Mémoire de recherche juillet 2004

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Les enjeux de la pratique d'évaluation dans les bibliothèques publiques : le point de vue de l'autorité de tutelle

Josette BAZIR, Carine CHAMOIN,
Patrick ESPINAT, Laurent SÉGUIN

Sous la direction de Lamia Badra
Maître de conférence, Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand

enssib
école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques

Remerciements

Alors que notre étude s'achève, nous tenons à adresser nos remerciements à tous ceux qui nous ont apporté leur aide dans notre travail.

Nous remercions Mme Badra, notre tutrice, qui a su nous encourager et nous conseiller.

Nous adressons également nos remerciements à M. Giappiconi, directeur de la Bibliothèque municipale de Fresnes, qui a bien voulu répondre à nos questions.

Notre gratitude va également à MM. Grognet, Rouyer-Gayette et Cordazzo, de la DLL, pour leur disponibilité et leur accueil.

Enfin les élus qui ont répondu à notre questionnaire nous ont permis de mener à bien cette enquête, qu'ils en soient remerciés.

Droits d'auteur réservés

Sommaire

INTRODUCTION 6

I. LE CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE 8

1. THÉORIE ET PRATIQUE DE L'ÉVALUATION 8

1.1. Spécificités de l'évaluation des politiques publiques locales : une mise en place mesurée 9

1.2. L'évaluation des bibliothèques publiques : un cadre théorique de première importance 10

1.3. Principes et articulation de l'évaluation 11

1.3.1 Missions et objectifs des bibliothèques de lecture publique ... 12

1.3.2 La réflexion sur les publics 17

1.3.3 Les indicateurs de performance 19

1.3.3.1 Indicateurs de performance, mesures et statistiques 19

1.3.3.2 Choix et emploi des indicateurs de performance 20

2. LE CADRE NORMATIF DE L'ÉVALUATION 21

3. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE 23

II. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE 26

1. DÉLIMITATION DU DOMAINE DE LA RECHERCHE 26

1.1. Exclusion de la BnF et de la BPI 26

1.2. Exclusion des BDP 27

1.3. Exclusion des bibliothèques de la Ville de Paris 28

1.4. Le cas de la DLL 29

2. LE CHOIX ENTRE LE QUESTIONNAIRE ET L'ENTRETIEN 31

2.1. Le calendrier de l'enquête 32

2.2. La question du « réel » dans une enquête 32

2.3. Conduite d'une enquête et indépendance du chercheur 33

3. LE CHOIX DE L'ÉCHANTILLON 34

4. LE RECUEIL DES DONNÉES 36

4.1. L'élaboration du questionnaire 36

4.1.1 La forme du questionnaire 36

4.1.1.1 Absence de détermination d'un profil 36

Droits d'auteur réservés

4.1.1.2 Les choix lexicaux 36
4.1.1.3 La forme des questions 36
4.1.2 Le fil directeur du questionnaire 37
4.2. La réception et la saisie des réponses des élus 38

III. LES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE 40

1. MISSIONS ET OBJECTIFS DES BIBLIOTHÈQUES 40
1.1. La démocratisation culturelle 41
1.2. La consolidation du lien social 42
1.3. Les missions patrimoniales et de recherche 43
1.4. La gestion des collections 44
1.5. La gestion de la bibliothèque 44
1.6. La satisfaction de l'usager 45
1.7. Mission territoriale et image de la ville 46
1.8. Des contraintes de nature diverse 47
1.8.1 Contraintes stratégiques 47
1.8.2 Contraintes de structure 47
1.8.3 Contraintes économiques 48
1.8.4 Contraintes d'aptitude 48
2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION 49
2.1. Acteurs de l'évaluation 49
2.2. Information préalable à une conduite d'évaluation 51
2.3. Des objectifs pour la bibliothèque : un préalable indispensable 51
2.4. A quel moment a lieu l'évaluation ? 52
2.5. Les indicateurs de performance 53
2.5.1 La pertinence des indicateurs de performance 53
2.5.1.1 Les indicateurs retenus par priorité 53
2.5.1.2 Les indicateurs de coût 54
2.5.1.3 Les indicateurs de mesure de la satisfaction des usagers 56
2.5.2 Le choix des indicateurs de performance. 57
3. FINALITÉS ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION 59
3.1. Les objectifs en eux-mêmes 59
3.1.1 L'adéquation aux ressources 59
3.1.2 Le service au public 59
3.1.3 Validation et redéfinition des objectifs 60
3.2. Mesures d'écart et critères d'impact 61
3.3. Des résultats partiellement exploités 62

Droits d'auteur réservés

3.3.1 Appréciation du processus d'évaluation 62
3.3.2 Ajustement de l'évaluation 63
3.3.3 Diffusion de l'évaluation 65

CONCLUSION 66

BIBLIOGRAPHIE 68

1. GESTION PUBLIQUE 68
2. GESTION ET ÉVALUATION DES BIBLIOTHÈQUES 69

TABLE DES ANNEXES 72

Droits d'auteur réservés

Introduction

L'évaluation des bibliothèques de lecture publique fait l'objet depuis une trentaine d'années d'une réflexion approfondie. Elle constitue depuis lors une étape importante dans la conduite de l'activité des établissements. Les évolutions structurelles des missions de service public[1], les efforts d'économie imposés aux administrations d'Etat ou décentralisées, ont conduit à la prise en compte du sens et des charges induites par l'action publique.

Les bibliothèques doivent dorénavant argumenter le rôle qu'elles ont à jouer en faveur de la démocratisation culturelle, et les moyens dont elles disposent ou qu'elles sollicitent, par des objectifs facilement repérables et censés répondre à un besoin collectif. Cette justification passe par l'évaluation de leur activité. Compte-tenu des difficultés attachées à la mise en œuvre de la démarche évaluative, les bibliothécaires ont été sensibilisés aux principes et à la méthodologie de la mesure de leur performance. Leur point de vue a été entendu et pris en compte pour orienter la réflexion des auteurs vers une approche aisée de la part des bibliothécaires, de la rigueur à observer dans la mise en œuvre de l'évaluation.

A ce jour, et à notre connaissance, le point de vue des autorités de tutelle des bibliothèques de lecture publique n'a pas fait l'objet d'une étude spécifique, conduite à grande échelle. L'objet de la présente recherche étant d'entendre ces autorités de tutelle sur les enjeux de l'évaluation constitue à cet égard une innovation.

Si l'évaluation apparaît encore diversement comprise et acceptée par les bibliothécaires eux-mêmes, il restait à savoir ce qu'il en est dans l'esprit notamment des élus. Pour entendre les autorités de tutelle à ce sujet, il convenait au préalable de faire le point sur les principaux leviers de

[1] Pour une définition du service public applicable aux bibliothèques, voir D. Lamarque, in *Bibliothèques et évaluation*, sous la dir. d'A. Kupiec, Paris, Éd. du Cercle de la librairie, 1994, p. 37 : « *Le modèle républicain traditionnel du service public repose sur la prévalence de l'intérêt général […]. Les principes en sont la neutralité, l'égalité d'accès des usagers et la capacité du service public de s'adapter à un nouveau contexte économique et social* ».

Droits d'auteur réservés

l'évaluation (I) et de définir un protocole d'enquête suffisamment affiné pour recueillir des opinions ou avis représentatifs de la population cible de l'étude (II). Sur cette base, il était possible de tirer des enseignements significatifs des réponses obtenues au fil de l'enquête (III).

Droits d'auteur réservés

I. Le cadre général de l'étude

1. Théorie et pratique de l'évaluation

L'évaluation considérée du point de vue des bibliothèques publiques s'insère dans une évolution du management public en oeuvre depuis plus de vingt ans. On entend par management public l'adaptation des pratiques managériales à la spécificité des missions du service public[2].

Parmi les causes structurelles à l'origine de cette évolution, le cycle des crises économiques intervenues à partir du milieu des années soixante-dix a constitué un facteur décisif et a modifié le cadre d'action de la puissance publique. Elle doit intervenir en considération notamment des moyens dont elle dispose. Une contrainte explicite émerge dans la vie publique : L'Etat doit justifier d'un effort de performance. Ses administrations et services n'ont plus seulement à atteindre des objectifs impartis par la loi ou l'autorité réglementaire. Ils ont également à prendre en compte le coût de leur action, et à faire en sorte que ce coût puisse être rapporté à une valeur jugée convenable par l'ensemble de la collectivité publique. Cette évolution en profondeur de l'action publique a trouvé son point d'aboutissement avec la loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001 qui pose désormais clairement les principes d'objectif, de performance et d'évaluation dans la gestion des finances publiques de l'Etat.

La décentralisation administrative, en conférant aux collectivités territoriales[3] une autonomie de gestion des moyens dont elles disposent pour conduire leurs politiques, installe au niveau local les mêmes contraintes de performance, mais en fait plutôt qu'en droit. Ces contraintes sont d'autant plus sensibles au niveau des collectivités territoriales que la proximité de leur autorité délibérante ou réglementaire avec l'usager a pour effet de renforcer les exigences de ce dernier.

[2] Cf. S. Alécian, D. Foucher, *Le Management dans le service public,* Paris, Éd. d'Organisation, 2002, p. 10.

[3] On entend ici par collectivités territoriales les communes et les départements.

Droits d'auteur réservés

Dès lors, devant veiller à la performance de leur action, les collectivités territoriales ont intégré le principe de l'évaluation dans le dispositif de contrôle des services dont elles ont la responsabilité.

L'évaluation, telle qu'elle est mise en œuvre au niveau des collectivités territoriales, présente des spécificités qu'il convient de prendre en compte. Elles sont en effet de nature à orienter la conception que les acteurs locaux se font de l'évaluation. En ce qui concerne les bibliothèques publiques[4], la démarche évaluative dispose d'un corpus théorique désormais fixé, alors que la mise en œuvre de l'évaluation s'avère, en pratique, fortement teintée d'empirisme. Le parcours du champ théorique de l'évaluation ne doit pas manquer, enfin, de considérer les contraintes qui pèsent sur la conduite des responsabilités des élus.

1.1. Spécificités de l'évaluation des politiques publiques locales : une mise en place mesurée

Seules les régions connaissent une obligation d'évaluer leur action dans le cadre des contrats de plan et d'allocation des fonds d'intervention de l'Union européenne. Les départements et communes n'ont pas manqué cependant de mettre en place des démarches évaluatives, autant pour optimiser l'utilisation des fonds publics que pour se doter d'un outil d'aide à la décision.
La prise en compte de l'évaluation comme outil stratégique, au-delà de la seule finalité de contrôle financier ou comptable qu'elle a pu avoir à ses débuts [5], n'a pas pour autant permis de lever tous les a priori qui pèsent sur sa mise en œuvre.
D'une façon générale, les élus se montrent souvent réservés quant au recours à l'évaluation, redoutant « *un jugement public critique (peut-être négatif) porté sur* [leur] *action.* » [6]Mais plus décisive encore est l'idée selon laquelle l'évaluation emporte la confusion de l'administratif et du politique au profit du premier, alors que l'élu local, se sent investi d'une légitimité démocratique

[4] On entend par bibliothèques publiques des établissements ouverts à tous les publics, au contraire par exemple des bibliothèques universitaires destinées aux étudiants et chercheurs. Cette définition s'applique en particulier aux bibliothèques des collectivités locales, mais aussi à la BnF et à la BPI.
[5] M. Baslé, « L'évaluation est un outil stratégique pour les élus et les cadres territoriaux », *La Gazette des communes, des départements, des régions*, 2001, n° 1600, p. 19.
[6] Propos de M.-C. Malhomme, in *La Gazette des communes, des départements, des régions*, 2003, n°1679, p. 39.

Droits d'auteur réservés

difficilement compatible avec la mise en œuvre d'un contrôle destiné à porter un jugement de valeur sur le sens et la portée de ses politiques.
Si elle bénéficie parmi les acteurs publics locaux d'une certaine reconnaissance, l'évaluation ne s'est pas encore dégagée d'une conception restrictive, sinon erronée, de ses objectifs. Elle est encore perçue comme une « *affaire d'experts* » [7], encore loin d'être un élément central de la culture d'organisation des appareils administratifs décentralisés.

L'évaluation des politiques publiques locales est donc en cours d'insertion dans les dispositifs de pilotage stratégique des collectivités territoriales. Dans cet ensemble politique décentralisé, l'évaluation des bibliothèques publiques peut quant à elle s'appuyer sur des développements théoriques désormais très avancés.

1.2. L'évaluation des bibliothèques publiques : un cadre théorique de première importance

Les théoriciens de l'évaluation des bibliothèques publiques, professionnels des services de lecture publique pour beaucoup d'entre eux, n'ont pas ménagé leurs efforts au cours des vingt dernières années pour sensibiliser à la nécessité d'introduire la démarche évaluative dans les processus de pilotage des services de lecture publique, présenter les outils conceptuels à la disposition de leurs responsables, enfin pour insister sur ses finalités d'aide à la gestion et à la décision.
Les efforts ainsi déployés ont consisté pour l'essentiel à attirer l'attention des bibliothécaires[8] sur le fait que la disposition de statistiques nombreuses, approfondies et régulièrement mises à jour ne suffisait pas pour évaluer l'action de leur établissement.
Pour l'essentiel, les résultats chiffrés d'une année écoulée ne disent pas si les usagers de la bibliothèque ont été satisfaits du travail qu'elle a accompli. Même une hausse de la fréquentation d'un établissement d'une année sur l'autre, ou au moins son maintien à un niveau constant, n'indique pas de façon certaine la satisfaction de l'usager. Elle peut la laisser présumer, mais exige de s'en assurer par des vérifications supplémentaires conduites auprès de l'usager

[7] *Idem*
[8] On entend par « bibliothécaire » tout responsable d'une structure de lecture publique.

Droits d'auteur réservés

lui-même. Les représentants de la DLL ont ainsi signalé lors d'un entretien[9] qu'en moyenne un tiers des lecteurs ne se réinscrivent pas d'une année sur l'autre.

Au-delà de la satisfaction de l'usager, l'évaluation permet de voir à quel coût l'activité a été conduite, et partant d'en ajuster éventuellement les moyens.

