfants (de moins de 6 ans et de 6 à 12 ans) et de jeunes (de 12 à 19 ans) ? Le budget d'acquisition de la bibliothèque, permet-il d'atteindre les services visés ? Est-il nécessaire de s'abonner à d'autres titres de périodiques pour satisfaire les jeunes ? - etc. - **Ressources financières** : Les crédits consacrés au développement du domaine documentaire relatif au développement du livre et de la lecture sont-ils amortis ? - etc.	- Disponibilité du personnel d'accueil - « *Disponibilité des titres demandés* » par les enfants de moins de 6 ans, les enfants de 6 à 12 ans et les jeunes de 12 à 19 ans. - Disponibilité du personnel pour assurer à la demande la formation des enfants et des jeunes -*« Disponibilité des installations »*	**- Etablir une enquête sur la <u>consultation sur place des installations</u>** pour comparer l'utilisation des ressources par les enfants (de moins de 6 ans et de 6 à 12 ans) et les jeunes (de 12 à 19 ans) et la comparer au coût des installations. - Mener une enquête qualitative auprès de la population active pour connaître leur avis sur la disponibilité des différentes ressources.

5.1.2.2.2.2. LA QUESTION DE L'IMPACT

vertu de la loi du droit d'auteur.

J. Bourdon [859] stipule que les entités publiques, en l'occurrence les bibliothèques, sont dites performantes lorsqu'elles atteignent les valeurs du service public escomptées. Ces valeurs sont appréciées en analysant les effets de la politique d'actions conduite par ces entités sur les groupes-cibles. Il s'agit donc pour nous, d'étendre notre démarche d'évaluation de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes au-delà de l'appréciation des actions et de l'orienter vers la recherche de l'impact.

Nous souhaitons dans ce paragraphe, donner quelques exemples de procédures conduisant le bibliothécaire à expliquer de quelle manière et dans quelle mesure sa politique d'actions conduit à un changement de comportement favorable. Nous entendons montrer ici, dans notre étude du cas de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes comment, il est possible d'examiner :

- si le comportement observé chez la population-cible a été prévu ou entré en ligne de compte par les bibliothèques ;
- si ce comportement est directement imputable aux actions des établissements ;
- s'il se rapporte à des facteurs environnementaux externes (facteurs économiques, sociaux, politiques, etc.) qui influencent le comportement de la population-cible.

Rappelons toutefois, que la recherche de l'impact des bibliothèques n'est pas facilement saisissable dans la mesure où il faudrait collecter régulièrement les informations sur le comportement des groupes-cibles. Ces informations peuvent provenir de sources variées qu'il va falloir maîtriser afin d'appréhender les impacts directs et indirects des actions mises en œuvre par la bibliothèque. De ce point de vue, il est souhaitable, selon nous, d'utiliser plusieurs SI notamment les SIGB et les SIG.

Comme nous l'avons déjà souligné par ailleurs, les indicateurs de résultats sont moins utilisés dans le monde des bibliothèques que les indicateurs d'actions en raison de la difficulté de leur mise en oeuvre. Pour contourner cette difficulté, nous avons exploré d'autres domaines où on utilise d'ores et déjà des indicateurs d'effets et nous les avons transposé, dans la mesure du possible, au contexte des bibliothèques. Nous avons précisément examiné le système éducatif en France pour lequel le Haut Conseil de l'Evaluation du système éducatif [860] a déterminé deux types d'indicateurs : les indicateurs relatifs à la population prise en charge par les établissements scolaires [861] et les indicateurs d'environnements [862] . Ces indicateurs s'appuient sur des données spécifiques.

[859] J. Bourdon, « Introduction au colloque international sur la performance publique, 28-29 mai 1998 », in : *Politique et management public*, vol. 17, n°3, septembre 1999.

[860] P. Joutard et C. Thélot. Réussir l'école, Paris : Seuil, 1999, pp145-146.

[861] tels que « *caractéristiques de l'ensemble des élèves de l'établissement à la rentrée* », « *origines scolaires entrant dans les sections à la rentrée* ».

[862] tels que « *intensité des relations avec l'environnement économique* » et « *données socio-économiques sur la zone d'emploi à laquelle appartient l'établissemen*t ».

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Compte tenu de cette répartition, notre approche de la recherche de l'impact de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes couvre dès lors, deux niveaux :

1. Dans un premier niveau, nous procédons à une comparaison entre les objectifs généraux de la bibliothèque et le comportement réel de la population-cible. Comme déjà évoqué, la population dont il sera question d'étudier le comportement est composée :

- d'usagers actifs (ayant été desservis par la bibliothèque) ;
- de l'autorité de tutelle (l'ENSSIB ou la commune de Fresnes) ;
- et des partenaires de la bibliothèque (maison d'édition, librairie, bibliothèques avoisinantes, etc.).

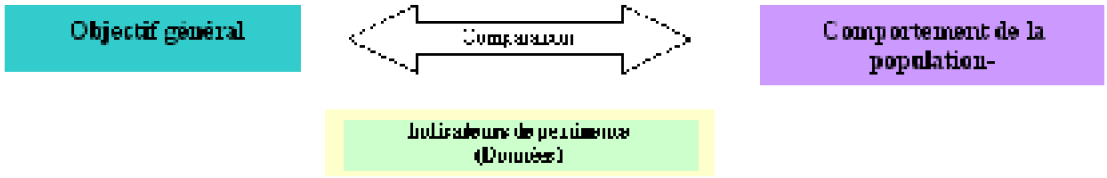


Fig. 51 : La recherche d'impact : Premier niveau

A ce niveau de la recherche, nous posons un certain nombre de questions susceptibles d'aider le bibliothécaire à déterminer ce qu'il doit observer dans le comportement de sa population-cible. La réponse à ces questions devrait conduire le bibliothécaire à apprécier les effets réels des actions qu'il a entrepris dans son établissement. ; elle devrait afficher des résultats d'évaluation pertinents et indiquer, dans quelle mesure les effets attendus par la bibliothèque sont réellement atteints (c'est-à- dire les valeurs-cibles). La comparaison entre les objectifs et la population-cible est donnée dans les deux tableaux qui suivent :

a. Bibliothèque de l'ENSSIB

Tabl. 29 : L'évaluation du comportement de la population-cible de la Bibliothèque de l'ENSSIB

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Objectif général	Comportement de la population-cible	Indicateur d'effet basé sur des données de comparaison
1.1.1 Faciliter la recherche de l'information pour l'ensemble de la population-cible de la bibliothèque.	- Qui ont été les bénéficiaires des services de références et d'information et des outils de sélection et d'information générale proposés par la bibliothèque ? - Dans quelle mesure la bibliothèque a-t-elle produit les effets escomptés dans le domaine de l'information ? - Quelle est la part de la participation de la bibliothèque dans la formation du futur citoyen et dans la réduction des inégalités dans la société ?	- « *Pourcentage de la fréquentation de la population à desservir* ». - « *Entrée à la bibliothèque par personne de la population à desservir* ». - « *Taux de satisfaction des utilisateurs* ». - Caractéristiques de la population à desservir (catégorie socioprofessionnelle, âge, niveau d'études, etc.). - Données sur la fréquentation et l'utilisation des autres bibliothèques (avoisinantes et/ou de même type). - Données sur l'actualité politique, sociale, économique, technique et culturelle de la ville de Lyon et des autres régions de la France. - etc.
1.1.2 Contribuer aux politiques d'information de l'ENSSIB dans le domaine de la bibliothéconomie et des sciences de l'information.	- Dans quelle mesure la bibliothèque a-t-elle directement contribué aux politiques d'information de l'ENSSIB ? - Quel est l'intérêt général de la documentation fournie par la bibliothèque sur chaque catégorie de la population à desservir ? - La mission documentaire telle qu'elle est conduite par la bibliothèque est-elle suffisante ?	
2.1.1 Accompagner les programmes de formation continue et les démarches d'autodidactes dans le domaine des sciences de l'information.	- Qui de la population à desservir considèrent les services offerts par la bibliothèque dans le domaine de la formation initiale et continue inadéquats ? - Dans quelle mesure les actions de a bibliothèque ont-elles contribué à l'insertion professionnelle et à l'emploi ? - L'aide pédagogique fournie par le personnel de la bibliothèque s'est-elle révélée avantageuse pour les étudiants de l'ENSSIB ?	
3.1.1 Entreprendre des actions pour améliorer le programme conjoint avec la bibliothèque nationale de France.	- Les moyens mis en oeuvre pour la coopération avec la bibliothèque nationale de France sont-ils avérés suffisants ? - Qui ont été les bénéficiaires du programme de coopération ?	
3.2.1 Proposer à l'ensemble de la population de l'ENSSIB un fonds exhaustif et pertinent relatif à la bibliothéconomie et aux sciences de l'information en français et en langue étrangère.	- La bibliothèque a-t-elle atteint l'objectif d'excellence escompté ? - Les réponses fournies aux demandeurs d'information se sont-elles avérés efficaces ? - Les moyens mis en œuvre pour conserver le fonds thématique sont-ils avérés adaptés ? - Dans quelle mesure le fonds thématique de la bibliothèque est-il avantageux pour la ville de Lyon	
4.1.1 Entreprendre des	- La participation de la bibliothèque dans le	

vertu de la loi du droit d'auteur.

actions en partenariat avec les équipes de recherche hébergées par l'ENSSIB.	domaine de la formation est-elle avantageuse pour l'ENSSIB ? - Quel est l'impact des services offerts pour les étudiants-chercheurs et les chercheurs sur l'avancement de la recherche à l'ENSSIB, à Lyon et en France.	

b. Bibliothèque Municipale de Fresnes

Tabl. 30 : L'évaluation du comportement de la population-cible de la Bibliothèque Municipale de Fresnes

vertu de la loi du droit d'auteur.

Objectif général	Comportement de la population-cible	Indicateur d'effet basé sur des données de comparaison
1.1.1 Encourager et favoriser les habitudes de lecture des textes imprimés pour prévenir l'illettrisme ou accompagner les actions visant à y remédier.	Dans quelle mesure les actions menées par la bibliothèque contre l'illettrisme ont-elles produit les effets escomptés ; Dans quelle mesure la bibliothèque, y a t-elle directement contribué ?	- « *Pourcentage de la fréquentation de la population à desservir* » - « *Entrée à la bibliothèque par personne de la population à desservir* » - « *Taux de satisfaction des utilisateurs* » - Caractéristiques de la population à desservir (catégorie socioprofessionnelle, âge, niveau d'études, etc.) - Données sur la fréquentation et l'utilisation des autres bibliothèques (avoisinantes et/ou de même type) - Données sur l'actualité politique, sociale, économique, technique, éducative et culturelle de la ville de Fresnes, du département Val-de-Marne et des autres régions de France. - etc.
1.1.2 Contribuer à l'égalité des chances en matière de réussite scolaire et d'insertion sociale et professionnelle.	Quelle est la part de la participation de la bibliothèque dans la réduction des inégalités ?	
2.2.1 Encourager et faciliter la formation initiale des jeunes en leur proposant un soutien complémentaire à celui fourni par le système éducatif (primaire, secondaire et universitaire).	Les actions entreprises par la bibliothèque dans le domaine de la formation initiale ont-elles un impact positif sur le système éducatif du département Val-de-Marne ?	
2.2.2 Encourager et faciliter la formation continue des adultes en contribuant à la mise à jour et à l'approfondissement de leurs connaissances (professionnelles et de base).	Dans quelle mesure la bibliothèque a t-elle directement contribué à l'insertion professionnelle et à l'emploi dans la région ?	
3.1.1 Faciliter la recherche et la sélection de l'information relatives à l'actualité économique, administrative, etc.	- Les outils de recherche de l'information sont-ils avérés efficaces ? - Dans quelle mesure la bibliothèque a-t-elle produit les effets escomptés dans le domaine de l'information ?	
4.1.1 Favoriser la pratique de la lecture à des fins de loisirs pour toute la population municipale.	Qui ont-été les bénéficiaires des services et des ressources proposés par la bibliothèque à des fins de loisirs ?	
4.1.2 Promouvoir les différentes formes	Les actions de promotions conduites par la bibliothèque sont-elles avérées	

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

d'expression artistique.	avantageuses pour le développement de l'art dans la commune de Fresnes ?	
4.2.1 Développer et promouvoir le fonds thématique départemental concernant la « Littérature française des origines au tournant des lumières.	- Dans quelle mesure le fonds thématique de la bibliothèque, est-il avantageux pour la collectivité ? - Les moyens mis en œuvre pour la coopération entre les bibliothèques du département de Val-de-Marne sont-ils suffisants ?	
5.1.1 Rechercher le meilleur rapport entre coût et efficacité.	- Les moyens mis en œuvre, ont ils été pertinemment repartis et employés ? - Ces moyens sont-ils avérés adaptés ? - Le rapport entre le coût et l'efficacité de la bibliothèque peut-il être considéré comme avantageux pour la collectivité ?	
5.2.1 Soutenir l'édition (numérique et de imprimée) littéraire, technique et scientifique en langue française	La politique d'achat et de promotion de la bibliothèque soutient-elle réellement l'édition littéraire, technique et scientifique dans la commune de Fresnes ?	

Le deuxième volet de la recherche de l'impact consiste à comparer les valeurs-cibles telles qu'elles sont déterminées dans les plans d'actions à des valeurs hypothétiques qui risqueraient de changer la société. Celles-ci pourraient modifier les habitudes et les pratiques de la population-cible. 1.

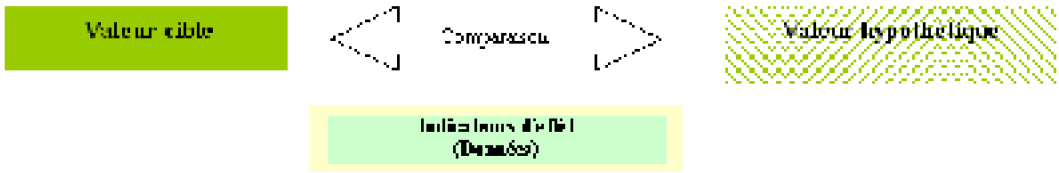


Fig. 52 : La recherche d'impact : deuxième niveau

La prise en compte des nouvelles habitudes et préoccupations de la société devrait conduire le bibliothécaire à vérifier sur le terrain les valeurs hypothétiques ; elle devrait l'aider dans le jugement qu'il portera sur les valeurs acquises par son établissement. Ce deuxième volet de la recherche de l'impact devrait enfin, l'amener à revoir son plan d'action.

a. Bibliothèque de l'ENSSIB

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Tabl. 31 : Un exemple de comparaison entre les valeurs-cibles et les valeurs hypothétiques de la Bibliothèque de l'ENSSIB

Valeur-cible	Valeur hypothétique	Indicateur d'effet basé sur des données de comparaison
Valeur informative 1. Assurer l'accès à l'information	- La liberté et la gratuité d'accès à l'information par l'Internet sont-elles indispensables pour le développement de la citoyenneté ? - La priorité politique donnée à l'information est-elle en faveur des bibliothèques ? - etc.	- Données juridiques et socio-politiques sur la gratuité et la liberté d'accès aux services de l'Internet dans les bibliothèques en France et à l'étranger. - etc.
Valeur éducative et professionnelle 2.Contribuer le plus largement possible à la qualité des formations initiales et continues dispensées dans les deux sites de l'ENSSIB (site de la DOUA et celui de Grandclément)	- Le débat public sur le système éducatif est-il favorable ? - La formation à distance est-elle considérée comme une pratique d'apprentissage importante ? - La bibliothéconomie et les sciences de l'information attirent-elles toujours un population polyvalente ? etc.	- Données sur l'environnement socio-économique du système éducatif français - Données sur les bibliothèques participantes aux programmes de formations à distance - Données sur les débouchés de l'enseignement donné à l'ENSSIB - Données sur la destination des étudiants de l'ENSSIB à leur sortie de l'établissement - etc.
Valeur patrimoniale et culturelle 3. Participer de façon active au développement du patrimoine documentaire national en partenariat avec la bibliothèque nationale de France dans les domaines de la bibliothéconomie et des sciences de l'information	- Bien que nécessaire pour la diffusion du patrimoine documentaire nationale, La numérisation des documents est-elle toujours problématique ? - De quoi l'accès à la culture est-il dépendant ?	- Coût par titre numérisé - Données sur la participation des bibliothèques aux projets de numérisation ? - etc.
Valeur scientifique 4. Accompagner les actions de l'ENSSIB visant à renouveler et à développer les connaissances scientifiques et techniques	- La participation de l'ENSSIB dans le développement de la recherche scientifique et technique est-elle toujours importante ? - etc.	- Données sur le statut de l'ENSSIB et sur ses relations avec l'université Claude Bernard et les autres universités de la région Rhône-Alpes - Données sur le mouvement du corps enseignant de l'ENSSIB - etc.

vertu de la loi du droit d'auteur.

b. Bibliothèque Municipale de Fresnes

Tabl. 32 : Un exemple de comparaison entre les valeurs-cibles et les valeur hypothétiques de la Bibliothèque Municipale de Fresnes

vertu de la loi du droit d'auteur.

Valeur-cible	Valeur hypothétique	Indicateur d'effet basé sur des données de comparaison
Valeur sociale *1. Contribuer à la lutte contre l'exclusion sociale et les inégalités en participant directement au développement de la pratique de la lecture chez toutes les catégories de la population municipale.*	- La pratique de la lecture des livres imprimés est-elle toujours indispensable sinon utile à la compréhension et à l'expression ? - Le contact précoce entre le livre et les jeunes enfants est-il toujours aussi important pour le développement de la lecture ? - etc.	*- Données sur les établissements publics avoisinants (écoles, universités, administration pénitentiaire, etc.) - etc.*
Valeur éducative et professionnelle *2. Contribuer, le plus largement possible, au développement des connaissances et à l'insertion professionnelle de toutes les catégories de la commune.*	*- Le débat public sur le système éducatif est-il toujours favorable ? - La formation à distance est-elle considérée comme une pratique d'apprentissage importante ? - Quel est le rôle actuel des institutions éducatives ? - etc.*	*- Données sur l'environnement socio-économique du système éducatif français - Données sur l'évolution du chômage dans la région - Données sur les débouchés de l'enseignement donné dans la commune de Fresnes voire le département île-de-France. - etc.*
Valeur informative *3. Favoriser l'exercice des libertés et le développement de la citoyenneté par la démocratisation de l'accès à l'information.*	- La priorité politique donnée à l'information est-elle en faveur des bibliothèques ? - La liberté et la gratuité d'accès à l'information par l'Internet sont-elles indispensables pour le développement de la citoyenneté ? *- etc.*	*- Données socio-politiques sur la citoyenneté, la gratuité et la liberté d'accès à l'information dans les bibliothèques en France et à l'étranger. - etc.*
Valeur culturelle *4. Contribuer à l'indépendance intellectuelle et à l'épanouissement de la population en partenariat avec d'autres institutions culturelles*.	*- Quel est le rôle actuel des institutions culturelles ? - Quels types de partenariat ces institutions entreprennent-elles ? - etc.*	*- Données sur le rôle et les services des autres bibliothèques participantes au réseau. - Données sur les institutions culturelles. - etc.*
Valeur économique *5. Contribuer au développement économique de la commune et du pays.*	*- Quel est l'intérêt public des entreprises ? et quel type de relations ont-ils avec les associations de consommateurs, les syndicats, etc.*	*- Données sur la situation économique de la commune de Fresnes et du département Val-de-Marne. - Données sur les entreprises et les syndicats situés dans le département Val-de-Marne. - etc.*

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

5.2 - L'aspect opérationnel du dispositif d'évaluation

La planification des actions de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes constitue une base de connaissances inéluctable à partir de laquelle, il nous a été possible d'envisager des dispositifs d'évaluation pertinents pour ces deux établissements. A la présence de stratégies de développement et de conditions d'appréciations, s'ajoute l'existence d'outils opérationnels pour soutenir durablement les bibliothécaires dans leur démarche d'appréciation.

Le socle d'indicateurs que nous avons proposé pour l'évaluation de leurs performances montre la complexité de sa mise en œuvre. Cela suppose en effet, un traitement régulier de données issues de sources variées. Par ailleurs, la réflexion stratégique sur les MOFF des deux Bibliothèques met en évidence l'importance du renseignement pour l'appréciation des systèmes de planification en vigueur. Cela suppose la disponibilité d'unSI qui soutient l'analyse, l'interprétation et la validation des informations prioritaires.

Pour ces raisons, nous poursuivons la réflexion sur les dispositifs d'évaluation en abordant précisément, dans ce dernier chapitre, la question de la faisabilité technique de ces dispositifs : Les résultats de l'enquête présentés dans le troisième chapitre nous permettent d'affirmer que l'alternative viable pour les bibliothécaires français, partageant les mêmes préoccupations d'utilisation d'informations utiles, est d'adopter un SIAD dont les fonctionnalités recommandées par les bibliothécaires interrogés sont le recueil de données, le calcul des indicateurs de performance et la présentation des résultats par des tableaux et de représentations graphiques. Mais, nous nous heurtons à un problème de choix, car les données qui peuvent être traitées par le SIAD sont multiples, voire complexes.

Compte tenu des limites que nous avons relevées dans l'expérience européenne (i.e. projets CAMILE), concernant la conception d'un SIAD pour les Bibliothèques, nous choisissons de concevoir un prototype de SIAD traitant un seul type de données. Il s'agit des données relatives à la consultation sur place des Bibliothèques. Nous privilégions l'étude de cet aspect pour cinq principaux facteurs :

La valeur d'une Bibliothèque dépend de l'usage de ses services et de ses ressources. Ainsi, il est aussi important d'évaluer la qualité du service rendu par l'établissement que d'apprécier son utilisation réelle. Il s'agit dans ce dernier cas, de mesurer la fréquence d'usage de tous les services et de toutes les ressources qui sont accessibles aux utilisateurs, que ce soient sur place ou en différé (i.e. accès en ligne et/ou à domicile) ;

A. Girard-Billon [863] constate qu'en France, la consultation sur place n'est pas comptabilisée dans la plupart des Bibliothèques alors que l'horaire d'ouverture de ces établissement a sensiblement augmenté. D'ailleurs, les résultats de notre enquête destinée aux bibliothécaires français, confirment ce fait. Aujourd'hui, les Bibliothèques

[863] A. Girard-Billon, *op. cit*., 2000.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

accueillent des publics nouveaux sans restriction d'accès particulières [864] (c'est-à-dire sans abonnement). Ces publics utilisent sur place les ressources documentaires, leurs installations (salles, tables, postes informatisés) et leurs services de renseignement et de référence. Il est nécessaire dès lors, d'évaluer l'utilisation de la Bibliothèque par ces publics. Par ailleurs, il ressort de notre enquête que la majorité des bibliothécaires français ne dispose pas d'outils pour contrôler aisément les activités des utilisateurs au sein de leurs établissements et d'expliquer par conséquent, les motifs de leur fréquentation.

Nous distinguons deux types d'usage des ressources documentaires dont le premier s'avère mieux apprécié que le second : la circulation des documents et leur consultation sur place. Il ressort en effet, des études américaines que 75% des documents empruntés sont également consultés sur place. A l'utilisation sur place de ces ressources empruntables, s'en ajoutent d'autres qui sont exclus du prêt. B. Calenge [865] cite quatre types de documents qui sont exclusivement réservés à la consultation sur place : les documents rares (i.e. anciens et précieux), les documents de consultation ponctuelle (dictionnaire, encyclopédie, quotidien, etc.), les documents dont les conditions juridiques d'achat interdisent le prêt à domicile et les exemplaires de documents exclus du prêt. En raison de leur coût, il devient nécessaire d'évaluer l'usage de ces ressources.

1. L'évolution des travaux du projet EQUINOX montre que l'évaluation des ressources électroniques est plus nécessaire que jamais. Cependant, C. McClureC. McClure, op. cit., 1999. souligne la difficulté de sa mise en œuvre, de par la diversité de ces ressources. A ce titre, P. YoungYoung, P. « L'évaluation des services électroniques en Bibliothèque : les statistiques à l'âge du numérique », in : Bulletin des Bibliothèques de France, n°3, 1998. stipule que le calcul du nombre des connexions et de leur durée d'une part, et l'identification des utilisateurs éloignés par des mots de passe d'autre part, sont des mesures insuffisantes, bien qu'elles soient utiles. En effet, ces mesures ne tiennent pas compte de toute la panoplie des ressources électroniques qui pourrait exister en Bibliothèque (mais simplement des documents électroniques présentés dans son site web sous forme de signets). De même, elles ne peuvent pas justifier, à elles-seules, ni les investissements placés par les Bibliothèques en nouvelles technologies, ni la charge du travail imputé au personnel en matière d'information et de formation. C'est dans ce sens qu'il convient d'évaluer également la consultation sur place des ressources électroniques. Cette évaluation complémentaire devrait contribuer à cerner les besoins d'encadrement et d'information des utilisateurs des ressources électroniques.
2. L'expertise américaine concernant l'évaluation de la consultation sur place des Bibliothèques, réalisée par le programme GéoLib du département du FREAC (et décrite dans le deuxième chapitre), nous a paru pertinente sur les plans méthodologiques et technologiques. En effet, les auteurs de ce programme ont élaboré trois grilles d'enquêtes déterminant les différentes formes d'usage qu'on

[864] à l'exception de quelques unes notamment la Bibliothèque Nationale de France.

[865] B. Calenge, *op. cit.*, 1999.

vertu de la loi du droit d'auteur.

pourrait apprécier dans une Bibliothèque. Ces grilles qui peuvent être régulièrement complétées, grâce au système APEX conçu par les auteurs du programme GéoLib nous ont paru transposables aux cas de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de France.

Dans ce chapitre, nous présenterons les conditions d'adaptation des grilles utilisées par le programme GéoLib au contexte de nos deux Bibliothèque. Il sera question de déterminer les types de consultation sur place en fonction des spécificités de chacune. Par la suite, nous indiquerons les contraintes apparues au cours de l'expérimentation du SI nord-américain dans les deux Bibliothèques et nous tenterons de les contourner, en proposant un prototype de SIAD dont les principales fonctionnalités seront illustrées et critiquées, à la fin de ce travail.

5.2.1- L'adaptation de la méthode nord-américaine au contexte français d'une Bibliothèques publique et d'une Bibliothèque universitaire

Il s'agit de valider une méthode destinée exclusivement aux Bibliothèques publiques à d'autres contextes et à d'autres types de publics. [866] Le programme GéoLib a dans ce sens retenu trois types d'usages.

1. L'utilisation de la collection documentaires et des installations ;
2. La consultation du service de renseignement et de référence ;
3. Les pratiques des usagers actifs (inscrits ou non inscrits) au sein de la Bibliothèque.

Le programme GéoLib a construit pour chaque type d'usage un formulaire d'enquête (voir annexe 8) qui répond à un objectif spécifique :

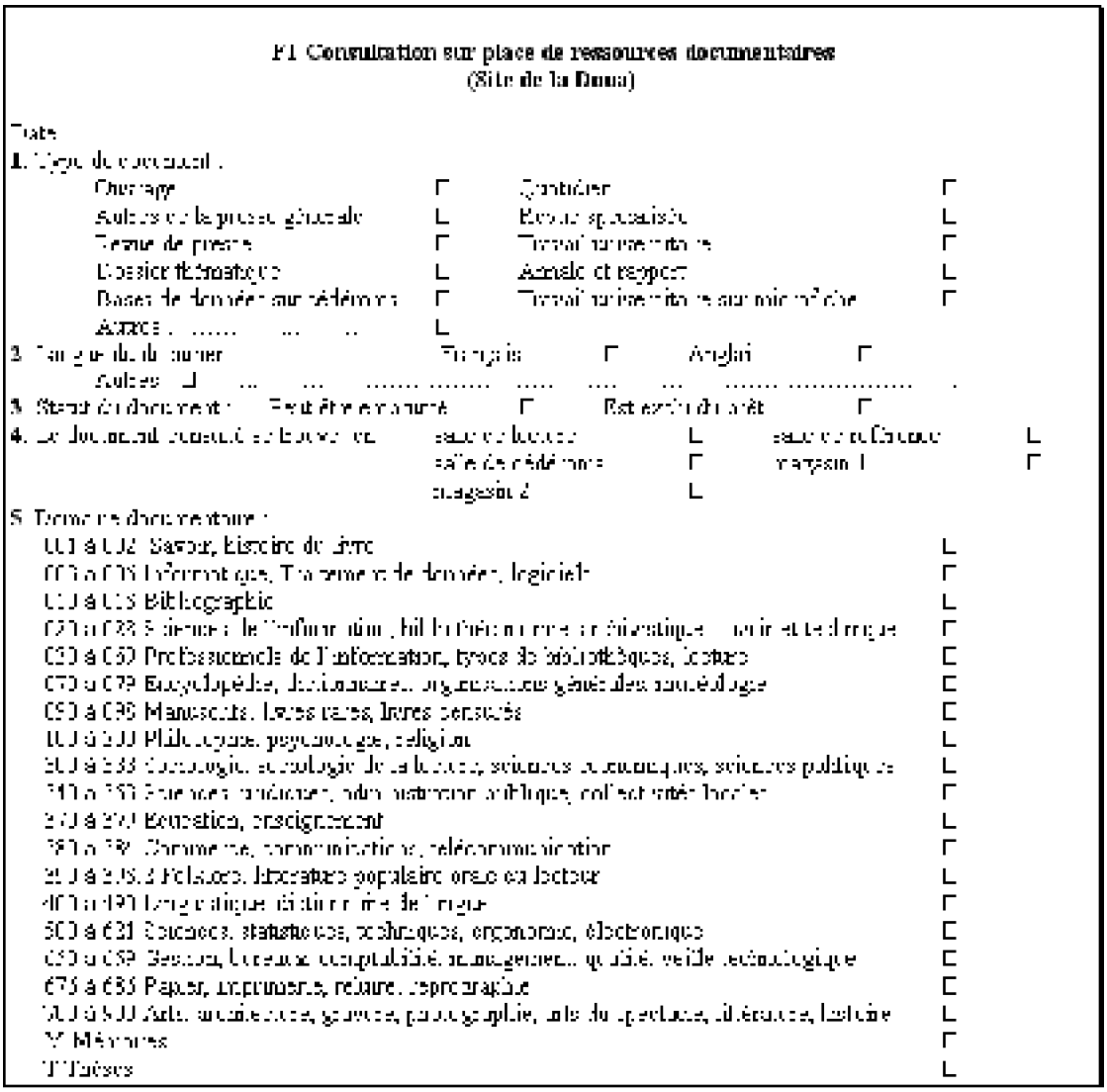
- L'objectif du formulaire **F1** est de comptabiliser d'une façon régulière l'usage sur place des ressources documentaires par domaine documentaire, par langue et par support.
- Le formulaire **F2** permet d'identifier le profil des demandeurs d'information et d'évaluer les réponses fournies au service de renseignement et de référence ;
- L'objectif du formulaire **F3** est de localiser les usages sur place des locaux et des installations par les usagers actifs.

Nous avons procédé en premier lieu, à la traduction en français du contenu des trois formulaires pour les adapter en second lieu aux cas de nos bibliothèques. Les formulaires ci-dessous représentent les adaptations que nous avons établies avec les responsables de ces deux établissements.

a. Bibliothèque de l'ENSSIB

[866] Le programme GéoLib cible l'évaluation de la consultation sur place de cent Bibliothèques publiques par les publics défavorisés (les minorités/majorités ethniques).

vertu de la loi du droit d'auteur.



F1 Consultation sur place de ressources documentaires
(Site de la Doua)

Date

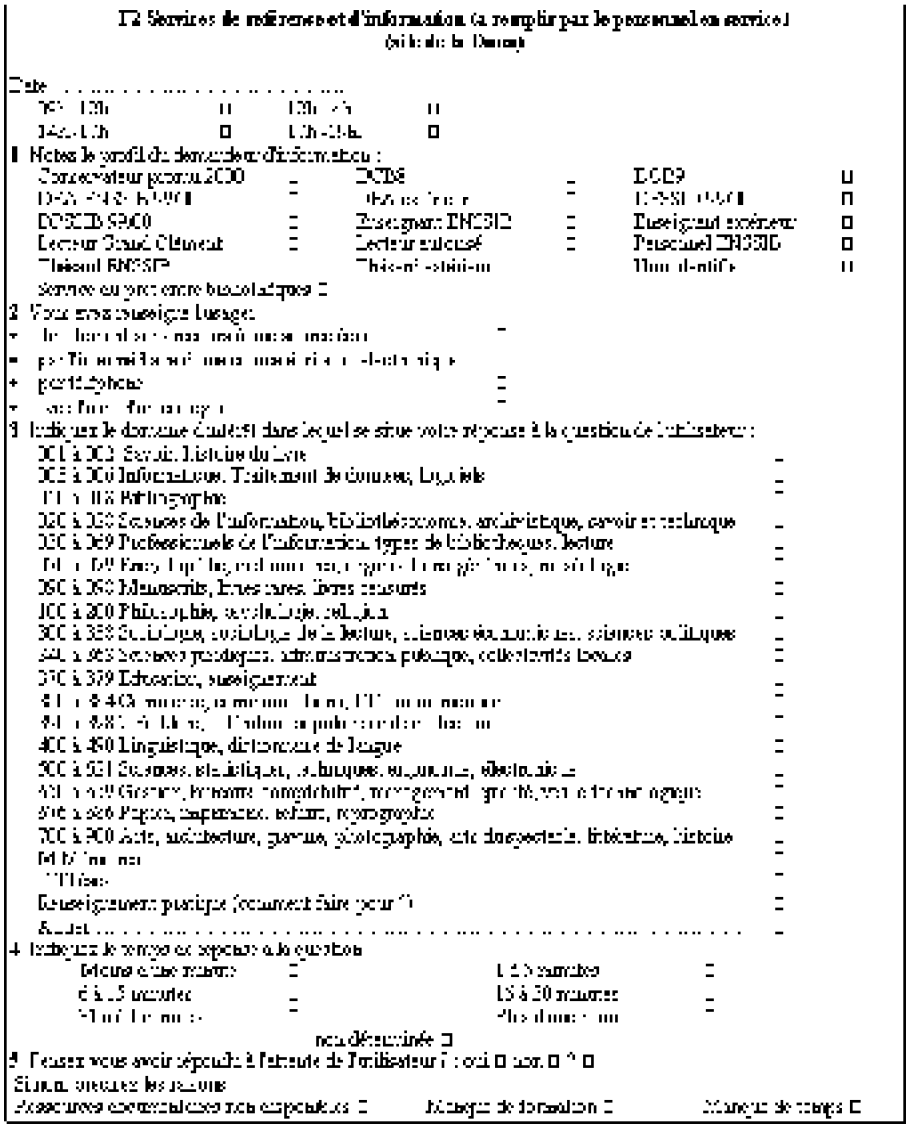
1. Objet de votre travail :
   - Mémoire ☐ — Concours ☐
   - Article de presse générale ☐ — Revue spécialisée ☐
   - Travail universitaire ☐ — Travail universitaire ☐
   - Dossier thématique ☐ — Actualité et loisirs ☐
   - Base de données sur référence ☐ — Travail universitaire sur microfiche ☐
   - Autres : ☐

2. Langue du document : Français ☐ Anglais ☐
   Autres ☐ .....

3. Statut du chercheur : Etudiant en formation ☐ Retraité ☐

4. Le document consulté se trouve en : salle de lecture ☐ salle de périodiques ☐ magasin 2 ☐ salle de référence ☐ magasin 1 ☐

5. Domaine de votre recherche :
   - 000 à 002 Savoir, Edition, Livre ☐
   - 003 à 005 Informatique, Traitement de données, logiciels ☐
   - 010 à 019 Bibliographie ☐
   - 020 à 028 Sciences de l'information, bibliothéconomie, documentation, archivistique ☐
   - 030 à 060 Professionnels de l'information, presse, bibliothèques, lecture ☐
   - 070 à 079 Encyclopédie, dictionnaires, organisations générales, muséologie ☐
   - 090 à 096 Manuscrits, livres rares, livres censurés ☐
   - 100 à 200 Philosophie, psychologie, religion ☐
   - 300 à 333 Sociologie, démographie, sciences économiques, sciences politiques ☐
   - 340 à 350 Sciences juridiques, administratives, politiques, collectivités locales ☐
   - 370 à 374 Education, enseignement ☐
   - 380 à 384 Commerce, communications, télécommunications ☐
   - 398 à 398.2 Folklore, littérature populaire orale et lecture ☐
   - 400 à 490 Linguistique, histoire et mots de la langue ☐
   - 500 à 621 Sciences, statistiques, techniques, ergonomie, électronique ☐
   - 650 à 659 Gestion, bureau, comptabilité, communication, qualité, veille technologique ☐
   - 675 à 686 Papier, imprimerie, reliure, reprographie ☐
   - 700 à 800 Arts, musique, jeux, sports, photographie, arts du spectacle, littérature, lecture ☐
   - M Mémoires ☐
   - T Thèses ☐



I2 Services de référence et d'information (à remplir par le personnel en service)
(cocher la bonne)

Date .....