Le travail théorique ainsi accompli, qui a donné lieu à une abondante littérature professionnelle, peine pour autant à être exploité à sa juste valeur. L'évaluation telle qu'elle est pratiquée s'avère en effet encore teintée d'un empirisme tenace. Ainsi une enquête nationale réalisée en 1997 auprès des bibliothèques de lecture publique[10], révélait que les établissements, alors qu'ils se déclaraient sensibles à l'utilité et à la finalité de l'évaluation, mettaient en œuvre « *une démarche*[…] *ni rationnelle, ni cohérente*. »[11] La question de l'évaluation paraissait encore à la fin des années quatre-vingt dix mal ancrée dans les esprits.

Depuis lors , il est permis de penser que l'évaluation scientifiquement conduite a gagné du terrain. Mais le chemin à parcourir depuis les résultats de l'enquête précitée pour parvenir à une pratique raisonnée et systématique de l'évaluation est tel, que la poursuite de la réflexion et des enquêtes de terrain demeure essentielle. Elle permet de revenir pour les clarifier sur les principaux leviers de l'évaluation.

1.3. Principes et articulation de l'évaluation

Bien des notions qui vont être abordées ici sont communes à toutes les démarches d'évaluation, quels que soient les secteurs d'activités publiques dans lesquelles elles interviennent. On les rapportera néanmoins au seul cas des bibliothèques de lecture publique, pour d'emblée s'en tenir aux spécificités qui les caractérisent du point de vue notamment des objectifs de leur action.

Qu'est-ce qu'évaluer l'action d'une bibliothèque publique ? La réponse est simple à formuler. C'est :

[9] Cf. annexe 3

[10] A. Girard-Billon, T. Giappiconi, « L'Évaluation dans les bibliothèques publiques françaises », *BBF*, 1998, t. 43, n° 1, p. 78-84.

[11] *Idem*.

Droits d'auteur réservés

- en fonction d'objectifs généraux assignés à l'action de la bibliothèque,
- mesurer à l'aide d'outils adaptés,
- l'efficacité, l'efficience et la pertinence de cette action.

Chacun des trois termes de cette réponse appelle des éclaircissements. Il n'y peut y avoir d'évaluation utile sans considération préalable des principaux enjeux et outils à retenir. Pour la clarté de notre propos, il paraît souhaitable de préciser d'emblée ce qu'il faut entendre par efficacité, efficience et pertinence.
L'efficacité mesure le niveau de réalisation des résultats obtenus par rapport aux objectifs initialement fixés à l'action de la bibliothèque. L'activité exercée sera plus ou moins efficace selon qu'elle atteint, se rapproche ou non de ses objectifs.
L'efficience quant à elle porte son éclairage sur le volume des ressources employées pour atteindre les objectifs visés. On peut repérer ici un lien envisageable entre ces deux premiers éléments de l'évaluation. Le niveau d'efficience, dans l'analyse de l'évaluation, devra être croisé avec celui de l'efficacité : par exemple, une activité efficace n'apparaîtra pas nécessairement efficiente.
Enfin la pertinence quant à elle mesure l'adéquation entre les objectifs et les moyens.
La combinaison de ces trois outils de mesure de l'activité exercée dégagera le niveau de sa performance.

Telles que ces notions viennent d'être définies, une référence incontournable se dégage immédiatement : celle d'objectif de l'activité.

1.3.1 Missions et objectifs des bibliothèques de lecture publique

Leur définition ne peut être donnée avec suffisamment de précision que si elle est associée à une réflexion sur les publics et usagers des bibliothèques.

Du point des principes, les missions et objectifs des bibliothèques de lecture publique ont été énoncés par différents textes dont la force obligatoire doit être nuancée en fonction du statut de leurs auteurs. Cette réserve conduit à

Droits d'auteur réservés

distinguer le cas d'un côté de la BnF, de la BPI et des BDP, de l'autre celui des BM.

La BnF et la BPI ont vu chacune leurs missions et objectifs énoncés par les textes qui sont à l'origine de leur création, à savoir respectivement les décrets n°94-3 du 3 janvier 1994 et n°76-82 du 27 janvier 1976. Ces décrets ont conféré aux deux institutions la qualité d'établissements publics nationaux à caractère administratif, emportant ainsi leur autonomie de gestion. Ce cadre juridique et fonctionnel place la BnF et la BPI dans une situation spécifique au regard de la tutelle exercée en ce qui les concerne, par la Direction du Livre et de la Lecture (DLL). Ce point particulier sera examiné dans les développements qui suivent à propos de la délimitation du terrain de l'enquête[12].

Les BDP ont vu quant à elles leurs missions et objectifs évoluer au gré de leur histoire. Pour l'essentiel, entre l'ordonnance du 2 novembre 1945 à l'origine de leur création et la loi du 13 juillet 1992 qui fait des anciennes bibliothèques centrales de prêt des BDP en les rattachant à la compétence des départements (article 1422-7 du Code général des collectivités locales), les objectifs des BCP puis des BDP ont évolué vers la lecture publique proprement dite. En particulier, la circulaire du 17 juillet 1978 est venue accentuer les missions vis-à-vis de la lecture des adultes, avant que la circulaire Gattégno du 1er août 1985, en détaillant les missions et objectifs des BCP, ne mette un terme au partenariat avec les écoles du premier degré imposé par une circulaire du 10 novembre 1952. Pour autant, ces spécifications successives des missions et objectifs des BCP, devenues BDP, ont vu leur contexte évoluer sensiblement avec les nouveaux supports d'information et les pratiques culturelles qui les accompagnent. Il est certain que la question des objectifs des BDP reste posée dans son étendue maximum au regard de leur évaluation.

Enfin en ce qui concerne les BM, le cadre juridique de leur action n'a fait l'objet d'aucune disposition à caractère obligatoire. Dans ces conditions, les objectifs qui leur sont impartis n'ont pu être énoncés de façon officielle. Un rapport diligenté en 1989 à l'initiative du Directeur du Livre et de la lecture, dit rapport Béghain, relevait « *la nécessité […] d'une loi sur les bibliothèques publiques, définissant les missions générales du service public sur la lecture [et] les objectifs d'intérêt national […]* »[13]

[12] Cf. *infra* p. 25 et suivantes.
[13] M.-T. Jarrige, *Administration et bibliothèque*, Paris, Éd. du Cercle de la Librairie, p. 173.

Droits d'auteur réservés

Les missions et objectifs de lecture publique des bibliothèques municipales trouvent néanmoins une énonciation dans différents textes adoptés et publiés par des organisations officielles ou professionnelles. Il est à remarquer que si au regard de leur statut juridique ces organisations ne disent pas le droit, les collectivités territoriales n'hésitent pas à se référer à leurs textes, à titre supplétif, pour motiver les décisions qu'elles prennent en matière de lecture publique.

Doivent être cités ici, par ordre chronologique d'adoption, le texte de l'Association des bibliothécaires français (ABF, Section des Bibliothèques publiques, 1990), la Charte des bibliothèques du Conseil supérieur des bibliothèques (1991), et le Manifeste sur la bibliothèque publique de l'UNESCO (1994).

Le texte de l'ABF proclame que « *la bibliothèque agit en faveur de la culture dans tous ses modes d'expression […]. La bibliothèque est un moyen irremplaçable d'égalité des chances et d'indépendance en matière d'accès à la connaissance […]. La bibliothèque permet l'information libre et raisonnée de chaque citoyen […]. La bibliothèque est mémoire vivante* ».

La Charte des bibliothèques énonce en son article 3 que 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* ».

De son côté, le Manifeste de l'Unesco énonce en douze points les missions des bibliothèques publiques, en élargissant ces missions à des domaines plus larges, ou plus explicites que les seules considérations, néanmoins centrales, de la culture de l'individu et de la démocratisation culturelle.

Ces définitions des missions et objectifs ne peuvent être que de portée générale pour valoir comme principes et énonciations de référence. En tant que tels, elles ne peuvent entrer dans le détail des buts opérationnels à atteindre par les bibliothèques, et ne peuvent donc constituer des critères d'appréciation pour mesurer la performance des établissements.

D'une façon générale, du point de vue de l'évaluation, la question des missions et des objectifs des bibliothèques se heurte à une difficulté de taille : comment énoncer clairement des objectifs culturels qui puissent servir comme références pour apprécier la valeur du travail accompli et des services offerts ?

L'axe d'attaque de l'évaluation des bibliothèques, qui est en même temps sa pierre d'achoppement, est celui-ci : l'évaluation suppose une définition

Droits d'auteur réservés

préalable, claire et précise des objectifs assignés. Elle ne peut être mise en œuvre, et ses résultats pris en compte, que si ce préalable a donné lieu à une énonciation précise. « *Pour évaluer, il faut d'abord savoir ce que l'on veut avec la plus grande clarté. Bien des évaluations souffrent d'un point de départ confus qui ne permet plus d'identifier, au moment opportun, les objectifs qu'il fallait atteindre. C'est que la formulation des objectifs est l'opération la plus délicate dont toute la suite dépend.* » [14]

Or il est clair que cette question des missions et objectifs prend un relief particulier vis-à-vis des bibliothèques.

A ce stade des références théoriques disponibles, les buts à atteindre par les établissements de lecture publique sont la démocratisation du savoir et des méthodes cognitives nécessaires à son acquisition. Mais d'aucuns remarquent qu' *« à l'image du combat pour la réduction des inégalités, la démocratisation culturelle est un processus permanent vers un objectif impossible à atteindre pleinement…* »[15].

D'autres ajoutent à propos des politiques culturelles des communes dans lesquelles s'inscrivent logiquement les décisions relatives aux bibliothèques publiques : « *sans reprendre l'analyse plus détaillée [du] cadre conceptuel des politiques culturelles municipales, soulignons le caractère extraordinairement flou et imprécis des objectifs qu'il permet de dégager. Jouant sur tous les sens du mot culture, les termes et les significations qui le définissent sont incertains et fluides au point de pouvoir englober tout. Bref, il est fondamentalement non discriminant et non exclusif et ne permet nullement de guider une sélection des projets à aider, pas plus qu'à l'autre bout de la chaîne il ne fournit facilement des moyens de contrôle, des indicateurs ou des instruments de mesure permettant d'évaluer autrement que de façon purement comptable les prestations produites par les bénéficiaires des aides municipales et d'en évaluer réellement l'impact.* »[16]

Il n'est pas étonnant dans ces conditions que la question de l'évaluation des bibliothèques publiques s'ouvre sur un constat facteur de doute, sinon de scepticisme vis-à-vis de sa faisabilité. Et *« même si les missions, buts et objectifs des établissements sont clairement définis et ordonnés de façon cohérente (ce qui est loin d'être la règle* […] *), l'évaluation des bibliothèques*

[14] P. Mayol, « L'évaluation des politiques publiques, du contrôle à l'autonomie », in *Bibliothèques et évaluation*, sous la dir. d'A. Kupiec, op. cit., p. 27

[15] C. Blandin-Estournet. « Démocratisation culturelle : l'irréductible antagonisme ? », in *Culture toujours*, sous la coordination de M. Aubry, Paris, Éd. de l'Aube, 2004, p. 158.

[16] E. Friedberg, P. Urfalino, « Les municipalités et la culture », *Esprit*, n°3, 1984, p. 65-66.

Droits d'auteur réservés

demeure difficile. Dans quelle mesure, en effet, les résultats les plus apparents (prêts, nombre d'usagers, etc.) sont-ils réellement significatifs de la portée culturelle et sociale du service rendu ? »[17]

Pour autant, la notion d'objectifs de l'action des bibliothèques de lecture publique a pu être précisée utilement. Ainsi la norme ISO 11 620 de 1998[18] distingue trois niveaux d'objectifs : les missions, les objectifs généraux et les objectifs opérationnels. Compte tenu des définitions de chacun de ces niveaux données par la norme, il devient alors possible d'envisager des buts à atteindre par les établissements, à savoir des éléments de référence grâce auxquels l'évaluation de leur action pourra être mise en œuvre. Thierry Giappiconi [19] indique à cet égard que « *la formulation des objectifs généraux consiste en l'application concrète de missions de service public à un environnement particulier*. » Par paliers descendants, ces objectifs généraux peuvent à leur tour être déclinés en « *objectifs opérationnels [d'] efficacité dans la fourniture de services par la bibliothèque et [d'] efficience dans l'affectation et l'emploi des ressources utilisées pour fournir ces services*. » (ISO 11 620). Cette déclinaison peut être illustrée par l'exemple suivant [20]:

Mission	Objectifs généraux	Objectifs opérationnels
Contribuer à la formation continue et à l'information de la population active de la ville de …… au service du développement économique et de l'emploi.	1. Répondre aux besoins d'information et de formation permanente des entrepreneurs et artisans de la commune dans les domaines du droit et de la gestion par……...	Toucher …% des entrepreneurs, commerçants et artisans de la ville. Améliorer de …points le taux de satisfaction des entrepreneurs, commerçants et artisans de la ville en matière de formation et d'information dans les domaines du droit et de la gestion.
	2. Répondre aux besoins de formation en bureautique et gestion des actifs et demandeurs d'emploi par…...	Obtenir un taux de fréquentation de …% des services d'auto-formation à la bureautique par les tranches d'âge de population active.

Si l'exemple repris ici indique comment peuvent être articulées les notions de mission, objectifs généraux et objectifs opérationnels, il suggère également les difficultés qu'il y aurait à mesurer les effets d'une action conduite pour les

17 T. Giappiconi, *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires*, Paris, Éd. du cercle de la librairie, 2001, p. 56.
18 Cf. *infra* p. 19.
19 T. Giappiconi, *Manuel théorique et pratique d'évaluation..., op. cit.*, p. 49-51
20 *Ibidem*, p. 50.

Droits d'auteur réservés

atteindre. C'est toute la question de la mesure de l'impact de l'action de la bibliothèque qui est posée ici, tant au regard du cercle élargi de la population qu'elle dessert, que du cercle plus restreint de ses usagers. Dans les deux cas, la mesure de l'impact supposerait en effet un savoir-faire (enquête d'ordre sociologique), et des moyens (humains, matériels, temps) que les établissements n'ont pas et dont ils ne sauraient disposer à cet effet, sauf à porter le coût de l'évaluation elle-même à un niveau tel que la démarche relèverait de l'interdit.

A ce stade de l'approche théorique de l'évaluation, il semble qu'il n'y ait guère que des difficultés à surmonter. L'exercice est particulièrement exigeant et nécessite de mobiliser toutes les ressources disponibles pour conduire une évaluation pertinente. Ainsi, si la question des missions et objectifs a trouvé une réponse qui appelle beaucoup de vigilance dans sa mise en œuvre, peut-être le terrain de la réflexion est-il susceptible de se dégager si on associe à cette première approche par les buts, incontournable, une réflexion sur les publics. Autrement dit, en termes triviaux, devient-il possible de savoir plus aisément « ce qu'il y a à faire et à proposer» si l'on sait « à qui on s'adresse ».

1.3.2 La réflexion sur les publics

Elle permet de prendre en compte la typologie des usagers, leurs besoins ou attentes, et donc au bout du compte de cerner le contenu des services à proposer pour mesurer efficacement le niveau de satisfaction qui en résulte. La moindre attention portée à la lecture des statistiques collectées en fin d'exercices par les bibliothèques porte à relever le fait que la fréquentation des établissements, le nombre d'inscrits ou d'emprunts de documents par exemple, ne permettent pas de mesurer le niveau de connaissances, d'information ou de formation que les publics ont pu acquérir par leurs usages des collections et des services qui leur sont offerts.

En introduction, la brochure rapportant les données des *« bibliothèques municipales et bibliothèques départementales de prêt »* publiée annuellement par la DLL, prend soin de préciser que « *l'utilisation des éléments chiffrés, pour être pertinente, doit s'accompagner d'analyses détaillées intégrant des*

Droits d'auteur réservés

variables socio-économiques et des données qualitatives et s'inscrire dans le cadre d'objectifs fixés par l'établissement ou par l'autorité dont il dépend. »[21]
Les variables dont il est question ici sont celles de l'environnement socio-économique et démographique de la bibliothèque. Le volume, la nature et le contenu des collections et services qu'elle propose à ses usagers sont, ou devraient être, déterminés par la typologie de ces derniers, et alors même que la bibliothèque doit préserver son rôle prescripteur en matière d'offre et de pratiques, pouvoir prescripteur intimement attaché à sa qualité d'institution culturelle publique. Anne-Marie Bertrand [22] , dans son repérage des « *objectifs stratégiques* » des bibliothèques, remarque que « *les demandes des usagers dessinent l'idée qu'ils se font du rôle et donc des objectifs de la bibliothèque* ». Ces demandes se traduisent par une sollicitation toujours plus importante des équipements et des personnels, et par une exigence de « résultat », l'usager attendant de trouver le document ou l'information qu'il recherche. Et d'ailleurs, l'augmentation du niveau d'étude et de formation des publics d'un côté, de la quantité d'informations délivrées sur tous sujets par les médias de l'autre, fait croître la demande des usagers dans le sens, au moins, d'un approfondissement ou d'une vérification de ce qu'ils ont pu apprendre ou entendre. A la condition là encore de se doter d'une bonne connaissance de la typologie des publics a priori desservis par la bibliothèque, l'attention portée à cette composante essentielle de l'environnement de l'établissement révèle un facteur essentiel d'orientation des buts qu'ils doit viser.
La mesure de la performance d'une bibliothèque est ainsi liée, partiellement, à la satisfaction de ses usagers. Mais l'activité déployée pour répondre à leur demande aura eu un coût dont il faudra tenir compte pour rapporter le montant des moyens engagés et leur emploi aux résultats obtenus. Dans sa progression logique, la démarche évaluative devra enfin tenter de prendre la mesure de l'impact de l'activité. L'ensemble de ces axes d'évaluation supposeront l'emploi d'indicateurs appropriés.

[21] Direction du livre et de la lecture, *Bibliothèques municipales, bibliothèques départementales des départements d'outre-mer, bibliothèques départementales de prêt : données 2001*, Paris, DLL, 2003, p. 9.
[22] A.-M. Bertrand, *Les bibliothèques municipales : acteurs et enjeux*, Paris, Éd. du Cercle de la Librairie, 1994, p. 59-60

Droits d'auteur réservés

1.3.3 Les indicateurs de performance

Ils constituent l'outil par excellence de l'évaluation. Peut-être à eux seuls parviennent-ils à faire le succès de la démarche évaluative, sinon à livrer la clé d'un dispositif exigeant autant de conviction et d'obstination que de rigueur dans sa mise en œuvre.
Or là encore, il faut considérer la notion avec un soin tout particulier pour distinguer les indicateurs de performance de sa simple mesure, des données statistique, et pour comprendre comment ces indicateurs doivent être choisis et employés.

1.3.3.1 Indicateurs de performance, mesures et statistiques

Les statistiques sont des données brutes, des valeurs absolues collectées en fin d'exercice. Elles ne peuvent être mises en relation qu'avec les résultats obtenus par des établissements comparables, ou ceux obtenus antérieurement par le même établissement. Telles quelles, elles sont des éléments d'appréciation statiques d'une activité donnée, sans permettre d'en évaluer les performances, dès lors que celles-ci s'apprécient au regard d'objectifs à atteindre et de moyens et ressources mis en œuvre pour y parvenir.
En ce sens, les statistiques ne permettent pas à elles seules d'évaluer l'action d'une bibliothèque, même si elles vont en constituer une variable forte.
Par voie de différence, l'indicateur de performance va introduire une dynamique dans l'appréciation des résultats d'une activité. En effet, si la statistique n'implique par elle-même aucune donnée de référence pour apprécier son montant, l'indicateur de performance va justement permettre de référer des résultats à des objectifs (efficacité), et à des ressources ou moyens (efficience), en ouvrant le jugement porté sur la valeur d'une action aux variables de son environnement fonctionnel, financier, institutionnel et enfin socio-démographique. L'indicateur de performance est « *un indice, un signe qui permet d'inférer qu'un objectif est atteint ou en voie de l'être* ».[23] Si la différence entre données statistiques et indicateurs de performance s'impose facilement à l'esprit, il en va sans doute différemment de la distinction à

[23] J. Dejean, « Culture de l'évaluation et fascination pour les indicateurs », *Politiques et management public*, 1998, vol. 6, n° 2, p.161-174.

Droits d'auteur réservés

retenir entre ces mêmes indicateurs et la notion de mesure de performance. Pourtant cette distinction n'est pas sans importance. D'ailleurs c'est à dessein que la norme ISO 11 620 a retenu le terme d'indicateur et non pas de mesure, cette dernière se rapprochant davantage de l'approche figée de la statistique si on entend par mesure de performance, un rapport purement arithmétique entre moyens et résultats, alors que l'indicateur a pour vocation et intérêt d'élargir son champ d'investigation jusqu'aux données structurantes de l'environnement de l'action.

1.3.3.2 Choix et emploi des indicateurs de performance

La norme ISO 11 620 les définit comme une « *expression numérique, symbolique ou verbale, dérivée des statistiques de bibliothèques ou d'autres données, employées pour caractériser la performance d'une bibliothèque*. »
En tant que supports de l'expression numérique de la performance d'un établissement, les indicateurs sont soit « calculés », soit « mesurés ». Ils sont calculés lorsque les montants qu'ils rapportent résultent des différents comptages issus notamment des statistiques, alors qu'ils sont mesurés, lorsque leur obtention nécessité une enquête spécifique dont les résultats ne peuvent être obtenus par les seules informations à l'origine des indicateurs calculés. Ainsi si le taux de rotation des documents est un indicateur calculé à partir des données statistiques des bibliothèques, la mesure, par exemple, de la satisfaction du public appelle une démarche effective de la part des bibliothécaires auprès notamment des usagers.
L'Organisation internationale de normalisation a dressé une liste des indicateurs de performance[24] utilisables par toutes les bibliothèques, qu'elles soient universitaires ou de lecture publique.
Parce que les indicateurs de performance constituent le noyau du dispositif de l'évaluation, leur choix et leur emploi doivent satisfaire à des règles de prudence et s'inscrire dans un plan d'action évaluative réfléchi, impliquant les trois grands partenaires de la bibliothèque : les usagers, les bibliothécaires et l'autorité de tutelle des bibliothèques publiques.
Le choix des indicateurs de performance dépend d'une part des objectifs généraux et opérationnels assignés à l'action de la bibliothèque, d'autre part des informations utiles pour vérifier si les buts ainsi retenus ont été atteints

[24] Cf. annexe 1

Droits d'auteur réservés

(évaluation a posteriori), ou en passe de l'être ou non (évaluation concomitante). Dans ces conditions « *l'indicateur [doit être] adapté au but pour lequel il a été choisi, tant en termes d'échelle de mesure que de compatibilité avec l'organisation et l'agencement de la bibliothèque*. »[25]

Pour que les informations qu'ils livrent soient lues avec pertinence, les indicateurs devront être éventuellement croisés pour veiller à ce que toutes les données propres de l'activité soient effectivement prises en compte. Par exemple, l'indicateur de disponibilité des titres, ou de celle des titres demandés, devra être croisé avec le taux d'utilisation des documents, le nombre de prêts, et la rotation des collections. D'ailleurs, le croisement de ces indicateurs permet de relever que pour une même période d'activité, les indicateurs de performance ne peuvent être tous satisfaisants. Ainsi, un faible taux de disponibilité des titres demandés, nécessitera de se reporter au taux de rotation des collections qui pourra dans cette hypothèse se révéler convenable, et neutraliser ainsi l'information dépréciative dégagée par le précédent.

Enfin, les indicateurs de performance « *construit[s] en fonction des objectifs de l'organisation […fournissent…] des informations jugées pertinentes par rapport à un contexte défini.* »[26] . Il requièrent donc de bien considérer les spécificités internes et environnementales de l'établissement évalué. Cette attention particulière aux variables locales de la bibliothèque tient justement à la vocation dynamique des indicateurs dans la mesure de la performance de l'établissement.

2. Le cadre normatif de l'évaluation

Il convient d'entendre par cadre normatif de l'évaluation, « *les règles et les procédures à suivre pour [l'évaluation des] performances […]* ».[27]

Il tient pour l'essentiel aux textes élaborés et publiés par l'Organisation internationale de normalisation (ISO)).

---

[25] P. Carbonne, « Evaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme », *BBF,* 1998, t. 43, n° 6, p. 40-45.

[26] L. Badra, *Conception et réalisation d'un dispositif d'évaluation des performances d'une bibliothèque,* Th. Doct., Sciences de l'information et de la communication, Lyon, Université Lumière-Lyon 2, 2001, p. 140.

[27] *Id.*, p. 212.

Droits d'auteur réservés

La réflexion et les travaux des professionnels[28], conduits à titre personnel ou dans le cadre des organisations ou associations de bibliothécaires sont rappelés ici, soit qu'ils aient inspiré les normes ISO, soit qu'ils les aient présentées et explicitées pour aider leur application. Malgré leur approche résolument scientifique de l'évaluation, et par voie de conséquence l'autorité qu'ils ont acquise, ces travaux ne peuvent pour autant être considérés comme des références normatives. Cette citation des travaux des chercheurs et auteurs, et la remarque qui la suit, ne sont pas loin pour autant de les situer à un niveau « quasi-normatif ». Ils constituent en effet un corpus théorique sur lequel les professionnels peuvent, ou doivent s'appuyer pour étayer leur démarche évaluative.

Plusieurs normes ISO intéressent plus ou moins directement l'évaluation des bibliothèques. Si la norme ISO 11 620 constitue en l'occurrence le texte de référence, d'autres normes méritent d'être citées ici, de façon non exhaustive :

- norme ISO 9 707 « Statistiques relatives à la production et à la distribution de livres, de journaux, de périodiques et de publications électroniques » ;
- norme ISO 2 789 « Statistiques internationales des bibliothèques » ;
- plus généralement les normes de la série ISO 9 000 qui ont eu pour objet de mettre en place le principe d'une « Assurance Qualité » dans la production des biens et services de l'ensemble des opérateurs publics ou privés.

Le texte sans doute le plus important dans la mise en œuvre de l'évaluation reste la norme 11 620 déjà citée dans le cadre de la présente recherche. Cette norme intitulée « Information et documentation : Indicateurs de performance des bibliothèques » est issue des travaux d'une commission d'experts auxquels ont participé en tant que représentants français Pierre Carbonne et Thierry Giappiconi.

Elle a eu en particulier pour objet de proposer une liste de 32 indicateurs de performance.[29] Si ces indicateurs ainsi proposés sont issus des travaux des chercheurs, auteurs et praticiens de l'évaluation, la norme prend soin non seulement de donner une définition la plus précise possible de ces repères, mais également d'en indiquer les modalités d'utilisation. Elle insiste en particulier non seulement sur la nécessité de tenir compte de l'environnement

[28] Cf. bibliographie.
[29] Cf. annexe 1

Droits d'auteur réservés

spécifique de la bibliothèque, mais également sur le fait que le choix des indicateurs de performance doit être concerté avec les autorités de tutelle de l'établissement.

Au terme de cet examen du cadre théorique et normatif de l'évaluation des bibliothèques de lecture publique, trois lignes de force se dégagent et donnent la mesure des difficultés attachées à sa mise en œuvre :

- d'un point de vue général, l'évaluation ne peut être ni improvisée, ni conduite intuitivement. Elle requiert une méthodologie particulièrement rigoureuse et un temps d'activité prolongé à lui consacrer en propre ;
- elle lie les trois partenaires de la bibliothèque : les bibliothécaires chargés de sa mise en œuvre, les usagers dont il convient de connaître la typologie, les attentes et le niveau de satisfaction, les élus enfin avec lesquels il y a lieu de s'entendre sur les objectifs à assigner à l'activité et au vu desquels seront appréciées son efficacité, son efficience et sa pertinence ;
- elle requiert une compétence et des moyens spécifiques pour être conduite efficacement. Au cas particulier des bibliothèques de lecture publique, la connaissance à la fois du cadre général de toute évaluation, mais aussi et surtout des spécificités de celle des établissements, s'impose ou devrait s'imposer à l'esprit de l'autorité de tutelle.