7h - 12h ☐ 12h - 17h ☐

14h - 19h ☐ 19h - 21h ☐

1 Notez le profil du demandeur d'information :

Conservateur poste 2000	☐	ENSB	☐	ENSB	☐
[illegible]	☐	[illegible]	☐	[illegible]	☐
ENSSIB 9900	☐	Enseignant ENSSIB	☐	Enseignant extérieur	☐
Lecteur Grand Château	☐	Lecteur autorisé	☐	Personnel ENSSIB	☐
Conseil ENSSIB	☐	Chercheur extérieur		Non identifié	☐

Services ou prestations bibliothéconomiques ☐

2 Vous avez consulté l'usager :

- [illegible] ☐
- par [illegible] ☐
- par téléphone ☐
- [illegible] ☐

3 Indiquez le domaine d'intérêt dans lequel se situe votre réponse à la question de l'utilisateur :

000 à 003 Savoir, histoire du livre	☐
004 à 006 Informatique. Traitement de données, Logiciels	☐
010 à 018 Bibliographie	☐
020 à 029 Sciences de l'information, bibliothéconomie, archivistique, savoir et technique	☐
030 à 069 Professionnels de l'information, types de bibliothèques, lecture	☐
070 à 079 Presse, journalisme, revues, périodiques, médias	☐
080 à 099 Manuscrits, livres rares, livres curieux	☐
100 à 200 Philosophie, psychologie, religion	☐
300 à 338 Sociologie, statistique, économie, [illegible]	☐
340 à 368 Sciences juridiques, administration publique, collectivités locales	☐
370 à 379 Education, enseignement	☐
380 à 400 [illegible]	☐
401 à 408 [illegible]	☐
400 à 490 Linguistique, dictionnaires de langue	☐
500 à 591 Sciences, mathématiques, astronomie, physique, chimie	☐
592 à 599 Sciences, botanique, zoologie, anthropologie	☐
600 à 606 Techniques, sciences, métiers, technologies	☐
700 à 790 Arts, architecture, peinture, photographie, arts du spectacle, littérature, histoire	☐
791 à 799 [illegible]	☐
800 à 899 [illegible]	☐
Renseignement pratique (comment faire pour ?)	☐
Autre	☐

4 Indiquez le temps en minutes de la question

Moins de 2 minutes	☐	11 à 15 minutes	☐
6 à 10 minutes	☐	15 à 20 minutes	☐
Plus de 20 minutes			

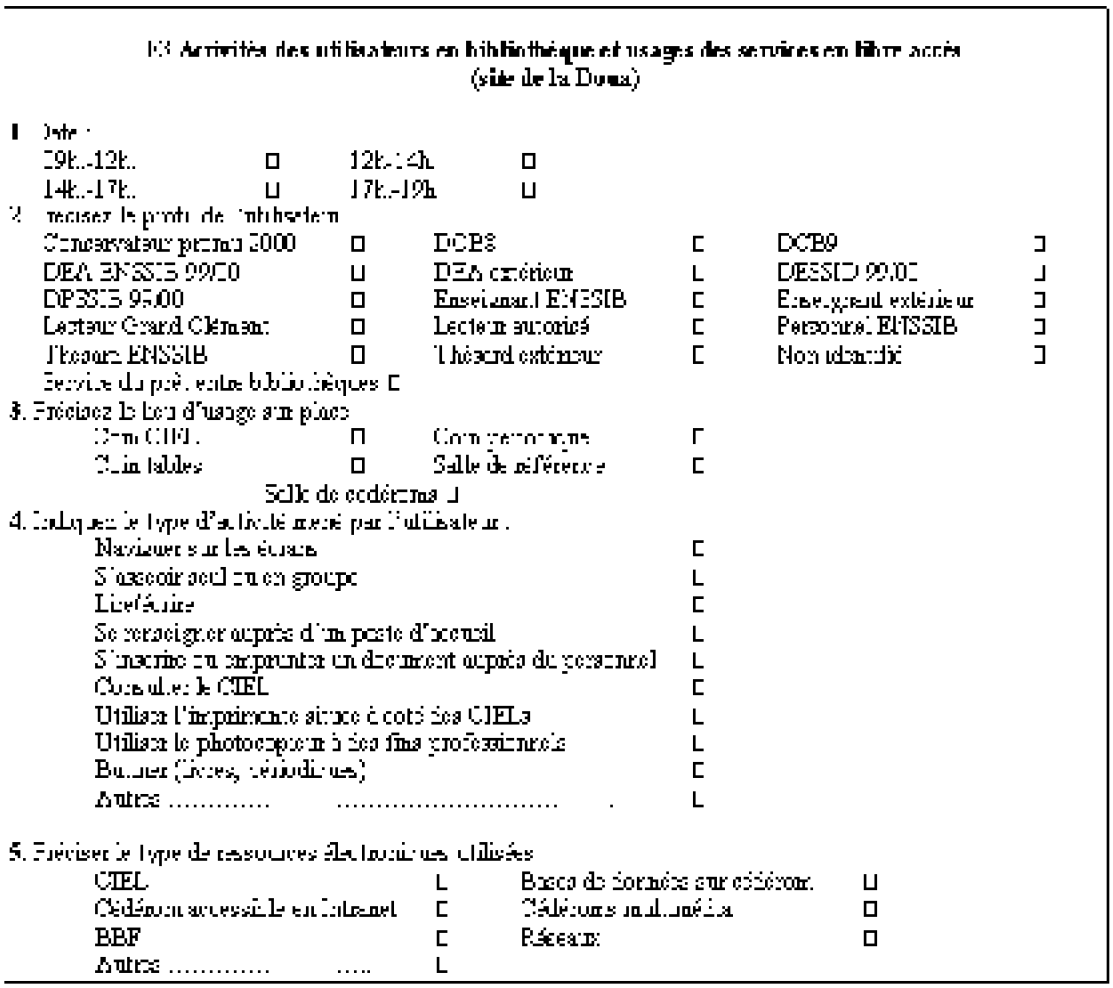
non déterminée ☐

5 Pensez-vous avoir répondu à l'attente de l'utilisateur ? oui ☐ non ☐ ? ☐

Si non, précisez les raisons

Ressources documentaires non disponibles ☐ Manque de formation ☐ Manque de temps ☐

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en



IX Activités des utilisateurs en bibliothèque et usages des services en libre accès
(site de la Doua)

1. Date :
   - 9h.-12h. ☐ 12h.-14h. ☐
   - 14h.-17h. ☐ 17h.-19h. ☐

2. Préciser le profil de l'utilisateur
   - Conservateur promo 2000 ☐ DCB8 ☐ DCB9 ☐
   - DEA ENSSIB 99/00 ☐ DEA extérieur ☐ DESSID 99/00 ☐
   - DPESSIB 99/00 ☐ Enseignant ENSSIB ☐ Enseignant extérieur ☐
   - Lecteur Grand Clément ☐ Lecteur autorisé ☐ Personnel ENSSIB ☐
   - Thésard ENSSIB ☐ Thésard extérieur ☐ Non identifié ☐
   - Service des prêts autres bibliothèques ☐

3. Préciser le lieu d'usage sur place
   - Salle CIEL ☐ Carrels personnels ☐
   - Salle tables ☐ Salle de référence ☐
   - Salle de rédaction ☐

4. Indiquer le type d'activité menée par l'utilisateur :
   - Naviguer sur les écrans ☐
   - S'asseoir seul ou en groupe ☐
   - Lire/écrire ☐
   - Se renseigner auprès d'un poste d'accueil ☐
   - S'inscrire ou emprunter un document auprès du personnel ☐
   - Consulter le CIEL ☐
   - Utiliser l'imprimante située à côté des CIELs ☐
   - Utiliser le photocopieur à des fins professionnelles ☐
   - Boire/manger (cocas, viennoiseries) ☐
   - Autres ..... ☐

5. Préciser le type de ressources électroniques utilisées
   - CIEL ☐ Bases de données sur cédérom ☐
   - Cédérom accessible en intranet ☐ Télécoms multimédia ☐
   - BBF ☐ Réseaux ☐
   - Autres ..... ☐

b. Bibliothèque Municipale de Fresnes

vertu de la loi du droit d'auteur.

F1 Consultation sur place de ressources documentaires

Date ... .

1. Type de document :
   Livre ou dictionnaire ☐ Revue ou journal ☐
   Source électronique (cédérom ou Internet) ☐ Publication locale (tract, revue, etc.) ☐
2. Langue du document : Français ☐ Anglais ☐
   Autres ☐
3. Statut du document : Peut être emprunté ☐ Est exclu du prêt ☐
4. Le document est destiné aux enfants ☐ aux adultes ☐ aux non voyants (gros caractères) ☐
5. Domaine documentaire

0 Sciences et communication	☐	6 Techniques	☐
1 Informatique	☐	61 Médecine	☐
12 Philosophie	☐	64 Cuisine	☐
15 Psychologie	☐	7 Arts	☐
2 Religions	☐	77 Arts du spectacle	☐
31 Sociologie	☐	78 Musique	☐
32 Politique	☐	79 Sports et loisirs	☐
33 Economie et Gestion	☐	8 Littérature	☐
34 Droit	☐	R Romans	☐
37 Enseignement	☐	9 Histoire	☐
39 Ethnologie	☐	91 Géographie	☐
4 Langues	☐	BD Bandes dessinées	☐
5 Sciences	☐	A Albums pour enfants	☐
55 Sciences de la Terre	☐	C Contes pour enfants	☐
57 à 59 Sciences de la vie	☐		

vertu de la loi du droit d'auteur.

F2 Services de référence et d'information (à remplir par le personnel en service)

Date :

1. Notez le profil du demandeur d'information :

Préscolaires (2-6 ans)	☐	Enfant (7-13 ans)	☐
Adolescents (14-17 ans)	☐	Etudiants et actifs	☐
Retraités (65 ans et plus)	☐		
Autres	☐		

2. Vous avez renseigné l'usager

- directement, sans recours à une source écrite ☐
- par l'intermédiaire d'une source écrite ou électronique ☐
- par téléphone ☐
- avec l'aide d'un collègue ☐

3. Indiquez le domaine d'intérêt dans lequel se situe votre réponse à la question de l'utilisateur

Emploi ou travail	☐	Loisirs	☐
Renseignements pratiques	☐	Auto formation	☐
Distractions/Loisirs	☐	Travail scolaire	☐
Utilisation des ordinateurs	☐	Préparation aux examens	☐
Conseils de lecture	☐	Informations d'ordre scientifique ou technique	☐
Informations locales	☐		
Questions d'actualité (à propos d'un événement ou d'une parution récente			☐
Divers (précisez si vous le souhaitez)			☐

4. Indiquez le temps de réponse à la question

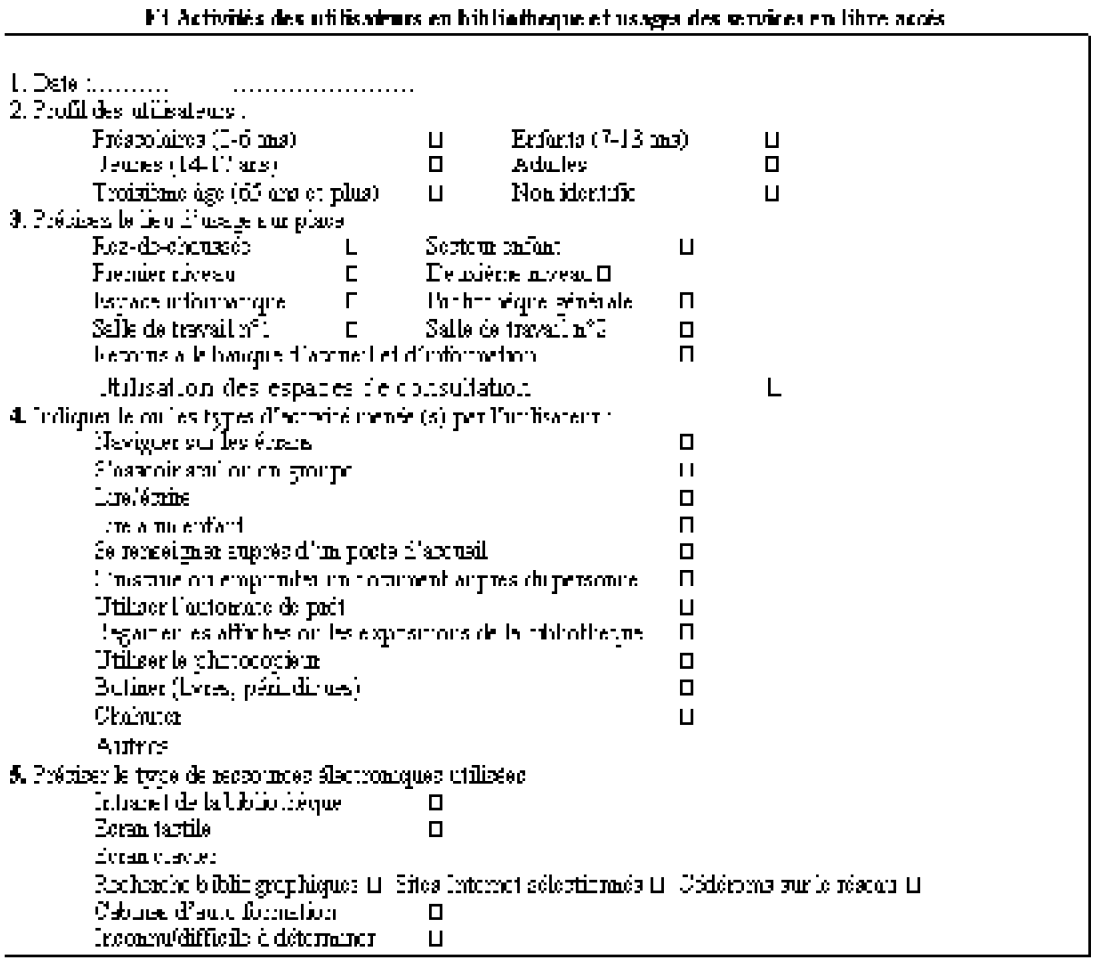
Moins d'une minute	☐	1 à 5 minutes	☐
5 à 15 minutes	☐	16 à 30 minutes	☐
31 à 60 minutes	☐	Plus d'une heure	☐
non renseignée	☐		

5. Pensez vous avoir répondu à l'attente de l'utilisateur ? : oui ☐ non ☐ ? ☐

Si non, précisez les raisons :

Ressources documentaires non disponibles ☐ Manque de formation ☐

Manque de temps ☐



F1 Activités des utilisateurs en bibliothèque et usages des services en libre accès

1. Date : .....
2. Profil des utilisateurs :
   - Préscolaires (2-6 ans) ☐ Enfants (7-13 ans) ☐
   - Jeunes (14-17 ans) ☐ Adultes ☐
   - Troisième âge (65 ans et plus) ☐ Non identifié ☐
3. Préciser le lieu d'usage sur place
   - Rez-de-chaussée ☐ Sectorisation ☐
   - Premier niveau ☐ Deuxième niveau ☐
   - Espace informatique ☐ Bibliothèque générale ☐
   - Salle de travail n°1 ☐ Salle de travail n°2 ☐
   - Banque d'accueil et d'information ☐
   - Utilisation des espaces de consultation ☐
4. Indiquer le ou les types d'assistance mentionné (s) par l'utilisateur :
   - Naviguer sur les écrans ☐
   - S'asseoir seul ou en groupe ☐
   - Lire/écrire ☐
   - Jouer au enfant ☐
   - Se renseigner auprès d'un poste d'accueil ☐
   - S'installer ou emprunter un document auprès du personnel ☐
   - Utiliser l'ascenseur de poid ☐
   - Regarder les affiches sur les expositions de la bibliothèque ☐
   - Utiliser le photocopieur ☐
   - Butiner (Livres, périodiques) ☐
   - Chaîne ☐
   - Autres
5. Préciser le type de ressources électroniques utilisées
   - Intranet de la bibliothèque ☐
   - Ecran tactile ☐
   - Ecran classic
   - Recherche bibliographiques ☐ Sites Internet sélectionnés ☐ Cédérom sur le réseau ☐
   - Cédérom d'aide formation ☐
   - Inconnu/difficile à déterminer ☐

Les adaptations nous conduisent à relever quelques éléments divergents qui concernent essentiellement¨:

- les catégories d'utilisateurs : on classe les utilisateurs à la Bibliothèque Municipale de Fresnes selon la pyramide des âges alors qu'on les identifie à la Bibliothèque de l'ENSSIB, en fonction des cycles de formations proposés à l'ENSSIB ;
- les domaines couverts par les réponses aux demandes d'informations : les services offerts par les deux Bibliothèque correspondent à leurs missions. Cela se répercute sur les demandes d'informations qu'elles reçoivent. Ainsi, le personnel de la Bibliothèque de l'ENSSIB répond majoritairement à des questions dans le domaine des sciences de l'information et de la bibliothéconomie. A la Bibliothèque Municipale de Fresnes, les réponses fournies par le personnel d'accueil couvrent des domaines diversifiés (emploi, conseils de lecture, distractions et loisir, travail scolaire, etc.) ;
- la typologie des documents mis en libre accès : nous constatons que la panoplie des

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

documents consultables sur place à la Bibliothèque de l'ENSSIB est variée ; elle est constituée de documents secondaires (dossiers thématiques et revues de presse), de documents de consultation ponctuelle (presse générale, revues, etc.) et de travaux universitaires. L'offre documentaire de la Bibliothèque Municipale de Fresnes est différente ; elle est constituée de livres ou dictionnaires, de revues ou journaux et de sources électroniques.

Cependant, l'examen des formulaires **F2** et **F3** nous permet de relever quelques convergences révélatrices de la réalité des besoins des Bibliothèques.

- Le besoin d'apprécier l'utilisation des installations : les responsables des deux bibliothèques souhaitent évaluer plus précisément les lieux d'usage sur place ainsi que le type des ressources électroniques utilisé dans ces lieux.
- Le besoin d'expliquer le taux de fréquentation : les responsables souhaitent connaître les pratiques documentaires des usagers actifs durant les heures d'ouverture de leurs établissement.
- Le besoin d'apprécier la charge de travail du personnel aux postes d'accueil : les responsables entendent non seulement cerner les besoins de compétences et de ressources du personnel d'accueil mais aussi apprécier leur disponibilité. Cet aspect n'a pas été traité dans le formulaire **F2** du programme GéoLib.

5.2.2 - L'expérimentation du système APEX II au contexte des Bibliothèques-sites

Au départ, le but de l'adaptation des trois formulaires du programme GéoLib, était de rendre possible l'implémentation du système APEX II par la Bibliothèque de l'ENSSIB et par la Bibliothèque Municipale de Fresnes. Cependant, le personnel de ces établissements a trouvé l'utilisation quotidienne de ce système difficile ; il a préféré remplir manuellement les formulaires imprimés. Le manque de temps pour l'apprentissage des fonctionnalités de ce système est la principale justification fournie par le personnel des deux Bibliothèques. A la présence de ce problème, nous pouvons ajouter les contraintes techniques que nous avons observées dans APEX II au cours de son expérimentation. En effet, nous avons constaté que :

- les données relatives à l'usage sur place scannées par APEX II ne sont que temporairement enregistrées dans la mémoire de ce système. Ceci signifie que le bibliothécaire doit télécharger régulièrement les données enregistrées sur ordinateur (dans des fichiers), afin de vider la mémoire du système [867].
- APEX II est exclusivement un système de collecte de données. Il ne peut donc, effectuer aucun type d'analyses. Dans l'expertise nord-américaine, ce sont les auteurs du programme GeoLib qui sont chargés de récupérer périodiquement les données collectées (c'est-à-dire les fichiers sauvegardés), par les bibliothèques participantes, en vue de leur traitement. Pour ce faire, ils ont mis au point un programme avec le logiciel Access qui va gérer les données et les présenter sous

[867] Le groupe du programme GeoLib recommande aux bibliothécaires participant à l'expérimentation du système APEX II d'effacer les données enregistrées à la fin d'une journée de recensement.

vertu de la loi du droit d'auteur.

différentes formes graphiques (tableaux, courbes, camembert, etc.). Cette dépendance remet en cause l'efficacité du système.

- on a perdu beaucoup de temps contrairement à nos prévisions : l'intérêt du système APEX II réside dans son utilisation quotidienne par le personnel lui-même. Or, durant trois mois, le personnel des Bibliothèques a rempli les formulaires imprimés et nous les a communiqués. Scanner les données par le système APEX II et les traiter par un autre logiciel n'était pas faciles pour nous, surtout lorsqu'il s'agit de dépouiller des centaines de formulaires (plus de 550 formulaires complétés par Bibliothèque).

Pour toutes ces raisons, nous avons décidé de concevoir un prototype de système qui :

- prendrait en compte les besoins des bibliothécaires français ;
- s'inspirerait des avantages ergonomiques du système APEX II ;
- offrirait de nouvelles fonctionnalités permettant à la fois la collecte et l'analyse instantanées des données ;
- permettraient de visualiser au quotidien l'évolution de l'usage sur place des services et des ressources.

5.2.3-La proposition d'un SIAD pour l'usage sur place des Bibliothèques: la conception et la réalisation du prototype ASSESS

ASSESS est un prototype de SIAD pour l'usage sur place des bibliothèques ; il est développé avec *Visual basic*. Au départ, le but de la conception de ce prototype était de remplacer la tâche fastidieuse qui consiste à remplir les formulaires imprimés et à les saisir par la suite par un SI. Mais, les développements effectués dans le prototype ASSESS ont abouti à la conception d'un outil d'aide à l'évaluation de l'usage sur place des Bibliothèques.

Quatre principes généraux nous ont guidé dans la conception d'ASSESS. Le premier, sans doute le plus important, est que les bibliothécaires français ont besoin d'exploiter les indicateurs de performance en fournissant le moindre effort.

Le deuxième principe consiste à faciliter le repérage des informations utiles pour la prise de décision. En effet, il est plus simple aux bibliothécaires de voir automatiquement l'évolution de leur politique de gestion par des courbes et des graphiques, que d'interpréter par eux-même les données accumulées après un certain temps.

De même, nous considérons que les bibliothécaires sont les seuls qui puissent décider les données et les indicateurs qui correspondent à la spécificité des missions et des objectifs de leurs établissements; ils sont les seuls à définir les représentations graphiques qui conviennent le mieux à leurs besoins d'évaluation. En même temps, ils ont besoin d'être guidés dans leur choix. C'est pourquoi, nous proposons dans ASSESS la possibilité de définir librement le nombre et le contenu des formulaires de saisie. Des interfaces graphiques guident l'usager dans le choix de traitement et de visualisation des données.

L'enquête que nous avons menée au deuxième chapitre, nous a montré que les

vertu de la loi du droit d'auteur.

bibliothécaires français ne sont pas suffisamment motivés pour échanger leurs résultats d'évaluation avec d'autres Bibliothèques. En effet, le problème réside, selon les bibliothécaires interrogés, dans la disparité des indicateurs et des méthodes de calcul utilisées par les établissements. L'approche que nous avons développée dans ASSESS permet de contourner ce problème, puisque ce prototype peut gérer plusieurs Bibliothèques à la fois et en appliquer, à la demande des usagers, les mêmes critères de saisie, de traitement et d'interrogation.

Au regard de ces quatre principes, nous avons procédé à la programmation des fonctionnalités du prototype dont les caractéristiques les plus importantes pour nous sont l'adaptabilité, l'interactivité et la flexibilité.

- L'adaptabilité : les fonctionnalités proposées doivent convenir au contexte où elles sont mobilisées. L'important pour nous, est de concevoir, un prototype qui répond exactement aux besoins spécifiques des Bibliothèques.
- L'interactivité consiste à faciliter le dialogue entre l'usager et le système et porte essentiellement sur l'aide fournie à l'usager pour définir ses choix et pour naviguer dans le système. C'est ainsi que les menus et les options proposées par ASSESS sont presque identiques à ce qu'on pourrait retrouver dans les applications Windows.
- La flexibilité du prototype ASSESS repose sur son extensibilité sur d'autres fonctions et sur plusieurs systèmes. En effet, le prototype pourrait être transposable sur plusieurs SII. Elle repose également sur sa compatibilité. On pourrait interroger les bases de données d'ASSESS *via* un poste de travail [868] , comme on pourrait consulter ses applications dans un terminal portable.

Les fonctionnalités du prototype ASSESS sont définies, en tenant compte des recommandations des bibliothécaires français en matière de SIAD. Les fonctionnalités attendues qui sont décrites dans le troisième chapitre de la thèse sont, rappelons-les :

- le recueil des données ;
- le traitement des données ;
- et la présentation des résultats du traitement des données.

Pour la réalisation de ces fonctionnalités, nous étions amenés à fixer certains repères et certaines limites pour notre prototype :

- Les repères concernent le terrain de notre étude. Le prototype ASSESS doit répondre aux besoins de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de celle de Fresnes, concernant l'évaluation de l'usage sur place. C'est ainsi, que nous avons pris en compte d'une part, les consignes des responsables des deux bibliothèques en matière d'amélioration des performances, et d'autre part, le système des valeurs et des objectifs que nous avons déterminé dans l'approche stratégique (cf. 5.1). Plus précisément, le prototype permet de reproduire le contenu des trois types de formulaires imprimés, tels qu'ils étaient validés par les responsables des bibliothèques (cf. 5.2.1). Par ailleurs, le prototype peut calculer automatiquement tous

[868] sur un PC

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

les indicateurs de performance que nous avons retenus pour les évaluations *ex tempore* et *ex post* de ces Bibliothèques et dont les méthodes de calcul dépendent de l'élaboration d'enquêtes sur la consultation sur place.

- Les limites de notre prototype portent sur l'apport de ce dernier pour la conduite de la démarche d'évaluation. En effet, nous ne prétendons pas proposer un outil informatisé capable de gérer toutes les données parvenant à la Bibliothèque, ni encore de satisfaire toutes les demandes d'évaluateurs, notamment en matière d'élaboration de tableaux de bord. Seuls les données et les indicateurs relatifs à l'usage sur place sont retenus (pour l'instant) par le prototype ASSESS. Il reste encore un grand effort à faire pour étendre les fonctionnalités du prototype sur d'autres aspects importants du dispositif d'évaluation. Nous pensons notamment à la gestion des informations utiles pour conduire des analyses de type MOFF.

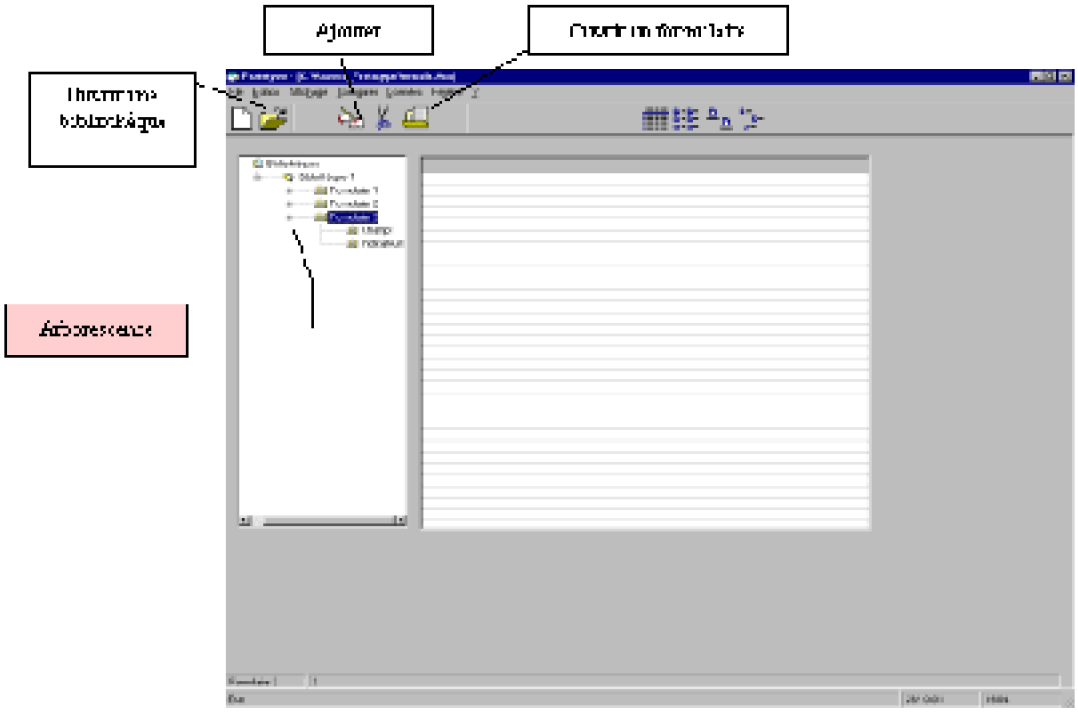
L'essentiel des fonctionnalités qui sont proposés par le prototype ASSESS est décrit dans le paragraphe suivant.

5.2.3.1- Les fonctionnalités du prototype :

5.2.3.1.1 – La définition d'un formulaire

Le prototype ASSESS peut créer plusieurs bases de données. Pour chaque base représentant une bibliothèque donnée, on peut définir des formulaires d'enquêtes variés. Les commandes de création, d'ajout et de modification seront utilisées par l'usager pour définir les champs et les variables du formulaire.

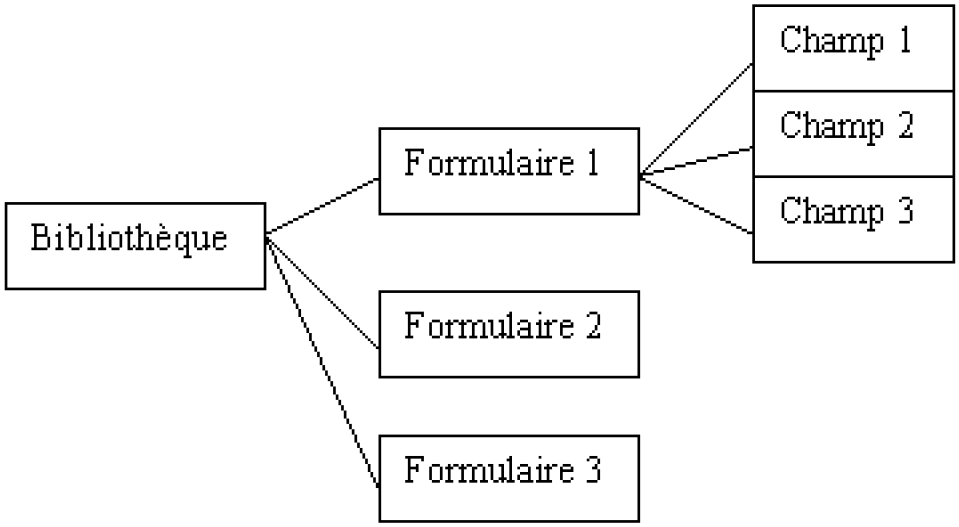
Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en



Les icônes affichées au démarrage dans la barre d'outils permettent d'accéder rapidement et en un seul clic de souris aux éléments de menus. L'icône la plus à gauche par exemple, équivaut à l'option « ouvrir une bibliothèque ». Elle permet d'accéder à une bibliothèque de questions comportant autant de formulaires que l'on souhaite créer. Chaque formulaire correspond à une grille d'enquête.

Nous pouvons dire que tel qu'il est organisé, le prototype ASSESS est favorable au travail en réseau, dans la mesure où il peut gérer plusieurs bibliothèques en même temps. Pour chacune d'elles, on pourrait visualiser dans la boîte de dialogue d'ASSESS le nombre et le libellé des formulaires existants ainsi que les champs dans chacun de ces formulaires. Cette organisation arborescente est une des principales caractéristiques de ce prototype, du fait qu'elle simplifie la consultation des fenêtres du prototype.

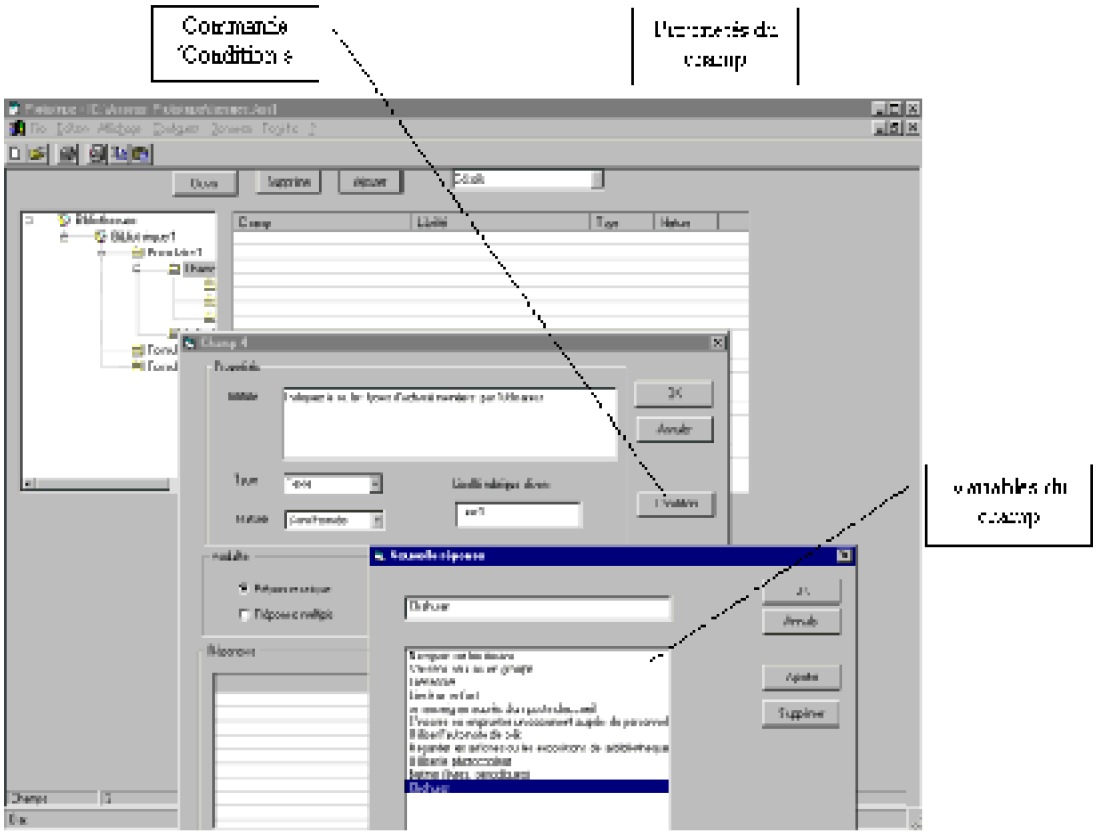
vertu de la loi du droit d'auteur.



Nous avons reproduit les formulaires (**F1**, **F2** et **F3**) correspondant à la Bibliothèque de l'ENSSIB et à la Bibliothèque Municipale de Fresnes à partir de l'option « ajouter». En cliquant sur son icône, nous obtenons une boîte de dialogue dans laquelle nous avons d'abord, saisi le nom de la Bibliothèque que nous avons voulu créée. Le programme affiche la même boîte de dialogue pour nommer ensuite les trois formulaires.

Pour créer maintenant le contenu des trois formulaires, ASSESS nous affiche une série de boîtes de dialogue dans lesquels il est possible de préciser les propriétés de chaque champ et de saisir ses variables.

vertu de la loi du droit d'auteur.



Pour nous, le champ correspond à une question du formulaire. Le prototype permet de définir dans la boîte « Propriétés du champ » les divers éléments d'une question :

- Le libellé du champ est le texte de la question.
- La nature de la question : la question peut être ouverte, fermée, semi-fermée ou à réponses ordonnées ; elle peut contenir une réponse unique ou des réponses multiples.
- Le type de question : elle peut être numérique ou prendre la forme d'un texte (pour les commentaires), d'une date ou d'une heure.
- L'association des questions : La commande « condition » permet de conditionner le passage d'une question à une autre. Nous avons activé cette commande pour la question 5 du formulaire **F2**. En effet, le prototype divise cette question en deux [869] et établit systématiquement un renvoi entre les deux à chaque fois où la réponse à la première question aura pour variable retenue « non ».

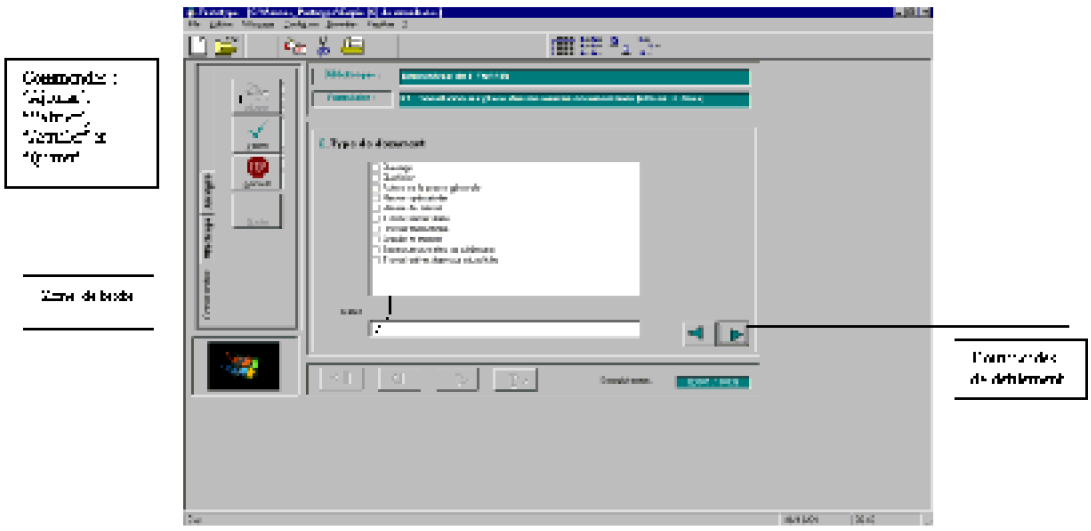
Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

· La commande « modifier » permet d'atteindre une autre fenêtre dans laquelle nous avons édité les variables de chaque champ (i.e. les réponses possibles pour les questions fermées ou semi-fermées des formulaires).

5.3.2.2.2 - La saisie et le dépouillement des données

Avec ASSESS, nous avons procédé au dépouillement des questionnaires remplis par les personnels de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes. Pour les questions fermées, nous avons sélectionné les réponses en cochant les cases correspondantes et nous avons saisi les commentaires des personnels dans la zone d'édition situé en bas de l'écran. Cette zone est automatiquement active et permet d'associer une question ouverte de type texte à une autre fermée.

La saisie des réponses s'effectue par ligne pour toutes les questions du formulaire. En effet, ASSESS nous permet de basculer d'une question à une autre, au moyen de deux commandes de défilement (revenir en arrière ou passer à la question suivante) qui apparaissent en bas à droite de l'écran.



A l'exception du champ « date », la saisie des réponses n'est pas obligatoire. Dans le cas où aucune réponse n'est retenue par l'usager, ASSESS l'interprète comme une non-réponse.

Les commandes « Ajouter », « Valider », « Annuler » et « Quitter » sont les principales options de saisie qui sont proposées par ASSESS :

· La commande « Ajouter » permet de passer d'un questionnaire dépouillé à un autre.

· La commande « Valider » permet d'enregistrer ce que nous avons saisi.

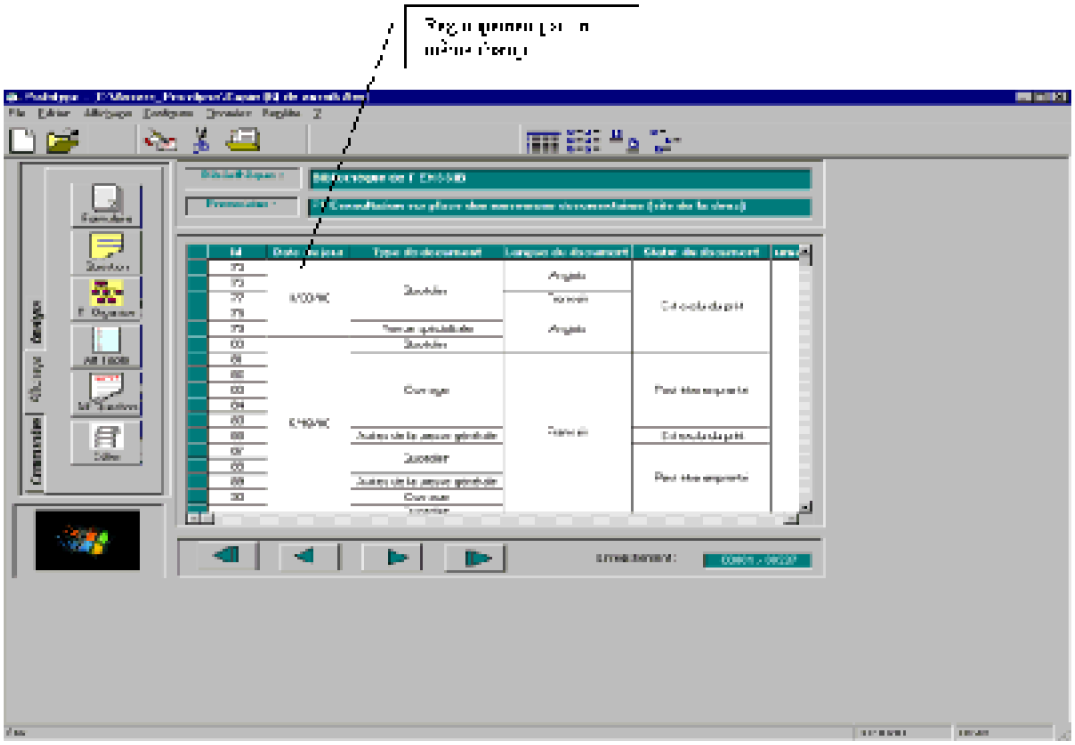
869 La première question est « Pensez-vous avoir répondu à l'attente de l'utilisateur ? » et la deuxième est la suivante : « Si non, précisez les raisons ? ».