3. Problématique de la recherche

L'évaluation s'avère être un exercice délicat. Elle place les bibliothécaires dans une perspective de changement dès lors que son objectif est la mesure d'un paramètre, la performance, qui était auparavant et dans le meilleur des cas, considéré intuitivement.
Les professionnels des bibliothèques doivent compter, dans la mise en œuvre de l'évaluation, sur une implication de leur tutelle. A défaut, la démarche risquerait de se réduire à un outil de gestion de l'établissement, certes très important, mais sans élargir ses enseignements à une perspective plus

Droits d'auteur réservés

ambitieuse : évaluer l'impact de l'activité de l'établissement, et les orientations à retenir pour atteindre des objectifs clairement impartis.

A leur tour donc, les tutelles sont saisies des enjeux de l'évaluation et ne peuvent se suffire des résultats communiqués par les bibliothèques. Cette exigence prend un relief particulier vis-à-vis des bibliothèques publiques des collectivités locales. En effet, si les bibliothécaires ne sont chacun « qu'un seul personnage », à savoir des professionnels employés à exercer au mieux leurs missions, les élus sont à la croisée de trois lignes de force. Nous reprenons ici une distinction envisagée par Anne-Marie Bertrand[30] à propos des bibliothèques municipales, relevant le fait que l'élu responsable du secteur de la culture dans l'exécutif municipal, est certes un « *responsable culturel* », mais est également un « *gestionnaire* », tout en restant « *un homme politique* ». A ces trois facettes de la qualité d'élu, correspondent trois unités de temps différentes : le gestionnaire agit plutôt dans le court terme si on entend par gestionnaire le responsable d'entités publiques dont l'emploi des moyens s'inscrit dans le temps annuel de la comptabilité publique. Le responsable culturel quant à lui aura vraisemblablement tendance à se dégager de toute référence à un temps rythmé, pour concevoir sa politique et ses projets autant au regard de ce qui les fonde dans l'histoire plus ou moins lointaine de la vie culturelle, que pour les placer dans des perspectives structurantes tournées vers l'avenir. Mais le même élu, personnalité politique, réintroduira le facteur temps dans ses préoccupations en ayant le souci de disposer à la fin de sa mandature d'un bilan dont il pourra se prévaloir devant les électeurs. Sans doute sera-t-il alors sensible à la conduite d'actions marquantes, voire spectaculaires, alors peu adaptées à l'inscription dans la durée d'un projet culturel, et peu compatibles éventuellement avec la nécessaire rigueur à observer dans la gestion prévisionnelle des moyens.

La bibliothèque, service administratif du département ou de la commune placé sous la tutelle directe et entière de l'élu, sera entraînée de façon plus ou moins marquante dans cet enchaînement éprouvant des responsabilités publiques. Devant « rendre des comptes », et contrainte de solliciter des moyens, elle devra justifier ses demandes et ses résultats par des éléments certes tirés directement de son activité, mais aussi par les données de son environnement immédiat. La rencontre de l'élu et du bibliothécaire sera d'autant plus fructueuse que l'un et l'autre auront une approche éclairée des données et des

[30] A.-M. Bertrand, *Les Bibliothèques municipales…*, o*p. cit.*, p. 62-63.

Droits d'auteur réservés

outils qui permettent d'apprécier la performance de l'établissement, et alors même que l'élu ne peut se dégager des trois lignes de force attachées à ses responsabilités.

Dès lors, plusieurs questions de première importance se posent : quels sont les missions et objectifs que l'élu attache à l'activité de la bibliothèque ? Comment conçoit-il la mise en œuvre d'une démarche évaluative appliquée à l'établissement ? Quelle finalité assigne-t-il à l'évaluation ? La conclusion de notre protocole a consisté à retenir trois hypothèses : les élus élargissent les missions et objectifs des bibliothèques à une multiplicité de domaines, au-delà de l'objectif traditionnel de démocratisation de la lecture et de la culture. Compte-tenu de l'introduction de plus en plus avancée de l'évaluation dans le management public des collectivités territoriales, les tutelles ont une connaissance, ou tout au moins une approche éclairée des grands leviers de la démarche évaluative. Enfin, elles se servent des résultats de l'évaluation autant pour leur pratique managériale, que dans un but plus large de communication, notamment pour valoriser les activités conduites dans le secteur de la vie municipale.

Droits d'auteur réservés

II. Méthodologie de l'étude

1. Délimitation du domaine de la recherche

L'objet de l'étude imposait logiquement de recueillir le point de vue des autorités de tutelle de l'ensemble des bibliothèques regroupant la BnF, la BPI, les bibliothèques de la Ville de Paris, les bibliothèques municipales autres que celles de la capitale, et enfin les bibliothèques départementales de prêt.
La mise en ouvre de la consultation des autorités de tutelle correspondantes a conduit à opérer une triple délimitation, aboutissant à ne retenir que le cas des bibliothèques municipales autres que celles de la Ville de Paris. Enfin, la DLL n'étant pas une autorité de tutelle des bibliothèques de lecture publique[31], ses représentants ont été consultés en considération de la place éminente qu'occupe cette direction du ministère de la culture dans la collecte des principaux résultats des services territoriaux de lecture publique.

1.1. Exclusion de la BnF et de la BPI

Elle tient à la définition des objectifs assignés aux bibliothèques, préalablement à leur évaluation. En effet, nous l'avons vu, toute mesure d'efficacité, d'efficience et de pertinence d'une action suppose un rapport établi entre, d'une part, les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les atteindre, et d'autre part les objectifs assignés à l'action évaluée.
L'analyse du point de vue des autorités de tutelle des bibliothèques publiques est donc soumise à une variable décisive, selon que les services placés sous leur autorité peuvent être évalués en fonction d'objectifs formellement énumérés ou non.

[31] Cf. *infra* p. 28.

Droits d'auteur réservés

Or, si des objectifs ont été assignés à la BnF et à la BPI par les textes qui sont à l'origine de leur création[32], les bibliothèques des collectivités territoriales ne bénéficient pas de la même référence normative.
Les objectifs des BDP[33], tels qu'ils ont été évoqués plus haut, appellent quant à eux d'être reconsidérés au regard d'une part de l'évolution des supports d'information et des pratiques culturelles qui y sont associés, d'autre part de la liberté d'administration dont disposent les collectivités territoriales dans le cadre de la décentralisation administrative.
Si la question des objectifs pouvait donc conduire à considérer les BDP dans les mêmes conditions que les bibliothèques municipales, des motifs d'ordre conjoncturels ont abouti à les tenir hors du champ de l'enquête.

1.2. Exclusion des BDP

L'étude, après l'exclusion de son domaine de la BnF et de la BPI, consistant à consulter les élus responsables des bibliothèques territoriales, il convenait de s'assurer de conditions optimales en termes de disponibilité des autorités de tutelle, que ce soit par voie d'entretien ou de questionnaire.
Or les élections cantonales des 21 et 28 mars 2004 ont laissé présager des incertitudes quant à la disponibilité des élus, qui auraient fait courir le risque de disposer de réponses tardives, difficiles à prendre en compte dans le traitement des résultats de l'enquête.
Cette donnée circonstancielle, jointe à l'ampleur de la consultation qui aurait résulté d'une enquête conduite autant auprès des élus municipaux que des élus départementaux, a paru justifier l'exclusion des BDP du domaine de notre recherche.

A ce stade de la délimitation du domaine de l'enquête aboutissant à interroger les élus municipaux, une dernière distinction a conduit à ne consulter que les élus responsables des bibliothèques municipales autres que celles de la Ville de Paris.

[32] Cf. *supra* p. 11.
[33] Cf. *supra* p. 11.

Droits d'auteur réservés

1.3. Exclusion des bibliothèques de la Ville de Paris

Les bibliothèques de la Ville de Paris sont placées en matière d'évaluation dans une situation particulière liée notamment à la création, en 1995, de l'Observatoire permanent de la lecture publique à Paris (OPLPP).
L'OLPP a pour objectif, en particulier, d'aider à une adaptation de l'offre documentaire et des services à un ensemble très nombreux et très diversifié d'usagers.
Le champ de compétence de l'OPLPP est élargi à l'ensemble des bibliothèques de lecture publique implantées sur le territoire de la capitale, y compris les bibliothèques d'Etat au premier titre desquelles figurent la BnF et la BPI.
L'objectif général poursuivi par l'OPLPP suppose à l'évidence de rapporter des éléments statistiques à la disposition de ses membres, aux résultats obtenus par ces derniers. Ce faisant, l'OPLPP est placé d'emblée dans la logique d'une démarche évaluative. Cette orientation de l'action de l'OPLPP emporte l'engagement de moyens importants et de compétences requises pour une évaluation approfondie. Au-delà, elle crée vraisemblablement dans les institutions bibliothécaires membres de l'OPLPP, une dynamique particulière autour de l'évaluation, à commencer par l'attention portée à ses objectifs, à la méthodologie qu'elle requiert dans sa mise en œuvre, et à sa finalité.
Par surcroît, la Ville de Paris s'est dotée d'un Service scientifique des bibliothèques qui compte parmi ses composantes une mission Evaluation et prospective.
Dans ces conditions, il apparaissait que l'évaluation des bibliothèques de la Ville de Paris est placée dans un cadre opérationnel différent de celui des bibliothèques municipales des autres communes françaises, y compris celles des quatre villes de plus de trois cent mille habitants.
Or pour être significatifs, l'exploitation, l'analyse et les commentaires des réponses obtenues de la part des élus municipaux, exigeaient de ne prendre en compte que le point de vue d'élus placés objectivement dans la même perspective de moyens et d'attentes vis-à-vis de l'évaluation des bibliothèques dont ils ont la responsabilité. Dès lors, cette exigence de cohérence a paru suffisante pour ne pas entendre, dans le cadre particulier de l'enquête, le point de vue des élus de la Ville de Paris.

Droits d'auteur réservés

Le domaine de l'enquête ainsi arrêté aux bibliothèques municipales autres que parisiennes, il convenait de se demander si la DLL pouvait être comptée au nombre de leurs autorités de tutelle.

1.4. Le cas de la DLL

La DLL, administration d'Etat, pouvait-elle être tenue au rang d'autorité de tutelle, même indirecte, des bibliothèques publiques ?
Les représentants de la DLL[34] ont sur cette question de principe apporté une réponse catégorique : la DLL, vis-à-vis de services de lecture publique placés dans le champ de compétences des collectivités locales, ne peut en aucune façon être envisagée, même à titre indirect, comme autorité de tutelle.
La réponse ainsi apportée est dictée par l'organisation administrative issue des lois de décentralisation de 1982 et des années suivantes. Le Conseil constitutionnel, dans une décision n° 85-196 DC du 8 août 1985[35] relative à la Nouvelle-Calédonie, a définitivement consacré le principe de libre administration des collectivités territoriales. Dès lors, dans l'exercice des compétences qui leur ont été dévolues par le législateur, au titre desquelles figure la gestion des bibliothèques de lecture publique, les collectivités locales ne connaissent d'autres limitations dans l'exercice de leur liberté d'action, que l'application du dispositif de contrôle fixé notamment par la loi du 2 mars 1982. S'agissant des bibliothèques publiques, l'intervention de l'Etat ne peut être mise en œuvre qu'au titre du contrôle technique[36], sans que celui-ci ne remette en cause la libre gestion par les collectivités locales de leurs bibliothèques publiques.

Dans ces conditions, la DLL a été consultée, non pas au titre d'une autorité de tutelle, même indirecte, des bibliothèques des collectivités locales, mais comme un organisme impliqué dans leur démarche évaluative. Au demeurant, les représentants de la DLL ont apporté des précisions importantes sur le positionnement de l'Etat en matière de lecture publique, précisions qui confortent ce point de notre protocole. Ils ont renvoyé à une déclaration

[34] Cf. annexe 4.
[35] C. Berthon, « Décentralisation et Conseil constitutionnel », in *Les Collectivités locales en France*, Paris, La documentation Française, 1996. p. 18
[36] Décret n° 88-1037 du 9 novembre 1988, relatif au contrôle technique de l'Etat sur les bibliothèques des collectivités territoriales.

Droits d'auteur réservés

ministérielle selon laquelle « […] *L'Etat aide les collectivités locales à construire des bibliothèques. Il les encourage, mais rien ne se ferait sans leur initiative, sans leur investissement dans la lecture publique. La politique du livre est le contraire d'un « domaine réservé ». Elle est par excellence un « domaine partagé » de l'Etat et des collectivités territoriales.*[37] »

On trouve ici une revendication du rôle prééminent du Ministère, bien qu'en dehors de ses missions régaliennes (dépôt légal, droit de prêt), il apparaît surtout comme un prescripteur, via la DLL. Mais ce rôle prescripteur n'emporte pas pour autant une tutelle exercée sur les collectivités locales. Il ne remet pas en cause le principe de l'exclusion, dans le cadre de la présente enquête, de la DLL comme autorité de tutelle, même indirecte, des bibliothèques de lecture publique.

Ainsi limité aux bibliothèques municipales autres que celles de la Ville de Paris, le terrain de l'enquête englobait a priori les structures intercommunales dont, pour celles qui ont étendu leurs compétences à la culture, les responsables auraient dû être consultés au même titre que les élus municipaux. Mais deux difficultés sont apparues à l'examen des modalités d'intervention des communautés dans le domaine culturel. Il aurait fallu, préalablement à la mise en œuvre de la consultation des élus, accomplir un recensement non seulement des structures communautaires existantes, mais aussi parmi elles de celles qui ont effectivement adopté le principe de leur compétence culturelle. Ce recensement s'avérait difficile à conduire, en raison notamment du grand nombre des structures intercommunales aujourd'hui existantes, et de leur typologie. En effet, depuis les ordonnances du 5 janvier 1959 portant créations des syndicats à vocation multiple et des districts, jusqu'aux lois n° 99-533 du 25 juin 1999 (loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire, dite « loi Voynet »), et n° 99-586 du 12 juillet 1999 (renforcement et simplification de la coopération intercommunale, dite « loi Chevènement »), les aménagements multiples des structures intercommunales ont conduit à une grande variété de schémas de coopération. Dans ces conditions, leur recensement aurait nécessité à la fois l'appropriation

[37] R. Donnedieu de Vabres, *Pose de la première pierre de la Ruche-Médiathèque du « Père Castor », Meuzac (Haute-Vienne), jeudi 29 avril 2004* [en ligne], <http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/conferen/donnedieu/meuzac.htm> [consultation le 30 avril 2004]

Droits d'auteur réservés

des fondements et articulations juridiques de ces constructions locales, et un inventaire national des communautés existantes.

Mais ces deux premières difficultés auraient été alourdies par les conditions dans lesquelles ces mêmes structures conduisent parfois leurs politiques culturelles. En effet, selon une enquête conduite en 2003[38] et qui n'envisageait que le seul cas des communautés d'agglomérations, il est apparu que dans la pratique, les structures de coopération locale procèdent souvent par un empirisme parfois éloigné du droit applicable. Ainsi « *[…] plus de 10% des agglomérations […] conduisent des politiques culturelles importantes sans détenir la moindre compétence en la matière […tandis que…] à peine deux tiers des agglomérations compétentes en matière culturelle déclarent conduire des actions dans ce secteur*. » A l'évidence, une communauté gestionnaire d'un établissement de lecture publique, voire engagée dans l'édification d'une bibliothèque, n'agit vraisemblablement que dans le cadre d'une compétence régulièrement adoptée. Mais, compte tenu des résultats de l'enquête précitée, un recensement fiable des communautés dotées d'un établissement de lecture publique aurait emporté un temps d'investigation trop important pour conduire notre recherche dans le respect des délais impartis. La consultation des structures intercommunales n'a donc pas été retenue.

2. Le choix entre le questionnaire et l'entretien

Dans les développements qui suivent, le questionnaire s'entend d'un relevé de questions adressé aux élus municipaux.

A priori, une enquête approfondie aurait dû conduire à consulter les élus selon les deux axes du questionnaire et de l'entretien.

L'entretien aurait pu, par exemple, venir à l'appui de la consultation par questionnaire, pour approfondir ou expliciter des réponses apportées par les élus.

Il aurait été également envisageable de ventiler les villes retenues dans l'échantillon en deux catégories : celle dont les élus seraient consultés par entretien, et celle dont les membres de l'exécutif seraient destinataires d'un questionnaire.

[38] Cf. <http://www.intercommunalites.com> [consultation le 28 mai 2004]

Droits d'auteur réservés

Cette dernière voie d'investigation, si elle a été envisagée dans la phase préparatoire des travaux, a d'emblée posé le problème non seulement du critère de cette ventilation, mais également de la compatibilité entre ces deux voies d'enquête au regard des enseignements à tirer des réponses qui auraient été obtenues dans l'un et l'autre cas. Si en effet les recoupements des réponses recueillies dans une enquête supposent des points de vue exprimés dans les mêmes conditions d'énonciation, l'entretien ou le questionnaire ne présentent pas un cadre de médiation équivalent.
Le choix entre entretien et questionnaire a été effectué en considération de quatre éléments propre à notre enquête : le temps imparti pour la conduire, la réalité à explorer, notre positionnement par rapport aux élus, enfin la distinction retenue entre les élus, autorités de tutelle des bibliothèques publiques, et la DLL.

2.1. Le calendrier de l'enquête

La conduite d'entretiens aurait conduit à retenir un échantillon suffisamment élargi d'élus, afin que leurs point de vue exprimés selon cet axe de questionnement constitue un ensemble représentatif de la population cible. Or, par exemple, le contact établi à titre de test avec des élus du département de la Corrèze[39], a d'emblée révélé une difficulté certaine à obtenir de leur part la possibilité de les rencontrer aux dates réservées pour la conduite de la recherche. La voie de l'entretien apparaissait dans ces conditions susceptible d'entraîner des retards préjudiciables pour la prise en compte des réponses obtenues selon cette voie, l'entretien s'avérant par ailleurs d'un maniement délicat, au cas particulier, pour l'exploration de la réalité à étudier.

2.2. La question du « réel » dans une enquête

« Le réel est inépuisable ». [40] Cette idée ainsi exprimée pose en termes cruciaux la question des choix à effectuer, pendant la conduite de l'entretien, entre ce qu'il y a lieu d'aborder, d'approfondir, et finalement de retenir, et ce

[39] Cf. Gantt (annexe 5).
[40] François de Singly, *L'Enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Paris, Nathan, 2003. p.19

Droits d'auteur réservés

qui est hors de propos, ou susceptible de ne pas correspondre exactement avec ce que la personne interrogée sait ou pense de la réalité objet de l'étude.
Ramené à la question de l'évaluation des bibliothèques publiques, l'objet de la recherche touchait à des données techniques complexes (la méthodologie de l'évaluation), et au-delà à des enjeux de politique culturelle dont la considération aurait été éventuellement difficile à maîtriser devant un élu. Ce face-à-face avec l'élu dans le cadre de l'entretien posait en effet la question du positionnement des agents de l'enquête, élèves conservateurs notamment territoriaux, chargés de mener l'entretien.

2.3. Conduite d'une enquête et indépendance du chercheur

Si le souci des auteurs des sciences sociales qui traitent de la méthodologie de l'enquête, s'agissant de l'indépendance des personnes impliquées dans sa conduite, n'envisage que celle de l'enquêté, c'est qu'il est clair dans leur esprit qu'il ne peut y avoir de recherche utile que si le chercheur jouit d'une maîtrise certaine dans la conduite de ses travaux, et en particulier vis-à-vis des phénomènes et des personnes qu'il est amené à questionner.
Au cas particulier, il eût sans doute été délicat, notamment pour des stagiaires destinés à travailler dans les bibliothèques territoriales, de garder une maîtrise suffisante d'un entretien appelé à aborder les enjeux de la politique culturelle des élus municipaux.
De ce point de vue, le recours au questionnaire pour la consultation de tous les élus retenus dans l'échantillon de l'enquête, est apparu comme étant de nature à lever toute ambiguïté. Il a eu également le mérite de relever la distinction vis-à-vis du tutorat exercé sur les bibliothèques publiques, entre les élus et la DLL puisque d'un côté les élus ont été consultés par voie de questionnaire, tandis que les représentants de la DLL l'ont été dans le cadre de deux entretiens[41].

[41] Entretiens du vendredi 30 avril 2004. Cf. annexe 4.

Droits d'auteur réservés

3. Le choix de l'échantillon

Le choix de l'échantillon d'une enquête dépend étroitement de la composition de sa population cible. En l'occurrence, l'objet de l'étude ayant été restreint à l'évaluation des bibliothèques municipales, la population cible n'en comportait pas moins un nombre considérable d'élus, même arrêtés au niveau des maires.

Le choix des communes destinataires du questionnaire de l'enquête aurait pu être déterminé en fonction d'une pluralité de critères :

- la composition socio-économique des populations desservies par les bibliothèques. Ce critère aurait permis de mettre en évidence des segments de population en fonction du niveau de formation, de la profession exercée, du niveau de revenu ou de la situation personnelle et familiale des habitants des communes, facteurs de différenciation des objectifs de lecture publique susceptibles d'être poursuivis ;
- le niveau d'équipement et le montant des budgets alloués aux bibliothèques pour la conduite de leur action. Les enjeux de l'évaluation et les moyens qu'elle suppose peuvent varier avec ces deux paramètres.
- le nombre d'habitants compris dans le périmètre des communes de plus de 10 000 habitants .

Seul ce dernier critère est apparu utilisable dans le cadre de la présente étude. Il correspondait en effet à des informations immédiatement disponibles, à partir des statistiques issues du dernier recensement de l'INSEE[42] et des données annuelles collectées par la DLL dans le cadre de ses recensements et analyses des principaux résultats recueillis auprès des bibliothèques territoriales.[43]
Les données ainsi exploitables indiquent un nombre de 920 communes de plus de 10 000 habitants. Ces communes rassemblent 28 802 703, soit près de la moitié de la population française recensée en 1999 (61 639 357 habitants), et représentent 2,5% des 36 681 communes que compte actuellement le pays.

[42] Cf. <www.recensement.insee.fr/RP99/rp99> [consultation le 18 mai 2004].
[43] Direction du livre et de la lecture, *op. cit.*, p.29

Droits d'auteur réservés

Inspiré de la méthode des « quotas », l'échantillonnage retenu a été élaboré sur la base du nombre de villes recensées dans les tranches de population suivantes :

- 36	communes de plus de 100 000 habitants[44] :	12 405 056
- 82	communes de 50 000 à 100 000 habitants :	
- 319	communes de 20 000 à 50 000 habitants :	9 616 296
- 483	communes de 10 000 à 20 000 habitants :	6 781 351
- Total :		28 802 703

Sur la base de ces éléments statistiques, l'échantillon des communes dont les élus seraient destinataires du questionnaire a été ventilé au prorata de la population de chaque segment. Ainsi les communes de plus de 50 000 représentent 43,06 % de la population totale des communes de plus de 10 000 habitants, les communes 20 000 à 50 000 habitants représentent 33,38 % du même total, et les communes de 10 000 à 20 000 habitants, 23,54 % .
L'identification des communes a dès lors été conduite selon la population de chacune d'entre elles[45].
La dernière phase de l'échantillonnage a consisté, sur la base d'un total de 150 questionnaires à envoyer, à retenir un nombre de villes par tranche de population correspondant aux pourcentages énoncés plus haut.
Finalement, ce sont 1 66 questionnaires qui ont été envoyés à raison de :

- 67 à destination des élus de communes de plus de 50 000 habitants, soit 40,34 % du total des envois ;
- 66 à destination des élus de communes de 20 000 à 50 000 habitants, soit 39,75 % du total des envois ;
- 33 à destination des élus de communes de 10 000 à 20 000 habitants, soit 19,87 % du total des envois.

[44] Hors Paris
[45] *Bottin des communes 2002*, Paris, Éd du Juris-Classeur, 2001.

Droits d'auteur réservés

4. Le recueil des données

4.1. L'élaboration du questionnaire

4.1.1 La forme du questionnaire

4.1.1.1 Absence de détermination d'un profil

La méthodologie classique de l'élaboration d'un questionnaire exige en principe de commencer par une série de questions visant à déterminer le profil du questionné. Néanmoins les personnes répondant ici aux questionnaires appartiennent à un groupe relativement homogène : ce sont tous des élus, bien que de communes de tailles différentes.

4.1.1.2 Les choix lexicaux

En théorie, une enquête doit employer un vocabulaire qui est familier à l'enquêté. Le groupe a discuté de l'opportunité d'utiliser le vocabulaire très spécifique de l'évaluation, dont certains termes, pour être correctement compris, nécessitent d'être familiarisé avec l'évaluation (indicateurs de performances, efficience, efficacité…).
Il a été décidé de ne pas chercher à atténuer l'aspect technique de ce vocabulaire. En effet, la terminologie de l'évaluation ne varie pas en fonction de l'objet auquel elle s'applique.

4.1.1.3 La forme des questions

On a choisi d'alterner des questions à choix multiples (unique, multiples et à échelle), et des questions ouvertes.
Les questions à choix multiples facilitent le traitement des réponses car elles orientent le lecteur vers des typologies inspirées des études théoriques sur le sujet. Elles peuvent être l'occasion de vérifier ou d'infirmer une théorie. Le recours à des questions à choix multiples ordonnées permet le classement par ordre décroissant d'importance de pratiques dont l'éventail de possibilité est large. Il s'agissait aussi de voir si dans l'éventail de ces possibilités des hiérarchies ou même des sélections se dessinaient d'elles-mêmes.

Droits d'auteur réservés

Les questions ouvertes, bien que plus difficiles à traiter, se sont imposées d'elles-mêmes. Elles permettent en effet de connaître les motivations de telle ou telle pratique, et représentent un espace d'expression pour les élus qui peuvent ainsi s'expliquer sur leurs décisions, leurs choix et leurs jugements[46]. Elles viennent ainsi compléter les réponses obtenues dans le cas où une pratique ou une motivation des élus n'aurait pas été pris en compte dans l'élaboration du questionnaire.

4.1.2 Le fil directeur du questionnaire

Le but de ce questionnaire a été de mesurer le niveau de satisfaction de la part des élus, de l'évaluation qui est conduite dans les bibliothèques de leur commune, de savoir ce qui est important à leurs yeux dans une évaluation, mais également de découvrir l'utilisation qui en est faite et l'intérêt qu'ils y attachent.
Le principe d'élaboration du questionnaire a donc été de conjuguer trois grands axes de questions : l'un cherche à comprendre la conception théorique qu'ont les élus de l'évaluation dans leurs bibliothèques, l'autre à recueillir des données factuelles concernant la pratique concrète telle qu'elle se présente à l'élu, et le dernier à évaluer la satisfaction et les attentes de l'élu par rapport à ces pratiques.

Les questions ont été posées en respectant l'ordre logique du processus d'évaluation, qui correspond aux trois parties adoptées pour la présentation du questionnaire : d'abord la définition des missions et des objectifs assignables du point de vue des élus à la bibliothèque ; puis sa mise en œuvre : par qui, et selon quels moyens ; et enfin l'utilisation qui est faite de cette évaluation.

Connaître le point de vue des élus sur les missions et objectifs de la bibliothèque était un préalable indispensable. Il était également utile de voir si la conception des élus (notamment concernant les missions de la bibliothèque et l'identité de son responsable) coïncidait avec la vision qu'en a l'ensemble de la profession.

[46] Le faible nombre d'études sur les relations entre les élus et l'évaluation des bibliothèques rendait de toute façon difficile l'élaboration de questions à choix multiples reposant sur des typologies existantes.

Droits d'auteur réservés

La création des modalités de réponses s'est appuyée quand c'était possible sur des typologies présentées par différentes études[47]. Celles-ci proposent une définition de l'identité de la bibliothèque en trois axes : la bibliothèque est à la fois un service municipal (qui doit répondre à certains impératifs de gestion), un service publics (et donc liée à des impératifs tels que l'égalité d'accès, de laïcité…), et enfin un service culturel.
La partie du questionnaire consacrée à la méthodologie de l'évaluation repose sur ses grandes articulations telles qu'elles ont été conceptualisées. Il s'agissait de vérifier si les élus sont attentifs à des principes ou mesure de prudence à observer : définition préalable des objectifs, compétence spécifique à acquérir pour conduire l'évaluation, information préalable à la mise en œuvre de la démarche évaluative, prise en compte de l'environnement de la bibliothèque, agent évaluateur.
Le questionnaire abordait notamment la délicate question des indicateurs de performance et des critères à retenir pour les choisir.
Enfin, il était demandé aux élus les objectifs et finalités qu'ils assignent à l'évaluation.