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

- La commande « Annuler » permet de supprimer le formulaire en cours (une confirmation est demandée).
- La commande « Quitter » permet de revenir au menu principal où nous pouvons visualiser les enregistrements saisis.

Trois principaux modes de consultation des enregistrements sont possibles :

1. L'affichage des enregistrements selon l'ordre séquentiel de leur saisie ;
2. L'affichage des enregistrements par champ ;
3. Le regroupement des enregistrements dont les réponses retenues sont identiques.



Le prototype ASSESS nous permet de traiter les données des trois questionnaires de manière à les rendre utiles à la prise de décision. Deux modes d'analyses sont proposés par ASSESS : l'analyse statistique et l'analyse par les indicateurs de performance.

Vu son importance pour la démarche d'évaluation des bibliothèques, nous préférons décrire en premier lieu, ce deuxième mode d'analyse parce qu'il constitue, nous semble-t-il, l'originalité de ce prototype [870] .

5.3.2.2.3 – L'analyse des données par les indicateurs de performance

Adapté aux spécificités des Bibliothèques, le prototype permet d'exploiter un socle

[870] La fonction d'analyse statistique est proposée par plusieurs logiciels. Citons notamment le logiciel de bureautique EXCEL et le logiciel OPSYS que nous avons utilisé pour le dépouillement de l'enquête sur la pratique d'évaluation des bibliothécaires en France.

vertu de la loi du droit d'auteur.

d'indicateurs de performance destinée à être employée plus tard par l'usager. En nous référant aux descriptions précises fournies par la norme ISO 11620, nous avons pu créer par le prototype ASSESS (en activant la commande « Analyse » située à gauche de l'écran), une matrice d'indicateurs. A chacun de ces indicateurs, nous avons donné un libellé et préciser son mode de calcul.

La norme ISO 11620 nous donne cinq indicateurs de performance normalisés qui peuvent être utilisés pour apprécier l'usage sur place des Bibliothèques. Citons la consultation sur place par personne de la population à desservir (B.2.2.5), le taux d'utilisation des installations (B.2.9.2), le taux d'utilisation des documents (B.2.2.6), le taux de réponses correctes (B.2.6.1) et la disponibilité des titres demandés (B.2.2.2). Les données à collecter et les calculs à réaliser sont aussi décrits dans cette norme. Le prototype ASSESS nous a permis de reproduire aisément cette liste d'indicateurs et de paramétrer leurs modes de calcul.

Ces modes sont désignées dans la norme ISO 11620 par des formules de calcul mettant en rapport des entités de données précises. Citons l'exemple de l'indicateur « *consultation sur place par personne de la population à desservir* », dont le mode de calcul est le suivant :

$$\frac{C \times \frac{A}{B}}{D}$$

Soit A = Nombre de documents décomptés au cours d'une période donnée

B = Nombre de jours d'ouverture au cours de la même période

C = Nombre total des jours d'ouverture au cours d'une année

D = Nombre de personnes appartenant à la population à desservir

Dans le cadre de notre étude sur l'usage sur place de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes, nous avons pu paramétrer les formules relatives aux cinq indicateurs retenus. A cette liste, nous avons ajouté d'autres indicateurs de performance qui nous ont paru utiles pour apprécier l'usage sur place des bibliothèques. En effet, nous nous sommes rendu compte que les résultats obtenus dans les formulaires F1, F2 et F3 peuvent être mieux exploitées.

Ainsi, en s'inspirant des appellations et modes de calcul de certains indicateurs de la norme ISO 11620, nous avons défini seize autres indicateurs qui s'ajoutent aux cinq premiers cités. La matrice des indicateurs que nous avons créée par le prototype ASSESS et leurs modes de calcul sont présentés dans l'annexe 9.

vertu de la loi du droit d'auteur.

En appuyant sur la commande « Formule », le prototype ASSESS nous donne la possibilité de combiner des données récupérées dans une base de données (i.e. les trois formulaires) avec d'autres données externes que nous pouvons directement saisir. Concrètement, le prototype permet de :

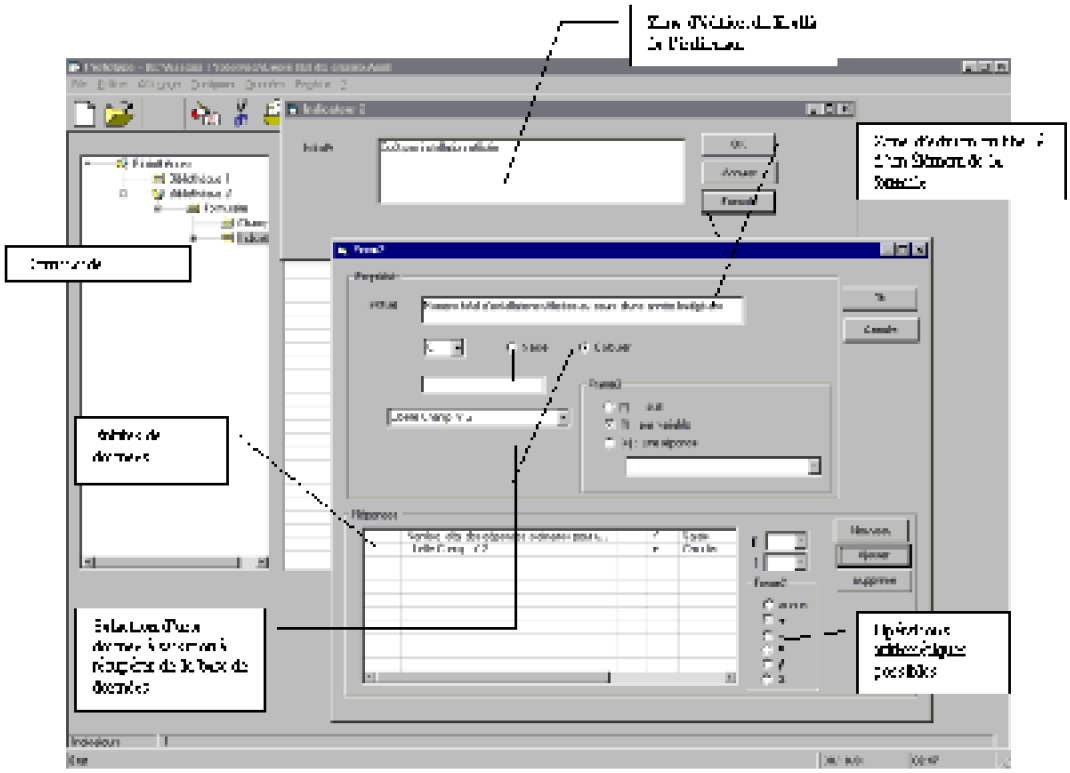
créer et d'éditer des formules de calcul ;

désigner plusieurs entités de la formule qui devront être saisies et modifiées par l'usager au moment de l'exploitation de l'indicateur.

sélectionner un champ d'un formulaire, voire une de ces variables.

attribuer à chaque champ ou variable sélectionné une lettre de l'alphabet ;

éditer les libellés des éléments de la formule mathématique ;

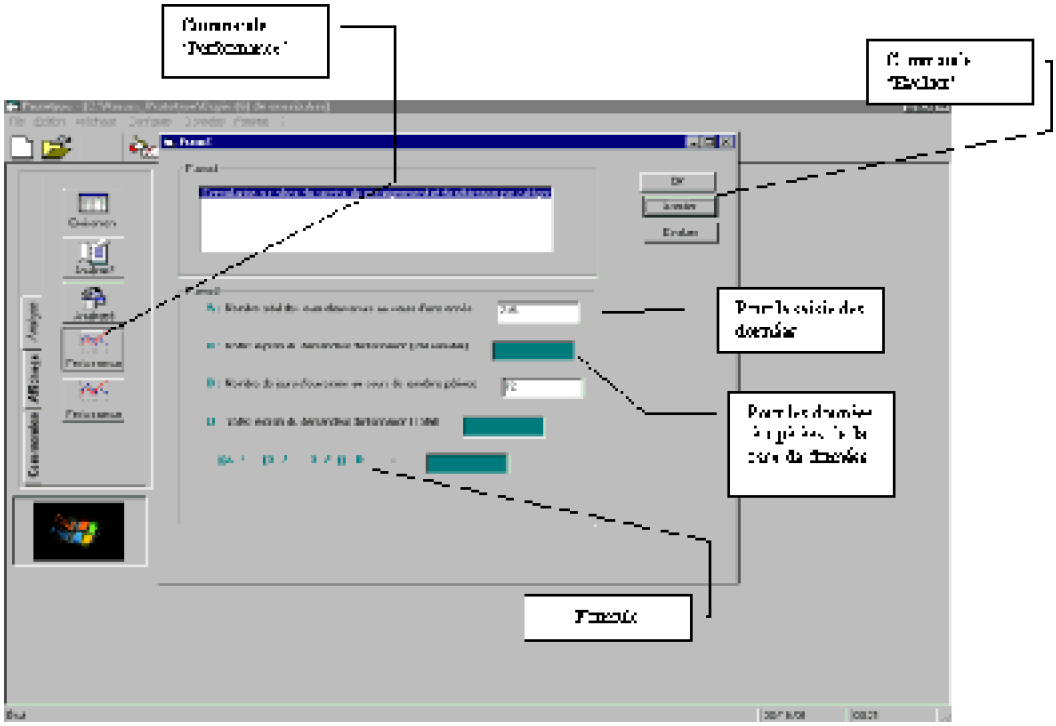


Une fois les entités de la formule sont déterminées, nous pouvons alors, leur appliquer des opérations arithmétiques. Trois principaux types d'opérations sont paramétrables par le prototype ASSESS : l'addition, la soustraction et la division. A cela,

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

on peut utiliser les parenthèses qui précisent ce qu'on veut calculer.

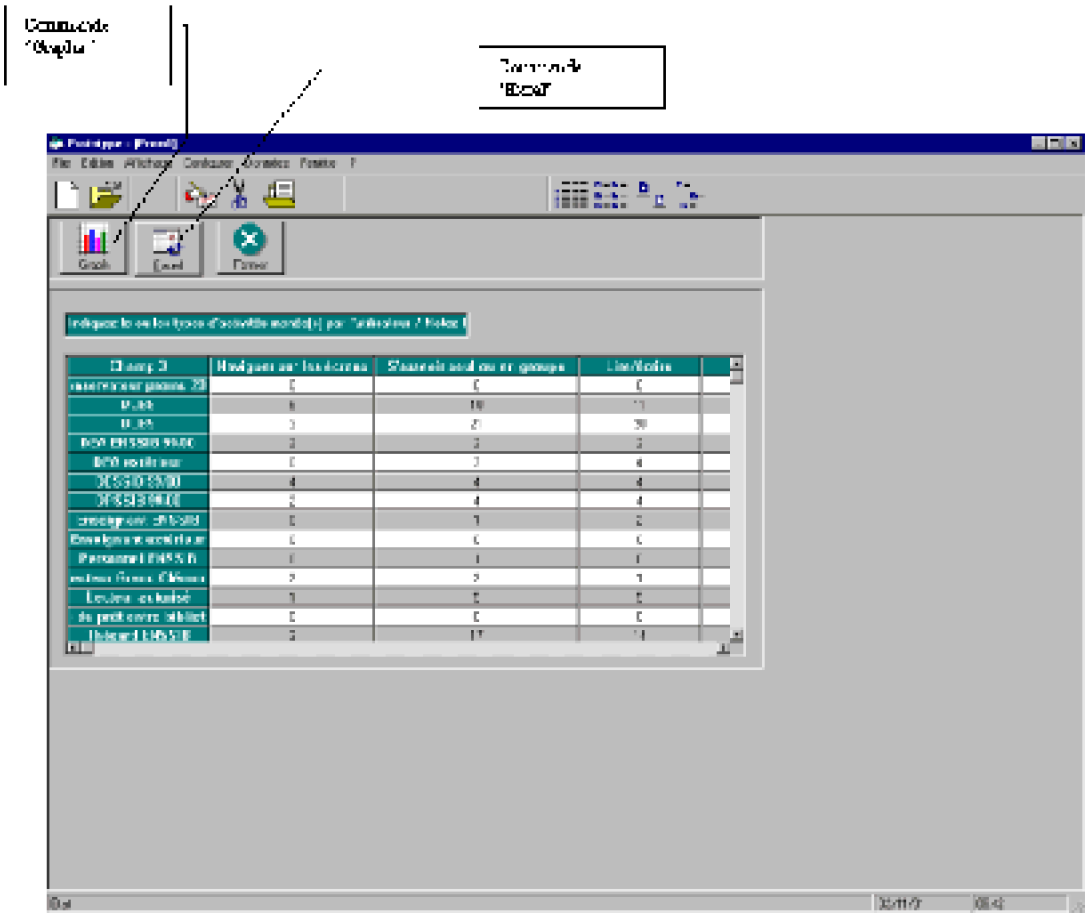
Pour exécuter l'indicateur ainsi paramétré, il suffit de basculer entre les commandes « Commande » et « Analyse », puis d'activer la commande « performance ». ASSESS rappelle alors la formule paramétrée où il est possible de modifier les zones de saisie et nous donne la possibilité d'appliquer cette formule, en appuyant sur la commande « Evaluer ».



5.3.2.2.4 – L'analyse statistique :

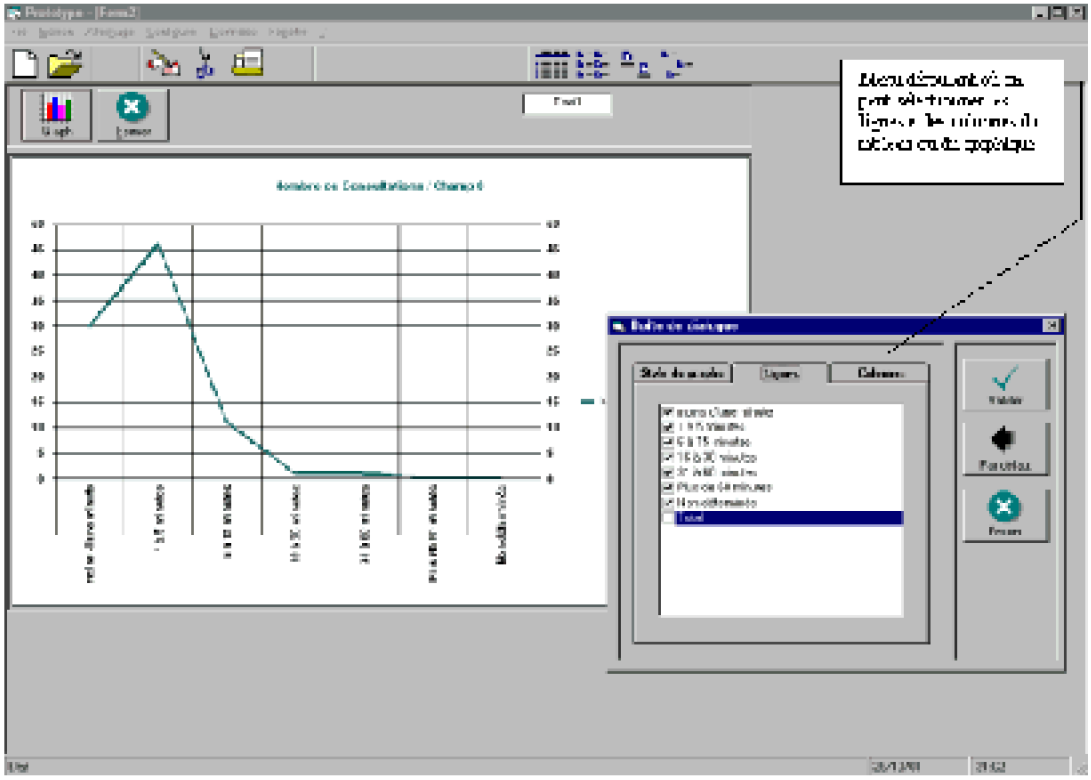
Pour nous aider dans l'interprétation des résultats recueillis sur la consultation sur place de la Bibliothèque de l'ENSSIB et de la Bibliothèque Municipale de Fresnes, le prototype ASSESS permet de générer à notre demande des tableaux et de graphiques. La commande « graphe » permet de basculer entre le tableau souhaité et le ou les graphiques correspondants.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en



ASSESS affiche un menu déroulant à partir duquel nous pouvons sélectionner les lignes et les colonnes (i.e. ajouter et/ou supprimer), afficher sur le tableau et choisir le type de graphique à présenter. Si aucune ligne ou colonne n'a été sélectionnée par l'usager, le prototype affiche par défaut tous les champs d'un formulaire. Ainsi, nous avons pu observé dans un graphique qu'à la Bibliothèque de l'ENSSIB, la plupart du personnel d'accueil a mis (au mois de mai 2000), une et cinq minutes pour répondre aux demandes d'information.

vertu de la loi du droit d'auteur.



L'affichage en trois dimensions nous donne la possibilité de manipuler le graphique à notre guise pour avoir une meilleure représentation graphique des données affichées. Il suffit de maintenir appuyée la touche du clavier « ctrl » en bougeant la souris.

Le prototype permet par un double-clic, de lancer une analyse plus détaillée de chaque variable du graphique. Il offre la possibilité de réutiliser ses fichiers avec un autre logiciel. Ainsi, l'exportation des tableaux d'ASSESS vers EXCEL fut pour nous très rapide, grâce à une commande « Excel ».

Le prototype ASSESS propose deux types d'affichage des résultats : l'affichage des données recueillies dans les trois formulaires et l'affichage des valeurs des indicateurs calculés.

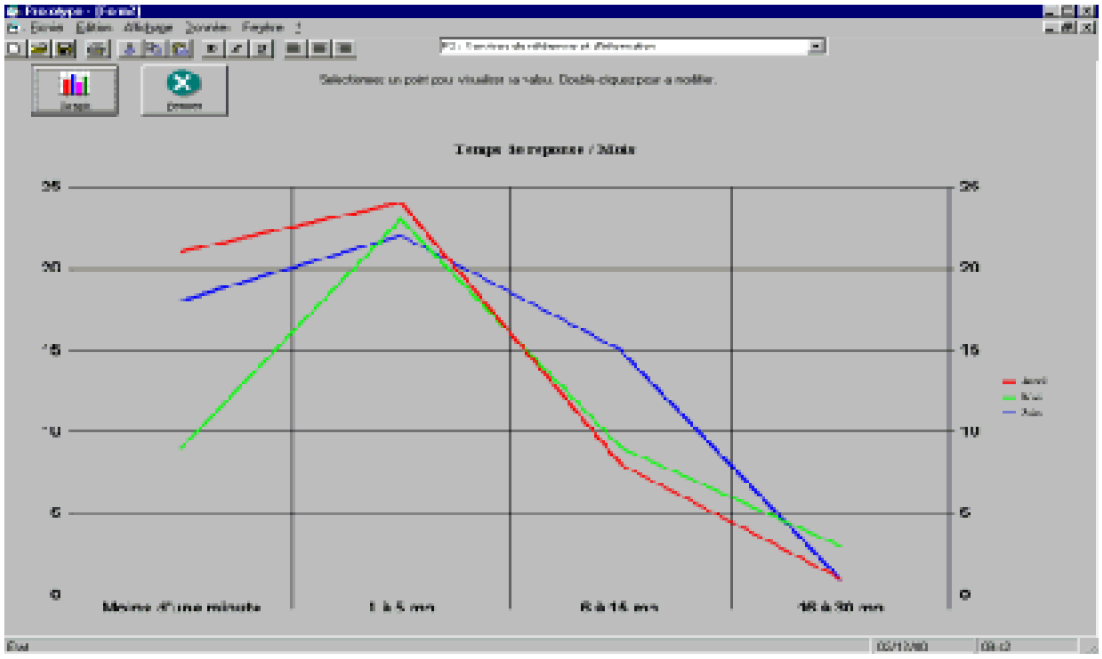
A. L'AFFICHAGE DES DONNÉES RECUEILLIES :

Le prototype ASSESS nous permet de visualiser à tout moment les résultats des données saisies dans les formulaires **F1**, **F2** et **F3**. ; il permet d'établir des analyses statistiques sur

vertu de la loi du droit d'auteur.

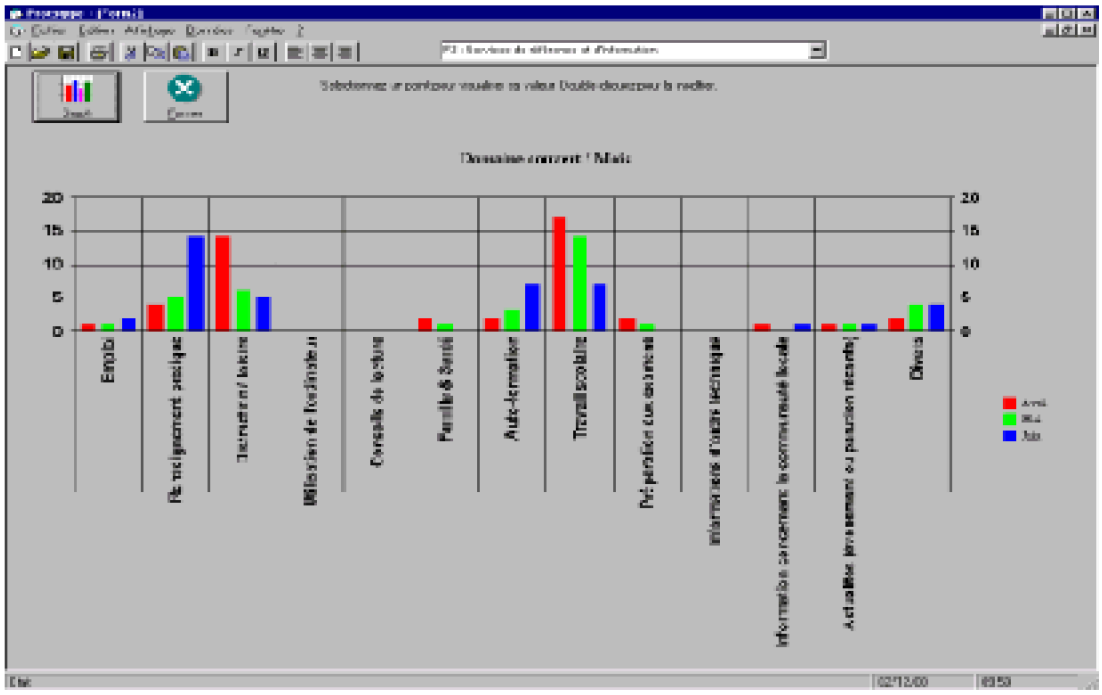
les données recueillies, en fonction des critères que nous sélectionnons. Derrière la commande « graphe », il existe le menu déroulant (précédemment cité) contenant toutes les variables retenues dans les formulaires. C'est à nous de formuler la requête en cochant simplement devant les libellés des champs qu'on souhaite lier.

Pour apprécier l'efficacité et la charge du travail du personnel d'accueil de la Bibliothèque Municipale de Fresnes durant les mois d'avril, de mai et de juin, nous avons par exemple, sélectionné dans le formulaire **F2**, les champs « Date » et « Temps de réponses ». Le prototype a généré à notre demande la représentation graphique suivante :

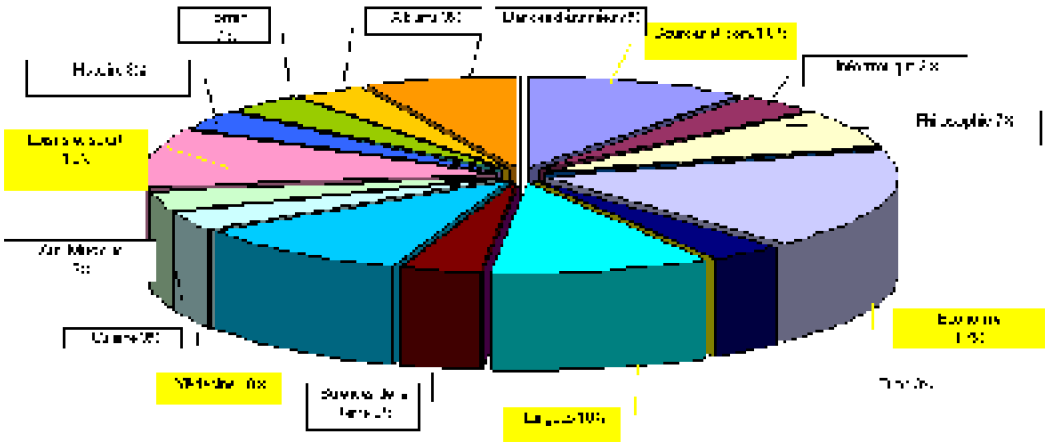


Pour visualiser les domaines d'intérêts des demandeurs d'information les plus récurrents durant la même période (du mois d'avril au mois de juin), nous avons sélectionné dans le menu déroulant les champs « Date » et « Domaine couvert ». Nous avons obtenu l'affichage suivant :

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en



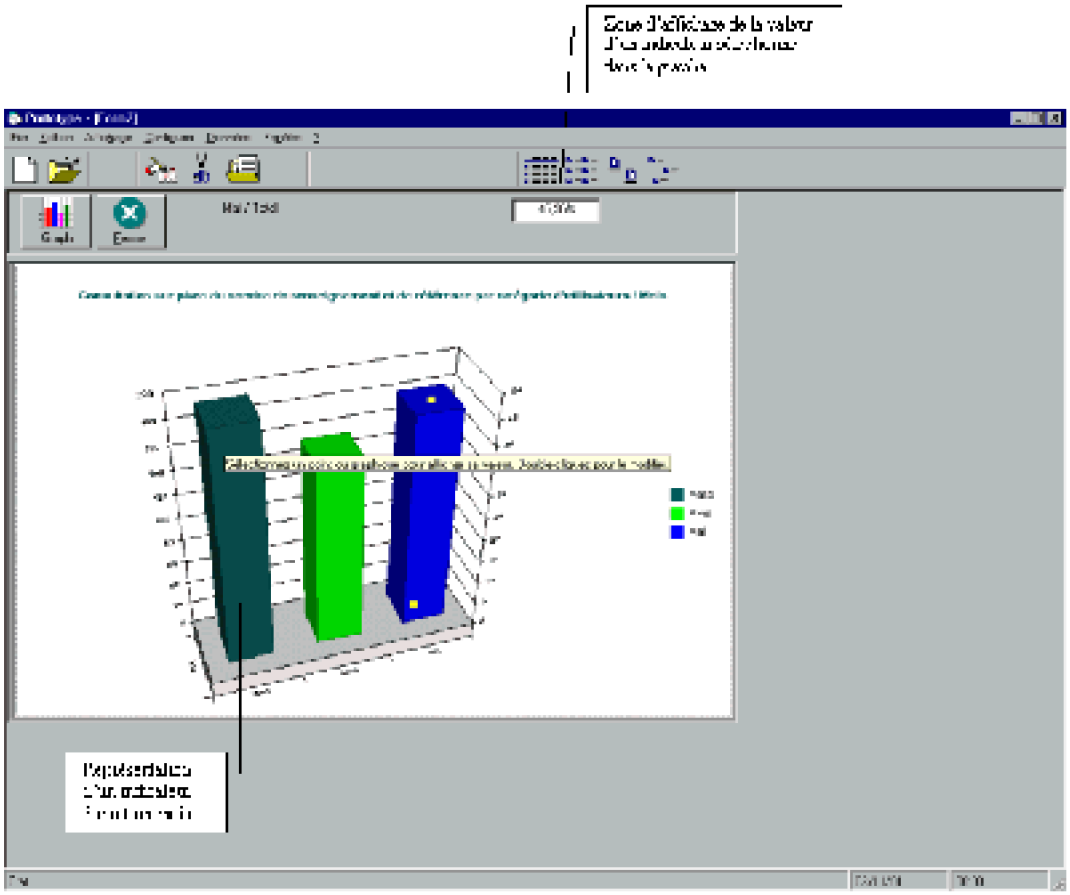
Comme l'illustre l'exemple du graphe suivant qui concerne la Bibliothèque Municipale de Fresnes, il est possible de basculer vers le logiciel EXCEL pour obtenir une représentation graphique des collections sur un mois donné, classées en fonction du nombre d'occurrence des domaines documentaires.



B. L'AFFICHAGE DES VALEURS DES INDICATEURS CALCULÉS

ASSESS permet de comparer l'évolution de la consultation sur place des bibliothèques-sites à travers le temps. Il suffit d'appuyer sur les commandes « Evaluer » puis « Graphe » après avoir choisi dans la matrice l'indicateur de performance à calculer. Le prototype nous affiche alors, les résultats obtenus du même indicateurs durant une période choisie préalablement.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en



Comme l'illustre le graphe ci-dessus, le prototype nous fournit les valeurs de l'indicateur « *taux de consultation du service de renseignement et de référence par catégorie d'utilisateurs* » dans une représentation graphique. Ces valeurs (figurant en terme de pourcentages) nous permettent d'apprécier l'évolution de l'activité du service de renseignement et de référence de la Bibliothèque de l'ENSSIB durant les mois d'avril, de mai et de juin 2000.

5.2.3.2- Les perspectives de développement du prototype ASSESS

Le prototype ASSESS nous montre comment mettre en œuvre une démarche d'évaluation de la consultation sur place d'une bibliothèque à l'aide d'un socle d'indicateurs de performance. Ce dispositif se présente en tant que SI et SIAD.

Premièrement, le prototype à l'instar du système APEX II permet de recueillir les données relatives à la consultation sur place d'une bibliothèque.

Deuxièmement, il permet de traiter les données, comme tous les logiciels d'analyses

vertu de la loi du droit d'auteur.

statistiques, pour reproduire des tableurs et des graphiques.

Troisièmement, ASSESS fournit des informations utiles pour décider de la réparation des ressources et des services qui sont en libre accès. D'une part, il permet de calculer régulièrement et instantanément les indicateurs de performance normalisés. D'autre part, il contribue à simplifier l'interprétation de certains faits, grâce aux différentes possibilités de visualisation des résultats proposés.

Toutefois, ASSESS est pour l'instant encore expérimental et de nombreuses améliorations d'ordre technique (essentiellement ergonomiques) devraient lui être apportées.

Il serait intéressant d'intégrer une aide en ligne qui apporterait des réponses aux problèmes que l'usager pourrait rencontrer, en consultant les différentes fenêtres et options du prototype. Ajouter des liens hypertextuels pour faciliter la navigation dans les applications du prototype est une autre solution qui nous paraît intéressante pour éviter une certaine lourdeur dans l'accès hiérarchique aux menus.

La recherche et l'édition sont deux fonctions qui devraient être intégrées dans le prototype. Ainsi, l'usager pourrait rapidement retrouver l'information qu'il cherche (sur un champ, une variable, un indicateur, etc.). Il lui serait possible de transférer les résultats de l'évaluation obtenus vers un traitement de texte. Ces résultats pourraient être ainsi, modifiés ou commentés.

Les possibilités d'ASSESS ne pourraient pas satisfaire tous les besoins des bibliothécaires en matière d'aide à la décision. En effet, le prototype, dans son état actuel, ne permet pas de présenter les indicateurs de performance dans des tableaux de bord. Il est indispensable de continuer à réfléchir sur la présentation des tableaux de bord types. Mener une deuxième enquête auprès des bibliothécaires français nous paraît indispensable pour déterminer leur besoin en la matière.

Nous voudrions également repenser la présentation de la matrice des indicateurs de performance. Le but étant d'organiser les indicateurs selon les critères d'efficacité, d'efficience et de pertinence.

Comme nous avons pu le constater, ASSESS propose une liste limitée d'indicateurs de performance d'où la nécessité de la compléter par les autres indicateurs qui sont recommandés par l'ISO. Par ailleurs, ASSESS ne permet d'évaluer qu'un seul type d'usage. Il serait intéressant de penser à l'évaluation d'autres types d'usages. Nous souhaiterions permettre au bibliothécaire de croiser les données internes (telles que les données sur la consultation sur place de la bibliothèque) avec des données externes moyennant le même système. Cela suppose que l'on fasse appel à d'autres types de SI tels que les SIG. Dans cette perspective, nous voudrions étudier la possibilité de concevoir un SIAD constitué de plusieurs « briques ».

Il est nécessaire enfin, de tester les fonctionnalités du prototype sur d'autres exemples de bibliothèques dont l'offre de services et de ressources mises en libre accès est plus importante. Le but étant de rendre plus ergonomique l'interface d'ASSESS et d'examiner son utilisation quotidienne en situation réelle. Cette expérimentation devrait orienter notre réflexion sur les développements techniques nécessaires pour rendre le

vertu de la loi du droit d'auteur.

prototype ASSESS un outil partageable entre plusieurs bibliothèques.

Comme nous l'avons précédemment souligné, l'échange des résultats d'évaluation entre les bibliothèques demeure modeste. L'incompatibilité des SI utilisés et la diversité des méthodes de calcul des indicateurs de performance en sont les principales causes. Nous voudrions développer une version Web d'ASSESS consultable à distance par plusieurs bibliothèques de même type. L'accès à cette version devrait être suffisamment sécurisé et techniquement performant ; il devrait contribuer à instaurer une culture de l'évaluation dans le monde des bibliothèques.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Conclusion

Le concept d'évaluation est évoqué dans de nombreuses thématiques de la littérature professionnelle en France comme ailleurs. Cependant, force est de constater, lors de notre revue de la littérature, que les définitions et les objectifs sont variés, que les critères et les instruments sont diversifiés et que certaines idées reçues sont véhiculées sur l'évaluation.

L'évaluation est souvent présentée comme un outil de contrôle et de sanction, un instrument d'expertise ou un outil de légitimation. Or, nous avons constaté dans le premier chapitre de la thèse que l'évaluation contient le mot « valeur » et qu'évaluer une organisation, c'est avant tout juger des valeurs de cette organisation

Au terme d'un aperçu sur les approches développées en sciences politiques et en en sciences de la gestion qui mettent en évidence la nécessaire corrélation entre les valeurs et les faits, l'organisation et son environnement, nous dégageons dans le deuxième chapitre le besoin de repenser l'évaluation dans une perspective managériale. Cela suppose que l'on considère l'évaluation comme un processus d'information et d'aide à la décision fondé sur l'apprentissage et que l'on tienne compte de la pluralité des contraintes et des intérêts des différents acteurs de l'organisation. L'enjeu principal de ce processus réside dans la manière d'expliquer en amont des faits pour prendre une décision jugée satisfaisante à un moment donné. Cette décision est convertie en scénarios d'actions dont les effets sont en aval évalués.

L'étude de l'environnement socio-politique et technico-économique en mutation des bibliothèques -exemple d'organisation visée par notre recherche- nous a conduit dans le

vertu de la loi du droit d'auteur.

troisième chapitre à s'interroger sur les performances de ces établissements. L'étude du cadre normatif et institutionnel qui règle la pratique d'évaluation des bibliothèques en France nous a permis de constater l'intérêt croissant des autorités de tutelle (politiques et administratives) pour l'évaluation.

L'étude de ces environnements et les quelques exemples d'enquêtes décelant les besoins et les problèmes des bibliothécaires, en matière d'évaluation nous ont permis de postuler que l'évaluation des performances des bibliothèques au sens où l'entend la norme ISO 11620, est actuellement insatisfaisante, mais elle ne met pas en doute ni la volonté ni la conscience des bibliothécaires pour améliorer leur pratique. Nous postulons que pour l'améliorer, nous devrons recourir à une démarche d'évaluation scientifique normalisée et partagée. Cette démarche devra s'appuyer sur un système d'information et d'aide à la décision susceptibles de résoudre les problèmes courants des bibliothécaires.

En interrogeant les bibliothécaires, nous avons observé dans le quatrième chapitre que :

- la question d'évaluation demeure un sujet d'actualité bien qu'elle ne date pas d'aujourd'hui. Compte tenu du taux des réponses obtenu, nous avons constaté que les bibliothécaires sont sensibles à l'évaluation, mais leur démarche demeure dans la plupart des cas empirique et non formalisée. L'importance du taux de non-réponses à certaines questions l'a prouvé.
- le flou qui entoure le concept d'évaluation dans le monde des bibliothèques résulte d'un manque de formation dont témoignent les bibliothécaires. Leur connaissance en management, en recherche de performance et en prise de décision demeure limitée d'après l'enquête que nous avons menées auprès des Bibliothèques publiques et des Bibliothèques universitaires. C'est pourquoi, une culture de la mesure fondée sur des études quantitatives (essentiellement statistiques) est prédominante en bibliothèque. A cela s'ajoute, la faible connaissance déclarée, par les bibliothécaires interrogés, des méthodes de calcul des indicateurs de performance.
- les responsables de l'évaluation dans les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires pointent les limites de leurs SIGB et SI manquants, en particulier les SIAD.
- la parution récente des normes d'évaluation ne peut suffire pour encourager les bibliothécaires à changer leur habitude ancrée dans l'évaluation des ressources documentaires. Les bibliothécaires ont besoin surtout de moyens pratiques et fiables qui leur simplifient l'exercice de l'évaluation au quotidien. Il est ressorti de notre enquête que les bibliothécaires n'ont pas de temps pour traiter toutes les informations qui peuvent être utiles à la prise de décision ; ils n'ont pas le temps, non plus, pour mettre en place les indicateurs de performance qui sont recommandés par la communauté professionnelle.
- si l'idée d'une démarche d'évaluation partagée est majoritairement contestée, les Bibliothèques publiques et les Bibliothèques universitaires ont au moins deux points communs :

vertu de la loi du droit d'auteur.

– D'une part, une convergence des missions, des méthodes et des besoins en matière de gestion et d'évaluation.
– D'autre part, la volonté d'harmoniser les pratiques d'évaluation et d'échanger les résultats entre des bibliothèques de même type, est déclarée par plusieurs bibliothécaires.

Le dispositif d'évaluation des performances que nous avons décrit dans le cinquième chapitre est construit, en tenant compte de la réalité des besoins et des attentes des bibliothécaires en matière d'évaluation. Il tend de contribuer, du moins en partie, à résoudre les problèmes récents que rencontrent les bibliothécaires dans leur pratique d'évaluation.

Le dispositif est construit d'après la situation réelle de deux exemples de bibliothèques : une Bibliothèque publique et une Bibliothèque universitaire. Sa mise en œuvre est dépendante des spécificités de leurs situations. Pour nous, la conception et la réalisation de ce dispositif repose sur deux approches complémentaires et nécessaires : une approche stratégique et une approche opérationnelle.

L'approche stratégique de notre dispositif est empruntée aux méthodes de management : la revue de la littérature nous a appris que l'évaluation est une démarche stratégique complexe qui ne saurait s'effectuer sans une formalisation préalable des valeurs et des objectifs d'une organisation.

Cette démarche est à construire en groupe et à intégrer dans le système de planification de l'organisation. Dans cette optique, nous avons dans un premier temps, proposé pour chacune de deux Bibliothèques-sites un exemple de plan d'actions, bâti au regard des valeurs auxquelles ces établissements se réfèrent et tendent d'obtenir.

Ce plan est constitué d'objectifs généraux déterminées en fonction des valeurs de références et subdivisés en objectifs stratégiques. Pour chacun des objectifs, nous avons déterminé une série d'actions. Nous avons constaté, durant la validation des plans par les responsables des deux bibliothèques que la structure choisie est valable aussi bien pour une Bibliothèque publique que pour une Bibliothèque universitaire. Cette étape de planification est pour nous nécessaire pour concevoir notre dispositif d'évaluation.

Comme nous l'avons décrit et illustré à travers l'étude de cas des deux Bibliothèques, le dispositif d'évaluation intervient avant, pendant et après la mise en place de l'action.

· L'analyse de la valeur et en particulier la technique MOFF nous a paru utile pour conduire une évaluation *ex ante*. Ces méthodes nécessitent cependant, le recueil permanent des informations et la participation de tous les acteurs ; elle suppose une phase d'apprentissage des contingences et/ou des problèmes internes et externes de la Bibliothèque.
· L'efficacité et l'efficience constituent l'objet d'étude de l'évaluation *ex tempore* qui s'appuient sur un socle d'indicateurs de performance et qui a permis de comparer les actions en cours aux objectifs opérationnels prescrits.
· La pertinence et la recherche de l'impact sont les derniers maillons du processus

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

d'évaluation. En étudiant le cas précis de chacune des deux Bibliothèques, nous avons expliqué la difficulté de l'évaluation *ex post* et tenté de donner quelques pistes pouvant montrer que l'on peut mettre en œuvre ce type d'évaluation.

En dépit de l'intérêt que pourrait avoir notre approche, nous sommes consciente de ses limites. Il nous est difficile de valider des modèles et des postulats sur des terrains dont nous ne sommes pas acteur. La mise en place du processus tel que nous le préconisons se construit à travers le temps et s'adapte en fonction de l'évolution de la Bibliothèque. Une prise en compte de la notion d'apprentissage est de ce point de vue nécessaire.

L'approche opérationnelle du dispositif a consisté à réaliser le prototype ASSESS dont les fonctionnalités, les limites et les perspectives de développement sont exposées à la fin de l'étude.

Pour l'instant, ce prototype permet au bibliothécaire de :

- recueillir les données sur la consultation sur place de son établissement ;
- traiter ces données pour établir des analyses statistiques variées à la demande ;
- exploiter ces données pour calculer des indicateurs de performance ;
- constater l'évolution de la consultation sur place de son établissement : le prototype peut comparer par des tableaux et des représentations graphiques, plusieurs valeurs d'un même indicateur obtenues à des périodes différentes.

Sur le plan opérationnel, nous envisageons d'étendre les fonctionnalités de ce prototype sur d'autres domaines d'évaluation d'une bibliothèque. Nous souhaitons l'expérimenter dans d'autres environnements pour apprécier sa compatibilité, son extensibilité et son interactivité.

Sur le plan stratégique, nous avons pour projet de continuer à travailler dans le cadre du groupe « *évaluer pour mieux* gérer» à la recherche des solutions méthodologiques et technologiques pouvant convenir au contexte précis des Bibliothèques en France. Nous envisageons également d'intervenir, dans le cadre de la formation continue organisée par l'ENSSIB, en collaboration avec la CNFPT pour contribuer à vulgariser le concept d'évaluation et présenter notre dispositif d'évaluation à des bibliothécaires dans le but de l'adapter à la réalité et la mouvance des besoins.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Références bibliographiques

Classement alphabétique des références par nom d'auteur

Abott, C. Performance measurement in library and information services, London : C. Abott, 1994,

57 p.

Allègre, H. et Mouterde, F. Le contrôle de gestion : méthodes, outils, tableaux de bord, Paris : Editions du Moniteur, 1991, 166 p.

Amalbert, M-N. ; Barreau, J. et Delahaye, J. Le système de valeurs, Economie d'entreprise : Dut, Formation continue, Paris : édition SIREY, 1990, 375 p.

American Library Association. Output Measures for Public Libraries : A Manuel of Standardized Measures for Procedures, Chicago : ALA, 1987, 99 p.

Amghar, Y. et Flory, A. "Modélisation de systèmes d'information au travers du concept d'objet actif", in : *Ingénierie des systèmes d'information*, 1994, vol.2, n°3, pp. 293-315.

Ansoff, H.I. Stratégie du développement de l'entreprise. Hommes et techniques,

vertu de la loi du droit d'auteur.

Puteaux, 1968, 165 p.

Association pour le développement de l'analyse de la valeur. L'amélioration des processus administratifs des sociétés commerciales et de services par l'analyse de la valeur, avec la collaboration de la chambre de Commerce de Bruxelles et l'Association belge des banques, 58p.

Atlan, H. « Entre le cristal et le fumé », in : *Essai sur l'organisation du vivant*, Paris : Le Seuil, 1979.

Aubert, N. et al. Management : aspects humains et organisationnels, Paris : Puf, 1991, 656 p.

Auby, J-F. Management public : introduction générale, Paris : Editions Dalloz, 1996, 118 p.

Badra, L. et Bouché, R. « Evaluating Public and Academic Libraries for Better Management : the French Approach and Methodology", in : *Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact*, 27-31 août 1999, pp. 199-203.

Baillon-Lalande, D. « Les missions multiples et nécessaires convictions », in : *Bulletin de bibliothèques de France*, 1997, t.42, n°1, pp. 35-40.

Baker, S.; Lancaster, W et Wilsfrid, F. The measurement and evaluation of library services, Virginia : Information Resources Press, 1991, 411 p.

Ballour , H.; Kuhlmann M. et Kuntzmann N. Censure et bibliothèques au XXe siècle, Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 1989.

Bartoli, A. et Hermel, P. Le développement de l'entreprise : nouvelles conceptions et pratiques, Paris : Economica, 1989, 421 p.

Bazin, P. «Bibliothèque publique et savoir partagé», in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t.45, n°5, pp. 48-53.

Beer, S. Neurologie de l'entreprise, Paris : PUF, Systèmes-décisions, 1979.

Bellut, S. La compétitivité par la maîtrise des coûts, : objectifs et analyse de la valeur, Paris : AFNOR, 1990, 277 p.

Bérard, R. « Les bibliothèques universitaires américaines : exemple ou modèle ?, in : *bulletin des bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°6, pp. 16-24.

Bertot, J. C. "Developing national network statistics and performance measures for U.S. public libraries: models, methodologies and issues", in : *Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact*, 27-31 août 1999, pp. 3-10.

Beynon-Davies, P. Systèmes d'information : Conception et mise en œuvre, traduit par A. David, Paris : AFNOR, 1992, 232 p.

Bibliothèque des cahiers de l'institut de linguistique de Louvain. Les dictionnaires spécialisées et l'analyse de la valeur, actes du colloque organisé par le centre de terminologie de Bruxelles, H. Hermans Louvain-La-Neuve : Peeters, 1997, pp. 15-21, 286p.

Bion, J-Y. «L'étude préparatoire d'évaluation, une nouvelle manière de formuler la commande publique d'étude ? », in : *Politiques et Management public*, mars 1999,

vertu de la loi du droit d'auteur.

vol.17, n°1, pp. 91-115.

Bion, J-Y et Cabatoff, K. «La gestion des évaluations : cinq leçons de l'expérience canadienne». in : *Politiques et management public*, décembre 1992, vol.10, n°4, pp. 123-139.

Blanquet, M-F. Intelligence artificielle et système d'information : Le langage naturel, Paris : ESF éditeur, 1994.

Boisard, G. « Les publics de bibliothèque d'enseignement supérieur en France », in : *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, Presses de l'université du Québec, 1995, p. 339-346.

Boneu, F. et Fettu, F. Piloter le changement managérial, Paris : Editions Liaisons, 1992, 175p

Boulet, C. L'analyse de la valeur, Paris : AFNOR, 1995, 77 p.

Bourdon, J. « Introduction au colloque international sur la performance publique, 28-29 mai 1998 », in : *Politique et management public*, vol. 17, n°3, septembre 1999.

Bouthillier, F. Le service et sa signification dans une bibliothèque publique du Québec, in : *Documentation et bibliothèques*, juillet- septembre 1997, pp. 115-123.

Braouezec, P. ; Deloule, M. et Matray, L. « Bibliothèque et citoyenneté », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t.45, n°5, p. 62-65.

Brisson, L. et Meyerstein, W. Puissances et limites de la raison : le problème des valeurs, 1995.

Brophy, P. "EQUINOX, Performance Indicators for the Electronic Library Usage Data for e-collection : What do we want ? what does it mean?", in : *The Scientific Societies Lecture theatre*, London, juin 2000.

Brophy, P. et Wynne, P. Management information systems and performance measurement for the electronic library (MIEL2) : a supporting study in the JISC Electronic libraries (eLib) Programme, London: Library Information Technology Center, 1997.

Brusson, N. « Deciding for Responsibility and Legitimation : Alternative Interpretations of Organizational Decision-Making », in : *Accounting Organizations and Society*, vol.15, n°1/2, pp. 47-59.

Burfaud, A et Simon, C. Coût/contrôle, Paris : Vuilbert, 1988.

Burland, A. et Laufer, R. Management public : gestion et légitimité, Paris : Dalloz, 1980, 337p.

Burlaud, D.A. et Gibert, P.. « L'analyse des coûts dans les organisations publiques : le jeu et l'enjeu », in : *Politiques et management public*, 1984, vol.2, n°1, pp. 93-117.

Bushing, M., Davis B. et Powell, N. Using the Conspectus Method : a collection Assessment Handbook, WLN, 1997.

Bussmann, W. ; Klöti, U. et Knoepfel, P. Politiques publiques : évaluation, trad. de l'allemand par F. Varone, Paris : Economica, 1998, 327 p.

Calenge, B. Les politiques d'acquisition, Paris : Edition du cercle de la librairie, 1994.

Calenge, B. « Peut-on définir la bibliothéconomie ? », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°2, pp. 8-20.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Calenge, B. Conduire une politique documentaire, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1999, 386 p.

Calenge, B. Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques, Paris : Electre, 1999.

Calenge, B. « Poldoc : la recherche sur les outils des politiques documentaires », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t.45, n°1, pp. 125-126.

Candau, P. Audit social, Paris : Vuilbert gestion, 1985, pp. 14.

Carbone, P. « Le tableau de bord des bibliothèques universitaires », in : *Economie et bibliothèque,* Paris : Editions du cercle de la Librairie, 1997, pp. 177-183.

Carbone, P. «Evaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme», in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°6, pp. 40-44.

Carbone, P. « Le renouveau des bibliothèques universitaires », in : *Bulletin d'informations, de l'Association des Bibliothécaires Français*, 1999, n°192, pp. 7-11.

Carbone, P. « L'avant propos de norme internationale sur les indicateurs de performance des bibliothèques », in : 61ème conférence de l'IFLA, Istanbul , août 1995.

Carter, M.P. « The valuing of management information, Part II, using the cost of not having information », in : *Journal of information science*, 1985, n°10, pp. 51-58.

Casseyre, P. « Universitaires : l'exemple de la BIUM : la fonction patrimoniale des bibliothèques », in : *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, Presses de l'université du Québec, 1995, pp. 297-302.

Cerutti. O., Indicateurs et tableaux de bord, Paris : AFNOR, 1992, 92 p.

Chaty, L. «La responsabilisation et le contrat managérial : figures et outils de la performance administrative en Europe», in : *Politiques et management public*, juin 1999, vol.17, n°2, pp. 85-103.

Chevalier, B. ; Doré, D. et Sutter, E. Guide pour la gestion d'un centre d'information documentaire : La maîtrise des chiffres clés, Paris : ADBS éditions, 1991.

Chevalier, J. «Décentralisation et politiques publiques», in : *L'actualité juridique, Droit administratif*, avril 1992, pp. 120-126.

Clarke, Z. et Lambert, S. « Management Information and Decision Support for Libraries in Europe : a concerted action », in : *Performance Measurement and Metrics : the international journal for library and information services*, août 2000, vol.1, n°2, pp. 77-98.

Cobb, D. «GIS : Its Impact on Library Services», in : *Meridian*, 1999, n°16, pp.5-16.

Cohen, E. « Les universités françaises : urgences et missions », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1996, t.41, n°2, pp. 8-11.

Coisy, A. «Bibliothèques universitaires : entre l'espoir et l'inquiétude», in : *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, n°187, pp. 16-18.

Comité national d'évaluation des établissements publics, à caractère scientifique, culturel et professionnel. Les missions de l'enseignement supérieur : principes et réalités, Rapport au Président de la République, juin 1997, 66 p.

Comité national d'évaluation. L'université Jean Moulin Lyon III, Rapport d'activité,

 Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

décembre 1996.

Comité national d'évaluation. L'Ecole Nationale Supérieure en Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Rapport d'activité, 1996.

Confland, D. Economie de l'information spécialisée : Valeurs, usages professionnels, marchés, Paris : ADBS, 1997, 347 p.

Conseil Scientifique de l'Evaluation. Petit guide de l'évaluation des politiques publiques, Paris : La Documentation Française, 1996, 123 p.

Conseil supérieur des bibliothèques. Rapport pour les années 1996-1997 , Paris : Association du conseil supérieur des bibliothèques, 1998 .

Cosette, A. L'évaluation de l'efficacité de la bibliothèque : cadre théorique et méthodologique. Documentation et bibliothèque, juin 1978, pp. 71-84.

Cotta, A. «Le pouvoir dans l'organisation», in : *Revue française de gestion*, janv-fév. 1976, pp. 25.

Courbon, J.C. Systèmes d'information : Structuration, modélisation et communication, Paris : InterEditions, 1993, p. 34.

Crozier, M., Le phénomène bureaucratique : Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel, Paris : Le Seuil, 1963, 382 p.

Crozier, M. L'évaluation des performances des établissements universitaires, Paris : La documentation française, 1990, 108 p.

Crozier, M. « L'échec de l'évaluation en France tient au modèle jacobin », in : *Pouvoirs locaux, revue trimestrielle de l'Institut de la décentralisation*, 1998, n°38, pp. 40-43.

Crozier, M. et Friedberg, E. L'acteur et le système, Paris : Seuil, 1981, 500 p.

D'Elia, G. «The development and testing of a conceptual model of public library user behaviour», in : *Library Quarterly*, 1980, n°50, pp. 410-430.

Dalhoumi. S. «L'évaluation des bibliothèques universitaires en France : l'étape intermédiaire», in : *L'évaluation des bibliothèques universitaires dans l'espace francophone*, Congrès de l'ABCDEF, Dakar, 17-18 mars 1993, pp. 37-45.

Danila, N. Mécanisme de la décision : Management et information, de la synthèse à la décision, Conférence de l'AAAF, Strasbourg, 1992.

Debrion, P. « La gestion des ressources humaines : quelques indicateurs », in : *Bulletin de Bibliothèques de France*, 1999, t.45, n°1, pp. 71-74.

Dejean, J. ; Bourassin, V. et Mortreux, K. «Culture de l'évaluation et fascination pour les indicateurs», in : *Politiques et management public*, vol.16, n°2, juin 1998, pp. 161-174.

Delambre, R. « La politique de décentralisation du ministère de la culture : le secteur du livre et de la lecture », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1997, t.42, n°4, pp. 18-23.

Deleau, M. et al. Evaluer les politiques publiques : méthodes, déontologie, organisation, rapport pour le Commissariat Général du Plan, Paris : La Documentation Française, 1986.

Demailly, L. «L'évaluation et l'auto évaluation des établissements : un enjeu collectif, le

vertu de la loi du droit d'auteur.

cas des audits d'établissements scolaires de l'académie de Lille», in : *Politiques et management public*, vol.17, n°1, mars 1999, pp. 37-58.

Direction du Livre et de la Lecture. Bibliothèques municipales, bibliothèques départementales de prêt : données 1998, 308 p.

Direction du Livre et de la Lecture. L'équipement informatique des bibliothèques municipales et départementales : évaluation 1998, Paris : Ministère de la culture, 1999

Direction du Livre et de la Lecture. Adresses des bibliothèques publiques : bibliothèques départementales de prêt, bibliothèques municipales, octobre 1999, 151 p.

Doucet, C. «Assurance qualité et certification des entreprises», in : *Traité de la qualité totale*, Paris : Dunod, 1990, p. 256.

Duchamp, R. La conception de produits nouveaux, Paris : Hermis collection et technologies de pointe, 1998, 60 p.

Dujardin, B. et Julien, M. « Bibliothèque universitaire, bibliothèque publique ? la bibliothèque de l'université de Paris8 », in : *Bulletin de Bibliothèques de France*, 2000, t.45, n°5, pp. 66-70.

Dupuis, J. Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Paris : PUF, 1991, 170 p.

Ecole Nationale Supérieure en Sciences de l'Information et des Bibliothèques. « Mieux évaluer, mieux gérer : les indicateurs de performance dans les bibliothèques universitaires », journée d'étude organisée par l'enssib en collaboration avec la Sous direction des bibliothèques et de la documentation du ministère de l'enseignement supérieur, 15 juin 1999, Villeurbanne.

Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix. « Evaluer l'informatique en entreprise », in : *Journal de réflexion sur l'informatique*, 1991, n°19, 52 p.

Faure, A. ; Pollet, G. et Warin, P. La construction du sens dans les politiques publiques : débats autour de la notion de référentiel, Paris : Edition l'Harmattan, 1995, 191 p.

Fiol, M. et Solé, A. «La question du management selon H.A. Simon», in : *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1993, pp. 87-95.

Gaillard, C. « La comptabilité publique en France », in : *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, 1995, pp. 221-226.

Gaschet, R. Le management socio-économique des collectivités territoriales, Lyon : Ed. La lettre du cadre territorial, 1998, 373 p.

Gaverni, J.P. «Les pièges de la raison», in : *Sciences humaines*, hors série, mai-juin 1997,

pp. 34-36.

Gazagnes, J. L'évaluation dans les bibliothèques publiques, outil de pilotage ou de légitimation ?, sous la dir. de S. Dalhoumi, mémoire de DEA, Villeurbanne, enssib, 1993,

109 p.

Genelot, D. Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants, Paris :

vertu de la loi du droit d'auteur.

INSEP éditions, 1998.

Giappiconi, T. « La programmation de la nouvelle bibliothèque de Fresnes : une recherche de rationalisation », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1994, n°3.

Giappoconi, T. « Des statistiques à l'évaluation : méthodes et outils dans le projet de la nouvelle bibliothèque de Fresnes », in : *62 ème conférence de l'IFLA*, Pékin, 1996 (Booklet 6, division of management and technology), http://ifla.inist.fr/IV/ifla62/62-giat.htm

Giappiconi, T. et Abid, A. « La révision du manifeste de l'UNESCO sur les bibliothèques publiques », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1995, n°4, 1995.

Giappiconi, T et Carbone, P. Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public, Paris : Electre, 1997, 264 p.

Giappiconi, T. « De la bibliothèque au management : subordonner la gestion aux missions », in : *Bulletin de bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°2, pp. 26-33.

Giappiconi, T. « Les ressources bibliographiques de la BNF au service de la lecture publique : La politique bibliographique de la bibliothèque de Fresnes », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°6, pp. 26-33.

Giappiconi, T. ; Bouroullec, R. et Laville, A. « Création artistique et ergonomie des banques d'accueil et de prêt : le cas de la nouvelle bibliothèque de Fresnes », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°6.

Giappiconi, T. Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires, Paris : Editions du cercle de la librairie, 2001, 223 p.

Gibert, P. «La difficile émergence du contrôle de gestion territorial», in : *Politiques et management public*, vol.13, n°3, septembre 1995, p. 205, pp. 203-221.

Girard-Billon, A. "La mise en oeuvre des indicateurs de performance dans les bibliothèques de lecture publique : bilan et perspectives », journée d'étude organisée par l'enssib en collaboration avec la Sous direction des bibliothèques et de la documentation du ministère de l'enseignement supérieur, 15 juin 1999, Villeurbanne.

Girard-Billon, A. « Les bibliothèques à Paris : une nouvelle approche des statistiques », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000,t.45, n°1, pp. 13-19.

Griffiths, J-M et King, D.W. « Mesure de la valeur des services d'information », in : *Economie et bibliothèque,* Paris : Editions du cercle de la librairie, 1997, pp. 159-179.

Guba, E.G, et Lincoln, Y.S. Fourth Generation Evaluation, Newbury Park : Sage Publications, 1989.

Hammer, M et Champy, Y. Le réeingineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration de ses performances, Dunod, 1993.

Heid, M. « Bibliothèques et services documentaires des grandes écoles », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1994, n°1, pp. 8-17.

Heusse, M-D. «L'évaluation dans les bibliothèques universitaires en France », in *: L'évaluation des bibliothèques universitaires dans l'espace francophone*, congrès de l'ABCDEF, Dakar, 17-18 mars 1993, pp. 129-137.

Heusse, M-D. et Saint-Girons, B. « Partenariat dans l'université de Toulouse I », in :

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Bulletin des bibliothèques de France, 1999, t.44, n°4, pp. 27-30.

Hirshleifer, J. «Economics of information, where are we in the theory of information ?", in : *American Economic Review*, 1973, t.63, n°2, pp. 31-39.

Huxhold, W. E. An Introduction to Urban Geographic Information Systems, New York : Oxford University Press, 1991, 337 p.

Hypach , S. « Généraliser la participation sociale des enfants », in : *Réussir*, juin 2000, n°44, pp. 2-5, p. 4.

Jakobiak, F. Maîtriser l'information critique, Paris : Les éditions d'organisation, 1988.

Jakobiak, F. «Gestion du système d'information de l'entreprise », in : *Le progrès technique*, 1990, n°5.

Jameux, C. "Pouvoir et décision, politique et stratégie", in : *Sciences de la société*, pp. 159-163.

Jarrige, M.T. et Péchenart, J.. Administration et bibliothèques, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1990.

Joint Funding Council's Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries. The Effective Academic Library : a Framework for Evaluating the Performance of UK Academic Libraries. Bristol: HEFCE, 1995.

Jouineau, C. "L'analyse de la valeur dans le monde", in : *L'analyse de la valeur : une clé pour l'avenir*, p. 43, pp. 42-43.

King Research, Ltb., Keys for success : Performance indicators for public libraries, 1990.

Knoepfel, P. et Varone, F. «Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs», in : *Politiques et management public*, vol.17, n°2, juin 1999, pp. 124-145.

Koontz, C. M «Using Geographic Information Systems for estimating and Profiling Geographic Library Market Areas», in *: Geographic Information Systems and Libraries : Patrons, Maps and Spatial Information*, Urbana-Ghampaign : the Board of Trustees of the University of Illinois, 1996, pp. 181-190.

Koontz. C. M. Marketing your library : a workshop IFLA : Management and Marketing section, août 19-20, 1999, Université de Sprinkharinwinot, Bangkok.

Koontz, C. M. et al. «Using Public Libraries to Provide Technology Access for Individuals in Poverty : A nationwide Analysis of Library Market Areas Using a Geographic Information System», in : *Library and Information Science Research*, 1999, vol. 21, n°3, pp. 299-325.

Koontz, C. M. et al. "Collecting detailed in-library usage data in the U.S. public libraries : the methodology, the results and the impact", in : *Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact*, 27-31 août 1999, pp. 175-179.

Kotler, P. Marketing for non-profit organization, New Jersey, 1982, Prentice-Hall Inc., 1982, 528 p.

Krebs, E. "L'analyse de la valeur administrative", in : *l'analyse de la valeur : une clé pour l'avenir*, p. 14, pp. 14-15.

 Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Kupiec, A. Bibliothèques et évaluation, Editions du cercle de librairie, 1994, 197 p.

Laborit, H. La nouvelle grille, Folio-Essais, Editions. R. Laffont, 1974.

Lahary, D. « Sous le statut, l'idéologie ? : les textes statutaires et leurs usages », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t.45, n°1, pp. 50-55.

Lakos, A. « The missing ingredient : culture of assessment in libraries », in *: Performance Measurement and Metrics*, août 1999, pp. 1-7.

Lamarque, D. «Evaluation et budget», in : *Politiques et management public*, juin 1999, vol.17, n°2, pp. 175-186.

Lambert, P. Analyse de la valeur administrative, in : Travail et méthodes, 1973, n°288, pp. 15-18.

Lambrecht, J-L. ISO 9000, se préparer à la certification, Paris : AFNOR, 1994, p. 152.

Lancaster, F. et al. The measurement and evaluation of library services, 2e ed., Virginie : Information Resources Press, 1991, 411 p.

Landry, M. «L'aide à la décision comme support à la construction du sens dans l'organisation », in : *Systèmes d'information et Management*, vol.3, n°1, 1998, pp. 5-39.

Laot, F. et Rouah, M. Piloter le développement social : guide d'évaluation dynamique et participative, Paris : l'Harmattan, 1994, 159 p.

Laramée, A. et Vallée, B. La recherche en communication : éléments de méthodologie, Presses de l'Université du Québec, 1991, 377 p.

Lardera, S. et Quinion, B. Information et décision stratégique, Paris : Masson, 1996, 192 p.

Laroche, H. «Les décisions stratégiques ou la petite fabrique de la stratégie d'entreprise», in : *Sciences humaines* hors série, mai-juin 1997, pp. 20-23.

Lastens, J-M. Développer des indicateurs de performance pour décrire les services et ressources électroniques dans les bibliothèques de recherche américaines : une étude du projet de l'Association of Research Libraries, mémoire d'étude, diplôme de conservateur de bibliothèque, Villeurbanne : enssib, 2001, 51 p.

Laurini, R. et Thompson, D. Fundamentals of Spatial Information Systems, New York : Academic Press, 1992, 680 p.

Lavelle, L. Traité des valeurs : le système des différentes valeurs, Paris : Presses Universitaires de France, 1995, 560 p.

Le Coadic. Sciences de l'information et philosophie, une communication d'interrogations, Paris : ADBS, 1997.

Le Crosnier, H. « l'hypertexte en réseau : repenser à la bibliothèque », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1995, n°2, pp. 23-31.

Le Duff, R. Encyclopédie de la gestion et du management, Paris : Dalloz, 1999, 1644 p.

Le Gal, J. « Pour une citoyenneté participative », in : *Réussir*, juin 2000, n°44, pp. 6-8.

Le Moigne, J-L. « l'apport de Herbert A. Simon aux sciences de la décision » , in : *Sciences humaines*, hors série, mai-juin 1997, pp. 47-49.

Le Moigne, J-L. et Bartoli, J-A. Organisation intelligente et système d'information

vertu de la loi du droit d'auteur.

stratégique , Paris : Economica, 1996, 284 p.

Le Moigne, J-L et Demailly, A. Sciences de l'intelligence, sciences de l'artificiel avec Herbert A. Simon, Paris : Presses universitaires de Lyon .

Le Moigne, J-L. La théorie du système général, Paris : PUF, 1984.

Le Moigne. J-L. « Informer la décision ou décider de l'information », in : *Economies et sociétés, Sciences de gestion*, 1979, n°1.

Le Moigne, J-L et Van Gigh, J.P. «The design of an organization information system, intelligent artefacts for complex organization», in : *Information et Management*, vol. 19, 1990, pp. 325-331.

Lebraty, J-F. «Technologies de l'information et décision : l'essor des Datawarehouses», in : *Systèmes d'information et management*, 1998, vol. 3, n°1, pp. 95-116.

Lesca, H. Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise, M. Graw-Hill, 1990.

Leturcq, S. Les médiateurs en bibliothèque, Lyon : Enssib, 1999.

Levine, R. et Pomevol, J.C. Systèmes interactifs d'aide à la décision et systèmes experts, Paris : Hermès, 1990.

Linotte, J. "La pratique de l'analyse de la valeur dans les services administratifs", in : *L'amélioration des processus administratifs des sociétés de services et commerciales par l'analyse de la valeur*, AFAV, pp. 9-17.

Lobet, M. «Comparaison de la mise en œuvre des évaluations des programmes européens dans les pays de Benulux et en France», in : *Politiques et management public*, déc. 1999, vol.17, n°4, pp. 130-148.

Loisel, M. Analyse de la valeur et psychologie de groupe de travail, in : Journal de l'AFAV, n°11, déc. 1981, pp. 22.

Marchais-Roubelat, A. «Modélisation et complexité de la décision à l'action», in : *Revue Française de Gestion*, janv.-fév. 1995, pp. 102-108.

Marchesnay, M. "Information, fonctionnement et performance des organisations", in : *Sciences de la société*, n°33, oct. 1994, pp. 149-159.

Marchesnay, M. Management stratégique, Paris : Edition Eyrolles, 1995, 198 p.

Marciniak, R. et Rowe, F. Systèmes d'information, dynamique et organisation, Paris : Economica, 1997, 111 p.

Martinet, A-C. Management stratégique : organisation et politiques, Paris : Ediscience international, 1994, 118 p.

Martinet, A-C. Stratégie, Paris : Librairie Vuilbert, 1983, 320 p.

Masse, I. « Les indicateurs de performance dans les bibliothèques », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°5, pp. 112-113.

Mayère, A. Pour une économie de l'information, Paris : CNRS, 1990, 316 p.

McClure,.C. et Hernon, P. Evaluation and Library Decision Making, New Jersy : Publishing Corporation Norwood, 1990, 153 p.

McClure, C. et Lopita, C. « Managing technology, assessing the academic networked environment », in : *The journal of academic librarianship*, juillet 1996, pp. 285-289.

vertu de la loi du droit d'auteur.

McClure, C. et Lopita, C. Assessing the Networked environment strategies and options, Washington : Coalition for Networking Information, 1996.

McClure, C. « Developing national statistics and performance measures for public libraries in the networked environment : preliminary issues for redesigning a national data collecting and reporting system in the USA », in : *Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact*, 27-31 août 1999, pp. 35-41.

McClure, C. ; Bertot J.C. et Ryan, J. « Developing national network statistics and performances measures for US public libraries : issues, findings and recommendations », in : *Performance measurement & metrics : the international journal for library and information services*, vol.1, n°1, avril 2000, pp. 15-42.

McClure, C. et al. ARL E-Metris project : developing national statistics and performance measures to describe electronic information services and resources for ARL libraries, novembre 2000, http://www.arl.org/stats/newmeas/emetrics/phaseone.pdf

Meny, Y. et Théoening, J.C. Politiques publiques, Paris : PUF, 1989, p. 129.

Michel, J. Analyse de la valeur : Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la Documentation, p. 29.

Michel, J. "Analyse de la valeur et éducation : une occasion de s'interroger sur certains aspects potentiels de l'analyse de la valeur", in : *Journal de l'AFAV*, oct. 1983, n°18, pp. 16-19.

Michel, J. "Comment faire de l'utile et du neuf dans du vieux ou de l'importance de l'esprit, analyse de la valeur pour faciliter des transformations en dépit des contraintes très fortes", in : *Construction et aménagement des bibliothèques*, Mélanges J. Bleton, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1986, pp. 56-64.

Michel, J. et Sutter, E. Valeur et compétitivité de l'information documentaire, L'analyse de la valeur en documentation, Paris : ADBS, 1988, 140 p.

Michel, J. "De la crédibilité en documentation", in : *Bulletin de Bibliothèques de France*, 1990, t.35, n°3, pp. 193-196.

Michel, J. L'analyse de la valeur, une clé pour l'avenir, pp. 3-4.

Michel, J. "L'analyse de la valeur adaptée à la reconfiguration de petites et moyennes organisations", in : *Revue de l'AFAV*, juillet. 1997, n°69, pp. 17-20.

Michel, J. "Management de la valeur pour le développement durable", in : *la valeur des produits et services*, 1998, http//www.enpc.fr/~michel-j/public/JM307.html

Michel, J. Repenser le management de l'information par l'AV et l'AV dans la nouvelle société de l'information, in : Congrès AFAV, Paris 18-19, novembre 1998.

Michel, J. "Le recours à la méthode de l'analyse de la valeur dans les bibliothèques pour rendre un meilleur service aux usagers et pour être plus efficace et compétitif" in : *Bulletin ABIR* de l'Association des Bibliothèques de l'Enseignement de Roumanie, 1999, vol.10, n°2-3, pp. 66-74.

Michel, J. Pratique d'un management de l'information : analyse de la valeur et résolution de problème, Paris : ADBS, 1999, 309 p.

Michel, J. "Le changement dans les démarches et les structures documentaires", in : *BIB-DOC 37*, http//www.enpc.fr/~michel-j/public/JM324.html

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Michel, J. Rendre compétitifs les produits et services d'information par la maîtrise de leur valeur, 3 p.

Michel, J. VAID-Value analysis applied te information and documentation services and products.

Michel, J. Technologies, usages et management de l'information : regard historique et prospectif, impact sur les hommes et la société, http://www.enpc.fr/~michel-j/publi/JM281.html

Michel, J. et Sutter, E. "Analyse de la valeur, information et documentation", in : *Documentaliste*, nov-déc, 1994, vol.21, n°6, pp. 178-182.

Millea, N. «GIS in libraries at the Millennium : A European Perspective», in : *Meridian*, 1999, n°16, pp. 27-36.

Ministère de la culture et de la communication. Direction du livre et de la lecture : présentation générale, juin 1997.

Ministère de la culture. « Développement culturel », in : *Bulletin du Département des études et de la prospective*, juillet 1996, n°113, 6 p.

Mintzberg, H. ; Raisinghani, D. et Théorêt, A. « The structure of unstructured Decision Process », in : *Administrative Science Quarterly*, 1976, vol.21, n°2.

Mispelblom Beyer, F. Au-delà de la qualité : Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur, Paris : Syros, 1999, 305 p.

Monnier, E. Evaluation de l'action des pouvoirs publics : du projet au bilan, Paris, Economica, 1987.

Moore, N. Measuring the Performance of Public Libraries, a draft manual, Paris: UNESCO, 1989.

Morin, E. Introduction à la pensée complexe, Paris : ESF, 1990, 158 p.

Morin, G. L'analyse de la valeur : la méthode, pp. 5-7.

Muet, F. « La bibliothèque en tant qu'organisation de service », in : *Economie et bibliothèques*, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1997, pp. 47-57.

Mussche, G. « Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise », in *: Révue Economique*, vol XXV, n°1, janv. 1974, pp. 30-48.

Nambu, M. "L'AV au japon jusqu'en 1986", in : *La maîtrise de la valeur facteur essentiel de la compétitivité*, 1987, 37 p.

Nioche, J-P. et Poinsard, R. l'évaluation des politiques publiques, Paris : Economica, 1984, 302 p.

Ollendorff, C. Construction d'un diagnostic complexe d'une bibliothèque académique, thèse soutenue le 10 décembre 1999, Paris : ENSAM, 345 p.

Organisation Internationale de Normalisation, ISO 11620 : Norme internationale, information et documentation, indicateurs de performance des bibliothèques, 1998, 60 p.

Ozbekhan, H. Prospective et politique, Paris : OCDE, 1969, p. 74.

Parrochia, D. Cosmologie de l'information, Paris : Hermès, 1994.

Petit, P. L'économie de l'information. les enseignements des théories économiques,

 Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Paris : La Découverte.

Petitdemange, C. "Analyse de la valeur et qualité", in : *Enjeux*, n°20, déc. 1981, pp. 54-58

Peuch Lestrade, J-J. « Vers une gestion du consensus social », in : *Revue française de la gestion*, 1977, n°12-13, pp. 165-171.

Piriou, J-P. Lexique des sciences économiques et sociales, Paris : éd. La Découverte, 1996, 120 p.

Poll, R. “The cost of quality: cost analysis and cost management as counterpart to performance measurement”, in : *Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact*, 27-31 août 1999, pp. 43-52.

Poll, R. “The House that Jack Built: the Consequences of measuring”, in : *Performance Measurement and Metrics*, Sample Issue, août 1999, p. 31-44.

Porter, M. Choix stratégiques et concurrence, Paris : Economica, 1982.

Poulain, M. Les bibliothèques publiques en Europe, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1992.

Priou, J. et Lefilleul, M.F. Guide de l’évaluation, Paris : Les éditions ouvrières et l’UFJT, 1989, 79 p.

Probst, G.J.B. et al. Organisation et management, Livre I, II et III, Paris : Les Editions d’organisation, 1997, 267 p.

Rangeon, F. et. al. L’évaluation dans l’administration , Paris : PUF, 1993, 191 p.

Reix, R. Systèmes d’information et management des organisations, Paris : Vuilbert, 1995.

Repo, A. J. «The dual approach to the value of information. An appraisal of use and exchange values », in : *Information processing & management*, 1986, vol. 22, n°5, pp. 373-383.

Rouban. L. « L’évaluation, produit d’importation ? : une tradition bien ancrée dans les pays anglo-saxons », in : *Problèmes politiques et sociaux*, 23 février 2001, n°853, pp. 21-23.

Saaty, T.L. Décider face à la complexité : une approche analytique multicritère d’aide à la décision, trad. de l’anglais par Lionel Dahan, Paris : Entreprise moderne d’édition, 1984, 231 p.

Salaün , J-M. Marketing des bibliothèques et des centres de documentation, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1992.

Sallé, V. « les indicateurs de coût des bibliothèques municipales », in *: La Gazette*, 29 juin 1998.

Santantonios, L. « Les bibliothèques sont plus nombreuses mais moins riches », in : *Livres hebdos*, fév.1997, n°236, pp. 54-57.

Santantonios, L. « Le maire, les élus et la bibliothèque », in : *Livres hebdos*, n°249, 16-5-1997, p. 52.

Santantonios, L. « Bibliothèques : les villes où il fait bon à lire », in : *Livres hebdo*, 8 juin 2001, n°429, pp. 70-83.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Saussois, J.M. et Dortier, J.F. « Les méandres d'une décision », in : *Sciences humaines*, hors série, n°2, mai-iuin 1993, pp. 4-5.

Seghir, Y. Le système d'information des intermédiaires financiers tunisiens, sous la dir. A. Silem, Thèse de Doctorat, 1998, Université Jean Moulin Lyon III, pp. 130-132.

Servais, O. « La décision de licenciement : un exemple de rationalité ambivalente », in : *Revue Française de Gestion*, n°112, janv-fév. 1997, pp. 24-38.

Sfez, L. Critique de la décision, Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques, 1992, 571 p.

Sfez, L. "Introduction", in : *Décision et pouvoir dans la société française*, Paris : UGE, 1979, pp. 25-33.

Sievers, B. « La motivation : ersatz de signification», in : *L'individu dans l'organisation*, Edition ESKA, 1990.

Silem, A. et Martinet, A.C. Gestion, Paris : Dalloz, 1996, 357 p.

Silem, A. et Martinet, A.C. Information des salariés et stratégie de communication, Paris : Les éditions d'organisation, 1983.

Simon, H. Administration et processus de décision, présenté par X. Greffe, Paris : Economica, 1983, 322 p.

Simon, H. Sciences des systèmes, Sciences de l'artificiel, trad. par J-L. Le Moigne, Paris : Bordas, 1991.

Simon, H. Le nouveau management : la décision par les ordinateurs, Paris : Economica, 1980

Simon, H. et March, G.J. Les organisations, Paris : Dunod, 1971, p. 165.

Solle, G. « Calcul de coûts et management des établissements universitaires », in : *Politiques et management public*, vol.13, n°2, cahier1, juin 1995, pp. 1-33.

Sous-Direction des Bibliothèques et de la Documentation. Annuaire des bibliothèques universitaires et des grands établissements 1997 : résultats de l'enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires, juillet 1999, Paris : Ministère de l'Education nationale, de la Recherche et de la Technologie, 96 p.

Strategor. Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise, 2ed. Paris : InterEditions, 1993.

Sumsion, J. Matrix of performance indicator standards and toolkits' Annex A in (EC) Project LIB- DECIDEI4-3062 : Decision support models and a DSS for European academic and public libraries-final report December 1998, http://www.efc.co/uk/DECIDE/REPORT/content_frame.htm

Sutter, E. Maîtriser l'information pour garantir la qualité, Paris : AFNOR, 1993, 134 p.

Taesch-Wahlen, D. Concevoir, réaliser et organiser une bibliothèque. Mémento pratique à l'usage des élus, des responsables administratifs et des bibliothécaires, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1997.

Tarondeau, J-C. Le management des savoirs, Paris : PUF, pp. 116-118.