4.2. La réception et la saisie des réponses des élus

Pour 164 questionnaires envoyés le vendredi 26 mars 2004, 46 réponses ont été obtenues en deux temps. En effet, 32 réponses ont été envoyées sur réception du questionnaire. Celui-ci invitait les élus à répondre au plus tard le 23 avril 2004.
Compte-tenu du nombre relativement faible de réponses obtenues, il a été décidé d'envoyer un second courrier, le 5 mai 2004, invitant les élus à répondre au questionnaire alors même que la date du 23 avril était passée. Cette seconde démarche a permis la réception de 14 courriers supplémentaires. Les réceptions ont été clôturées le 28 mai 2004, ce qui a permis de porter le taux de réponse à 28,4%.

Ce dernier est conforme au niveau moyen des réponses obtenues dans ce type de consultation. Ainsi par exemple, l'enquête conduite par voie de

[47] A.-M. Bertrand, « Bibliothèque municipale : la carte et le territoire », in *Bibliothèques et évaluation*, sous la dir. d'A. Kupiec, *op. cit.*, p. 43-68.

Droits d'auteur réservés

questionnaire par Thierry Giappiconi et Aline Girard-Billon en 1997[48], sur « L'évaluation dans les bibliothèques publiques », et qui avait porté sur 493 établissements, a atteint un taux de réponse de 25,96%.

Le taux de 28,04% de réponses atteint dans la présente enquête invite à la prudence dans les conclusions à tirer des réponses. Néanmoins, il ressort à un niveau suffisant pour considérer que le point de vue des autorités de tutelle a pu être recueilli de façon significative.

Parmi les réponses, il est à signaler que quelques questionnaires ont pu être renseignés par des bibliothécaires. Cette supposition est fondée sur la constatation qu'un des courriers portait l'entête d'une bibliothèque. Nous avons considéré que ces réponses devaient être prises en considération. En effet, dès lors que le questionnaire, adressé aux Maires, a été transmis aux bibliothécaires, ceux-ci étaient fondés à exprimer le point de vue de leur tutelle.

Les réponses ont été saisies au moyen du logiciel Sphinx Plus². L'enquête n'incluant pas de partie consacrée au profil de l'interrogé, peu de croisements entre réponses ont pu être effectués. Des tableaux mentionnant le nombre de réponses par variable ont été extraits et figurent en annexe 3.

[48] A. Girard-Billon, T. Giappiconi, « L'Évaluation dans les bibliothèques publiques françaises », *op. cit.*, p. 79.

Droits d'auteur réservés

III. Les enseignements de l'étude

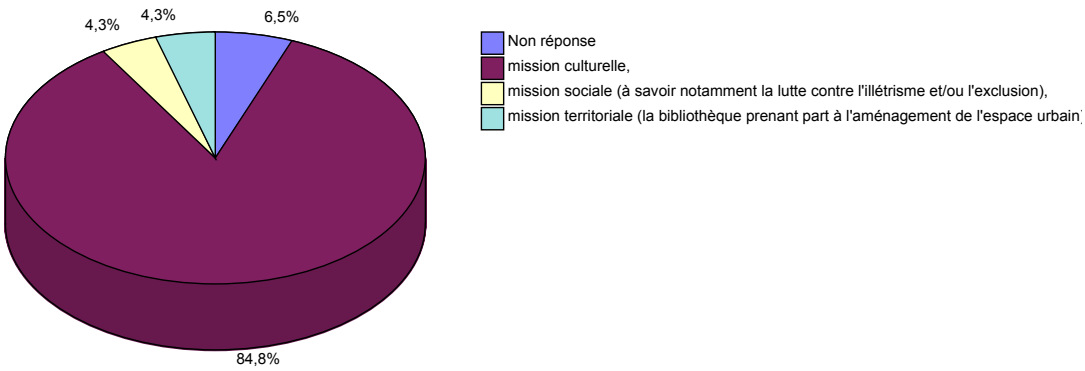
Compte-tenu du cadre méthodologique et de la délimitation du domaine de notre enquête présentés ci-avant, le point de vue de la tutelle des bibliothèques municipales sera retenu ici par principe et par priorité. Les analyses et commentaires qui suivent, se sont attachés chaque fois que c'était possible à mettre en perspective les réponses des élus avec les avis ou observations formulés par les représentants de la DLL lors des deux entretiens du 30 avril 2004.

Il a été exprimé autour des grands axes de l'évaluation : les missions et objectifs assignés aux bibliothèques, la méthodologie de la démarche évaluative, la finalité et les objectifs de l'évaluation elle-même. Les élus ont enfin relevé différents obstacles à une mise en œuvre méthodique de l'évaluation.

1. Missions et objectifs des bibliothèques

La mission principale des bibliothèques reste avant tout culturelle, puisque 84.8% des élus la privilégient sur les autres (figure 1).

Figure 1 : Missions



Droits d'auteur réservés

Cette dimension éminemment culturelle des missions de la bibliothèque et du champ d'activité de son responsable, pose la question du sens et de la portée à donner au concept de culture et, au-delà, de politique culturelle.
On ne peut dans le cadre de la présente enquête que renvoyer aux nombreuses définitions et développements qui tentent de cerner ces concepts. Un point de départ très éclairant pour approfondir cette question peut être trouvé dans la définition du mot culture donnée dans le *Dictionnaire historique de la langue française*[49]. Pour le moins, le terme se prête à des acceptions diverses, depuis le développement des facultés intellectuelles jusqu'aux pratiques culturelles modernes pouvant toucher aux loisirs.
Il a paru utile dans ces conditions de décliner, au-delà des grandes missions attachées à l'action des bibliothèques, les objectifs que ces missions supposent. En effet, entre une démocratisation de la lecture qui induit des objectifs sociaux, et une approche patrimoniale de la culture, des variations de sens et de contenus peuvent orienter diversement l'activité des bibliothèques. Il semble que les diverses acceptions du concept de culture, ne rencontrent pas toutes la même adhésion de la part des élus.

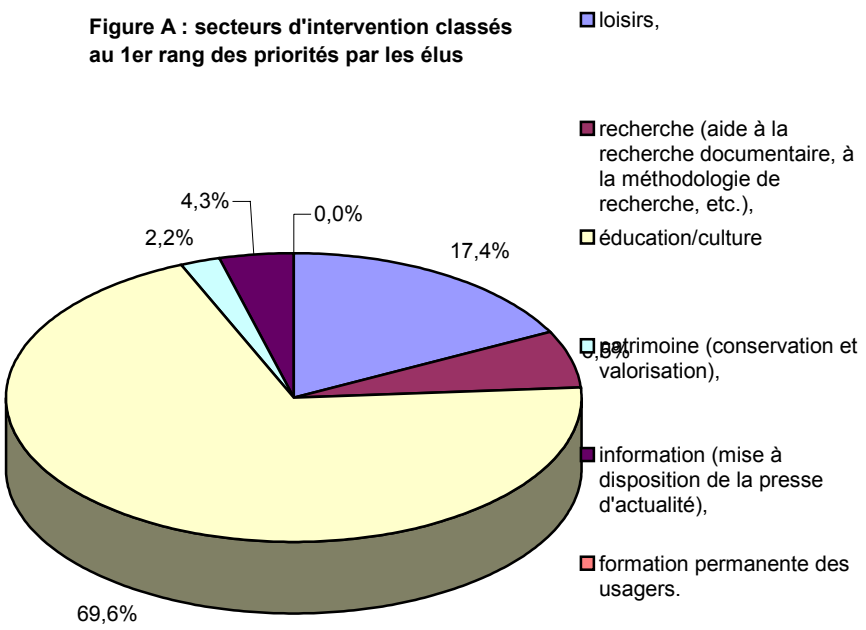
1.1. La démocratisation culturelle

Deux avis exprimés par ailleurs sur les objectifs de l'établissement et les domaines d'activité de son responsable indiquent manifestement que la promotion et la démocratisation de la culture figurent en tête des priorités des élus. En effet 69,6% retiennent comme objectif prioritaire l'action en faveur de l'éducation et de la culture (figure A), de même qu'ils sont 41,3% à estimer que le responsable d'une bibliothèque est avant tout un animateur culturel.

[49] *Dictionnaire historique de la langue française*, sous la dir. d'A. Rey, Paris, Le Robert, 1992.

Droits d'auteur réservés

Figure A : secteurs d'intervention classés au 1er rang des priorités par les élus



1.2. La consolidation du lien social

De façon dominante, les élus considèrent que les activités déployées par les bibliothèques participent à la consolidation du lien social. Plus de la moitié d'entre eux (54,4%) situent cet objectif aux deux premiers rangs d'importance.

Ce positionnement prolonge la prééminence reconnue au volet culturel de l'activité de la bibliothèque. Il est certain en effet que dans les sociétés modernes où les compétences professionnelles reposent de plus en plus sur la qualification, la formation initiale et continue des populations actives, l'élargissement et l'approfondissement des connaissances sont des facteurs d'intégration dans l'organisation générale du travail.

Mais ce point de vue des élus est néanmoins tempéré par le rôle qu'ils reconnaissent à la bibliothèque en matière de formation permanente des usagers, et plus largement de la population à desservir. Cette action particulière en faveur de la formation est jugée comme la moins prioritaire par 43,5% des élus. Sans doute la tutelle des bibliothèques envisage-t-elle la consolidation du lien social de façon générale, sans lier à cet objectif les apports d'une aide à la formation que peut pourtant offrir la bibliothèque.

Droits d'auteur réservés

1.3. Les missions patrimoniales et de recherche

Ces deux missions, qui correspondent d'une certaine façon à une vision élitiste de la culture, apparaissent rarement au premier rang des priorités.
La première est retenue comme prioritaire par seulement 2,2% des élus. Alors qu'elle est une composante essentielle des tâches et responsabilités du bibliothécaire, la conservation du patrimoine documentaire de la commune ne ressort pas directement dans les activités visibles de l'établissement. Elle participe également d'une approche historique et scientifique des collections vers lesquelles le grand public, sans doute, ne s'oriente pas en priorité. Ces deux considérations ont pu orienter la réponse des élus.
De même, la tutelle ne classe pas parmi les priorités l'aide que la bibliothèque peut apporter à la recherche éventuellement conduite par ses usagers : seuls 6,5% l'ont retenue comme priorité. Cette mission ne peut se traduire que par des conseils apportés dans des recherches documentaires ou bibliographiques. A l'évidence, les établissements de lecture publique ne sont pas destinés à déployer leur activité sur un terrain dévolu, par principe, aux bibliothèques universitaires. Cependant des bibliothèques municipales appartenant à des villes universitaires sont susceptibles d'accueillir des étudiants exprimant de tels besoins. Peut-être même ce type de fréquentation est-il susceptible de se retrouver dans des bibliothèques de communes où des étudiants ou chercheurs résident à titre personnel. L'aide à la recherche peut constituer dans ces conditions un domaine d'intervention significatif pour les bibliothèques.
La façon dont les élus conçoivent ces deux missions est confirmée par le profil professionnel que la tutelle attache au bibliothécaire. Seuls 8,7% d'entre eux estiment qu'il doit être, avant tout, un responsable scientifique.
Il semble donc que la perspective de service du public le plus large soit au cœur des préoccupations de la tutelle, ce que confirme parmi les objectifs prioritaires la gestion des collections.

Droits d'auteur réservés

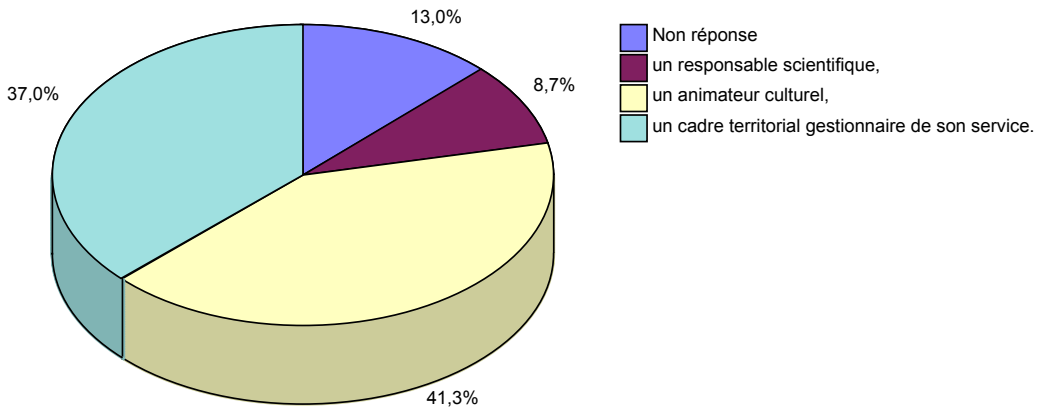
1.4. La gestion des collections

Le développement et la valorisation des collections de la bibliothèque constitue l'objectif le plus prioritaire pour 39% des élus. Cette mission, au demeurant traditionnelle, est indissociable de la mission culturelle qui reste, comme on l'a vue, prééminente.
Dans ces conditions, il pourrait paraître étonnant que la gestion des collections ne ressorte pas à un niveau plus élevé d'importance dans l'esprit des élus. Sans doute considèrent-ils que cette activité figure parmi celles que les professionnels doivent exercer avec maîtrise, alors que des objectifs de visibilité de la bibliothèque ont émergé avec la médiatisation de la vie publique.