Tesnière, V. De l'usage d'une politique d'acquisition, in : *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, Presses de l'université du Québec, 1995, pp. 259-283.

Thietard, R.A., Le management, Paris, PUF, que sais-je ?, n°1860, 1980.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Thévenot, J. et Gogats, A. «Une interview de H.A. Simon : Libres propos sur la prise de décision et son apprentissage», in : *Revue Française de Gestion*, juillet- août, 1993, pp. 112-116.

Thoenig, I.G. et Meny, Y. Politiques publiques, Paris : PUF, 1989.

Torodov, B. ISO 9000, une force de management, Paris : AFNOR, 1997, 194 p.

Town, J. S. «Benchmarking : Strife, theft or communion ?», in : *Proceedings of the 3 rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services : value and impact*, 27-31 août 1999, pp. 53-59.

Trosa, S. «La modernisation est-elle évaluable ?», in : *Politiques et management public*, vol.10, n°4, décembre 1992, pp. 65-83.

Urquhart, C.J. et Hepworth, J.B. The value to clinical decision making of information supplied by NHS Library and information services, British Library Research and development Department, 1995, 275 p.

Van House, N.A. et al. Output Measures for Public Libraries: a manual of Standardized Procedures, 2ed., Chicago : ALA, 1987, 99 p.

Van House, N.A. et al. Planning role setting for public libraries, London, ALA, 1987, 117 p.

Van House, N.A. ; Weil B. et McClure C. Measuring Academic Library Performance : a practical approach, Chicago: ALA, 1990, 182 p.

Vassal, J. « L'analyse de la valeur appliquée aux processus administratifs », in : *Travail et méthodes*, 1972, n°283, pp. 52-28.

Vasseur, M-C., «Au cours de la démarche de certification ISO 9000», in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°1, pp. 44-46.

Vauthey, P. La modélisation des services intellectuels : vendre et réaliser le service comme un produit, Paris : Masson, 1994, 196 p.

Venkataramanam, S.S. "Value engineering : Effets supplémentaires, lutte pour la vie ou les deux ?", in : *La maîtrise de la valeur : facteur essentiel de la compétitivité,* 4ème congrès international placé sous le haut patronage du Ministère du Redéploiement industriel et de Commerce extérieur, avril, 1986, Paris : AFAV, pp. 445-454, 498 p.

Vidaillet, B. «L'agenda décisionnel du dirigeant», in : *Revue Française de Gestion*, nov-déc. 1996, p. 171-177.

Viveret, P. L'évaluation des politiques et des actions publiques, rapport au Premier ministre, Paris : La Documentation Française, 1989.

Young, P. « L'évaluation des services électroniques en bibliothèque : les statistiques à l'âge du numérique », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, n°3, 1998.

Wagner, G. R. « Decision Support in the Office of the Future », in : *Managerial Planning*, mai-juin 1979, pp. 3-5.

Wagner, G. R. «Computer-Based Technology for Executive Mind Support », in : *Datamation*, avril 1980.

Ward, S. Library Performance Indicators and Library Management Models, European Commission DG XIII-E3, Libraries in the information society series, EUR 16483 EN, 1995, 172 p.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Wegnez, L. F. A la recherche de l'intelligence du cerveau humain au cerveau électronique vers l'intelligence artificielle, Paris : Technique et documentation, 1987.

Werrebrouck, J-C. «Visite du management public à la lumière du concept d'échange», in : *Politiques et management public*, vol.13, n°1, mars 1995, pp. 1-27.

Wiener, N. Cybernétique et société, Paris : Editions des deux rives, 1952, 161 p.

Wiseman, C. L'informatique stratégique, Paris : Edition d'Organisation, 1987.

Zanier, F. L'élaboration d'un tableau de bord : Comment évaluer un centre de documentation ?, Paris : ADBS éditions, 1995, 100 p.

Classement thématique des références

Analyse de la valeur :

Association pour le développement de l'analyse de la valeur. L'amélioration des processus administratifs des sociétés commerciales et de services par l'analyse de la valeur, avec la collaboration de la chambre de Commerce de Bruxelles et l'Association belge des banques, 58p.

Bibliothèque des cahiers de l'institut de linguistique de Louvain. Les dictionnaires spécialisées et l'analyse de la valeur, actes du colloque organisé par le centre de terminologie de Bruxelles, H. Hermans Louvain-La-Neuve : Peeters, 1997, pp. 15-21, 286p.

Boulet, C. L'analyse de la valeur, Paris : AFNOR, 1995, 77 p.

Burfaud, A et Simon, C. Coût/contrôle, Paris : Vuilbert, 1988.

Duchamp, R. La conception de produits nouveaux, Paris : Hermis collection et technologies de pointe, 1998, 60 p.

Hammer, M et Champy, Y. Le réeingineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration de ses performances, Dunod, 1993.

Jouineau, C. "L'analyse de la valeur dans le monde", in : *L'analyse de la valeur : une clé pour l'avenir*, p. 43, pp. 42-43.

Krebs, E. "L'analyse de la valeur administrative", in : *l'analyse de la valeur : une clé pour l'avenir*, p. 14, pp. 14-15.

Lambert, P. Analyse de la valeur administrative, in : Travail et méthodes, 1973, n°288, pp. 15-18.

Linotte, J. "La pratique de l'analyse de la valeur dans les services administratifs", in : *L'amélioration des processus administratifs des sociétés de services et commerciales par l'analyse de la valeur*, AFAV, pp. 9-17.

Loisel, M. Analyse de la valeur et psychologie de groupe de travail, in : Journal de l'AFAV, n°11, déc. 1981, pp. 22.

 Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Michel, J. Analyse de la valeur : Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la Documentation, p. 29.

Michel, J. "Analyse de la valeur et éducation : une occasion de s'interroger sur certains aspects potentiels de l'analyse de la valeur", in : *Journal de l'AFAV*, oct. 1983, n°18, pp. 16-19.

Michel, J. "Comment faire de l'utile et du neuf dans du vieux ou de l'importance de l'esprit, analyse de la valeur pour faciliter des transformations en dépit des contraintes très fortes", in : *Construction et aménagement des bibliothèques*, Mélanges J. Bleton, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1986, pp. 56-64.

Michel, J. et Sutter, E. Valeur et compétitivité de l'information documentaire, L'analyse de la valeur en documentation, Paris : ADBS, 1988, 140 p.

Michel, J. "De la crédibilité en documentation", in : *Bulletin de Bibliothèques de France*, 1990, t.35, n°3, pp. 193-196.

Michel, J. L'analyse de la valeur, une clé pour l'avenir, pp. 3-4.

Michel, J. "L'analyse de la valeur adaptée à la reconfiguration de petites et moyennes organisations", in : *Revue de l'AFAV*, juillet. 1997, n°69, pp. 17-20.

Michel, J. "Management de la valeur pour le développement durable", in : *la valeur des produits et services*, 1998, http//www.enpc.fr/~michel-j/public/JM307.html

Michel, J. Repenser le management de l'information par l'AV et l'AV dans la nouvelle société de l'information, in : Congrès AFAV, Paris 18-19, novembre 1998.

Michel, J. "Le recours à la méthode de l'analyse de la valeur dans les bibliothèques pour rendre un meilleur service aux usagers et pour être plus efficace et compétitif" in : *Bulletin ABIR* de l'Association des Bibliothèques de l'Enseignement de Roumanie, 1999, vol.10, n°2-3, pp. 66-74.

Michel, J. Pratique d'un management de l'information : analyse de la valeur et résolution de problème, Paris : ADBS, 1999, 309 p.

Michel, J. "Le changement dans les démarches et les structures documentaires", in : *BIB-DOC 37*, http//www.enpc.fr/~michel-j/public/JM324.html

Michel, J. Rendre compétitifs les produits et services d'information par la maîtrise de leur valeur, 3 p.

Michel, J. VAID-Value analysis applied te information and documentation services and products.

Michel, J. Technologies, usages et management de l'information : regard historique et prospectif, impact sur les hommes et la société, http://www.enpc.fr/~michel-j/publi/JM281.html

Michel, J. et Sutter, E. "Analyse de la valeur, information et documentation", in : *Documentaliste*, nov-déc, 1994, vol.21, n°6, pp. 178-182.

Morin, E. Introduction à la pensée complexe, Paris : ESF, 1990, 158 p.

orin, G. L'analyse de la valeur : la méthode, pp. 5-7.

Nambu, M. "L'AV au japon jusqu'en 1986", in : *La maîtrise de la valeur facteur essentiel de la compétitivité*, 1987, 37 p.

Petitdemange, C. "Analyse de la valeur et qualité", in : *Enjeux*, n°20, déc. 1981, pp.

vertu de la loi du droit d'auteur.

54-58

Repo, A. J. «The dual approach to the value of information. An appraisal of use and exchange values », in : *Information processing & management*, 1986, vol. 22, n°5, pp. 373-383.

Silem, A. et Martinet, A.C. Gestion, Paris : Dalloz, 1996, 357 p.

Vassal, J. « L'analyse de la valeur appliquée aux processus administratifs », in : *Travail et méthodes*, 1972, n°283, pp. 52-28.

Vauthey, P. La modélisation des services intellectuels : vendre et réaliser le service comme un produit, Paris : Masson, 1994, 196 p.

Venkataramanam, S.S. "Value engineering : Effets supplémentaires, lutte pour la vie ou les deux ?", in : *La maîtrise de la valeur : facteur essentiel de la compétitivité,* 4ème congrès international placé sous le haut patronage du Ministère du Redéploiement industriel et de Commerce extérieur, avril, 1986, Paris : AFAV, pp. 445-454, 498 p.

Wiener, N. Cybernétique et société, Paris : Editions des deux rives, 1952, 161 p.

Bibliothèque :

Baker, S.; Lancaster, W et Wilsfrid, F. The measurement and evaluation of library services, Virginia : Information Resources Press, 1991, 411 p.

Ballour , H.; Kuhlmann M. et Kuntzmann N. Censure et bibliothèques au XXe siècle, Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 1989.

Braouezec, P. ; Deloule, M. et Matray, L. « Bibliothèque et citoyenneté », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t.45, n°5, p. 62-65.

Calenge, B. Les politiques d'acquisition, Paris : Edition du cercle de la librairie, 1994.

Calenge, B. « Peut-on définir la bibliothéconomie ? », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°2, pp. 8-20.

Calenge, B. Conduire une politique documentaire, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1999, 386 p.

Calenge, B. Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques, Paris : Electre, 1999.

Dujardin, B. et Julien, M. « Bibliothèque universitaire, bibliothèque publique ? la bibliothèque de l'université de Paris8 », in : *Bulletin de Bibliothèques de France*, 2000, t.45, n°5, pp. 66-70.

Jarrige, M.T. et Péchenart, J.. Administration et bibliothèques, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1990.

Le Crosnier, H. « l'hypertexte en réseau : repenser à la bibliothèque », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1995, n°2, pp. 23-31.

Le Duff, R. Encyclopédie de la gestion et du management, Paris : Dalloz, 1999, 1644 p.

Leturcq, S. Les médiateurs en bibliothèque, Lyon : Enssib, 1999.

Muet, F. « La bibliothèque en tant qu'organisation de service », in : *Economie et bibliothèques*, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1997, pp. 47-57.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Salaün , J-M. Marketing des bibliothèques et des centres de documentation, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1992.

Santantonios, L. « Les bibliothèques sont plus nombreuses mais moins riches », in : *Livres hebdos*, fév.1997, n°236, pp. 54-57.

Taesch-Wahlen, D. Concevoir, réaliser et organiser une bibliothèque. Mémento pratique à l'usage des élus, des responsables administratifs et des bibliothécaires, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1997.

Evaluation : éléments de définitions, outils et produits

Cerutti. O., Indicateurs et tableaux de bord, Paris : AFNOR, 1992, 92 p.

Comité national d'évaluation. L'Ecole Nationale Supérieure en Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Rapport d'activité, 1996.

Conseil Scientifique de l'Evaluation. Petit guide de l'évaluation des politiques publiques, Paris : La Documentation Française, 1996, 123 p.

Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix. « Evaluer l'informatique en entreprise », in : *Journal de réflexion sur l'informatique*, 1991, n°19, 52 p.

Guba, E.G, et Lincoln, Y.S. Fourth Generation Evaluation, Newbury Park : Sage Publications, 1989.

Kupiec, A. Bibliothèques et évaluation, Editions du cercle de librairie, 1994, 197 p.

Laot, F. et Rouah, M. Piloter le développement social : guide d'évaluation dynamique et participative, Paris : l'Harmattan, 1994, 159 p.

Lobet, M. «Comparaison de la mise en œuvre des évaluations des programmes européens dans les pays de Benulux et en France», in : *Politiques et management public*, déc. 1999, vol.17, n°4, pp. 130-148.

Masse, I. « Les indicateurs de performance dans les bibliothèques », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°5, pp. 112-113.

Piriou, J-P. Lexique des sciences économiques et sociales, Paris : éd. La Découverte, 1996, 120 p.

Priou, J. et Lefilleul, M.F. Guide de l'évaluation, Paris : Les éditions ouvrières et l'UFJT, 1989, 79 p.

Rangeon, F. et. al. L'évaluation dans l'administration , Paris : PUF, 1993, 191 p.

Sallé, V. « les indicateurs de coût des bibliothèques municipales », in *: La Gazette*, 29 juin 1998.

Trosa, S. «La modernisation est-elle évaluable ?», in : *Politiques et management public*, vol.10, n°4, décembre 1992, pp. 65-83.

Zanier, F. L'élaboration d'un tableau de bord : Comment évaluer un centre de documentation ?, Paris : ADBS éditions, 1995, 100 p.

Evaluation des bibliothèques : généralités, normes, manuels et

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

projets

Abott, C. Performance measurement in library and information services, London : C. Abott, 1994, 57 p.

American Library Association. Output Measures for Public Libraries : A Manuel of Standardized Measures for Procedures, Chicago : ALA, 1987, 99 p.

Badra, L. et Bouché, R. « Evaluating Public and Academic Libraries for Better Management : the French Approach and Methodology", in : *Proceedings of the 3 rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact*, 27-31 août 1999, pp. 199-203.

Baker, S.; Lancaster, W et Wilsfrid, F. The measurement and evaluation of library services, Virginia : Information Resources Press, 1991, 411 p.

Bertot, J. C. "Developing national network statistics and performance measures for U.S. public libraries: models, methodologies and issues", in : *Proceedings of the 3 rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact*, 27-31 août 1999, pp. 3-10.

Brophy, P. "EQUINOX, Performance Indicators for the Electronic Library Usage Data for e-collection : What do we want ? what does it mean?", in : *The Scientific Societies Lecture theatre*, London, juin 2000.

Brophy, P. et Wynne, P. Management information systems and performance measurement for the electronic library (MIEL2) : a supporting study in the JISC Electronic libraries (eLib) Programme, London: Library Information Technology Center, 1997.

Brusson, N. « Deciding for Responsibility and Legitimation : Alternative Interpretations of Organizational Decision-Making », in : *Accounting Organizations and Society*, vol.15, n°1/2, pp. 47-59.

Bushing, M., Davis B. et Powell, N. Using the Conspectus Method : a collection Assessment Handbook, WLN, 1997.

Calenge, B. « Poldoc : la recherche sur les outils des politiques documentaires », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t.45, n°1, pp. 125-126.

Carbone, P. « Le tableau de bord des bibliothèques universitaires », in : *Economie et bibliothèque,* Paris : Editions du cercle de la Librairie, 1997, pp. 177-183.

Carbone, P. «Evaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme», in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°6, pp. 40-44.

Carbone, P. « L'avant propos de norme internationale sur les indicateurs de performance des bibliothèques », in : 61ème conférence de l'IFLA, Istanbul , août 1995.

Conseil supérieur des bibliothèques. Rapport pour les années 1996-1997 , Paris : Association du conseil supérieur des bibliothèques, 1998 .

Cosette, A. L'évaluation de l'efficacité de la bibliothèque : cadre théorique et méthodologique. Documentation et bibliothèque, juin 1978, pp. 71-84.

 Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Dalhoumi. S. «L'évaluation des bibliothèques universitaires en France : l'étape intermédiaire», in : *L'évaluation des bibliothèques universitaires dans l'espace francophone*, Congrès de l'ABCDEF, Dakar, 17-18 mars 1993, pp. 37-45.

Giappiconi, T. Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires, Paris : Editions du cercle de la librairie, 2001, 223 p.

Gibert, P. «La difficile émergence du contrôle de gestion territorial», in : *Politiques et management public*, vol.13, n°3, septembre 1995, p. 205, pp. 203-221.

Girard-Billon, A. "La mise en oeuvre des indicateurs de performance dans les bibliothèques de lecture publique : bilan et perspectives », journée d'étude organisée par l'enssib en collaboration avec la Sous direction des bibliothèques et de la documentation du ministère de l'enseignement supérieur, 15 juin 1999, Villeurbanne.

Joint Funding Council's Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries. The Effective Academic Library : a Framework for Evaluating the Performance of UK Academic Libraries. Bristol: HEFCE, 1995.

King Research, Ltb., Keys for success : Performance indicators for public libraries, 1990.

Koontz. C. M. Marketing your library : a workshop IFLA : Management and Marketing section, août 19-20, 1999, Université de Sprinkharinwinot, Bangkok.

Lahary, D. « Sous le statut, l'idéologie ? : les textes statutaires et leurs usages », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t.45, n°1, pp. 50-55.

Lakos, A. « The missing ingredient : culture of assessment in libraries », in *: Performance Measurement and Metrics*, août 1999, pp. 1-7.

Lancaster, F. et al. The measurement and evaluation of library services, 2e ed., Virginie : Information Resources Press, 1991, 411 p.

Lastens, J-M. Développer des indicateurs de performance pour décrire les services et ressources électroniques dans les bibliothèques de recherche américaines : une étude du projet de l'Association of Research Libraries, mémoire d'étude, diplôme de conservateur de bibliothèque, Villeurbanne : enssib, 2001, 51 p.

McClure,.C. et Hernon, P. Evaluation and Library Decision Making, New Jersy : Publishing Corporation Norwood, 1990, 153 p.

McClure, C. et Lopita, C. « Managing technology, assessing the academic networked environment », in : *The journal of academic librarianship*, juillet 1996, pp. 285-289.

McClure, C. et Lopita, C. Assessing the Networked environment strategies and options, Washington : Coalition for Networking Information, 1996.

McClure, C. « Developing national statistics and performance measures for public libraries in the networked environment : preliminary issues for redesigning a national data collecting and reporting system in the USA », in : *Proceedings of the 3 rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact*, 27-31 août 1999, pp. 35-41.

McClure, C. ; Bertot J.C. et Ryan, J. « Developing national network statistics and performances measures for US public libraries : issues, findings and recommendations », in : *Performance measurement & metrics : the international journal for library and information services*, vol.1, n°1, avril 2000, pp. 15-42.

vertu de la loi du droit d'auteur.

McClure, C. et al. ARL E-Metris project : developing national statistics and performance measures to describe electronic information services and resources for ARL libraries, novembre 2000, http://www.arl.org/stats/newmeas/emetrics/phaseone.pdf

Mispelblom Beyer, F. Au-delà de la qualité : Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur, Paris : Syros, 1999, 305 p.

Moore, N. Measuring the Performance of Public Libraries, a draft manual, Paris: UNESCO, 1989.

Organisation Internationale de Normalisation, ISO 11620 : Norme internationale, information et documentation, indicateurs de performance des bibliothèques, 1998, 60 p.

Poll, R. "The cost of quality: cost analysis and cost management as counterpart to performance measurement", in : *Proceedings of the 3 rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact*, 27-31 août 1999, pp. 43-52.

Poll, R. "The House that Jack Built: the Consequences of measuring", in : *Performance Measurement and Metrics*, Sample Issue, août 1999, p. 31-44.

Sumsion, J. Matrix of performance indicator standards and toolkits' Annex A in (EC) Project LIB- DECIDEI4-3062 : Decision support models and a DSS for European academic and public libraries-final report December 1998, http://www.efc.co/uk/DECIDE/REPORT/content_frame.htm

Town, J. S. «Benchmarking : Strife, theft or communion ?», in : *Proceedings of the 3 rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services : value and impact*, 27-31 août 1999, pp. 53-59.

Van House, N.A. et al. Output Measures for Public Libraries: a manual of Standardized Procedures, 2ed., Chicago : ALA, 1987, 99 p.

Van House, N.A. et al. Planning role setting for public libraries, London, ALA, 1987, 117 p.

Van House, N.A. ; Weil B. et McClure C. Measuring Academic Library Performance : a practical approach, Chicago: ALA, 1990, 182 p.

Wagner, G. R. « Decision Support in the Office of the Future », in : *Managerial Planning*, mai-juin 1979, pp. 3-5.

Ward, S. Library Performance Indicators and Library Management Models, European Commission DG XIII-E3, Libraries in the information society series, EUR 16483 EN, 1995, 172 p.

Young, P. « L'évaluation des services électroniques en bibliothèque : les statistiques à l'âge du numérique », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, n°3, 1998.

Evaluation des bibliothèques publiques

Bazin, P. «Bibliothèque publique et savoir partagé», in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t.45, n°5, pp. 48-53.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Bouthillier, F. Le service et sa signification dans une bibliothèque publique du Québec, in : *Documentation et bibliothèques*, juillet- septembre 1997, pp. 115-123.

D'Elia, G. «The development and testing of a conceptual model of public library user behaviour», in : *Library Quarterly*, 1980, n°50, pp. 410-430.

Delambre, R. « La politique de décentralisation du ministère de la culture : le secteur du livre et de la lecture », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1997, t.42, n°4, pp. 18-23.

Direction du Livre et de la Lecture. Bibliothèques municipales, bibliothèques départementales de prêt : données 1998, 308 p.

Direction du Livre et de la Lecture. L'équipement informatique des bibliothèques municipales et départementales : évaluation 1998, Paris : Ministère de la culture, 1999

Direction du Livre et de la Lecture. Adresses des bibliothèques publiques : bibliothèques départementales de prêt, bibliothèques municipales, octobre 1999, 151 p.

Gazagnes, J. L'évaluation dans les bibliothèques publiques, outil de pilotage ou de légitimation ?, sous la dir. de S. Dalhoumi, mémoire de DEA, Villeurbanne, enssib, 1993,

109 p.

Giappiconi, T. et Abid, A. « La révision du manifeste de l'UNESCO sur les bibliothèques publiques », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1995, n°4, 1995.

Giappiconi, T. « Les ressources bibliographiques de la BNF au service de la lecture publique : La politique bibliographique de la bibliothèque de Fresnes », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°6, pp. 26-33.

Giappiconi, T. ; Bouroullec, R. et Laville, A. « Création artistique et ergonomie des banques d'accueil et de prêt : le cas de la nouvelle bibliothèque de Fresnes », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°6.

Girard-Billon, A. « Les bibliothèques à Paris : une nouvelle approche des statistiques », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000,t.45, n°1, pp. 13-19.

Hypach , S. « Généraliser la participation sociale des enfants », in : *Réussir*, juin 2000, n°44, pp. 2-5, p. 4.

Koontz, C. M. et al. "Collecting detailed in-library usage data in the U.S. public libraries : the methodology, the results and the impact", in : *Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Value and Impact*, 27-31 août 1999, pp. 175-179.

Michel, J. "Comment faire de l'utile et du neuf dans du vieux ou de l'importance de l'esprit, analyse de la valeur pour faciliter des transformations en dépit des contraintes très fortes", in : *Construction et aménagement des bibliothèques*, Mélanges J. Bleton, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1986, pp. 56-64.

Michel, J. et Sutter, E. Valeur et compétitivité de l'information documentaire, L'analyse de la valeur en documentation, Paris : ADBS, 1988, 140 p.

Michel, J. "De la crédibilité en documentation", in : *Bulletin de Bibliothèques de France*, 1990, t.35, n°3, pp. 193-196.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Ministère de la culture et de la communication. Direction du livre et de la lecture : présentation générale, juin 1997.

Ministère de la culture. « Développement culturel », in : *Bulletin du Département des études et de la prospective*, juillet 1996, n°113, 6 p.

Poulain, M. Les bibliothèques publiques en Europe, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1992.

Santantonios, L. « Le maire, les élus et la bibliothèque », in : *Livres hebdos*, n°249, 16-5-1997, p. 52.

Santantonios, L. « Bibliothèques : les villes où il fait bon à lire », in : *Livres hebdo*, 8 juin 2001, n°429, pp. 70-83.

Evaluation des bibliothèques universitaires

Bérard, R. « Les bibliothèques universitaires américaines : exemple ou modèle ?, in : *bulletin des bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°6, pp. 16-24.

Boisard, G. « Les publics de bibliothèque d'enseignement supérieur en France », in : *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, Presses de l'université du Québec, 1995, p. 339-346.

Casseyre, P. « Universitaires : l'exemple de la BIUM : la fonction patrimoniale des bibliothèques », in : *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, Presses de l'université du Québec, 1995, pp. 297-302.

Cohen, E. « Les universités françaises : urgences et missions », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1996, t.41, n°2, pp. 8-11.

Coisy, A. «Bibliothèques universitaires : entre l'espoir et l'inquiétude», in : *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, n°187, pp. 16-18.

Comité national d'évaluation des établissements publics, à caractère scientifique, culturel et professionnel. Les missions de l'enseignement supérieur : principes et réalités, Rapport au Président de la République, juin 1997, 66 p.

Comité national d'évaluation. L'université Jean Moulin Lyon III, Rapport d'activité, décembre 1996.

Crozier, M. L'évaluation des performances des établissements universitaires, Paris : La documentation française, 1990, 108 p.

Ecole Nationale Supérieure en Sciences de l'Information et des Bibliothèques. « Mieux évaluer, mieux gérer : les indicateurs de performance dans les bibliothèques universitaires », journée d'étude organisée par l'enssib en collaboration avec la Sous direction des bibliothèques et de la documentation du ministère de l'enseignement supérieur, 15 juin 1999, Villeurbanne.

Heid, M. « Bibliothèques et services documentaires des grandes écoles », in : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1994, n°1, pp. 8-17.

Heusse, M-D. «L'évaluation dans les bibliothèques universitaires en France », in *: L'évaluation des bibliothèques universitaires dans l'espace francophone*, congrès de

 Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

l'ABCDEF, Dakar, 17-18 mars 1993, pp. 129-137.

Heusse, M-D. et Saint-Girons, B. « Partenariat dans l'université de Toulouse I », in : *Bulletin des bibliothèques de France*, 1999, t.44, n°4, pp. 27-30.

Ollendorff, C. Construction d'un diagnostic complexe d'une bibliothèque académique, thèse soutenue le 10 décembre 1999, Paris : ENSAM, 345 p.

Solle, G. « Calcul de coûts et management des établissements universitaires », in : *Politiques et management public*, vol.13, n°2, cahier1, juin 1995, pp. 1-33.

Sous-Direction des Bibliothèques et de la Documentation. Annuaire des bibliothèques universitaires et des grands établissements 1997 : résultats de l'enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires, juillet 1999, Paris : Ministère de l'Education nationale, de la Recherche et de la Technologie, 96 p.

Management :

Aubert, N. et al. Management : aspects humains et organisationnels, Paris : Puf, 1991, 656 p.

Boneu, F. et Fettu, F. Piloter le changement managérial, Paris : Editions Liaisons, 1992, 175p

Carter, M.P. « The valuing of management information, Part II, using the cost of not having information », in : *Journal of information science*, 1985, n°10, pp. 51-58.

Casseyre, P. « Universitaires : l'exemple de la BIUM : la fonction patrimoniale des bibliothèques », in : *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, Presses de l'université du Québec, 1995, pp. 297-302.

Cotta, A. «Le pouvoir dans l'organisation», in : *Revue française de gestion*, janv-fév. 1976, pp. 25.

Fiol, M. et Solé, A. «La question du management selon H.A. Simon», in : *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1993, pp. 87-95.

Genelot, D. Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants, Paris : INSEP éditions, 1998.

Giappiconi, T et Carbone, P. Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public, Paris : Electre, 1997, 264 p.

Giappiconi, T. « De la bibliothèque au management : subordonner la gestion aux missions », in : *Bulletin de bibliothèques de France*, 1998, t.43, n°2, pp. 26-33.

Lambrecht, J-L. ISO 9000, se préparer à la certification, Paris : AFNOR, 1994, p. 152.

Le Duff, R. Encyclopédie de la gestion et du management, Paris : Dalloz, 1999, 1644 p.

Marchesnay, M. "Information, fonctionnement et performance des organisations", in : *Sciences de la société*, n°33, oct. 1994, pp. 149-159.

Reix, R. Systèmes d'information et management des organisations, Paris : Vuilbert, 1995.

Sievers, B. « La motivation : ersatz de signification», in : *L'individu dans l'organisation*,

vertu de la loi du droit d'auteur.

Edition ESKA, 1990.

Tarondeau, J-C. Le management des savoirs, Paris : PUF, pp. 116-118.

Thietard, R.A., Le management, Paris, PUF, que sais-je ?, n°1860, 1980.

Torodov, B. ISO 9000, une force de management, Paris : AFNOR, 1997, 194 p.

Management public :

Allègre, H. et Mouterde, F. Le contrôle de gestion : méthodes, outils, tableaux de bord, Paris : Editions du Moniteur, 1991, 166 p.

Auby, J-F. Management public : introduction générale, Paris : Editions Dalloz, 1996, 118 p.

Bion, J-Y. «L'étude préparatoire d'évaluation, une nouvelle manière de formuler la commande publique d'étude ? », in : *Politiques et Management public*, mars 1999, vol.17, n°1, pp. 91-115.

Bourdon, J. « Introduction au colloque international sur la performance publique, 28-29 mai 1998 », in : *Politique et management public*, vol. 17, n°3, septembre 1999.

Burland, A. et Laufer, R. Management public : gestion et légitimité, Paris : Dalloz, 1980, 337p.

Burlaud, D.A. et Gibert, P.. « L'analyse des coûts dans les organisations publiques : le jeu et l'enjeu », in : *Politiques et management public*, 1984, vol.2, n°1, pp. 93-117.

Bussmann, W. ; Klöti, U. et Knoepfel, P. Politiques publiques : évaluation, trad. de l'allemand par F. Varone, Paris : Economica, 1998, 327 p.

Candau, P. Audit social, Paris : Vuilbert gestion, 1985, pp. 14.

Chaty, L. «La responsabilisation et le contrat managérial : figures et outils de la performance administrative en Europe», in : *Politiques et management public*, juin 1999, vol.17, n°2, pp. 85-103.

Chevalier, J. «Décentralisation et politiques publiques», in : *L'actualité juridique, Droit administratif*, avril 1992, pp. 120-126.

Comité national d'évaluation. L'Ecole Nationale Supérieure en Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Rapport d'activité, 1996.

Crozier, M., Le phénomène bureaucratique : Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel, Paris : Le Seuil, 1963, 382 p.

Crozier, M. « L'échec de l'évaluation en France tient au modèle jacobin », in : *Pouvoirs locaux, revue trimestrielle de l'Institut de la décentralisation*, 1998, n°38, pp. 40-43.

Dejean, J. ; Bourassin, V. et Mortreux, K. «Culture de l'évaluation et fascination pour les indicateurs», in : *Politiques et management public*, vol.16, n°2, juin 1998, pp. 161-174.

Deleau, M. et al. Evaluer les politiques publiques : méthodes, déontologie, organisation, rapport pour le Commissariat Général du Plan, Paris : La Documentation Française, 1986.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Demailly, L. «L'évaluation et l'auto évaluation des établissements : un enjeu collectif, le cas des audits d'établissements scolaires de l'académie de Lille», in : *Politiques et management public*, vol.17, n°1, mars 1999, pp. 37-58.

Dupuis, J. Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Paris : PUF, 1991, 170 p.

Faure, A. ; Pollet, G. et Warin, P. La construction du sens dans les politiques publiques : débats autour de la notion de référentiel, Paris : Edition l'Harmattan, 1995, 191 p.

Gaillard, C. « La comptabilité publique en France », in : *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, 1995, pp. 221-226.

Gaschet, R. Le management socio-économique des collectivités territoriales, Lyon : Ed. La lettre du cadre territorial, 1998, 373 p.

Knoepfel, P. et Varone, F. « Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs», in : *Politiques et management public*, vol.17, n°2, juin 1999, pp. 124-145.

Lamarque, D. «Evaluation et budget», in : *Politiques et management public*, juin 1999, vol.17, n°2, pp. 175-186.

Le Gal, J. « Pour une citoyenneté participative », in : *Réussir*, juin 2000, n°44, pp. 6-8.

Meny, Y. et Théoening, J.C. Politiques publiques, Paris : PUF, 1989, p. 129.

Monnier, E. Evaluation de l'action des pouvoirs publics : du projet au bilan, Paris, Economica, 1987.

Nioche, J-P. et Poinsard, R. l'évaluation des politiques publiques, Paris : Economica, 1984, 302 p.

Ozbekhan, H. Prospective et politique, Paris : OCDE, 1969, p. 74.

Rouban. L. « L'évaluation, produit d'importation ? : une tradition bien ancrée dans les pays anglo-saxons », in : *Problèmes politiques et sociaux*, 23 février 2001, n°853, pp. 21-23.

Thoenig, I.G. et Meny, Y. Politiques publiques, Paris : PUF, 1989.

Viveret, P. L'évaluation des politiques et des actions publiques, rapport au Premier ministre, Paris : La Documentation Française, 1989.

Werrebrouck, J-C. «Visite du management public à la lumière du concept d'échange», in : *Politiques et management public*, vol.13, n°1, mars 1995, pp. 1-27.

Management stratégique :

Ansoff, H.I. Stratégie du développement de l'entreprise. Hommes et techniques, Puteaux, 1968, 165 p.

Bartoli, A. et Hermel, P. Le développement de l'entreprise : nouvelles conceptions et pratiques, Paris : Economica, 1989, 421 p.

Beer, S. Neurologie de l'entreprise, Paris : PUF, Systèmes-décisions, 1979.

Doucet, C. «Assurance qualité et certification des entreprises», in : *Traité de la qualité*

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

totale, Paris : Dunod, 1990, p. 256.

Le Duff, R. Encyclopédie de la gestion et du management, Paris : Dalloz, 1999, 1644 p.

Lesca, H. Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise, M. Graw-Hill, 1990.

Marchesnay, M. Management stratégique, Paris : Edition Eyrolles, 1995, 198 p.

Martinet, A-C. Management stratégique : organisation et politiques, Paris : Ediscience international, 1994, 118 p.

Martinet, A-C. Stratégie, Paris : Librairie Vuilbert, 1983, 320 p.

Mussche, G. « Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise », in *: Révue Economique*, vol XXV, n°1, janv. 1974, pp. 30-48.

Peuch Lestrade, J-J. « Vers une gestion du consensus social », in : *Revue française de la gestion*, 1977, n°12-13, pp. 165-171.

Porter, M. Choix stratégiques et concurrence, Paris : Economica, 1982.

Probst, G.J.B. et al. Organisation et management, Livre I, II et III, Paris : Les Editions d'organisation, 1997, 267 p.

Silem, A. et Martinet, A.C. Gestion, Paris : Dalloz, 1996, 357 p.

Prise de décision :

Atlan, H. « Entre le cristal et le fumé », in : *Essai sur l'organisation du vivant*, Paris : Le Seuil, 1979.

Brusson, N. « Deciding for Responsibility and Legitimation : Alternative Interpretations of Organizational Decision-Making », in : *Accounting Organizations and Society*, vol.15, n°1/2, pp. 47-59.

Confland, D. Economie de l'information spécialisée : Valeurs, usages professionnels, marchés, Paris : ADBS, 1997, 347 p.

Crozier, M. et Friedberg, E. L'acteur et le système, Paris : Seuil, 1981, 500 p.

Danila, N. Mécanisme de la décision : Management et information, de la synthèse à la décision, Conférence de l'AAAF, Strasbourg, 1992.

Gaverni, J.P. «Les pièges de la raison», in : *Sciences humaines*, hors série, mai-juin 1997,

pp. 34-36.

Hirshleifer, J. «Economics of information, where are we in the theory of information ?", in : *American Economic Review*, 1973, t.63, n°2, pp. 31-39.

Jakobiak, F. Maîtriser l'information critique, Paris : Les éditions d'organisation, 1988.

Jameux, C. "Pouvoir et décision, politique et stratégie", in : *Sciences de la société*, pp. 159-163.

Kotler, P. Marketing for non-profit organization, New Jersey, 1982, Prentice-Hall Inc., 1982, 528 p.

Laborit, H. La nouvelle grille, Folio-Essais, Editions. R. Laffont, 1974.

 Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Landry, M. «L'aide à la décision comme support à la construction du sens dans l'organisation », in : *Systèmes d'information et Management*, vol.3, n°1, 1998, pp. 5-39.

Laramée, A. et Vallée, B. La recherche en communication : éléments de méthodologie, Presses de l'Université du Québec, 1991, 377 p.

Lardera, S. et Quinion, B. Information et décision stratégique, Paris : Masson, 1996, 192 p.

Laroche, H. «Les décisions stratégiques ou la petite fabrique de la stratégie d'entreprise», in : *Sciences humaines* hors série, mai-juin 1997, pp. 20-23.

Le Coadic. Sciences de l'information et philosophie, une communication d'interrogations, Paris : ADBS, 1997.

Le Moigne, J-L. « l'apport de Herbert A. Simon aux sciences de la décision » , in : *Sciences humaines*, hors série, mai-juin 1997, pp. 47-49.

Le Moigne, J-L. La théorie du système général, Paris : PUF, 1984.

Le Moigne. J-L. « Informer la décision ou décider de l'information », in : *Economies et sociétés, Sciences de gestion*, 1979, n°1.

Lebraty, J-F. «Technologies de l'information et décision : l'essor des Datawarehouses», in : *Systèmes d'information et management*, 1998, vol. 3, n°1, pp. 95-116.

Marchais-Roubelat, A. «Modélisation et complexité de la décision à l'action», in : *Revue Française de Gestion*, janv.-fév. 1995, pp. 102-108.

Marciniak, R. et Rowe, F. Systèmes d'information, dynamique et organisation, Paris : Economica, 1997, 111 p.

Mayère, A. Pour une économie de l'information, Paris : CNRS, 1990, 316 p.

Mintzberg, H. ; Raisinghani, D. et Théorêt, A. « The structure of unstructured Decision Process », in : *Administrative Science Quarterly*, 1976, vol.21, n°2.

Parrochia, D. Cosmologie de l'information, Paris : Hermès, 1994.

Petit, P. L'économie de l'information. les enseignements des théories économiques, Paris : La Découverte.

Saaty, T.L. Décider face à la complexité : une approche analytique multicritère d'aide à la décision, trad. de l'anglais par Lionel Dahan, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1984, 231 p.

Saussois, J.M. et Dortier, J.F. « Les méandres d'une décision », in : *Sciences humaines*, hors série, n°2, mai-iuin 1993, pp. 4-5.

Seghir, Y. Le système d'information des intermédiaires financiers tunisiens, sous la dir. A. Silem, Thèse de Doctorat, 1998, Université Jean Moulin Lyon III, pp. 130-132.

Servais, O. « La décision de licenciement : un exemple de rationalité ambivalente », in : *Revue Française de Gestion*, n°112, janv-fév. 1997, pp. 24-38.

Sfez, L. Critique de la décision, Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques, 1992, 571 p.