1.5. La gestion de la bibliothèque

Cette dimension de l'activité de la bibliothèque, et notamment de son responsable, occupe une place significative dans l'esprit des élus. En effet, ils sont 23,9% à placer la charge de conduire une gestion efficace du service parmi les priorités de l'établissement. Si on envisage cet objectif aux deux premiers rangs d'importance, les élus sont 52,2% à en faire une priorité. Ils sont enfin 37% à considérer que le responsable de la bibliothèque est un cadre territorial gestionnaire de son service (figure 2)

Figure 2 : compétences souhaitées chez le responsable de la bibliothèque par les élus



Droits d'auteur réservés

A l'évidence, la dimension administrative de l'activité de la bibliothèque paraît importante pour la tutelle. Le responsable de la bibliothèque doit quant à lui intégrer de façon active les impératifs de gestion du service et de ses moyens. Sans doute, faut-il repérer ici une évolution en profondeur des services publics, avec un accent significatif porté sur des objectifs de gestion efficiente des moyens qui sont mis à leur disposition. Les bibliothèques, selon les élus, doivent suivre cette évolution.
Ce constat, à partir des réponses de la tutelle, de l'émergence du bibliothécaire comme cadre administratif et gestionnaire, est confirmé par les observations formulées par les représentants de la DLL pour qui la culture du scientifique indépendant disparaît, remplacée par celle du « rendre compte ».

1.6. La satisfaction de l'usager

Dès lors que l'usager est un partenaire clé de la bibliothèque, son niveau de satisfaction est de nature à attirer l'attention de la tutelle pour apprécier la qualité de l'activité conduite par la bibliothèque.
Or les élus ne recherchent pas systématiquement la satisfaction de l'usager. Peut-être sont-ils conscients des dérives inhérentes à une « politique libérale »[50], à savoir « *une politique de la demande [qui] cherche sa caution dans le succès public - le prêt de document de distraction [répondant] à cet objectif…* »
Le positionnement des élus sur ce point peut trouver une confirmation dans les objectifs culturels et sociaux qu'ils retiennent, comme on l'a vu plus haut, prioritaires. Pour autant, les élus ne se montrent pas indifférents à l'offre de la bibliothèque en matière de loisirs. En effet ce domaine d'intervention arrive le plus souvent à la seconde place des domaines considérés comme prioritaires (19.6 % des citations) et apparaît donc comme non négligeable pour la tutelle.
Le domaine « information (presse…) » arrive quant à lui le plus souvent au troisième rang des priorités des élus (seuls 4.3% d'entre eux le situent au premier rang). Il faut cependant tenir compte de la dualité de fonction de ce domaine d'intervention, qui peut aussi bien recouvrir notamment la presse de loisir, très demandée par les utilisateurs, que la presse quotidienne d'actualité, qui vise à l'information du citoyen sur le monde qui l'entoure.

[50] A.-M. Bertrand, *Les bibliothèques municipales : acteurs et enjeux, op. cit.*, p. 62.

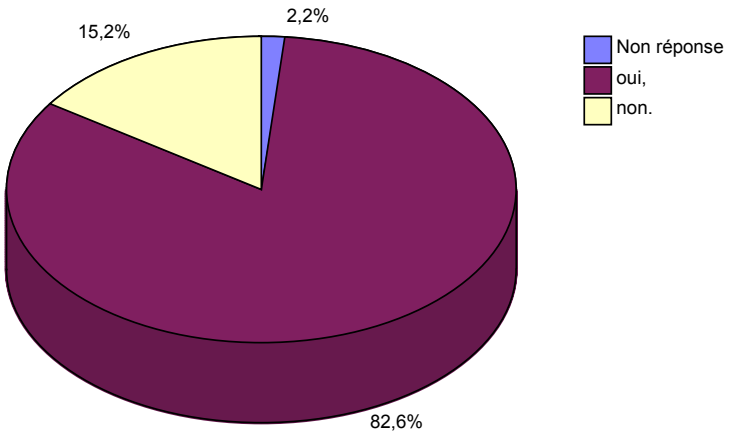
Droits d'auteur réservés

1.7. Mission territoriale et image de la ville

L'aménagement du territoire occupe aujourd'hui une place importante dans la conduite des politiques locales. Sur ce point, les réponses des élus semblent ne pas considérer que la bibliothèque puisse y jouer un rôle significatif. Seuls 4,3% d'entre eux ont retenu comme prioritaire une mission territoriale.
Mais cette dimension liée à l'aménagement du territoire a pu paraître aux élus difficile à appréhender, puisque leurs réponses font au contraire ressortir un objectif significatif, en termes de contribution au rayonnement de la ville. En effet, 21,7% des élus font de cet objectif une priorité.
La bibliothèque est à l'évidence une institution qui compte dans l'esprit des élus au rang de celles qui structurent le paysage urbain. L'attention apportée à l'architecture des nouvelles bibliothèques en témoigne.

Les missions et objectifs assignés aux bibliothèques se diversifient et constituent pour beaucoup d'entre eux des enjeux décisifs. Les élus témoignent à cet égard d'une satisfaction qui mérite d'être relevée, 82,6% d'entre eux déclarant que leur bibliothèque est un service performant (figure 3).

Figure 3 : Satisfaction globale concernant la bibliothèque



Droits d'auteur réservés

Telles sont les missions assignées aux bibliothèques par la tutelle. Néanmoins, la poursuite de ces objectifs se heurte à plusieurs contraintes et les élus en ont conscience.

1.8. Des contraintes de nature diverse

1.8.1 Contraintes stratégiques

Quelques réponses font d'abord état d'obstacles se ramenant au projet politique de la municipalité. Ainsi un adjoint chargé de la culture note l'absence de « *volonté de l'équipe municipale* ». Mais ce sont aussi des outils d'analyses appropriés qui manquent à cet élu indiquant la « *difficulté à cerner les besoins du public et leur évolution pour y répondre au mieux* ». Une autre observation constate un défaut d'identification des missions, évoquant une « *résistance à voir dans la bibliothèque autre chose qu'un lieu de prê*t ». Ce cas illustre vraisemblablement un service développé au détriment d'ambitions éducatives et culturelles. Thierry Giappiconi a montré combien « *cette dérive distributive, une approche mercatique dépourvue de perspective politique et stratégiqu*e »[51] appelle les professionnels et les politiques à repenser l'intégration de la bibliothèque dans la cité en fonction d'objectifs sociaux, et en s'appuyant sur des méthodes de gestion et d'analyse plus rigoureuses.

1.8.2 Contraintes de structure

Parmi les difficultés mentionnées, un établissement pas encore informatisé se trouve « *à l'étroit dans des locaux vétustes* ». Dans le cas de réseaux, ce sont encore un « *bâtiment central peu adapté* » ou « *l'éclatement des services* » qui compliquent la gestion. L'organisation des services appelle d'autres commentaires, où les tutelles relèvent, une « *lourdeur de fonctionnement* », « *le poids d'un fonctionnement traditionnel* », ou encore « *des relations hiérarchiques parfois pesantes qui laissent peu de place à l'initiative* ». On semble attendre ici des éléments de réflexion sur ces contraintes afin

[51] T. Giappiconi, *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques..., op. cit.,* p. 206.

Droits d'auteur réservés

d'engager des investissements matériels ou d'engager des réformes permettant d'évoluer vers un management plus dynamique.

Toutefois, les élus invités à réfléchir sur les freins au changement font majoritairement le constat d'un *manque* (une analyse lexicale montre que c'est le terme qui revient le plus souvent). Ces réponses, s'ordonnent selon deux types de contraintes internes, économiques et professionnelles.

1.8.3 Contraintes économiques

Dans la première de ces catégories, on déplore des « *moyens financiers insuffisants* », la « *justesse en personnel* ». « *Ce serait certainement un problème de budget, qui nous empêcherait de prendre davantage de personnel* », résume un élu. Un autre explique qu'en la matière, les municipalités « *ont toujours des urgences plus importantes que la bibliothèque* ». Certaines réponses consistent en un seul mot qui résume sans appel l'obstacle : « *budgétaire* », « *financier* ».

1.8.4 Contraintes d'aptitude

Un autre type d'obstacle se dégage dans 15 citations, soit dans près du tiers des réponses, ayant trait aux compétences ou aptitudes des personnels des bibliothèques. Les élus signalent, de leur point de vue, une « *déprofessionnalisation des agents de catégorie C* », l'« *inadaptation de la compétence de certains agents à la spécificité du travail en bibliothèque* », le « *manque d'agents spécialisés* ».
Est pointée parallèlement « *la difficulté pour le personnel de se former* », mais aussi les limites des enseignements dispensés. Un élu se montre par exemple critique envers « *la formation des professionnels (conservateurs, bibliothécaires)* ». Pose problème ailleurs « *l'ancienneté des personnels de la BM, en place depuis de longues années sans formation adaptée* ». La formulation n'implique pas nécessairement de reproche, mais la constatation que certaines compétences restent développées au détriment d'autres. Un élu remarque ainsi que paradoxalement, le blocage vient de la « *passion militante des professionnels pour leur métier : ceci est un atout mais ne permet pas le*

Droits d'auteur réservés

recul nécessaire », un second estime le conservateur « *excellent professionnel mais mauvais manager* ».

Mais une mauvaise disposition des agents serait quelquefois en cause, comme l'estime cet élu qui répond laconiquement que le principal obstacle, c'est « *le personnel en place* ». De façon plus nuancée, est déplorée « *une certaine lenteur à mobiliser le personnel* », qui pourrait résulter du « *fait que les exigences du public sont très supérieures et beaucoup plus évolutives que celles des agents du service* ». Cette inertie est qualifiée d'obstacle « *culturel* », au point qu'on en vient à regretter un manque de « *motivation […] à la formation continue* ». Enfin, un élu fait la synthèse avec les carences budgétaires, parlant d'une autre appréhension sans doute plus légitime, celle de « *devoir absorber des charges de travail supplémentaires sans disposer des moyens adaptés* », dont on présume qu'elle génère un malaise délicat à dissiper.

2. Méthodologie de l'évaluation

Le point de vue des élus sur les grandes articulations méthodologiques de l'évaluation est envisagée autour des préalables requis pour y procéder, de la conduite effective de la démarche évaluative, de ses objectifs, enfin autour d'éventuelles modifications que les élus auraient apportées sur les pratiques évaluatives locales.

2.1. Acteurs de l'évaluation

Le responsable du service évalué est vu comme seul intervenant dans le dispositif de mesure de performance par 32,6% des élus, alors que 34.8% pensent que doit être également impliqué dans la démarche évaluative tout agent exerçant des fonctions d'encadrement.

65,2% des réponses indiquent que l'évaluation rentre dans les compétences de principe du responsable de la bibliothèque. D'ailleurs la nécessité de posséder une compétence spécifique n'est relevée que par 34.8% des réponses, même si 26.1% pensent néanmoins que la conduite d'une démarche évaluative peut nécessiter une formation particulière.

Droits d'auteur réservés

On peut dès lors penser que les élus envisagent l'évaluation comme une des activités attendues du responsable de la bibliothèque, avec le risque dans cette optique de méconnaître les spécificités de la démarche.
A l'inverse, il est possible de considérer que les élus tiennent pour acquise dans la formation et la pratique professionnelle des bibliothécaires, la maîtrise de la méthodologie de l' évaluation. Or l'évaluation relevant indubitablement de l'activité de gestion, cette dernière projection est à rapprocher de la conception que se font les élus de la compétence de principe du responsable. En effet, on l'a vu, la compétence de gestionnaire est attendue prioritairement par plus du tiers des élus.
Ce point de vue est plus nuancé à la DLL puisque une des causes avancées pour expliquer les faibles progrès de l'évaluation, tiendrait au fait qu'une partie des conservateurs en place appartient à une génération qui n'avait été ni sensibilisée ni formée à l'évaluation. En témoignerait une connaissance des publics et de l'exploitation des collections encore très intuitive.

Au-delà de la conduite de l'évaluation par le responsable de la bibliothèque, 56,5% des élus envisagent la possibilité de recourir à l'intervention d'un agent extérieur au service. Dans ce cas, 67,39% des élus retiennent la possibilité de recourir à un organisme consultant pour conduire l'évaluation. Ont été cités par exemple les cabinets ABCD, Atre Sud, Ernst et Young, ou encore Bureau Van Dijk. D'ailleurs la DLL a précisé que, sollicitée par les collectivités territoriales pour obtenir un soutien à l'évaluation, elle n'engage pas toujours une intervention de l'Inspection générale des bibliothèques, mais conseille l'intervention de cabinets d'audit.
Dans tous les cas, les élus retiennent de façon assez significative la spécificité de l'évaluation de la bibliothèque, 50% d'entre eux considérant qu'elle ne peut être ni commune aux autres services culturels de la ville, ni à l'ensemble des services municipaux, alors que 15,2% ont retenu cette dernière possibilité, et 19,6% la précédente.
Il convient sans doute de relativiser la portée de ces deux derniers taux. Des évaluations communes à plusieurs services peuvent s'entendre dans l'esprit des élus comme ayant pour objectif la seule mesure des coûts, alors même que dans tous les cas une mesure de l'efficience ne peut être conduite qu'aux regards d'objectifs précis, lesquels ne peuvent être partagés entre une bibliothèque et d'autres services municipaux, même culturels.

Droits d'auteur réservés

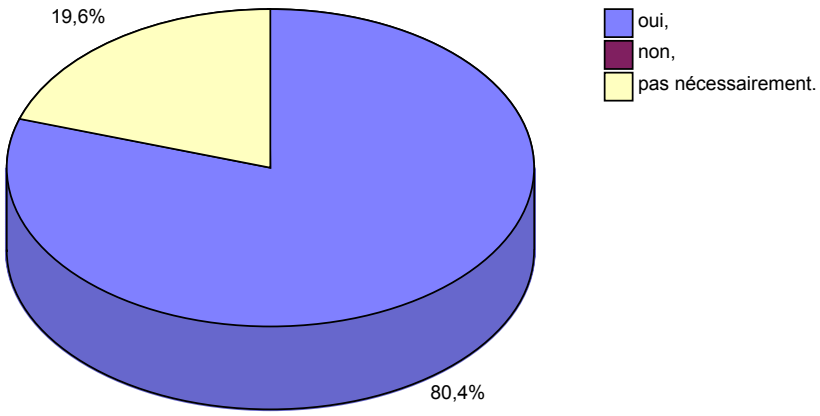
2.2. Information préalable à une conduite d'évaluation

Une mesure d'information préalable à la mise en place d'une démarche évaluative peut constituer un indice de l'importance reconnue à ses exigences méthodologiques. Si 47,8% indiquent qu'une telle information a bien été diffusée dans leur établissement, 15,2% des autorités de tutelle déclarent avoir établi une note de service à cet effet, 32,6% ayant confié au responsable de la bibliothèque le soin de procéder à cette information.
Si une note de service émanant de l'autorité de tutelle informe la bibliothèque de la mise en place, ou de la conduite d'une évaluation, elle doit en principe, dans l'exposé de ses motifs autant que de son dispositif, évoquer même de façon sommaire les grandes articulations de l'évaluation. Elle ne peut dans ces conditions que marquer une implication réelle de l'élu dans la démarche. Aussi, la proportion des élus (32,6%) qui confient le soin de procéder à cette information préalable au responsable de la bibliothèque, pourrait marquer un certain retrait de leur part dans la conduite de la démarche évaluative.