Sfez, L. "Introduction", in : *Décision et pouvoir dans la société française*, Paris : UGE, 1979, pp. 25-33.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Silem, A. et Martinet, A.C. Information des salariés et stratégie de communication, Paris : Les éditions d'organisation, 1983.

Simon, H. Administration et processus de décision, présenté par X. Greffe, Paris : Economica, 1983, 322 p.

Simon, H. Sciences des systèmes, Sciences de l'artificiel, trad. par J-L. Le Moigne, Paris : Bordas, 1991.

Strategor. Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise, 2ed. Paris : InterEditions, 1993.

Sutter, E. Maîtriser l'information pour garantir la qualité, Paris : AFNOR, 1993, 134 p.

Thévenot, J. et Gogats, A. «Une interview de H.A. Simon : Libres propos sur la prise de décision et son apprentissage», in : *Revue Française de Gestion*, juillet- août, 1993, pp. 112-116.

Urquhart, C.J. et Hepworth, J.B. The value to clinical decision making of information supplied by NHS Library and information services, British Library Research and development Department, 1995, 275 p.

Vidaillet, B. «L'agenda décisionnel du dirigeant», in : *Revue Française de Gestion*, nov-déc. 1996, p. 171-177.

Wagner, G. R. « Decision Support in the Office of the Future », in : *Managerial Planning*, mai-juin 1979, pp. 3-5.

Système d'information et système d'aide à la prise de décision :

Amghar, Y. et Flory, A. "Modélisation de systèmes d'information au travers du concept d'objet actif", in : *Ingénierie des systèmes d'information*, 1994, vol.2, n°3, pp. 293-315.

Beynon-Davies, P. Systèmes d'information : Conception et mise en œuvre, traduit par A. David, Paris : AFNOR, 1992, 232 p.

Blanquet, M-F. Intelligence artificielle et système d'information : Le langage naturel, Paris : ESF éditeur, 1994.

Clarke, Z. et Lambert, S. « Management Information and Decision Support for Libraries in Europe : a concerted action », in : *Performance Measurement and Metrics : the international journal for library and information services*, août 2000, vol.1, n°2, pp. 77-98.

Cobb, D. «GIS : Its Impact on Library Services», in : *Meridian*, 1999, n°16, pp.5-16.

Courbon, J.C. Systèmes d'information : Structuration, modélisation et communication, Paris : InterEditions, 1993, p. 34.

Huxhold, W. E. An Introduction to Urban Geographic Information Systems, New York : Oxford University Press, 1991, 337 p.

Koontz, C. M «Using Geographic Information Systems for estimating and Profiling Geographic Library Market Areas», in *: Geographic Information Systems and Libraries : Patrons, Maps and Spatial Information*, Urbana-Ghampaign : the Board of

vertu de la loi du droit d'auteur.

Trustees of the University of Illinois, 1996, pp. 181-190.

Koontz, C. M. et al. «Using Public Libraries to Provide Technology Access for Individuals in Poverty : A nationwide Analysis of Library Market Areas Using a Geographic Information System», in : *Library and Information Science Research*, 1999, vol. 21, n°3, pp. 299-325.

Laurini, R. et Thompson, D. Fundamentals of Spatial Information Systems, New York : Academic Press, 1992, 680 p.

Le Moigne, J-L. et Bartoli, J-A. Organisation intelligente et système d'information stratégique , Paris : Economica, 1996, 284 p.

Le Moigne, J-L et Demailly, A. Sciences de l'intelligence, sciences de l'artificiel avec Herbert A. Simon, Paris : Presses universitaires de Lyon .

Le Moigne, J-L et Van Gigh, J.P. «The design of an organization information system, intelligent artefacts for complex organization», in : *Information et Management*, vol. 19, 1990, pp. 325-331.

Levine, R. et Pomevol, J.C. Systèmes interactifs d'aide à la décision et systèmes experts, Paris : Hermès, 1990.

Millea, N. «GIS in libraries at the Millennium : A European Perspective», in : *Meridian*, 1999, n°16, pp. 27-36.

Simon, H. Le nouveau management : la décision par les ordinateurs, Paris : Economica, 1980

Wagner, G. R. «Computer-Based Technology for Executive Mind Support », in : *Datamation*, avril 1980.

Wegnez, L. F. A la recherche de l'intelligence du cerveau humain au cerveau électronique vers l'intelligence artificielle, Paris : Technique et documentation, 1987.

Wiseman, C. L'informatique stratégique, Paris : Edition d'Organisation, 1987.

Valeur :

Amalbert, M-N. ; Barreau, J. et Delahaye, J. Le système de valeurs, Economie d'entreprise : Dut, Formation continue, Paris : édition SIREY, 1990, 375 p.

Brisson, L. et Meyerstein, W. Puissances et limites de la raison : le problème des valeurs, 1995.

Lavelle, L. Traité des valeurs : le système des différentes valeurs, Paris : Presses Universitaires de France, 1995, 560 p.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Liste des sigles et des abréviations

vertu de la loi du droit d'auteur.

ABES	: Agence Bibliographique de l'Enseignement Supérieur
ACAS	: Automated Collection Assessment and Analysis Service
ADBU	: Association des Directeurs de Bibliothèques Universitaires
AFAQ	: Association Française pour l'Assurance Qualité
AFAV	: Association Française pour l'Analyse de la Valeur
AFNOR	: Association Française pour la NORmalisation
AIMS	: Association Internationale de Management Stratégique
ALA	: *American Library Association*
ARL	: *Association of Research Library*
ASSESS	: in-librAry uSe asSessmEnt Support-System
BNF	: Bibliothèque Nationale de France
CADIST	: Centre d'Acquisition et de Diffusion de l'Information Scientifique et Technique
CAMILE	: *Concentrated Action on Management Information for Libraries in Europe*
CERLIM	: *Center for Research in Library and Information Management*
CIFRE	: Convention Industrielle de Formation par la Recherche
CNFPT	: Centre National de la Formation Publique Territoriale
CNE	: Comité National d'Evaluation
CNL	: Centre National du Livre
DBMIST	: Direction des Bibliothèques, des Musées et de l'Information Scientifique et Technique
DECIDE	: *DECIsion support moDEls*
DECIMAL	: *DECIsion-Making in Libraries*
DES	: Direction de l'Enseignement

vertu de la loi du droit d'auteur.

	Supérieur
DRAC	: Directions Régionales des Affaires Culturelles
DSS	: Decision Support System
ENSSIB	: Ecole Nationale Supérieure en Sciences de l'Information et des
EQLIPSE	: *Evaluation and Quality in Library Performance SystEms*
ESGBU	: Enquête Statistique Générale auprès des Bibliothèques Universitaires
ESRI	: Environmental System Research Institute Inc
FREAC	: *Florida Resource and Environmental Analysis Center*
ICAS	: *Interactive Collection Analysis System*
IMLS	: *Institute of Museum and Library Services*
IUP	: Institut Universitaire Professionnel
IUT	: Institut Universitaire de Technologies
LISU	: *Library and Information Statistic's Unit*
MARC	: *MAchine Readable Cataloguing*
MIC	: Matrice d'Impacts Croisés
MIEL	: *Management Information for Electronic Library*
MINSTREL	: *Management Information Software Tool-Research in Libraries*
OCLC	: *Online Computer Library Center*
OPLPP	: Observatoire Permanent de la Lecture Publique à Paris
PEB	: Prêt Entre Bibliothèques
PNCD	: *Pacific Northwest Collection Development*
SDBD	: Sous Direction des Bibliothèques et de la Documentation
SII	: Système d'Information

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

	Informatisé
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication
UFM	: Université de Formation des Maîtres
WLN	: *Western Library Network*
XML	: *eXtensible Markup Language*

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire établi par la DLL à destination des bibliothèques publiques

Ce document n'a pas été transmis par l'auteur.

Annexe 2 : Lettre d'accompagnement de l'enquête

Villeurbanne, le 08 décembre 2000

Madame, Monsieur,

L'émergence du contrôle de gestion dans les collectivités territoriales et les universités, les programmes de réduction des dépenses budgétaires, les interrogations sur l'avenir et le bien fondé des bibliothèques désormais confrontées, à des mutations profondes de l'édition et de la technologie de l'information constituent pour les bibliothécaires un défi qu'il convient de relever. Il leur faut en effet, tout à la fois faire valoir le bénéfice social que leur service apporté à la collectivité et faire la preuve qu'ils gèrent

vertu de la loi du droit d'auteur.

de façon rigoureuse les moyens mis à leur disposition. Il leur faut, pour ce faire, ne plus se contenter de mesurer leurs réalisations mais s'attacher à évaluer les résultats, voire autant qu'il est possible, l'impact des orientations, des options et des procédures qu'ils mettent en œuvre.

Le groupe de travail de l'ENSSIB "évaluer pour mieux gérer" a pour projet de rechercher les meilleures études et les meilleures pratiques mises en œuvre dans la communauté professionnelle internationale afin de contribuer au progrès de la fonction d'évaluation dans la gestion des bibliothèques. Après avoir notamment étudié les programmes de la communauté européenne entrepris sous l'égide de CAMILE pour la définition de systèmes d'aide à la décision et les méthodes d'enquêtes des usages sur place menées par un centre de recherche de l'université d'Etat de Floride, le groupe s'attache aujourd'hui à favoriser l'émergence d'outils informatisés capables, tout en étant susceptibles de s'adapter à la structure des logiciels bibliographiques et de gestion, de tirer partie des opportunités offertes par les progrès techniques.

C'est avec le souci de compléter l'état de l'art mais surtout d'avoir une meilleure connaissance des problèmes d'évaluation dans les bibliothèques françaises que nous sollicitons votre aide en vous demandant de remplir le questionnaire ci-joint.

Cette enquête est menée sous la direction de Thierry Giappiconi [871] par Lamia Badra dans le cadre de sa thèse de doctorat (une réponses rapide de votre part l'aiderait beaucoup) [872] . Je vous précise que vos réponses demeureront strictement anonymes.

En vous remerciant par avance pour votre participation, je vous prie de croire , Madame, Monsieur, à l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Richard Bouché

Professeur à l'enssib

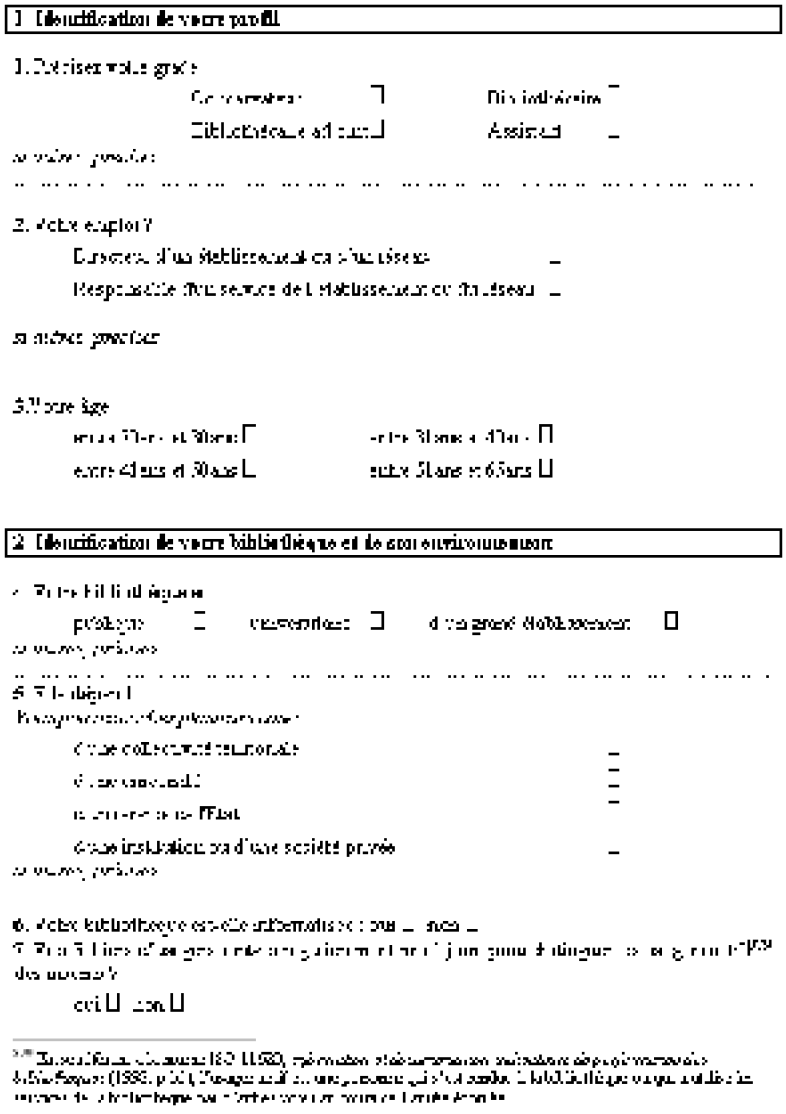
bouche@enssibhp.enssib.fr

Annexe 3 : Questionnaire

[871] Conservateur en chef et directeur de la Bibliothèque municipale de Fresnes

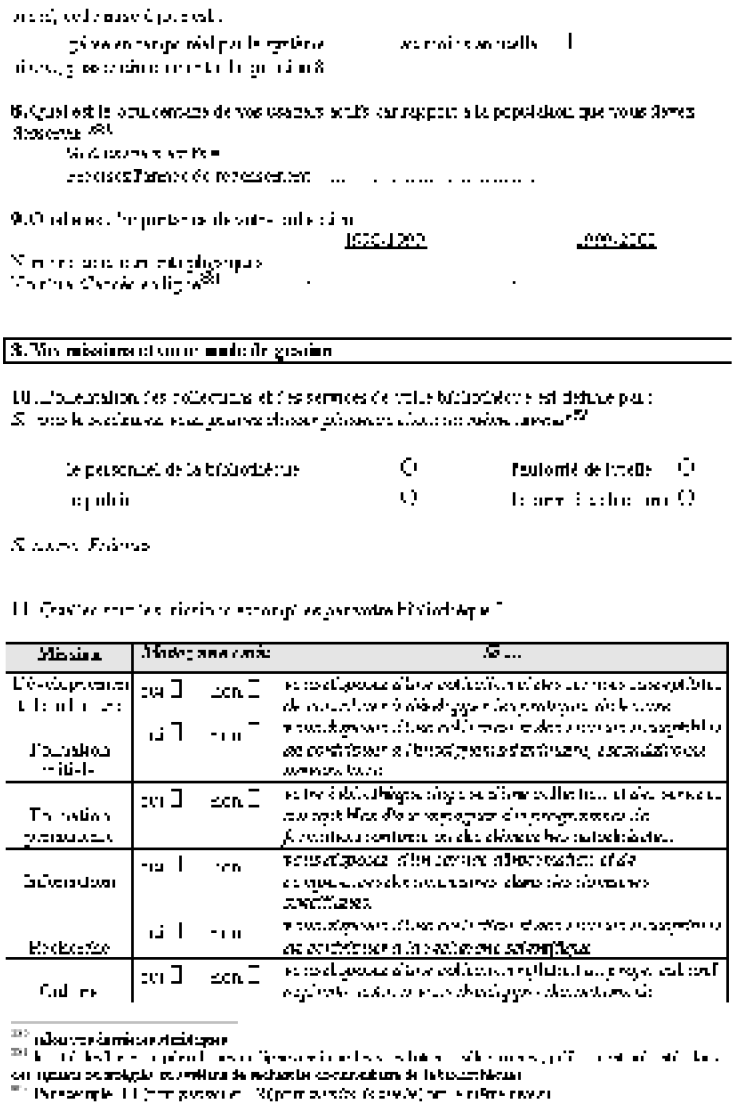
[872] à retourner de préférence le 15 janvier 2001

vertu de la loi du droit d'auteur.



1 Identification de votre profil

2 Identification de votre bibliothèque et de son environnement



Missions	Mission remplie	Si ...
L'élaboration [illegible]	oui ☐ non ☐	[illegible]
[illegible]	oui ☐ non ☐	[illegible]
[illegible]	oui ☐ non ☐	[illegible]
[illegible]	oui ☐ non ☐	[illegible]
[illegible]	oui ☐ non ☐	[illegible]
[illegible]	oui ☐ non ☐	[illegible]

	oui ☐ non ☐	
	oui ☐ non ☐	

12. Pour chacune des caractéristiques de votre bibliothèque, veuillez indiquer dans quelle mesure elle est importante pour vous. (Une réponse par ligne)

	très importante	importante	peu importante
Horaires d'ouverture adaptés	☐	☐	☐
Accès à Internet	☐	☐	☐
Espaces de travail	☐	☐	☐
Espaces de détente	☐	☐	☐
Espaces de rencontre	☐	☐	☐
Espaces pour les enfants	☐	☐	☐
Espaces pour les adolescents	☐	☐	☐
Espaces pour les adultes	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes âgées	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes à mobilité réduite	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes malvoyantes	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes malentendantes	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles cognitifs	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles psychiques	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles du spectre autistique	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles du comportement	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles de la communication	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles de la mémoire	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles de la perception	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles de la motricité	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles de la parole	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles de la vue	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles de l'ouïe	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles de la mobilité	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles de la coordination	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles de la perception	☐	☐	☐
Espaces pour les personnes avec des troubles de la mémoire

15. Pour évaluer vos performances, vous vous fondez sur
(Plusieurs réponses sont possibles)

- Les résultats atteints par votre bibliothèque ○
- Les moyennes des résultats de bibliothèques semblables ○
- Les meilleures réalisations sur d'autres bibliothèques ou systèmes comparables ○
- Les meilleures réalisations en des domaines ou contextes semblables mais différents[1] ○

Autres, précisez :

16. Disposez-vous d'un plan de développement de collections ?
OUI ☐ NON ☐
Si oui, vous arrêtez-vous à l'un des éléments suivants :

- Détail de la collection ☐
- Usage par type de service
- Niveau d'utilisation et de rotation souhaités de la collection ☐
- Localisation des documents ☐
- Usage des droits de reproduction
- Usage par public visé ☐

17. Quels sont les aspects de la gestion de votre bibliothèque que vous souhaitez améliorer en priorité ?
(Plusieurs réponses possibles sont admises)

- Efficacité du personnel ○
- Durée d'élaboration et coût du produit ○
- Maîtrise des processus ○
- Usage des technologies de l'information ○
- Usage des plans de conservation des documents ○
- Evaluation qualitative des collections ○
- Niveau de fréquentation ○
- Impact des services auprès de la population desservie ○
- Taille des options et des préférences ○

Autres, précisez :
. . . . . .
. . . . . .

18. Vous pouvez identifier vos principaux services appliqués à :

[1] Une comparaison de la qualité de l'environnement

vertu de la loi du droit d'auteur.

- [illegible] Oui ☐ Non ☐
- [illegible] Oui ☐ Non ☐
- [illegible] Oui ☐ Non ☐
- [illegible] Oui ☐ Non ☐
- [illegible] Oui ☐ Non ☐

II Votre pratique d'évaluation

19. [illegible]
   - de vous ☐
   - d'autres professionnels ☐
   - de [illegible] ☐

Autre(s) précisez

20. Selon quelle périodicité évaluez-vous :
(plusieurs réponses possibles pour une même ligne)

	Jamais	Chaque				
		Semaine	1 mois	3 mois	6 mois	12 mois	Si vous [illegible] précisez
[illegible]							
[illegible]							
[illegible]							
[illegible]							

Autre(s) précisez

21. [illegible][1] [illegible] ☐ [illegible] ☐
[illegible] ☐ [illegible] ☐

[1] [illegible]

Quels sont, à votre avis, les obstacles à une évaluation rationnelle et bien satisfaisante ?

- Manques de temps ☐
- Coût de l'évaluation ☐
- Manques de ressources efficaces ☐
- Manque d'outils d'évaluation performants ☐
- Manque de formation et manque d'outils pour l'évaluation ☐

22. Quels y méthodes de collecte des données, utilisez-vous dans votre bibliothèque ?

- Modules classiques de questionnaires ☐
- Système de collecte de données relatives à l'usage des ressources ☐
- Enquêtes (entretiens, observations, etc) ☐
- Techniques quantitatives physiques précises ☐

Autres, précisez

23. Avez-vous déjà réalisé une évaluation ? Oui ☐ Non ☐
Si oui, veuillez énumérer pour chacune d'elle, ses points défaillants :

1. ……
2. ……
3. ……

24. Quels sont les outils d'évaluation que vous employez dans votre bibliothèque ?
Veuillez cocher la (les) case(s) correspondante(s).

	Outils privilégiés	Outils développés par l'équipe de bibliothèque	Outils développés par l'équipe de gestion	Outils informatiques	Autres, précisez
Enquêtes de satisfaction					
Tableaux de bord Rapports d'activités					…… …… …… ……
Autres outils					

Autres, précisez lesquels :

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

25 [illegible] Oui ☐ non ☐

[illegible]

26 [illegible]

IBO 1750 Oui ☐ Non ☐

IBO 1620 Oui ☐ Non ☐

3- Vos points de vue :

Vous pouvez cocher plusieurs cases car cela dépend de quelques critères :

27. La disponibilité d'attributs économiques dont

- [illegible] ☐
- [illegible] ☐
- [illegible] ☐
- [illegible] ☐
- [illegible] ☐
- [illegible] ☐

28. Quelles données spatiales devrait contenir obligatoirement tout fichier de disponibilité d'attributs économiques ?

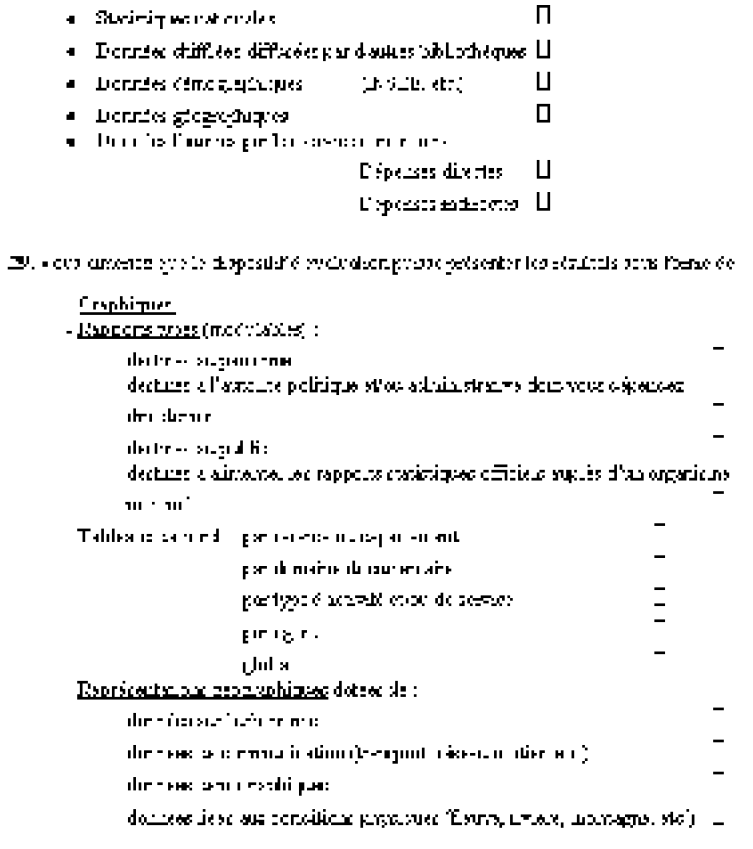
- Les données suivantes obligatoirement :

[illegible]	☐	[illegible]	☐
documents d'accompagnement	☐	acquisitions	☐
résultats d'enquêtes	☐	commentaires sur [illegible]	☐
[illegible]	☐	[illegible]	☐
[illegible]	☐	[illegible]	☐
[illegible]	☐	[illegible]	☐

29. [illegible]

- Les données suivantes : La possibilité de [illegible]

vertu de la loi du droit d'auteur.



vertu de la loi du droit d'auteur.

	Indicateurs de performance [87]	(S)
EFFICACITÉ	Taux de [illegible] des [illegible] en [illegible] : - par rapport à [illegible] par rapport à [illegible] - par rapport à [illegible] par niveau d'études [illegible] par [illegible] par [illegible]	
	Taux de [illegible] des [illegible] par rapport aux [illegible]	
	Taux [illegible] - par rapport à [illegible] - par [illegible] par rapport à [illegible] par niveau d'études [illegible] par [illegible] par [illegible]	
	Taux de [illegible] des [illegible]	
	Taux de [illegible] par [illegible] de la population [illegible] Taux de [illegible] des [illegible] [illegible] par [illegible] Nombre de [illegible] [illegible] par [illegible] de [illegible] par [illegible] de [illegible] Taux d'[illegible] [illegible] par [illegible] [illegible]	
EFFICIENCE	[illegible] par [illegible] [illegible] par [illegible] [illegible] par [illegible] [illegible] [illegible] de [illegible] [illegible] des [illegible] [illegible] par [illegible] [illegible] des [illegible] [illegible] des [illegible] de [illegible] [illegible] [illegible] par [illegible] [illegible]	
PERTINENCE	Disponibilité des [illegible] [illegible] [illegible]	
	Disponibilité des [illegible] [illegible] [illegible]	
	Disponibilité des [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] de la [illegible]	
	Disponibilité des [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] Disponibilité des [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]	

[illegible]

[87] [illegible]

32. Pensez-vous que la comparaison entre bibliothèques de même type est difficile à réaliser

oui ☐ non ☐

pourquoi ?.

……
……
……

33. Pensez vous que la comparaison entre bibliothèques publiques et bibliothèques universitaires est souhaitable .

oui ☐ non ☐

préciser :

……
……

34. Pensez-vous que l'évaluation peut vous permettre de mieux justifier vos demandes d'attributions de moyens (crédits d'acquisition, personnel, bâtiments, installations, etc.)

oui ☐ non ☐

précisez pourquoi ?

……
……
……

Annexe 4 : La planification d'actions

Bibliothèque de l'ENSSIB

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

2.Contribuer le plus largement possible à la qualité des formations initiales et continues dispensées dans les deux sites de l'ENSSIB (site de la Doua et de Grandclément°		
Objectif général (à long terme)	Objectif stratégique (à moyen terme)	Action Service à rendre
2.1 Mission de partenaire pédagogique		
2.1.1 Accompagner les programmes de formation continue et les démarches d'autodidactes dans les domaines des sciences de l'information.	2.1.1.1 Fournir les installations, les ressources documentaires et la médiation adéquate pour contribuer à l'efficacité de l'enseignement supérieur développé à l'ENSSIB au profit de ses étudiants dans les domaines de la bibliothéconomie et des sciences de l'information.	- Préparer les revues de sommaires et les dossiers thématiques adaptables aux cursus d'études et aux travaux de recherche des étudiants de l'ENSSIB. - Informer les enseignants des nouvelles acquisitions pour contribuer à l'actualisation de leur connaissance ainsi qu'à leurs supports de cours. - Participer à la préparation des travaux pratiques de catalogage par le choix des ouvrages nouvellement acquis par la bibliothèque. En retour cote et indexation Dewey sont effectuées par les étudiants de l'ENSSIB.
3. Participer de façon active au développement du patrimoine documentaire national en partenariat avec la bibliothèque nationale de France dans les domaines de la bibliothéconomie et des sciences de l'information		
Objectif général : (à long terme)	Objectif stratégique (à moyen terme)	Action Service à rendre
3.1 Mission de pôle associé auprès de la bibliothèque nationale de France		
3.1.1 Entreprendre des actions pour améliorer le programme conjoint avec la bibliothèque nationale de France.		

vertu de la loi du droit d'auteur.

	3.1.1.1 Développer les collections spécialisées de la bibliothèque dans un objectif d'excellence documentaire au niveau national.	- Rendre accessibles en texte intégral les documents acquis dans le cadre de pôle associé en respectant la législation sur la propriété intellectuelle et la législation commerciale. - Assurer l'accès en ligne systématiquement les nouvelles acquisitions selon l'article 1 de la convention en signalant les documents acquis aux utilisateurs par le catalogue collectif du France. - Répondre prioritairement aux demandes de fourniture de documents (dans les domaines définis par la convention) provenant de la bibliothèque nationale de France au profit de ses lecteurs. - Fournir la liste bibliographique des collections spécialisées dans la thématique documentaire sur profil pour répondre aux demandes d'utilisateurs transmises par la bibliothèque nationale de France.
	3.1.1.2 Développer l'aspect patrimonial du fonds documentaire spécialisé de la bibliothèque.	- Assurer les conditions optimales de conservation du fonds thématique spécialisé en bibliothéconomie et en sciences de l'information en concertation périodique avec la bibliothèque nationale de France.
	3.1.1.3 Participer à l'évaluation annuelle des acquisitions partagées.	- Etablir deux bilans de la réunion annuelle : un bilan de synthèse relatif à tous les pôles associés et un autre pour chaque pôle associé.
3.2 Mission de collecte et de diffusion des documents dans le domaine de la bibliothéconomie et des sciences de l'information en français et en langue étrangère		
3.2.1Proposer à l'ensemble de la population de l'ENSSIB un fonds exhaustif et pertinent.	3.2.1.1 Enrichir la collection documentaire de la bibliothèque de l'ENSSIB relative aux sciences de l'information, à la bibliothéconomie et notamment à l'histoire du livre, à l'informatique documentaire et à l'économie du livre.	- Fournir une collection documentaire exhaustive en langue française relative à la bibliothéconomie et aux sciences de l'information en collaboration avec la bibliothèque municipale de Lyon. - Mettre à la disposition des utilisateurs un échantillon représentatif de documents en matière de veille technologique en langue étrangère qui concernent la bibliothéconomie et les sciences de l'information (notamment les revues anglo-saxonnes).
4. Accompagner les actions de l'ENSSIB visant à renouveler et à développer les connaissances scientifiques et techniques		
Objectif général (à	Objectif stratégique	

vertu de la loi du droit d'auteur.

long terme)	(à moyen terme)	Action Service à rendre
4.1 Mission de recherche		
4.1.1 Entreprendre des actions en partenariat avec les équipes de recherche de l'établissement.	4.1.1.1 Contribuer à l'avancement des recherches doctorales en partenariat avec les équipes de recherche de l'ENSSIB. 4.1.1.2 Proposer aux chercheurs et aux étudiants-chercheurs de l'ENSSIB les installations et les ressources documentaires susceptibles de faciliter l'avancement de leurs recherches en sciences de l'information.	- Considérer la bibliothèque comme un lieu d'expérimentation pour mener des recherches en bibliothéconomie. - Informer les doctorants et les chercheurs (par messagerie électronique, affiches, etc.) de l'ENSSIB des propositions de communication et de participation à des colloques et à des conférences qui sont communiqués à la bibliothèque. - Mettre à la disposition des lecteurs de microfiches pour permettre aux étudiants et aux chercheurs de consulter les travaux universitaires. - Permettre aux lecteurs de l'ENSSIB d'accéder gratuitement à des bases de données gérées par certains organismes comme le CNRS et Euro périodique. - Informer les utilisateurs de l'évolution du web pour les ressources documentaires. - Fournir une documentation récente concernant les thèmes de la numérisation et de l'histoire du livre (dossiers thématiques, mémoires, etc.). - Enrichir les sommaires des périodiques étrangers et les dossiers thématiques électroniques.

Bibliothèque Municipale de Fresnes

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

2.Contribuer, le plus largement possible, au développement des connaissances et à l'insertion professionnelle de toutes les catégories de la commune		
Objectif général (à long terme)	Objectif stratégique (à moyen terme)	Action Service à rendre
2.1 Mission d'aide à la formation initiale et à la formation continue		
2.2.1 Encourager et faciliter la formation initiale des jeunes en leur proposant un soutien complémentaire à celui fourni par le système éducatif (primaire, secondaire et universitaire).	2.2.1.1 Contribuer à la réussite scolaire des élèves des écoles primaires et des collèges.	- Prêter des documents adaptés aux besoins des programmes et des objectifs pédagogiques du primaire et du collège ; - Orienter les élèves dans leurs recherches documentaires ; - Initier les élèves à la recherche documentaire en bibliothèque ; - Initier les enseignants du primaire à la recherche documentaire et à la bibliologie en matière de littérature pour la jeunesse ; - Offrir des espaces de travail et des équipements pour le travail sur place et la recherche documentaire dans la section jeunesse.
	2.2.1.2 Contribuer à la réussite scolaire des élèves des lycées.	- Orienter les lycéens dans leurs recherches documentaires ; - Former les lycéens à la recherche documentaire ; - Offrir des collections qui répondent aux besoins des programmes et des objectifs pédagogiques des lycées ; - Offrir des espaces de travail et des équipements pour le travail sur place et la recherche documentaire.
	2.2.1.3 Contribuer à la réussite aux examens et concours des étudiants de 1er cycles universitaire ou de classes préparatoires.	- Orienter les étudiants dans leurs recherches documentaires ; - Offrir des collections documentaires adaptées aux programmes des examens et des concours du premier cycle dans les domaines des sciences humaines.
2.2.2 Encourager et faciliter la formation continue des adultes en contribuant à la mise à jour et à l'approfondissement de leurs connaissances (professionnelles et de base).		

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

	2.2.2.1Aider à la formation continue de l'ensemble de la population active.	- Assister le public pour les tranches d'âge de 20 à 39 ans et de 40 à 59 ans en formation permanente et l'aider à définir ses méthodes de travail ; - *Adapter les ressources documentaires aux besoins les plus répandus en matière de formation continue (culture générale, gestion, administration, bureautique, informatique, principaux corps de métiers, etc.) et de recherche d'emploi (rédaction d'un* Curriculum Vitae *et d'une lettre de motivation, orientation et reconversions).*
	2.2.2.2 Accompagner les plans de formation du personnel communal.	- Répondre aux besoins du personnel communal en formation continue ; - Offrir les ressources documentaires utiles à la formation permanente des agents administratifs et techniques en développant surtout les deux domaines documentaires suivants : « Actualités » et « Information concernant la communauté locale ».
	2.2.2.3 Contribuer à la formation continue du personnel de l'administration pénitentiaire.	- Répondre aux besoins du personnel de l'administration pénitentiaire en formation continue ; - Offrir les ressources documentaires utiles à la formation permanente du personnel de l'administration pénitentiaire.
	2.2.2.4 Accompagner la formation continue des enseignants.	- Renseigner dans la mesure du possible les enseignants pour actualiser leurs connaissances pédagogiques ; - Mettre à la disposition des enseignants de la ville des documents concernant la pédagogie, (répertoriés sous la cote 37).
3. Favoriser l'exercice des libertés et le développement de la citoyenneté par la démocratisation de l'accès à l'information		
Objectif général (à long terme)	Objectif stratégique (à moyen terme)	Action Service à rendre
3.1 Mission d'information et de documentation		
3.1.1 Facilité la recherche et la sélection de l'information relatives à l'actualité économique, administrative, sociale, etc..		

vertu de la loi du droit d'auteur.

	3.1.1.1 Servir les besoins documentaires de la population concernant à la vie civile et privée.	- Offrir les ressources documentaires et les informations (de nature juridique, économique et sociale) nécessaires à l'exercice de la citoyenneté et à la gestion des affaires privées ; - Répondre par des sélections de documents à des besoins spécifiques d'information liés à des passages de la vie (naissance, décès, etc.) et à des actions locales (semaine de la santé, etc.) ; - Organiser des séances de formation aux particuliers.
	3.1.1.2 Servir les besoins documentaires du personnel de l'administration municipale.	- Répondre aux besoins d'information et de documentation du personnel de l'administration municipale ; - Offrir les ressources documentaires nécessaires à l'information professionnelle du personnel communal, en collaboration avec le service de documentation de la mairie.
	3.1.1.3 Servir les besoins documentaires du personnel de l'administration pénitentiaire.	- Répondre aux besoins d'information du personnel de l'administration pénitentiaire ; - Offrir les ressources documentaires nécessaires à l'information du personnel de l'administration pénitentiaire.
	3.1.1.4 Servir les besoins documentaires des responsables et des membres d'associations, de partis et de syndicats.	- Offrir les ressources documentaires nécessaires à l'information et à l'action sociale des responsables et des membres d'associations, de partis et de syndicats.
	3.1.1.5 Servir les besoins documentaires des artisans et responsables de P.M.E [873] .	- Répondre aux besoins d'information des artisans et des responsables de P.M.E. ; - Offrir les ressources documentaires nécessaires à l'information juridique et socio-économique des artisans et des responsables de P.M.E..
	3.1.1.6 Servir les besoins documentaires des étudiants.	- Offrir les informations complétant les connaissances théoriques acquises par les étudiants ; - Mettre à la disposition des étudiants des postes informatisés (pour consulter les cédéroms et Internet).
4. Contribuer à l'indépendance intellectuelle et à l'épanouissement de la population en		

[873] P.M.E : Petites et Moyennes Entreprises

vertu de la loi du droit d'auteur.

partenariat avec d'autres institutions culturelles		
Objectif général (à long terme)	Objectif stratégique (à moyen terme)	Action Service à rendre
4.1 Mission de participation au développement culturel		
4.1.1 Favoriser la pratique de la lecture à des fins de loisirs pour toute la population municipale.	4.1.1.1 Contribuer au développement de la culture (dans les loisirs, l'information et la formation) de la population municipale en général.	- Desservir à domicile les personnes âgées ou empêchées en collaboration avec le service des affaires. sociales de la commune ; - Former les utilisateurs à la recherche documentaire ; - Fournir les ressources documentaires utiles au développement culturel (connaissances et pratiques amateurs) ; - Organiser et accueillir des événements culturels, directement et en collaboration avec des associations culturelles ; - Développer les collections relatives à la musique, aux beaux-arts et à la géographie.
4.1.2 Promouvoir les différentes formes d'expression artistique.	*4.1.2.1 Développer le sens critique et le goût de toute la population municipale.*	*- Organiser dans la mesure du possible des rencontres avec des artistes de la ville.*
4.2 Mission relative au fonds thématique départemental		
4.2.1 Développer et promouvoir le fonds thématique départemental concernant la « Littérature française des origines au tournant des lumières.	4.2.1.1 Proposer à l'ensemble de la population du département un fonds concernant la littérature française du XI au XVIIIe siècle.	- Entreprendre des actions de promotion du fonds thématique (coté 84+); - Répondre aux demandes de prêts en provenance d'autres bibliothèques du département Val-de-Marne.
5. Contribuer à son échelle au développement économique et à l'emploi de la commune de Fresnes		
Objectif général (à long terme)	Objectif stratégique (à moyen terme)	Action Service à rendre
5.1 Mission d'efficience de gestion des ressources publiques		
5.1.1 Rechercher le meilleur rapport entre coût et efficacité.	5.1.1.1 Rationaliser les ressources attribuées au fonctionnement de l'établissement sans nuire à la qualité des services et des collections.	- Offrir des services publics de qualité.
5.2 Mission de soutien à l'édition du livre en langue française		

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

5.2.1 Soutenir l'édition (numérique, de l'imprimé, etc.) littéraire, techniques et scientifiques en langue française.	5.2.1.1Sélectionner les textes littéraires dont la qualité est approuvée.	- Acquérir les best-sellers qui répondent aux besoins de la population municipale ainsi qu'à la vocation de la bibliothèque ; - Alimenter le contenu du site Web de la bibliothèque par une sélection de documents électroniques.

Annexe 5 : L'évaluation de l'efficacité des bibliothèques-sites

Bibliothèque de l'ENSSIB

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

1.2.1 Contribuer aux politiques d'information de l'ENSSIB dans le domaine des sciences de l'information			
1.2.1.1 Servir les besoins documentaires en sciences de l'information de toute la population-cible de l'ENSSIB : le personnel, les étudiants et les élèves de l'ENSSIB, les lecteurs autorisés, les étudiants du niveau maîtrise et de troisième cycle et les enseignants venant des universités de proximité.			
Service offert	Objectif opérationnel	Indicateur d'efficacité	Méthode de calcul
- Mettre à la disposition des utilisateurs de la bibliothèque un panneau d'affichage de nouveautés (manifestations, colloques, etc.).	Encourager les enseignants, les professionnels et les étudiants à consulter le panneau d'affichage en améliorant sa lisibilité (en changeant par exemple son emplacement).	- Taux de consultation du panneau d'affichage. - Taux de satisfaction des usagers du contenu et de la disposition du panneau.	- Etablir une enquête sur la consultation sur place. - Mener une enquête de satisfaction.
- Offrir aux utilisateurs de la bibliothèque les informations complétant leurs connaissances théoriques acquises dans les domaines de : la bibliothéconomie et l'archivistique la bibliographie l'informatique générale et le traitement de données le savoir et l'histoire du livre l'administration publique et les sciences juridiques la sociologie de la lecture, les sciences économiques et les sciences politiques la littérature populaire orale du lecteur le commerce, les communications et les télécommunications les langues et la philosophie, la psychologie et la religion etc. - Proposer une variété de documents (documents en texte intégral, bibliographies, références de sites sur le site Web de l'ENSSIB, périodiques, notamment les périodiques	- Assurer une certaine stabilité dans le rythme des acquisitions (le nombre d'acquisitions en 1997 est 642 alors qu'il était de 974 en 1996). - Accroître le nombre de documents dont les thèmes sont les plus empruntés (l'informatique générale et le management public sont les thèmes les plus empruntés selon les statistiques de 1997).	- « *Taux de satisfaction des utilisateurs avec la disponibilité des documents* ». - « *Rotation des collections* » - « *Prêt par personne de la population à desservir* ». - « *Taux d'utilisation des documents* ». - « *Consultation sur place par personne de la population à desservir* ».	- Etablir une enquête de satisfaction. - Prendre en compte les suggestions d'achat remplies par les utilisateurs dans le CIEL. - Etablir un décompte automatique des prêts par le SIGB. - Etablir une enquête sur la consultation sur place.

vertu de la loi du droit d'auteur.

empruntables tels que le Bulletin des Bibliothèques de France, Archimag, le bulletin ABF, le livre Hebdo, Economiste, Jeune Afrique, Time, etc.			
- Assurer les meilleures conditions de travail par des équipements suffisants et des espaces de travail conviviaux pour accueillir les lecteurs de la bibliothèque de l'ENSSIB.	- Fournir aux utilisateurs des installations accessibles qui correspondent à leur nombre et à leurs besoins. - Evaluer la fréquentation des salles de travail par catégorie d'utilisateurs inscrits et par mois. - Evaluer le taux d'utilisation des équipements informatiques fournis par la bibliothèque par mois.	- « *Taux de satisfaction des utilisateurs avec le service de la bibliothèque pris comme un tout* ». - « *Taux d'utilisation des installations* ». - « *Taux d'occupation des places assises* ». - « *Taux de satisfaction des utilisateurs avec les salles d'études* ». - « *Taux de succès de la recherche par titre dans le catalogue* ». - « *Taux de succès dans la recherche par sujet dans le catalogue* ».	- Etablir une enquête de satisfaction. - Etablir une enquête sur la consultation sur place.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Service offert	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficacité**	**Méthode de calcul**
- Délivrer les copies de documents demandés dans le cadre du PEB dans les meilleurs délais.	- Evaluer la satisfaction des utilisateurs par rapport au service de prêt entre bibliothèques. - Rendre la durée entre la réception de la demande de l'utilisateur et la réception du document de l'extérieur moins longue et plus fixe.	- « *Taux de satisfaction des utilisateurs avec le service du prêt entre bibliothèques ».* « *Délai du prêt entre bibliothèques* ». - « *Mise à disposition des titres demandés* » - PEB par personne - % des requêtes satisfaites à temps.	- Etablir une enquête de satisfaction. - Enregistrer les demandes de prêts entre bibliothèques dans le SIGB pour établir un décompte automatique du temps d'attente, des noms d'utilisateurs et des bibliothèques.
1.2.1.2 Jouer le rôle de veille technologique			
			- Etablir une enquête de satisfaction. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Enregistrer automatiquement les connexions provenant de l'extérieur pour localiser les utilisateurs éloignés et déterminer les services électroniques qu'ils ont consultés. - Enregistrer les demandes de prêts entre bibliothèques dans le SIGB.

[874] Les documents secondaires, tels que les dossiers de presse sont produits par la bibliothèque, à partir des documents qu'elle reçoit pour faciliter à l'utilisateur la recherche de l'information pertinente.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

- Informer les utilisateurs des nouveautés à travers les dossiers de presse, les revues de sommaires, et le site Web de la bibliothèque.	- Evaluer la satisfaction des utilisateurs par rapport à l'offre documentaire fournie par la bibliothèque.	- « *Taux de satisfaction des utilisateurs avec »* les documents secondaires [874] » et les services en ligne de la bibliothèque.	
- Rendre accessible par voie électronique les revues professionnelles en langue anglaise (cet accès doit être couplé avec l'abonnement papier)	- Atteindre un meilleur taux de consultation en ligne des produits électroniques de la bibliothèque obtenu durant l'année précédente : En 1998, le nombre de consultation à distance du catalogue de la bibliothèque était de 18625. - Evaluer la satisfaction des utilisateurs par rapport à la durée du prêt à domicile.	- Taux de consultation des documents - Taux de consultation du site Web de l'ENSSIB par catégorie d'utilisateurs (de l'ENSSIB et hors l'ENSSIB)	
- Accorder des conditions de prêt de 5 ouvrages pour un délai de 15 jours et d'un périodique pour une durée de 3 semaines. - Faciliter l'accès aux documents qui ne sont pas disponibles à la bibliothèque.	-Rendre le service de prêt entre bibliothèques efficient aux utilisateurs de la bibliothèque.	- « *Délai du prêt entre bibliothèques* » - « *Mise à disposition des titres demandés ».*	

[874] Les documents secondaires, tels que les dossiers de presse sont produits par la bibliothèque, à partir des documents qu'elle reçoit pour faciliter à l'utilisateur la recherche de l'information pertinente.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

2.1.1 Accompagner les programmes de formation continue et les démarches d'autodidactes dans le domaine des sciences de l'information			
Service offert	Objectif opérationnel	Indicateur d'efficacité	Méthode de calcul
2.1.1.1 Fournir les installations, les ressources documentaires et la médiation adéquate pour contribuer à l'efficacité de l'enseignement supérieur fourni par l'ENSSIB au profit de ses étudiants dans les domaines de la bibliothéconomie et des sciences de l'information			
- Préparer les revues de sommaires et les dossiers thématiques adaptables aux cursus d'études et aux travaux de recherche des étudiants de l'ENSSIB.	- Améliorer le résultat obtenu en 1996 concernant la consultation des dossiers thématiques (30%), des dossiers de presse (50%).	- « *Taux d'utilisation des documents* ». - « *Taux de satisfaction des utilisateurs* » des documents secondaires.	- Mener une enquête de satisfaction. - Etablir une enquête sur la consultation sur place.
- Informer les enseignants des nouvelles acquisitions pour contribuer à l'actualisation de leur connaissance ainsi qu'à leurs supports de cours.	- Identifier les besoins des enseignants pour les amener à consulter l'offre documentaire de la bibliothèque (Selon les résultats de l'enquête menée en 1996, les enseignants ne consultent pas les revues de sommaires disponibles à la bibliothèque)	- Taux de satisfaction des enseignants de l'ENSSIB avec l'offre documentaire et les documents secondaires fournis par la bibliothèque. - « *Taux d'utilisation des documents* » par les enseignants.	
- Participer à la préparation des travaux pratiques de catalogage par le choix des ouvrages nouvellement acquis par la bibliothèque. En retour cote et indexation Dewey [875] sont effectuées par les étudiants de l'ENSSIB.	- Améliorer sur le plan pédagogique l'aide fournie par le personnel de la bibliothèque aux étudiants en partenariat avec le corps enseignant.	- - « *Taux de satisfaction des utilisateurs avec la formation »* proposée par le personnel.	

[875] Dans ce cas, l'indexation consiste à attribuer des indices de classifications aux documents en se référant à un langage de classification contrôlé.

vertu de la loi du droit d'auteur.

3.1.1 Entreprendre des actions pour améliorer le programme conjoint avec la bibliothèque nationale de France			
Service offert	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficacité**	**Méthode de calcul**
3.1.1.1 Développer les collections spécialisées de la bibliothèque dans un objectif d'excellence documentaire au niveau national			
- Rendre accessibles en texte intégral les documents acquis dans le cadre du pôle associé en respectant la législation sur la propriété intellectuelle et la législation commerciale. - Assurer l'accès en ligne et systématique des nouvelles acquisitions selon l'article 1 de la convention en signalant les documents acquis aux utilisateurs par le catalogue collectif de France. - Répondre prioritairement aux demandes de fourniture de documents (dans les domaines définis par la convention) provenant de la bibliothèque nationale de France au profit de ses lecteurs. - Fournir la liste bibliographique des collections spécialisées dans la thématique documentaire sur profil pour répondre aux demandes des utilisateurs qui sont transmises par la bibliothèque nationale de France.	- Répondre à toutes les demandes parvenant de la bibliothèque nationale de France et dans les mêmes délais. - Diffuser dans la mesure du possible des réponses personnalisées aux lecteurs de la bibliothèque nationale de France. - Traiter rapidement les documents acquis pour les signaler dans le catalogue collectif.	- Taux de satisfaction des utilisateurs de la bibliothèque nationale de France avec les réponses fournies par la bibliothèque de l'ENSSIB. - « Disponibilité des titres demandés» - % de documents fournis à distance et par domaine. - « Délai de traitement médian des documents ». - Taux de rotation du fonds thématique.	- Mener une enquête de satisfaction. - Enregistrer automatiquement les différentes phases du traitement des documents depuis leur réception jusqu'à leur signalisation dans le catalogue collectif. - Enregistrer les demandes de prêts provenant de la bibliothèque nationale de France dans le SIGB.
3.1.1.2 Développer l'aspect patrimonial du fonds documentaire spécialisé de la bibliothèque			
- Assurer les conditions optimales de conservation du fonds thématique spécialisé en bibliothéconomie et en sciences de l'information en concertation périodique avec la bibliothèque nationale de France.	Vérifier la compatibilité des mesures prises par la bibliothèque aux normes de sécurité convenues	- Appliquer l'indicateur précisant le niveau de conservation (valeur 5) [876]	- Appliquer la méthode Conspectus.
3.1.1.3 Participer à l'évaluation annuelle des acquisitions partagées			
- Etablir deux bilans de la réunion annuelle : un bilan de synthèse relatif à tous les pôles associés et un autre pour chaque pôle associé.	Pas d'objectif précis	Pas d'indicateur précis	Pas de méthodes précises

[876] Voir fig. 8.

vertu de la loi du droit d'auteur.

[877] Voir fig. 7.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

<table>
<tr><td colspan="4">3.2.1 Proposer à l'ensemble de la population de l'ENSSIB un fonds exhaustif et pertinent</td></tr>
<tr><td>Service offert</td><td>Objectif opérationnel</td><td>Indicateur d'efficacité</td><td>Méthode de calcul</td></tr>
<tr><td colspan="4">3.2.1.1 Enrichir la collection documentaire de la bibliothèque de l'ENSSIB relative aux sciences de l'information, à la bibliothéconomie et notamment l'histoire du livre, l'informatique documentaire et l'économie du livre</td></tr>
<tr><td rowspan="2">- Fournir une collection documentaire exhaustive en langue française relative à la bibliothéconomie et aux sciences de l'information en collaboration avec la bibliothèque municipale de Lyon.</td><td>- Atteindre des résultats meilleurs à ceux obtenus au 1er semestre de 1998 quant à la circulation des documents. -« Taux de satisfaction des utilisateurs avec l'offre documentaire de la bibliothèque ».</td><td>- « Taux de rotation des collections ». publiées en français - Taux de consultation sur place des documents en français et par thème. - Appliquer l'indicateur désignant les niveaux de profondeur selon la méthode Conspectus [877] .</td><td rowspan="3">- Mener une enquête de satisfaction. - Etablir une enquête sur la consultation sur place. - Recueillir les données relatives aux prêts et aux acquisitions par le SIGB. - Suivre la méthode Conspectus.</td></tr>
<tr><td>- Optimiser les échanges d'information avec le fournisseur principal de la bibliothèque en collaboration avec la bibliothèque municipale de Lyon</td><td>Pourcentage de documents acquis par fournisseur.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">- Mettre à la disposition des utilisateurs un échantillon représentatif de documents en matière de veille technologique en langue étrangère qui concernent la bibliothéconomie et les sciences de l'information (notamment les revues anglo-saxonnes).</td><td>- Satisfaire les 20% d'utilisateurs qui ont déclaré en 1996 leur insatisfaction par rapport à la disponibilité des périodes.</td><td>- « Taux de rotation des collections » publiées en langue étrangère. - Taux de consultation sur place des documents en langue étrangère.</td></tr>
<tr><td>- Optimiser les échanges d'information avec le fournisseur principal de la bibliothèque en documents</td><td>Pourcentage de documents acquis par fournisseur.</td></tr>
</table>

[877] Voir fig. 7.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

	étrangers.		

4.1.1 Entreprendre des actions en partenariat avec les équipes de recherche qui sont hébergées par l'ENSSIB.			
Service offert	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficacité**	**Méthode de calcul**
4.1.1.1 Contribuer à l'avancement des recherches doctorales en partenariat avec les équipes de recherche de l'ENSSIB 4.1.1.2 Proposer aux chercheurs et aux étudiants-chercheurs de l'ENSSIB les installations et les ressources documentaires susceptibles de faciliter l'avancement de leurs recherches en sciences de l'information			
- Enrichir les sommaires des périodiques étrangers et les dossiers thématiques électroniques. - Mettre à la disposition des lecteurs de microfiches pour permettre aux étudiants et aux chercheurs de consulter les travaux universitaires.	- Améliorer la participation de la bibliothèque aux travaux de recherche de l'ENSSIB par les études de cas.	-Taux de satisfaction des étudiants stagiaires quant à la qualité de leur accueil.	- Mener une enquête de satisfaction. - Enregistrer automatiquement le temps de connexion et les signets consultés.
- Informer les doctorants et les chercheurs (par messagerie électronique, affiches, etc.) de l'ENSSIB des propositions de communication et de participation à des colloques et à des conférences qui sont communiquées à la bibliothèque. - Informer les utilisateurs de l'évolution du Web pour les ressources documentaires. - Fournir une documentation récente concernant les thèmes de la numérisation et de l'histoire du livre (dossiers thématiques, mémoires, etc.).	- S'assurer chaque année que la consultation des informations fournies par la bibliothèque touche toute la population-cible. - Produire et mettre à jour des bibliographies sélectives en relation avec les thèmes de la numérisation et de l'histoire du livre	-Taux de satisfaction des étudiants avec l'offre documentaire (sur support papier et électronique). - Nombre de connexions mensuelles pour la consultation des rubriques « bibliothèque » et « autres ressources » du site Web de la bibliothèque.	
- Permettre aux lecteurs de l'ENSSIB d'accéder gratuitement à des bases de données offertes par certains organismes comme le CNRS et Euro périodique.	- Evaluer l'usage des bases de données de certains organismes de la bibliothèque afin d'en améliorer l'accès.	- Temps d'occupation des terminaux par personne pour l'interrogation des bases de données.	

Bibliothèque municipale de Fresnes

vertu de la loi du droit d'auteur.

vertu de la loi du droit d'auteur.

Service offert	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficacité**	**Mode de calcul**
1.1.1.2 Soutenir l'apprentissage de la lecture à des fins de loisirs et de formation auprès des enfants de 6 à 12 ans au cours de leur scolarité élémentaire.			
- Offrir une collection de livres et de périodiques adaptés aux enfants de 6 à 12 ans. - Assurer le dépôt de livres dans les écoles primaires et les centres de loisirs.	Obtenir un meilleur taux de consultation des livres destinés aux enfants de 6 à 12 ans notamment dans les écoles primaires et les centres de loisirs.	- « *Taux d'utilisation des documents* » par catégorie d'utilisateurs	- Mener une enquête de satisfaction auprès des éducateurs d'écoles. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Recueillir du SIGB les données relatives aux transactions de prêts.
Informer et guider les enfants de 6 à 12 ans et leurs éducateurs dans leurs choix par des actions d'information et par des bibliographies sélectives.	- Accroître l'utilisation des bibliographies sélectives et du service de renseignement par les éducateurs des écoles. - Améliorer la disponibilité du personnel pour satisfaire toutes les demandes de renseignements.	- Taux de satisfaction des utilisateurs avec le service de renseignement offert. - Prêts par enfant de 6 à 12 ans inclus et inscrit à la bibliothèque. – Pourcentage de fréquentation de la population-cible ». - Taux d'utilisation du service de renseignement et de référence. « *Taux de réponses correctes* ». - Taux d'utilisations des bibliographiques sélectives.	
Organiser des visites "découverte" pour l'ensemble des classes des écoles primaires.	- Accroître le nombre d'élèves des écoles primaires participant aux visites.	- Pourcentage de classes d'écoles primaires et des collèges reçues chaque année. - Pourcentage fréquentation de la population-cible » - « Taux de réponses correctes ».	
1.1.1.3 Soutenir la pratique de la lecture à des fins de loisirs et de formation auprès des jeunes de 12 à 19 ans en collaboration avec les collèges et les lycées.			
- Offrir et promouvoir une collection de livres et de périodiques pour les jeunes de 12 à 19 ans.	Obtenir un meilleur taux de consultation des livres et des périodiques par les jeunes de 12 à 19 ans.	- « *Taux d'utilisation des documents* » par catégorie d'utilisateurs	- Mener une enquête de satisfaction auprès des jeunes de 12 à 19 ans. -

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Informer et guider les jeunes de 12 à 19 ans et leurs éducateurs dans leurs choix par des actions d'information et des bibliographies sélectives.	- Améliorer l'utilisation des bibliographies sélectives par le personnel accueillant les jeunes de 12 à 19 ans ainsi que par leurs éducateurs. - Accroître la disponibilité du personnel pour satisfaire toutes les demandes de renseignements des jeunes.	- Taux de satisfaction jeunes de 12 à 19 ans et de leurs éducateurs avec les bibliographies sélectives et les réponses fournies par le personnel d'accueil. - Prêts par jeune de 10 à 19 ans de la population-cible. - Taux d'utilisation du service de renseignement et de référence. - « *Taux de réponses correctes* ».	**Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Recueillir du SIGB les données relatives aux transactions de prêts.
Organiser des visites "découverte" de la bibliothèque pour les classes des collèges et des lycées.	- Augmenter le nombre des jeunes de 12 à 19 ans participant aux visites guidées.	- Pourcentage de classes de collèges et de lycées reçues chaque année. - *Pourcentage fréquentation de la population-cible ».* - « *Taux de réponses correctes* ».	

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

1.1.2 Concourir à l'égalité des chances en matière de réussite scolaire et d'insertion sociale et professionnelle			
1.1.2.1. Promouvoir la lecture des textes littéraires ainsi que les autres formes d'œuvres majeures auprès de l'ensemble de population municipale.			
Service offert	Objectif opérationnel	Indicateur d'efficacité	Mode de calcul
Développer le prêt de livres auprès des adultes de 20 à 30 ans.	Acquérir en nombre d'exemplaires suffisant les titres de livres pour satisfaire les demandes de prêts des adultes de 20 à 30 ans.	- Prêts par personne de 20 à 30 ans de la population municipale. - *« Rotation des collections ».* - *« Documents en prêt par* » personne de 20 à 30 ans.	- Mener une enquête de satisfaction destinée aux adultes. - Etablir une enquête sur la consultation sur place. - Recueillir du SIGB les données relatives aux transactions de prêts.
Développer le prêt de livres auprès des adultes 39 à 59 ans.	Acquérir en nombre d'exemplaires suffisant les titres de livres pour répondre aux demandes de prêts des adultes de 39 à 59 ans	- Prêts par personne de 39 à 59 ans de la population municipale. - *« Rotation des collections ».* - *« Documents en prêt par* » personne de 39 à 59 ans.	- Mener une enquête de satisfaction selon une périodicité régulière.
Assurer la desserte de livres à domicile pour les personnes âgées ou empêchées.	Adapter les prestations de services et l'offre documentaires aux besoins constatés chez les personnes âgées ou empêchées.	- Taux de satisfaction des personnes âgées ou empêchées avec le comportement du personnel de la bibliothèque. - Pourcentage de la population-cible empruntant de livres parmi les bénéficiaires du service de repas à domicile.	
Installer des espaces de lecture pour les utilisateurs ayant une mobilité réduite (handicapés, personnes	Adapter l'aménagement des locaux de l'établissement aux besoins et attentes des utilisateurs ayant une	- Taux de satisfaction des personnes ayant une mobilité réduite avec les espaces de lecture. - Taux d'occupation des	- Mener une enquête de satisfaction destinée aux adultes. -

vertu de la loi du droit d'auteur.

en fauteuil roulant et personnes âgées).	mobilité réduite.	salles de lecture ou d'étude. - « Taux d'utilisation des installations »..	Etablir une enquête sur la consultation sur place.
Offrir des logiciels d'apprentissage du français et des langues étrangères.	Acquérir en nombre d'exemplaires suffisant les titres de livres pour satisfaire les demandes de prêts des adultes de 20 à 30 ans.	- Taux d'utilisation des postes informatisés. - Taux de satisfaction des personnes de 20 à 30 ans avec les logiciels d'apprentissage	- Mener une enquête de satisfaction destinée aux adultes. - Etablir une enquête sur la consultation sur place. - Récupérer les données enregistrées sur la fréquentation des cabines de langues..

vertu de la loi du droit d'auteur.

1.1.2.2 Consolider les acquis de la population d'origine étrangère en matière d'alphabétisation et d'apprentissage de la langue française			
Sélectionner et promouvoir les livres qui sont favorables à l'apprentissage et à la maîtrise de la lecture du français.	Proposer à la population-cible d'origine étrangère en nombre suffisant les meilleurs titres (de manuels, de dictionnaires, etc.) en matière d'alphabétisation et d'apprentissage de la langue française.	- Taux de satisfaction des intermédiaires avec l'offre documentaire destiné à la population d'origine étrangère. - Pourcentage de la population-cible étrangère empruntant des livres. - Taux d'utilisation des livres et des dictionnaires.	- Mener une enquête de satisfaction ciblant l population étrangère. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.**
Offrir des cabines de langue permettant l'apprentissage du français comme langue étrangère.	- Améliore la fréquentation des cabines de langue. - Satisfaire les demandes de consultation des logiciels d'apprentissage.	- Taux d'utilisation des postes informatisés dans les cabines de langue. - Taux de satisfaction des personnes d'origine étrangère avec les logiciels d'apprentissage	- Mener une enquête de satisfaction destinée aux adultes. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Récupérer les données enregistrées sur la fréquentation des cabines de langues..
Acquérir des logiciels d'apprentissage du français.			

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

2.2.1 Encourager et faciliter la formation initiale des jeunes en leur proposant un soutien complémentaire à celui fourni par le système éducatif (primaire, secondaire et universitaire)			
2.2.1.1 Contribuer à la réussite scolaire des élèves des écoles primaires et des collèges			
Service offert	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficacité**	**Mode de calcul**
- Prêter des documents adaptés aux besoins des programmes et des objectifs pédagogiques du primaire et du collège.	Actualiser la politique d'acquisition des documents concernant la formation initiale en tenant compte de l'évolution des programmes et des objectifs pédagogiques du primaire et du collège.	- Taux de satisfaction des enseignants (et des parents) avec l'aide apportée par le personnel en recherche documentaire.	- Mener une enquête de satisfaction générale et d'une façon régulière. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Recueillir du SIGB les données relatives aux transactions de prêts.
- Orienter les élèves dans leurs recherches documentaires.	- Améliorer chaque année le service rendu en matière de recherche documentaire en proposant une aide personnalisée pour chaque catégorie d'utilisateurs. - Assurer la disponibilité du personnel d'accueil et son efficacité pour renseigner les demandeurs d'information sur la recherche documentaire. - Accroître le nombre d'élèves et d'enseignants participant aux séances d'initiation organisées par la bibliothèque.	- Pourcentage des demandes d'informations satisfaites ou insatisfaites. - Taux d'utilisation du service de renseignement et de référence. - Taux de succès de la recherche dans le CIEL.	
- Initier les élèves à la recherche documentaire en bibliothèque.			
- Initier les enseignants du primaire à la recherche documentaire et à la bibliologie en matière de littérature pour la jeunesse.			
		Taux d'accroissement annuel du nombre de participants aux séances d'initiation.	
		- Taux de satisfaction des enseignants avec les séances d'initiation. - Pourcentage de la population-cible d'enseignants du primaire participant aux séances d'initiation.	
- Offrir des espaces de travail et des équipements pour le travail sur place et la recherche documentaire dans la section jeunesse.	- Améliorer les conditions de travail des utilisateurs dans les espaces de travail. - Renouveler l'équipement disponible dans la section jeunesse pour s'adapter à	- Taux de satisfaction des utilisateurs de la section jeunesse avec les outils de recherche.	

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

	l’évolution de la demande.		

vertu de la loi du droit d'auteur.

2.2.1.2 Contribuer à la réussite scolaire des élèves des lycées			
- Orienter les lycéens dans leurs recherches documentaires.	- Améliorer la qualité de l'aide et de la formation fournie par le personnel en matière de recherche documentaire. - Augmenter le nombre des lycéens participants aux séances de formation.	- Taux d'utilisation du service de renseignements et de référence par les lycées. - Pourcentage des demandes d'informations des 14-18 ans d'information satisfaites/insatisfaites.	- Mener une enquête de satisfaction destinée aux lycéens. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.**
- Former les lycéens à la recherche documentaire.			
		- Taux de satisfaction des lycéens avec les séances de formation organisées par la bibliothèque. - Taux d'accroissement annuel du nombre des 14-18 ans aux séances de formation.	
- Offrir des espaces de travail et des équipements pour le travail sur place et la recherche documentaire.	- Améliorer les conditions de travail des utilisateurs dans les espaces de travail. - Renouveler l'équipement pour s'adapter à l'évolution de la demande.	- Taux de satisfaction des utilisateurs avec les outils de recherche.	
2.2.1.3 Contribuer à la réussite aux examens et aux concours des étudiants du 1 cycle universitaire et des classes préparatoires.			
- Orienter les étudiants dans leurs recherches documentaires.	- Améliorer la qualité de l'aide et de la formation fournie par le personnel en matière de recherche documentaire.	- Pourcentage des demandes d'informations des étudiants satisfaites/insatisfaites.	
- Offrir des collections documentaires adaptées aux programmes des examens et des concours du premier cycle dans les domaines des sciences humaines.	- Développer chaque domaine documentaire lié aux sciences humaines en fonction des demandes reçues et des programmes des examens et des concours du premier cycle. - Accroître la consultation des collections documentaires en sciences	- Taux de satisfaction des utilisateurs avec les collections documentaires en sciences humaines. - Consultation sur place par personne de la population à desservir par	

vertu de la loi du droit d'auteur.

	humaines.	domaine documentaire.	

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

2.2.2 Encourager et faciliter la formation continue des adultes en contribuant à la mise à jour et à l'approfondissement de leurs connaissances (professionnelles et de base).			
2.2.2.1Aider à la formation continue de l'ensemble de la population active. 2.2.2.2 Accompagner les plans de formation du personnel communal. 2.2.2.3 Contribuer à la formation continue du personnel de l'administration pénitentiaire. 2.2.2.4 Accompagner la formation continue des enseignants.			
Service offert	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficacité**	**Mode de calcul**
- Assister le public (dont les tranches d'âges varient entre 20 à 30 ans et 40 à 59 ans) en formation permanente et l'aider à définir ses méthodes de travail.	- Augmenter le nombre de personnes satisfaits de l'assistance fournie par la bibliothèque.	« *Taux de satisfaction des utilisateurs avec le service de la bibliothèque pris comme un tout* ». - Taux d'utilisation du service de renseignement et de référence	- Mener une enquête de satisfaction. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.**
- Adapter les ressources documentaires aux besoins les plus répandus en matière de formation continue et de recherche d'emploi.	- Augmenter le nombre de personnes satisfaits de l'assistance fournie par la bibliothèque.	« *Taux de satisfaction des utilisateurs avec le service de la bibliothèque pris comme un tout* ». - Taux d'utilisation du service de renseignement et de référence	
- Répondre aux besoins du personnel communal en formation continue.	Obtenir un meilleur taux d'utilisation des services de la bibliothèque par le personnel communal.	Taux de satisfaction du personnel communal avec le service de la bibliothèque.	
- Offrir les ressources documentaires utiles à la formation permanente des agents administratifs et techniques en développant surtout les domaines documentaires suivants : « actualités » et « information concernant la communauté locale ».	- Augmenter le nombre de personnes satisfaites de l'assistance fournie par la bibliothèque.	- Taux de satisfaction des agents administratifs et techniques avec l'offre documentaire de la bibliothèque.	
- Répondre aux besoins du personnel de l'administration	Obtenir un meilleur taux d'utilisation des services	Taux de satisfaction du personnel de	

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

pénitentiaire en formation continue.	de la bibliothèque par le personnel de l'administration pénitentiaire.	l'administration pénitentiaire avec le service de la bibliothèque	
- offrir les ressources documentaires utiles à la formation permanente du personnel de l'administration pénitentiaire.	- Augmenter le nombre de personnes satisfaits des ressources documentaires acquis pour la formation permanente.	« *Taux de satisfaction des utilisateurs avec le service de la bibliothèque pris comme un tout* ». - Taux d'utilisation du service de renseignement et de référence	
Renseigner dans la mesure du possible les enseignants pour actualiser leurs connaissances pédagogiques.	Obtenir un meilleur taux d'utilisation du service de renseignement et de référence par les enseignants.		
- Mettre à la disposition des enseignants de la ville des documents concernant la pédagogie..	- Adapter les documents pédagogiques acquis par la bibliothèque aux besoins des enseignants.	Taux de satisfaction des enseignants avec la collection documentaires.	

vertu de la loi du droit d'auteur.

3.1.1 Facilité la recherche et la sélection de l'information relatives à l'actualité économique, administrative, etc..			
3.1.1.1 Servir les besoins documentaires de la population concernant la vie civile et privée			
Service offert	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficacité**	**Mode de calcul**
Former les utilisateurs à la recherche documentaire dans et en dehors de l'établissement.	- Améliorer la qualité de la formation fournie par le personnel au profit des particuliers.- Assurer une meilleure participation aux séances de formation en recherche documentation.	- Taux d'accroissement annuel des participants aux séances de formation proposées aux particuliers.- Taux de satisfaction des particuliers avec les séances de formation organisées par la bibliothèque.	- Mener une enquête de satisfaction auprès des utilisateurs concernant la recherche documentaire. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place. sur place.**
- Offrir les ressources documentaires et les informations (de nature juridique, économique et sociale) nécessaires à l'exercice de la citoyenneté et à la gestion des affaires privées. - Répondre par des sélections de documents à des besoins spécifiques d'information liés à des passages de la vie (naissance, décès, etc.) et à des actions locales (semaine de la santé, etc.)	- Obtenir une meilleure utilisation des documents acquis concernant la vie civile et privée. - Obtenir un meilleur taux de satisfaction des utilisateurs par rapport à la fourniture des documents.	- Taux d'utilisation des documents par domaine documentaire. - Taux de succès de la recherche dans le CIEL. - Taux de satisfaction des utilisateurs avec les ressources documentaires de la bibliothèque et les informations fournies par le personnel relatives à la vie civile et privée.	
3.1.1.2 Servir les besoins documentaires du personnel de l'administration municipale			
Répondre aux besoins d'informations et de documentation du personnel de l'administration municipale.	- Réduire le pourcentage des demandes de documents et d'information insatisfaites.	- Taux de satisfaction du personnel de l'administration municipale avec l'offre documentaire, le service de renseignement et de référence et les heures d'ouverture de la bibliothèque. - « *Disponibilité des titres demandés* ». - Taux de succès de la recherche dans le CIEL. - Proportion des livres	- Mener une enquête de satisfaction destinée au personnel de l'administration municipale. - Recueillir du SIGB les données relatives aux transactions de prêts à partir du SIGB.

vertu de la loi du droit d'auteur.

		demandés par le personnel de l'administration municipale figurant dans la collection.	
- Offrir les ressources documentaires nécessaires à l'information professionnelle du personnel communal, en collaboration avec le service de documentation de la mairie.	- Obtenir une meilleure utilisation des documents par le personnel communal - Renforcer la coopération avec le service de documentation de la mairie.	- Taux d'utilisation des documents par domaine documentaire. - Taux de satisfaction du personnel communal avec les ressources documentaires de la bibliothèque et les informations fournies par le personnel.	

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Service offert	Objectif opérationnel	Indicateur d'efficacité	Mode de calcul
3.1.1.3 Servir les besoins documentaires du personnel de l'administration pénitentiaire.			
Répondre aux besoins documentaires du personnel de l'administration pénitentiaire.	- Réduire le taux de demandes de documents et d'information insatisfaites constatée.	- Taux de satisfaction du personnel de l'administration pénitentiaire avec l'offre documentaire, le service de renseignement et de référence et les heures d'ouverture de la bibliothèque. - « *Disponibilité des titres demandés* » - Proportion des livres demandés par le personnel de l'administration pénitentiaire figurant dans la collection.	- Mener une enquête de satisfaction destinée au personnel de l'administration pénitentiaire. - Recueillir du SIGB les données relatives aux transactions de prêts à partir du SIGB.
- Offrir les ressources documentaires nécessaires à l'information professionnelle du personnel de l'administration pénitentiaire.	- Obtenir une meilleure utilisation des documents par personnel de l'administration pénitentiaire.	- Taux d'utilisation des documents par domaine documentaire. - Taux de satisfaction du personnel communal avec les ressources documentaires de la bibliothèque et les informations fournies par le personnel.	
3.1.1.4 Servir les besoins documentaires des responsables et des membres d'associations, de partis et de syndicats.			
Offrir les ressources documentaires nécessaires à l'information et à l'action sociale des responsables et des membres d'associations, de partis et de syndicats.	- Réduire le pourcentage des demandes de documents et d'information insatisfaites constaté durant l'année écoulée. - Se renseigner, dans la mesure du possible, sur les préoccupations et les changements des responsables et des membres d'associations, de partis et de syndicats pour adapter le service	- Taux de satisfaction des responsables et des membres d'associations, de partis et de syndicats avec l'offre documentaire, le service de renseignement et de référence et les heures d'ouverture de la bibliothèque. - Proportion des livres demandés figurant dans la collection par les responsables et les	- Mener une enquête de satisfaction auprès des responsables et des membres d'associations, de partis et de syndicats. - Recueillir du SIGB les données relatives aux transactions de prêts.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

	aux besoins.	membres d'associations, de partis et de syndicats.	

vertu de la loi du droit d'auteur.

Service offert	Objectif opérationnel	Indicateur d'efficacité	Mode de calcul
3.1.1.5 Servir les besoins documentaires des artisans et des responsables de P.M.E.			
Répondre aux besoins d'information des artisans et des responsables de P.M.E.	- Réduire le taux de demandes d'information insatisfaites par les artisans et les responsables de P.M.E. - Se renseigner dans la mesure du possible sur le domaine de l'artisanat et du P.M.E pour proposer des services plus adaptés.	- Taux de satisfaction des artisans et des responsables de P.M.E.avec l'offre documentaire, le service de renseignement et de référence et les heures d'ouverture de la bibliothèque. - Taux d'utilisation du service de renseignement et de référence par les artisans et les responsables de P.M.E. - « *Taux de réponses correctes* ».	- Mener une enquête de satisfaction. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.**
Offrir les ressources documentaires nécessaires à l'information juridique et socio-économique des artisans et des responsables de P.M.E..	- Augmenter l'utilisation des ressources documentaires par les artisans et les responsables de P.M.E.	- Taux de satisfaction des artisans et des responsables de P.M.E avec l'offre documentaire. - Taux d'utilisation des documents par domaine documentaire..	- Mener une enquête de satisfaction auprès des responsables et des membres d'associations, de partis et de syndicats. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Recueillir du SIGB les données relatives aux transactions de prêts.
3.1.1.6 Servir les besoins documentaires des étudiants			
Offrir les informations complétant les connaissances théoriques acquises par les étudiants.	- Réduire le taux de demandes d'information insatisfaites des étudiants.	- Taux de satisfaction des étudiants avec les informations fournies par le personnel de la bibliothèque. - « *Taux de réponses correctes* ». - Taux d'utilisation du service de renseignement et de référence.	- Mener une enquête de satisfaction à destination des étudiants fréquentant la bibliothèque. - **Etablir une enquête sur la consultation sur**

vertu de la loi du droit d'auteur.

			place.
Mettre à la disposition des étudiants des postes informatisés (pour consulter les cédéroms et Internet..	- Augmenter l'utilisation des postes informatisés..	- Taux de satisfaction des étudia,nts avec les postes informatisés. - Taux d'utilisation des postes informatisés.	- Mener une enquête de satisfaction auprès des étudiants. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** .

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

4.1.1 Favoriser la pratique de la lecture à des fins de loisirs pour toute la population municipale			
Service offert	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficacité**	**Mode de calcul**
4.1.1.1 Contribuer au développement de la culture (dans les loisirs, l'information et la formation) de la population municipale en général.			
- Desservir à domicile les personnes âgées ou empêchées en collaboration avec le service des affaires sociales de la commune de Fresnes.	Tenir compte des remarques et problèmes des personnes âgées ou empêchées pour mieux les desservir à domicile.	- Taux de satisfaction des personnes âgées ou empêchées avec le service à domicile offert par la bibliothèque.	- Mener une enquête de satisfaction. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.**
- Former les utilisateurs à la recherche documentaire.	- Améliorer la qualité de la formation fournie par le personnel en recherche documentaire.	- Taux de satisfaction des utilisateurs avec les séances de formation organisées par la bibliothèque. - Taux d'accroissement annuel des participants de la population à desservir aux séances de formation offertes aux particuliers.	
- Fournir les ressources documentaires utiles au développement culturel (connaissances et pratiques amateurs).	- Accroître le nombre d'exemplaires des documents les plus demandés dans le domaine du développement culturel.	- Taux de satisfaction des utilisateurs avec les acquisitions dans le domaine du développement culturel.. - « *Rotation des documents* ».	- Mener une enquête de satisfaction. - Recueillir du SIGB les données relatives aux transactions de prêts
- Organiser et accueillir des évènements culturels, directement et en collaboration avec des associations culturelles.	- Obtenir un meilleur taux de participation des utilisateurs aux évènements culturels organisées par la bibliothèque. - Accroître les occasions de partenariats.	- Taux de satisfaction des utilisateurs avec les évènements culturels organisées par la bibliothèque. - Taux de fréquentation des manifestations culturelles	- Mener une enquête de satisfaction. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.**
- Développer les collections relatives à la musique, aux beaux-arts et à la géographie.	- Accroître le nombre d'exemplaires des documents qui sont les plus demandés (en	- Taux de satisfaction des utilisateurs avec les acquisitions dans le domaines des loisirs.. -	- Mener une enquête de satisfaction. - Recueillir du

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

	musique, en géographie).	« *Rotation des documents* ».	SIGB les données relatives aux transactions de prêts

4.1.2 Promouvoir les différentes formes d'expression artistique			
Service offert	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficacité**	**Mode de calcul**
4.1.2.1 Développer le sens critique et le goût de toute la population municipale.			
- Organiser dans la mesure du possible des rencontres avec des artistes de la ville.	- Multiplier les occasions de rencontres entre la population municipale et les artistes choisis selon des critères rigoureux.	- Taux de satisfaction des utilisateurs participants aux rencontres avec l'organisation de la bibliothèque et le choix des thèmes abordés.	- Mener une enquête de satisfaction.

vertu de la loi du droit d'auteur.

4.2.1 Développer et promouvoir le fonds thématique départemental concernant la « Littérature française des origines au tournant des lumières.			
4.2.1.1 Proposer à l'ensemble de la population du département un fonds concernant la littérature française du XIe au XVIII e siècle			
Service offert	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficacité**	**Mode de calcul**
Entreprendre des actions de promotion du fonds thématique.	- Améliorer la participation de la bibliothèque aux évènements culturels organisés avec le concours du conseil général du Val-de-Marne pour promouvoir son fonds thématique. - Améliorer l'utilisation du fonds thématique de la bibliothèque.	- Taux de participation aux événements culturels organisés par le conseil général du Val-de-Marne. - Prêts par personne, par âge et par commune du département, de livres du fonds thématique (cotés 84+). - Rotation du fonds thématique. - Taux de satisfaction des utilisateurs avec la collection cotée 84+.	- Mener une enquête de satisfaction sur le service du PEB. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Recueillir du SIGB les données relatives aux transactions de prêts.
Répondre aux demandes de prêts en provenance d'autres bibliothèques du département de Val-de-Marne.	- Augmenter le nombre de personnes qui sont satisfaits du service de PEB. - Tenter de répondre à toutes les demandes de prêts entre bibliothèques du département.	-« *Délai du prêt entre bibliothèques* ». - « *Mise à disposition des titres demandés* ». - Taux de satisfaction des utilisateurs avec le service de prêt entre bibliothèque.	

vertu de la loi du droit d'auteur.

5.1.1 Rechercher le meilleur rapport entre coût et efficacité			
Service offert	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficacité**	**Mode de calcul**
5.1.1.1 Rationaliser les ressources attribuées au fonctionnement de l'établissement sans nuire à la qualité des services et des collections.			
Offrir des services publics de qualité.	- Obtenir un meilleur taux d'utilisation des services et des ressources de la bibliothèque. - Adapter régulièrement l'offre à la demande.	- Taux d'utilisation des ressources de la bibliothèque : matérielles, documentaires et humaines. - « *Taux de satisfaction des utilisateurs avec le service de la bibliothèque pris comme un tout* ». - « *Entrée à la bibliothèque de la population à desservir* ».	- Mener une enquête de satisfaction générale chaque fin d'année. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Recueillir du SIGB les données relatives aux transactions de prêts. - Exploiter les données enregistrées par le tourniquet.
5.2.1 Soutenir l'édition (numérique et de l'imprimé) littéraire, technique et scientifique en langue française			
5.2.1.1. Sélectionner les textes littéraires dont la qualité est approuvée.			
- Acquérir les best-sellers qui répondent aux besoins de la population municipale ainsi qu'à la vocation de la bibliothèque. - Alimenter le contenu du site web de la bibliothèque par une sélection de documents électroniques.	- Obtenir un meilleur taux d'utilisation des best-sellers acquis. - Obtenir un meilleur taux de fréquentation du site web de la bibliothèque.	- Taux d'utilisation des best-sellers. - Taux de satisfaction des utilisateurs avec le site de la bibliothèque. - « *Entrée à la bibliothèque de la population à desservir* ».	- Mener une enquête de satisfaction générale chaque fin d'année. - **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Recueillir les données relatives à la consultation

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

			du site (selon le projet EQUINIX).

Annexe 6 : L'évaluation de l'efficience des bibliothèques-sites

Bibliothèque de l'ENSSIB

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

1.1.2 Contribuer aux politiques d'information de l'ENSSIB dans le domaine des sciences de l'information			
1.1.2.1 Servir les besoins documentaires en sciences de l'information de toute la population-cible de l'ENSSIB: le personnel, les étudiants et les élèves de l'ENSSIB, les lecteurs autorisés (les étudiants du niveau maîtrise et troisième cycle, et les enseignants venant des universités de proximité). *1.2.1.2 Jouer le rôle de veille technologique*			
Moye n	Objectif opérationnel	Indicateur d'efficience	Mode de calcul
Ressources humaines	- Optimiser l'utilisation du service de renseignement et de référence et assurer la disponibilité du personnel pour atteindre un meilleur rapport coût-efficacité.	- Consultation sur place par personne du service de renseignement et de référence. - Coût par utilisation du service de renseignement et de référence.	- Etablir une enquête sur la consultation sur place et comparer les résultats aux données relatives à la gestion des prêts, des acquisitions des documents et des installations. - Utiliser les données comptables.
Ressources matérielles : - Postes de consultation de cédéroms, -Terminaux pour interroger le CIEL - Espaces de lecture et de travail individuel et/ou collectif	- Obtenir un meilleur rapport entre le coût de chaque installation et son utilisation effective.	- « *Coût par usager* » - Coût par installation utilisée. - « *Taux d'utilisation des installations* ». - « *Taux d'occupation des places assises* ». - Taux d'utilisation des salles de lecture ou d'étude - Taux d'utilisation des postes informatisés.	
Ressources documentaires : - Dossiers de presse, revue de presse hebdomadaire, dossiers thématiques, revue mensuelle de sommaires. - Documents spécialisés en sciences de l'information et en bibliothéconomie (ouvrages et périodiques en français et en langue étrangère). - Périodiques notamment ceux empruntables (Bulletin des Bibliothèques de France, Archimag, bulletin ABF, livre Hebdo, courrier, Internet,	- Diminuer le temps du traitement des documents pour les rendre accessibles aux utilisateurs dans les plus brefs délais. - Assurer la stabilité de coût de l'offre documentaire tout en augmentant son efficacité.	- « *Coût par titre catalogué* ». - « *Délai de traitement médian des documents* ».	

vertu de la loi du droit d'auteur.

Economiste, Jeune Afrique, Livre, Magazine littéraire, Monde des débats, Nouvel observateur, Point et Time). - Documents en texte intégral, de bibliographies et des références de sites sur le site Web de l'ENSSIB.			

2.1.1 Accompagner les programmes de formations continue et les démarches d'autodidactes dans le domaines des sciences de l'information			
Moye n	Objectif opérationnel	Indicateur d'efficience	Mode de calcul
2.1.1.1 Fournir les installations, les ressources documentaires et la médiation adéquate pour contribuer à l'efficacité de l'enseignement supérieur proposé par l'ENSSIB au profit de ses étudiants dans les domaines de la bibliothéconomie et des sciences de l'information			
Ressources humaines Ressources matérielles Ressources documentaires	- Rationaliser les dépenses directes (de personnel, d'acquisition de documents, d'abonnement, de reliure, etc.) - Améliorer l'utilisation des ressources documentaires. -Assurer la compétence du personnel.	- *« Coût par usager* » - « *Prêt par agent* ». - « *Délai d'acquisition médian des document*s ». - « *Délai de traitement médian des documents* ». - « *Coût par titre catalogué* ». - « *Taux d'utilisation des documents* » secondaires.	- Etablir une enquête sur la consultation sur place et comparer les résultats aux données relatives à la gestion des acquisitions, des prêts et des dépenses générales

vertu de la loi du droit d'auteur.

<table>
<tr><td colspan="4">3.1.1 Entreprendre des actions pour améliorer le programme conjoint avec la bibliothèque nationale de France</td></tr>
<tr><td>Moye n</td><td>Objectif opérationnel</td><td>Indicateur d’efficience</td><td>Mode de calcul</td></tr>
<tr><td colspan="4">3.1.1.1 Développer les collections spécialisées de la bibliothèque dans un objectif d’excellence documentaire au niveau national 3.1.1.3 Participer à l’évaluation annuelle des acquisitions partagées</td></tr>
<tr><td>Ressources humaines</td><td>- Réduire le temps d’attente de l’utilisateur en améliorant l’efficacité du personnel dans le traitement des documents.</td><td rowspan="3">- « Délai d’acquisition médian des documents ». - « Délai de traitement médian des documents ». - « Coût par titre catalogué ». - Coût par titre conservé selon les normes de sécurité. - Coût d’entretien des collections.</td><td rowspan="3">- Enregistrer automatiquement les différentes phases du traitement des documents depuis leur réception jusqu’à leur signalisation dans le catalogue collectif. - Enregistrer les demandes de prêts provenant de la bibliothèque nationale de France dans le SIGB.</td></tr>
<tr><td>Ressources matérielles - Equipements de conservation conformes aux normes de sécurité. Ressources documentaires - Documents spécialisés en sciences de l’information en particulier dans les disciplines suivantes : informatique documentaire, histoire du livre, économie du livre, gestion des services documentaires.</td><td>- Rationaliser les dépenses. d’investissement (mobilier, étagères, etc.) autant que nécessaire et accroître la qualité des documents acquis.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
</table>

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

3.2.1Proposer à l'ensemble de la population de l'ENSSIB un fonds exhaustif et pertinent			
Moye n	Objectif opérationnel	Indicateur d'efficience	Mode de calcul
3.2.1.1 Enrichir la collection documentaire de la bibliothèque de l'ENSSIB relative aux sciences de l'information, à la bibliothéconomie et notamment l'histoire du livre, l'informatique documentaire et l'économie du livre			
Ressources matérielles - Postes informatisés - Rayonnage Ressources documentaires - Documents spécialisés en bibliothéconomie et en sciences de l'information notamment l'histoire du livre, l'informatique documentaire et l'économie du livre (en français et en langue étrangère)	- Améliorer le rapport coût-efficacité de chaque ressource	- Consultation sur place par personne de la population à desservir par langue. - Consultation sur place par personne de la population à desservir par domaine documentaire. - coût par réponse envoyée - Coût par utilisateur à distance - Coût par titre numérisé	- Etablir une enquête sur la consultation sur place - Recueillir les données relatives au traitement du fonds thématique et aux informations fournies par le personnel par le SIGB - Utiliser les données comptables

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

4.1.1 Entreprendre des actions en partenariat avec les équipes de recherche de l'ENSSIB.			
Moye n	Objectif opérationnel	Indicateur d'efficience	Mode de calcul
4.1.1.1 Contribuer à l'avancement des recherches doctorales en partenariat avec les équipes de recherche de l'ENSSIB 4.1.1.2 Proposer aux chercheurs et aux étudiants-chercheurs de l'ENSSIB les installations et les ressources documentaires susceptibles de faciliter l'avancement de leurs recherches en sciences de l'information			
Ressources matérielles - Lecteurs de microfiches - Postes informatisés (Internet et cédéroms) Ressources documentaires - Périodiques étrangers et les - Dossiers thématiques électroniques - Travaux universitaires.	Améliorer l'utilisation des ressources documentaires consacrées à la recherche pour vu d'augmenter les dépenses pour la fourniture de documents.	-Coût par prêt entre bibliothèques - Coût par étudiant/chercheur - Consultation sur place des documents secondaires par étudiant/chercheur - Taux d'utilisation des installations par étudiant/chercheur	- Etablir une enquête sur la consultation sur place - Utiliser les données comptables

Bibliothèque municipale de Fresnes

vertu de la loi du droit d'auteur.

1.1.2 Concourir à l'égalité des chances en matière de réussite scolaire et d'insertion sociale et professionnelle.			
Moye n	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficience**	**Mode de calcul**
1.1.2.1 Promouvoir la lecture des textes littéraires et notamment les autres formes des œuvres majeures auprès de l'ensemble de population.			
Ressources humaines - Personnel dans le poste d'accueil - Personnel pour desservir à domicile les personnes âgées ou empêchées - etc. **Ressources matérielles :** - Espaces de lecture pour les utilisateurs ayant une mobilité réduite (handicapés, en fauteuil roulant et personnes âgées). - Postes informatisés - etc. **Ressources documentaires :** - Documents en gros caractères pour les non-voyants. - Logiciels d'apprentissage du français et de langues étrangères. - etc.	- Optimiser l'utilisation des ressources par les personnes âgées ou empêchées	- Consultation sur place par personne avec une mobilité réduite. - Coût par personne empêchée ou âgée.	- **Etablir une enquête sur la consultation sur place** et comparer les résultats aux données relatives à la gestion de prêts, des acquisitions des documents et des installations. - Utiliser les données comptables.
1.1.2.2 Consolider les acquis de la population d'origine étrangère en matière d'alphabétisation et d'apprentissage de la langue française.			
Ressources matérielles : - Cabines de langue - etc. **Ressources documentaires :** - Logiciels d'apprentissage du français. - etc.	- Optimiser l'utilisation des cabines de langue et des logiciels d'apprentissage du français par la population d'origine étrangère.	- Coût par personne de la population-cible étrangère. - Taux d'occupation des cabines de langue. - Coût par d'installation utilisée.	- **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Utiliser les données comptables.

vertu de la loi du droit d'auteur.

2.2.1 Encourager et faciliter la formation initiale des jeunes en leur proposant un soutien complémentaire à celui fourni par le système éducatif (primaire, secondaire et universitaire).			
Moye n	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficience**	**Mode de calcul**
2.2.1.1 Contribuer à la réussite scolaire des élèves des écoles primaires et des collèges. 2.2.1.2 Contribuer à la réussite scolaire des élèves des lycées. 2.2.1.3 Contribuer à la réussite aux examens et concours des étudiants de 1er cycle universitaire ou de classes préparatoires. 2.2.1.4 Contribuer à la réussite scolaire des élèves des lycées. 2.2.1.5 Contribuer à la réussite aux examens et concours des étudiants de 1er cycle universitaire ou de classes préparatoires.			
Ressources humaines : - Personnel chargé d'orienter les utilisateurs dans leurs recherches documentaires. - Personnel responsable de l'organisation des séances d'initiation à la recherche documentaire. - etc. **Ressources matérielles :** - Espaces de travail dans la section jeunesse (salles de lecture et cabines de langues, postes informatisés, etc.). - Equipements pour le travail sur place et la recherche documentaire dans la section jeunesse. - etc. **Ressources documentaires :** Collection spécialisée dans le domaine de la formation initiale. - etc.	- Améliorer l'utilisation outils de recherche mis à la disposition des élèves, des lycéens et des étudiants - Rationaliser la répartition des ressources de la bibliothèque	- Coût par installation utilisée. - « Coût par titre catalogué » - « Taux d'utilisation des installations » - Taux d'utilisation des postes informatisés.	- **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Récupérer du SIGB les données sur les recherches effectuées par les utilisateurs.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

2.2.2 Encourager et faciliter la formation continue des adultes en contribuant à la mise à jour et à l'approfondissement de leurs connaissances professionnelles			
Moye n	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficience**	**Mode de calcul**
2.2.2.1 Aider à la formation continue de l'ensemble de la population active			
Ressources humaines Ressources matérielles : - Espaces de travail et des équipements (salles de lecture et cabines de langues, postes informatisés). **Ressources documentaires**	Obtenir un meilleur rapport coût-efficacité des ressources destinées à l'ensemble de la population..	- « Coût à usager ». - « Coût par titre catalogué ». -« Prêts par personne de la population à desservir ». - Coût par installation utilisée. - Coût par consultation sur place des collections.	- **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Récupérer les données enregistrées par le SIGB sur le prêt et les emprunteurs. - Exploiter les données comptables.
2.2.2.2 Accompagner les plans de formation du personnel communal. 2.2.2.3 Contribuer à la formation continue du personnel de l'administration pénitentiaire. 2.2.2.4 Accompagner la formation continue des enseignants.			
Ressources humaines Ressources matérielles : - Espaces de travail et des équipements (salles de lecture et cabines de langues, postes informatisés). **Ressources documentaires**	Obtenir un meilleur rapport coût-efficacité des ressources destinées à chaque catégorie d'utilisateurs.	- « Coût à usager ». - « Coût par titre catalogué ». -« Prêts par personne de la population à desservir ». - Coût par installation utilisée. - Coût par consultation sur place des collections.	- **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Récupérer les données enregistrées par le SIGB sur le prêt et les emprunteurs. - Exploiter les données comptables.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

3.1.1 Facilité la recherche et la sélection de l'information relatives à l'actualité économique, administrative, sociale, etc.).			
Moye n	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficience**	**Mode de calcul**
3.1.1.1 Servir les besoins documentaires de la population relatifs à la vie civile et privée. 3.1.1.2 Servir les besoins documentaires du personnel de l'administration municipale. 3.1.1.3 Servir les besoins documentaires du personnel de l'administration pénitentiaire. 3.1.1.4 Servir les besoins documentaires des responsables et membres d'associations, partis, syndicats. 3.1.1.5 Servir les besoins documentaires des artisans et responsables de P.M.E. 3.1.1.6 Servir les besoins documentaires des étudiants.			
Ressources matérielles - Postes d'accès aux cédéroms et à l'Internet. - etc. **Ressources documentaires** dans le domaine juridique, économique, social et, professionnel. .	- Diminuer le temps de traitement des documents pour les rendre accessibles aux utilisateurs dans les plus brefs délais. - Minimiser la surcharge du personnel. - Améliorer l'utilisation des ressources documentaires de nature juridique, économique et sociale, professionnelle, etc. - Optimiser l'utilisation des postes d'accès aux cédéroms et à l'Internet.	- « Délai d'acquisition médian des documents ». - « Délai de traitement médian des documents ». - « Coût par titre catalogué ». - « Prêts par agent » - Taux d'utilisation des postes informatisés.	- **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Récupérer les données enregistrées par le SIGB sur le prêts et les emprunteurs.

vertu de la loi du droit d'auteur.

4.1.1 Favoriser la pratique de la lecture à des fins de loisirs pour toute la population municipale. 4.2.1 Développer et promouvoir le fonds thématique départemental concernant la « Littérature française des origines au tournant des lumières ».			
Moye n	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficience**	**Mode de calcul**
4.2.1.1 Contribuer au développement de la culture dans les loisirs, l'information et la formation de la population municipale en général. 4.2.1.1 Proposer à l'ensemble de la population du département un fonds concernant la littérature française du XI au XVIIIe siècle.			
Ressources humaines : - Personnel chargé d'organiser et/ou participer à des événements culturels spécifiques. - etc. **Ressources matérielles Ressources documentaires** : - Collection cotée 84+. - etc.	- Continuer à développer le fonds thématique améliorant le rapport coût-efficacité	- « Coût par titre catalogué ». - Coût par consultation sur place du fonds (coté 84+) - « Délai d'acquisition médian des documents » concernant le fonds thématique. - « Délai de traitement médian des documents » concernant le fonds thématique. - Coût par participant (aux évènements culturels).	- **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Récupérer les données enregistrées par le SIGB sur le traitement du fonds thématique. - Exploiter les données comptables.

5.1.1 Rechercher le meilleur rapport entre coût et efficacité.			
Moye n	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficience**	**Mode de calcul**
5.1.1.1 Rationaliser les ressources attribuées au fonctionnement de l'établissement sans nuire à la qualité des services et des collections.			
Ressources humaines Ressources matérielles Ressources documentaires Ressources financière	Obtenir une meilleure efficience que celle obtenue l'an dernier..	- « Coût par titre catalogué ». - « Coût par usager ». - « Coût par entrée à la bibliothèque». - Coût par installation utilisée. - Coût par consultation sur place des collections - Coût par utilisation du service de renseignement et de référence.	- **Etablir une enquête sur la consultation sur place.** - Récupérer les données enregistrées par le SIGB sur l'acquisition et le traitement et le prêt des ressources documentaires. - Utiliser les données comptables.

vertu de la loi du droit d'auteur.

5.2.1 Soutenir l'édition (imprimé, numérique, etc.) littéraire, techniques et scientifiques en langue française			
Moye n	**Objectif opérationnel**	**Indicateur d'efficience**	**Mode de calcul**
5.2.2.1Sélectionner les textes littéraires de qualité			
Ressources documentaires : - Best-sellers . - Ressources électroniques (sélection de signets dans le site web).	- Optimiser l'utilisation des best-sellers et les documents électroniques.	-Coût de la maintenance du réseau Intranet. - Coût par titre de document électronique sélectionnés et mis sur le site Web de la bibliothèque. - Coût par titre de document électronique crée par la bibliothèque. - Coût par usager éloigné	- Récupérer les données relatives aux signets consultés et à la localisation des utilisateurs à distance (Projet EQUINIX).

Annexe 7 : L'évaluation de la pertinence des Bibliothèques-sites

Bibliothèque de l'ENSSIB

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Objectif stratégique	**Moyen**	Indicateur de performance	Mode de calcul
1.2.1.1 Servir les besoins documentaires en sciences de l'information de toute la population-cible de l'ENSSIB : le personnel, les étudiants et les élèves de l'ENSSIB, les lecteurs autorisés et les étudiants du niveau maîtrise et de troisième cycle et les enseignants venant des universités de proximité. 1.2.1.2 Jouer le rôle de veille technologique.	- **Ressources humaines** : Le personnel est-il capable d'assurer toutes les tâches qui lui sont confiées et d'être en même temps disponibles pour répondre à tous les besoins documentaires des utilisateurs ? - **Ressources matérielles :** Quel type d'installations doit-on améliorer la disponibilité ?: postes de consultation de cédéroms, terminaux pour interroger le CIEL de la bibliothèque, zones de butinage, de lecture et de travail individuel et/ou collectif dans les locaux, etc. ? - **Ressources documentaires** Quel titre de documents en sciences de l'information et en bibliothéconomie dont le nombre d'exemplaires doit-être augmenté ? Faut-il que la durée de réactualisation des dossiers de presse, de la revue de presse hebdomadaire, des dossiers thématiques et de la revue mensuelle de sommaires, soit plus courte ? - Doit-on réduire la durée du prêt des périodiques pour les rendre plus disponibles aux utilisateurs qui les demandent ? - Est-il pertinent de varier les services électroniques qui sont proposés aux utilisateurs ? - Combien de demandes de documents suggérés par les lecteurs de la bibliothèque sont effectivement satisfaites ? - **Ressources financières** : Comment peut-on mieux répartir le budget d'acquisition des documents et des installations ? Que faut-il réduire ? - etc.	- Disponibilité du personnel au service de renseignement et d'information. - « *Disponibilité des titres demandés* ». - Disponibilité des documents par domaine couvert. - Disponibilité des documents par catégorie d'utilisateurs. - « *Disponibilité des installations* » . - « *Disponibilité des systèmes informatisés*».	**- Etablir une enquête sur la consultation sur place des installations** pour comparer l'utilisation des ressources aux dépenses. - Récupérer des fichiers d'acquisition et de prêts des documents du SIGB, toutes les données identifiant la disponibilité des ressources documentaires (prêt, suggestion, demandes de réservation de documents, etc.).
2.1.1.1 Fournir les installations, les	- **Ressources humaines** *:* La médiation fournie par le personnel,	- Disponibilité du personnel. -	**- Etablir une enquête sur la**

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

ressources documentaires et la médiation adéquate pour contribuer à l'efficacité de l'enseignement supérieur proposé par l'ENSSIB au profit de ses étudiants dans les domaines de la bibliothéconomie et des sciences de l'information.	est-elle adéquate? Cette médiation correspond-t-elle à l'enseignement donné à l'ENSSIB ?* **-** **Ressources matérielle** *:* Quel type d'installations doit-on réactualiser et réassortir ? - *Ressources financières :* Le budget de fonctionnement suffit-il pour la fourniture de toutes les ressources demandées ? - etc. - **Ressources documentaires** *:* Ces ressources conviennent-elles aux demandes des utilisateurs et des enseignants ? Que faut-il réactualiser ou réduire ?	*Disponibilité des titres demandés* ». - « *Disponibilité des installations* ».	**consultation sur place des installations** pour comparer l'utilisation des ressources aux dépenses. - Mener une enquête qualitative auprès des utilisateurs pour connaître leur avis sur la disponibilité des ressources.
3.1.1.1 Développer les collections spécialisées de la bibliothèque dans un objectif d'excellence documentaire au niveau national. 3.1.1.2 Développer l'aspect patrimonial du fonds documentaire spécialisé de la bibliothèque. 3.1.1.3 Développer l'aspect patrimonial du fonds documentaire spécialisé de la bibliothèque. 3.2.1.1 Enrichir la collection documentaire de la bibliothèque de l'ENSSIB relative aux sciences de l'information, à la bibliothéconomie et notamment à l'histoire du livre, à l'informatique documentaire et à l'économie du livre.	- **Ressources humaines** : Le personnel responsable du traitement matérielle et intellectuelle, parvient-il à rendre les documents disponibles rapidement ? que faut-il changer dans la répartition des tâches et dans les habitudes de travail ? - **Ressources matérielles** : Quel type d'installation doit-on améliorer la disponibilité ? les magasins destinés à la conservation des documents répondent-ils aux normes de sécurité ? - **Ressources documentaires** Que faut-il changer dans la politique d'acquisition des documents spécialisés en sciences de l'information (en particulier en informatique documentaire, en histoire du livre, en économie du livre et en gestion des services ? - **Ressources financières** : Comment obtenir un meilleur coût des procédures de traitement et de conservation des documents sans aller à l'encontre des objectifs ?	- « *Disponibilité des titres demandés* ». - « *Disponibilité des installations* ». - Adéquation entre la politique du développement des collections et les demandes des utilisateurs. - Disponibilité des documents par domaine couvert.	**- Etablir une enquête sur la consultation sur place des installations** pour comparer l'utilisation des ressources aux dépenses. - Mener une enquête qualitative auprès des utilisateurs éloignés pour apprécier la qualité du travail du personnel et la fourniture des documents. - Récupérer des fichiers d'acquisition des documents du SIGB, toutes les données recensant les demandes de prêts provenant de la bibliothèque nationale de

vertu de la loi du droit d'auteur.

			France.
4.1.1.1 Contribuer à l'avancement des recherches doctorales en partenariat avec les équipes de recherche de l'ENSSIB 4.1.1.2 Proposer aux chercheurs et aux étudiants-chercheurs de l'ENSSIB les installations et les ressources documentaires susceptibles de faciliter l'avancement de leurs recherches en sciences de l'information	- **Ressources humaines** Le personnel de la bibliothèque chargé d'enrichir les sommaires des périodiques étrangers et les dossiers thématiques électroniques, a-t-il besoin de formation ? - **Ressources matérielles** Les lecteurs de microfiches sont-ils utilisés ? Quel équipement doit-on réactualiser pour permettre aux chercheurs et aux étudiants-chercheurs de mener leurs travaux de recherche dans des bonnes conditions - **Ressources documentaires** : Les ressources documentaires proposées aux chercheurs pour l'accomplissement de leurs recherches sont-ils utilisés ? sont-ils disponibles ? Doit-on acquérir les travaux universitaires relatives aux sciences de l'information et de la communication ayant été soutenus ailleurs ? Le service du PEB est-il satisfaisant ? **- Ressources financières** : Est-il possible de réorienter la politique de PEB pour rendre les documents demandés par les chercheurs et les étudiants-chercheurs disponibles dans les meilleurs délais ?.	- Adéquation entre les besoins des chercheurs et des étudiants-chercheurs de l'ENSSIB et les ressources disponibles à la bibliothèque - « *Disponibilité des titres demandés* » - « *Disponibilité des installations* »	**- Etablir une enquête sur la consultation sur place des installations** pour comparer l'utilisation des ressources par les chercheurs et les étudiants-chercheurs aux dépenses consacrées à cet effet. - Mener une enquête qualitative auprès des chercheurs et des étudiants-chercheurs pour connaître leur avis quant à la disponibilité et la pertinence des ressources de la bibliothèque - Récupérer des fichiers de prêts du SIGB, toutes les données recensant les demandes de PEB, les suggestions formulées par les chercheurs et les étudiants-chercheurs.

Bibliothèque municipale de Fresnes

vertu de la loi du droit d'auteur.

Objectif stratégique	**Moyen**	Indicateur de performance	Mode de calcul
1.1.2.1 Promouvoir la lecture des textes littéraires ainsi que les autres formes d'œuvres majeures auprès de l'ensemble de population municipale. 1.1.2.2 Consolider les acquis de la population d'origine étrangère en matière d'alphabétisation et d'apprentissage de la langue française.	- **Ressources humaines** : L'effectif et la qualification du personnel sont-ils suffisants pour atteindre les services visés auprès de la population d'origine étrangère ? - etc. - **Ressources documentaires** : La desserte des documents, acquis pour soutenir la pratique de la lecture à des fins de loisirs et de formation, s'adapte-t-elle aux besoins des personnes âgées ou empêchées ? Le budget alloué à la bibliothèque pour l'acquisition des documents favorisant l'apprentissage et la lecture du français, permet-il d'atteindre les services visés auprès de la population active d'origine étrangère ? - etc. - **Ressources matérielles** : Les installations particulières fournies par la bibliothèque sont-elles réellement disponibles pour les utilisateurs - etc. - **Ressources financières** : La gestion des crédits consacrés au développement de la pratique de la lecture auprès de l'ensemble de la population d'origine étrangère est-elle efficiente ? - etc.	- Disponibilité du personnel pour accueillir et renseigner les adultes de 20 à 39 ans les personnes âgées. - « *Disponibilité des titres demandés* » favorisant l'apprentissage et la lecture du français -*« Disponibilité des installations » :* les espaces de lecture, les cabines de langue et les logiciels d'apprentissagedu français	**- Etablir une enquête sur la consultation sur place des collections documentaires et des installations** pour comparer l'utilisation des ressources par les adultes de 20 à 39 ans, les personnes âgées ou empêchées et les utilisateurs d'origine étrangère aux dépenses. - Mener une enquête qualitative auprès de la population active de plus de 20 ans pour connaître leur avis sur la disponibilité des ressources.
2.2.1.1 Contribuer à la réussite scolaire des élèves des écoles primaires et des collèges. 2.2.1.2 Contribuer à la réussite scolaire des élèves des	- **Ressources humaines** : Le personnel d'accueil est-il toujours disponible pour satisfaire les demandes d'information des élèves et des étudiants et les orienter dans leurs recherches documentaires ? L'aide fournie par le personnel correspond-t-elle aux	- Disponibilité du personnel pour accueillir et renseigner les élèves (des écoles primaires, des collèges et des lycées et les étudiants du 1er	**- Etablir une enquête sur la consultation sur place des collections documentaires et des installations** pour comparer l'utilisation des ressources par les élèves et les étudiants

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

lycées. 2.2.1.3 Contribuer à la réussite aux examens et aux concours des étudiants du 1er cycles universitaire et des classes préparatoires.	objectifs et aux programmes pédagogiques des écoles primaires, des collèges, des lycées et des universités ? etc. - **Ressources matérielles** : Les espaces et les équipements destinés au travail sur place et à la recherche documentaire sont-ils effectivement disponibles ? etc. - **Ressources documentaires** : La collection des documents, acquise pour contribuer à la réussite scolaire de la population municipale, s'adapte-t-elle aux programmes pédagogiques des écoles primaires, des collèges, des lycées et des universités? Le budget d'acquisition des documents permet-il d'atteindre les services visés auprès de la population active constituée d'élèves et d'étudiants ? etc. - **Ressources financières** : Les crédits consacrés à la mise à disposition des ressources documentaires et humaines pour la formation initiale sont-ils amortis ? etc.	cycle universitaire et des classes préparatoires). - « *Disponibilité des titres demandés* » par les élèves (des écoles primaires, des collèges et des lycées) et les étudiants du 1er cycle universitaire et des classes préparatoires. -*« Disponibilité des installations » :* systèmes informatisés, espaces de travail, etc.	aux dépenses. - Mener une enquête qualitative auprès de la population active des élèves et des étudiants pour évaluer leur satisfaction par rapport à la disponibilité des ressources.
2.2.2.1Aider à la formation continue de l'ensemble de la population active. 2.2.2.2 Accompagner les plans de formation du personnel communal. *2.2.2.3 Contribuer à la formation continue du personnel de l'administration pénitentiaire.*	- **Ressources humaines** : L'assistance fournie par le personnel en formation continue est-elle satisfaisante ? etc. - **Ressources matérielles** : Les espaces et les équipements pour le travail sur place et la recherche documentaire sont-ils effectivement disponibles aux enseignants, au personnel communal et au personnelde l'administration pénitentiaire ? - **Ressources documentaires** : La collection est-elle adaptée aux besoins les plus répandus	- Disponibilité du personnel pour accueillir et renseigner les enseignants, le personnel communal et le personnelde l'administration pénitentiaire. - « *Disponibilité des titres demandés* » par les enseignants, le personnel communal et le personnelde	**- Etablir une enquête sur la consultation sur place des collections documentaires et des installations** pour voir le niveau d'utilisation des ressources par les enseignants, le personnel communal et le personnelde l'administration pénitentiaire. - Mener une enquête qualitative auprès de la

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

2.2.2.4 Accompagner la formation continue des enseignants.	en matière de formation continue et de recherche d'emploi ? Quel domaine documentaire relatif à la formation continue doit-on mieux développé ?: gestion, administration, culture générale, bureautique, informatique, principaux corps de métiers etc. - **Ressources financières** : Les crédits consacrés à la mise à disposition des ressources pour la formation continue sont-ils amortis ? etc.	l'administration pénitentiaire. -*« Disponibilité des installations » :* systèmes informatisés, espaces de travail, etc.	population active des enseignants, du personnel communal et du personnelde l'administration pénitentiaire pour évaluer leur satisfaction par rapport à la disponibilité des ressources.
3.1.1.1 Servir les besoins documentaires de la population concernant la vie civile et privée. 3.1.1.2 Servir les besoins documentaires du personnel de l'administration municipale. 3.1.1.3 Servir les besoins documentaires du personnel de l'administration pénitentiaire. 3.1.1.4 Servir les besoins documentaires des responsables et des membres d'associations, de partis et de syndicats. 3.1.1.5 Servir les besoins documentaires des artisans et des responsables de P.M.E. 3.1.1.6	- **Ressources humaines** : Le personnel d'accueil est-il toujours disponible ? etc. - **Ressources matérielles** : Les postes d'accueil et les postes d'accès à l'Internet et aux cédéroms sont-ils effectivement disponibles ? etc. - **Ressources documentaires** : La sélection de documents correspond-t-elle aux besoins spécifiques d'information de nature juridique, socio-économique et professionnelle ? Cette sélection convient-elle aux besoins documentaires du personnel de l'administration municipale et pénitentiaire, des responsables de P.M.E, des membres d'associations, de partis et de syndicats ? etc. - **Ressources financières** : Le budget de la bibliothèque permet-il d'envisager des programmes de formation au profit du personnel de la bibliothèque ? etc.	- « *Taux de réponses correctes* ». - Disponibilité du personnel pour accueillir et renseigner le personnel de l'administration municipale et pénitentiaire, les responsables de P.M.E, les membres d'associations, de partis et de syndicats. - Taux d'utilisation du service de renseignement et d'information.	**- Etablir une enquête sur la consultation sur place des collections documentaires, du service de renseignement et de référence et des installations** , le but étant de mesurer leur utilisation par les enseignants, le personnel de l'administration pénitentiaire et municipale, des artisans et des responsables de P.M.E. aux dépenses. - Mener une enquête qualitative auprès de la population active constituée d'enseignants, de personnel de l'administration pénitentiaire et municipale, d'artisans et de responsables de P.M.E.pour évaluer leur satisfaction par

vertu de la loi du droit d'auteur.

Servir les besoins documentaires des étudiants.			rapport à la disponibilité des ressources.
4.1.1.1 Contribuer au développement de la culture dans les loisirs, l'information et la formation de la population municipale en général. *4.1.2.1 Développer le sens critique et le goût de toute la population municipale.*	- **Ressources humaines** : L'organisation des événements culturels en collaboration est-elle effectivement efficace selon le point de vue des participants ? Les prestations de conseil et d'information contribuent-elles au développement culturel de la ville de Fresnes ? etc. - **Ressources matérielles** : Quel type d'installation doit-on améliorer la disponibilité ? etc. - **Ressources documentaires** La collection des documents acquise pour répondre aux besoins d'information dans le domaine de la culture est-elle suffisante ? etc. - **Ressources financières** : Comment obtenir une meilleure utilisation des ressources disponibles ? etc.	- *Disponibilité du personnel* - *Disponibilité des titres demandés relatif au domaine de la culture*	**- Etablir une enquête sur la consultation sur place** des documents relatifs au domaine de la culture. - Mener une enquête qualitative auprès de la population active pour évaluer leur satisfaction par rapport aux services offerts en matière de culture et de loisirs.
4.2.1.1 Proposer à l'ensemble de la population du département un fonds concernant la littérature française du XI au XVIIIe siècle.	- **Ressources humaines** : Le personnel responsable du traitement matériel et intellectuel du fonds thématique, parvient-il à rendre les documents rapidement disponibles ? Les actions de promotion du fonds thématique menées par la bibliothèque contribuent-elles à rendre l'utilisation du fonds plus utilisable ? Le service de PEB est-il satisfaisant ? Etc. - **Ressources matérielles** : Quel type d'installation doit-on améliorer la disponibilité ? Les magasins destinés à la conservation des documents répondent-ils aux normes de sécurité ? etc. - **Ressources**	- Disponibilité du personnel. - « *Disponibilité des titres demandés* » concernant le fonds thématique « *la littérature française des origines au tournant des lumières* ». - « *Disponibilité des installations* ».	**- Etablir une enquête sur la consultation sur place** du fonds thématique et la compléter par le recueil des transactions de PEB. - Mener une enquête qualitative auprès de la population active pour évaluer leur satisfaction par rapport à la richesse du fonds et à sa disponibilité.

vertu de la loi du droit d'auteur.

	documentaires Que faut-il changer dans la politique d'acquisition des documents concernant la littérature française du XI au XVIIIe siècle ? etc. - **Ressources financières** : Comment obtenir un meilleur coût des procédures de traitement et de conservation des documents sans aller à l'encontre des objectifs prescrits ? etc.		
5.1.1.1 Rationaliser les ressources attribuées au fonctionnement de l'établissement sans nuire à la qualité des services et des collections. 5.2.2.1Sélectionner les textes littéraires de qualité.	- **Ressources humaines** : La gestion des ressources humaines favorise-t-elle la disponibilité du personnel pour répondre aux besoins de la population active ? etc. - **Ressources matérielles :** Les installations mises en libre accès sont-elles effectivement utilisées ? Etc. - **Ressources documentaires :** Les documents proposés par la bibliothèque sont-ils suffisants ? Ces documents sont-ils réellement consultés par la population active? etc. - **Ressources financières :** Comment obtenir une meilleure utilisation des ressources disponibles ? Etc.	- *«* Disponibilité des installations *» : postes d'accès à l'Internet, postes de cabines de langues, etc.,* - *«* Disponibilité des titres *»* - *«* Disponibilité des titres demandés *»* - *«* Taux d'utilisation des documents *»*	**- Etablir une enquête sur la consultation sur place**. - Mener une enquête qualitative auprès de la population active pour évaluer la satisfaction de cette population vis-à-vis de la disponibilité des ressources et la qualité des services rendus.

Annexe 8 : L'enquête du programme GéoLib

Ce document n'a pas été transmis par l'auteur.

Annexe 9 : L'évaluation de la consultation sur place de la bibliothèque

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en

Ce document n'a pas été transmis par l'auteur.

Copyright BADRA Lamia et Université Lumière - Lyon 2 - 2001.Ce document est protégé en