2.3. Des objectifs pour la bibliothèque : un préalable indispensable

Les réponses apportées révèlent sur ce point une dominante forte, puisque 80,4% des élus pensent en effet que l'évaluation suppose une définition préalable et précise des objectifs assignés à l'établissement de lecture publique (figure 4).

Figure n°4 : définition des objectifs avant toute évaluation



Droits d'auteur réservés

Il reste à préciser que la définition des objectifs à atteindre par la bibliothèque, notamment opérationnels, doit être fixée conjointement par l'établissement et son autorité de tutelle. En effet, si l'orientation de l'activité appartient à l'autorité hiérarchique, les cadres de la bibliothèque ont pour mission de conseiller leur tutelle sur les actions à conduire et les moyens correspondants à mettre en œuvre.
L'adhésion d'une forte majorité d'élus aux préconisations méthodologiques de l'évaluation, ne doit pas occulter le taux de 19,6% de réponses selon lesquelles la définition préalable des objectifs ne s'impose pas nécessairement. Sans doute, faut-il voir ici la nécessité pour les bibliothécaires d'attirer l'attention de leur tutelle sur cette question.

2.4. A quel moment a lieu l'évaluation ?

Interrogés sur ce point, 52,2% des élus considèrent que l'évaluation est conduite une fois l'année d'activité écoulée. Ils sont 17,4% à retenir l'utilité de la tenue de tableaux de bord (évaluation concomitante), et 39,1% à accompagner la conduite d'un projet d'une évaluation ponctuelle.
Le taux de 52,2% de réponses relatives à l'évaluation effectuée a posteriori doit être rapproché des supports retenus par les élus pour l'évaluation. Il leur était demandé de classer par ordre décroissant d'importance différents supports existants ou envisageables. Trois dominantes ressortent des réponses obtenues. Ainsi 26,1% des élus ont cité en premier rang le rapport annuel d'activité adressé à la DLL, tout en étant le même nombre à retenir au même rang d'importance un rapport spécifique destiné à l'autorité de tutelle. 15,2% ont par ailleurs retenu en priorité l'entretien avec le responsable de la bibliothèque comme modalité d'appréciation des résultats de l'évaluation.
Ces trois dominantes révèlent une attention particulière apportée par les élus à l'exploitation des résultats de la démarche évaluative.

Une autre étape décisive de la mise en œuvre de l'évaluation consiste dans le choix et l'utilisation des indicateurs de performance.

Droits d'auteur réservés

2.5. Les indicateurs de performance

Cet élément clé de la mise en œuvre de l'évaluation appelle une attention toute particulière dans l'examen des réponses des élus. Il convient en effet d'examiner la pertinence réservée aux plus importants d'entre eux, et les critères de leur choix envisagés par la tutelle.

2.5.1 La pertinence des indicateurs de performance

Les élus ont clairement énoncé les indicateurs qu'ils jugent par eux-mêmes pertinents. Ils ont de la même façon indiqué que les indicateurs de coût ne leur paraissent pas les plus adaptés, et ont énoncé quelques voies d'exploration pour mesurer la satisfaction des usagers.

2.5.1.1 Les indicateurs retenus par priorité

Dans la pratique, cette pertinence est dictée par l'information recherchée. Une mesure de l'efficacité, de l'efficience, ou enfin de l'impact de l'activité de la bibliothèque emportera selon les cas le choix d'indicateurs adaptés à l'une ou l'autre de ces trois mesures de performances.

Il était proposé aux élus de classer par ordre décroissant d'importance neuf indicateurs de performance :

- nombre d'inscrits,
- nombre de prêts,
- heures d'ouvertures
- volume des acquisitions,
- pourcentage de fréquentation de la population-cible,
- coût par usager,
- coût par agent,
- nombre d'animations,
- taux de satisfaction des usagers.

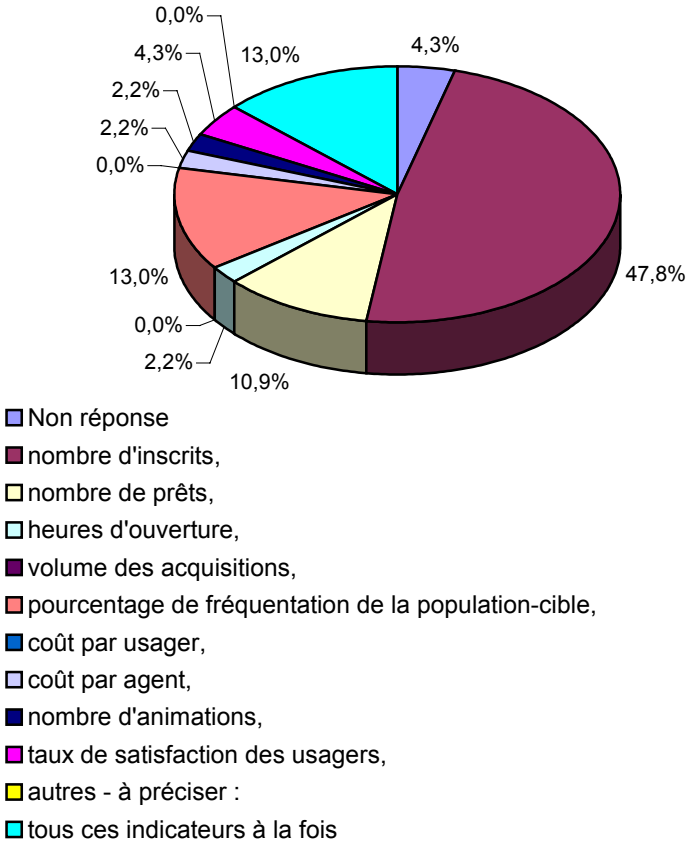
Parmi les indicateurs cités au premier rang d'importance par les élus, le nombre d'inscrits a été retenu par 47.8% des élus, contre 13% pour le

Droits d'auteur réservés

pourcentage de fréquentation de la population cible, et 10,9% pour le nombre de prêts (figure D).

A l'évidence, ce classement prévisible traduit le souci pour les élus de voir la bibliothèque de la commune répondre à l'attente de la population à desservir. Les trois indicateurs retenus par priorité donnent la mesure de l'utilisation des collections et des services de la bibliothèque, et attestent de sa capacité ou non à poursuivre ses objectifs de lecture publique.

Figure D : éléments d'information fournis en 1er lieu aux élus



Les indicateurs de coût quant à eux ne retiennent pas l'attention des élus.

2.5.1.2 Les indicateurs de coût

Parmi les réponses citées en premier rang d'importance, l'indicateur du coût d'activité par agent n'a été retenu que par un élu, tandis qu'aucune des 46 réponses reçues ne citait le coût par usager. En deuxième rang d'importance

Droits d'auteur réservés

reconnue à ces mêmes indicateurs, le coût par usager était cité une fois, alors que le coût par agent à son tour ne l'était pas. Cette défaveur pour les indicateurs de coût est confirmée par la désignation des indicateurs qui apparaissent aux élus inadaptés ou peu utiles.

Seuls 6 élus se sont prononcés sur ce point. Mais la prise en compte de leurs réponses apparaît néanmoins intéressante dans la mesure où sur ces 6 réponses, 5 signalaient que les indicateurs de coût par agent ou par lecteur, relevaient de ces paramètres inadéquats.

Cette attention pour le moins toute relative portée aux coûts de fonctionnement de la bibliothèque doit être rapprochée des conclusions de l'enquête précitée conduite en 1997 par Thierry Giappiconi et Aline Girard-Billon[52] auprès des établissements de lecture publique eux-mêmes. Les auteurs de l'enquête relèvent alors que « *les indicateurs de coût de fonctionnement sont encore peu utilisés […]* ».

Peut-être les professionnels craignent-ils de dégager une efficience perfectible qui pourrait se traduire par une baisse des moyens alloués à niveau constant d'objectifs, ou à l'inverse un élargissement des objectifs pour un même niveau de moyens.

Les élus quant à eux peuvent craindre que les résultats d'une telle évaluation ne se traduise in fine par la revendication de moyens plus importants de la part de la bibliothèque.

Mais, à défaut d'une vérification de ces suppositions par une réelle évaluation, les approches de la mesure des coûts restent purement intuitives. Professionnels et élus se privent alors d'un outil précieux de mesure de l'efficience. Peut-être n'est-il pas non plus clair à l'esprit des acteurs de la lecture publique, que les conclusions tirées d'une évaluation donnée ne le sont pas de façon définitive. Au contraire, l'évaluation suppose d'être méthodiquement conduite et constamment remise en chantier pour, au fil du temps, viser la meilleure adéquation entre moyens alloués et buts assignés. Là encore, il semble que les responsables d'établissement aient un rôle déterminant à jouer vis-à-vis des élus, pour les conseiller utilement. Et, à l'évidence, les établissements ne peuvent être que les premiers bénéficiaires de cette dynamique collaborative.

[52] A. Girard-Billon, T. Giappiconi, « L'Évaluation dans les bibliothèques publiques françaises », *op. cit.* p.78-84.

Droits d'auteur réservés

2.5.1.3 Les indicateurs de mesure de la satisfaction des usagers

Le dernier point envisagé de façon spécifique dans l'approche des indicateurs de performance concernait la mesure de la satisfaction des usagers. Compte-tenu des indicateurs disponibles pour y procéder, indicateurs en l'occurrence mesurés et non pas calculés, les élus étaient invités à indiquer selon quelles voies la satisfaction des usagers est prise en compte. 52,2% des élus ont répondu qu'une enquête est conduite directement auprès des usagers au moment de leur fréquentation de la bibliothèque. Par ailleurs, 15,2% déclarent ne pas savoir comment cette évaluation est effectuée, alors que 28,3%, en réponse à une question ouverte, ont rapporté des éléments de mesure plus empiriques qu'éprouvés : « *conversations ponctuelles* », « *l'intuition* », « *le livre d'or de la bibliothèque* », mais également « *le nombre de livres empruntés par lecteur* », « *le nombre de courriers reçus en mairie* », d'autres réponses indiquant que cette évaluation « *n'est pas évaluée de façon rigoureuse, juste oralemen*t ». Un élu va même jusqu'à assimiler cette mesure empirique de la satisfaction du public à un indicateur de performance : « *on constate au quotidien la fréquentation de la bibliothèque. À […], nous avons 1100 personnes par jour . Je pense que c'est là le meilleur indicateur pour faire l'évaluation de la bibliothèque, grâce aux demandes et souhaits de la population* ». Deux élus ont fait état d'une méthode plus scientifique, à savoir le recours à *« une enquête réalisée par une université* », ou plus imaginative avec « *la mise en place prévue d'un comité d'usagers* ». Ces quelques réponses rapportées ici relèvent la difficulté qu'il y a à mesurer la satisfaction des usagers. Le risque est de tirer des conclusions tangibles de données collectées selon des voies qui indiquent mal leur validité. Pourtant la mesure de ce résultat particulier de l'activité de la bibliothèque permet d'en apprécier partiellement la validité, sinon la légitimité.

Cependant, il est à noter que 13% des élus ont indiqué ne pas pouvoir établir un tel classement, exprimant par là le fait que les indicateurs sont à utiliser dans leur totalité de façon simultanée. Or l'évaluation impose au contraire de choisir les indicateurs adaptés à l'information recherchée. Ce dernier point de vue traduit incontestablement une méconnaissance de la nécessité du choix des indicateurs. Significativement, l'un des élus a précisé que « *tout est important et se trouve dans le rapport de la direction du livre : un classement*

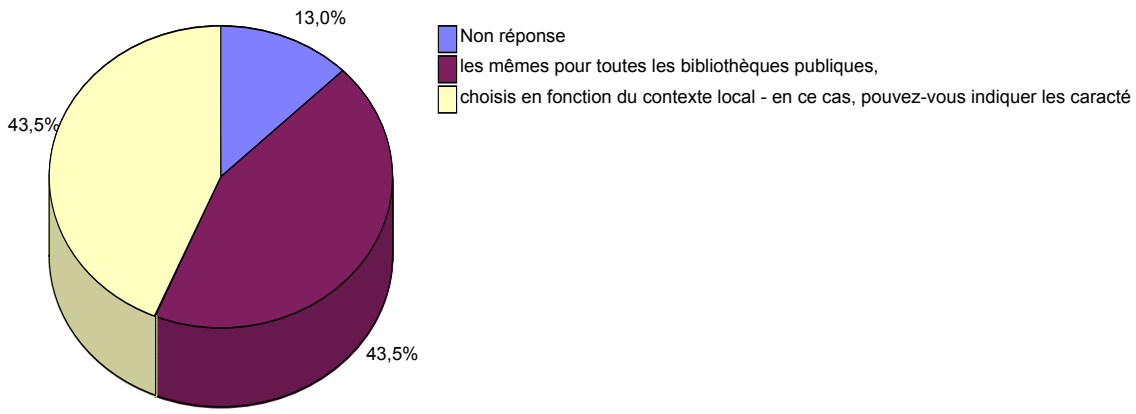
Droits d'auteur réservés

n'est pas possible ». Il s'agit là à l'évidence d'une méprise quant à l'utilisation de ce rapport dans l'évaluation de leur bibliothèque. Les représentants de la DLL ont confirmé que ce bilan statistique annuel des bibliothèques devait être relayé par une analyse qualitative des données spécifiques aux établissement pour que l'on puisse parler d'évaluation. Peut-être le titre « EVALUATION » qui figure en tête de ce rapport suscite-t-il la confusion dans l'esprit d'élus mal informés.

2.5.2 Le choix des indicateurs de performance.

Si ce choix dépend de l'information recherchée dans le cadre de l'évaluation, il doit également prendre en compte les spécificités de l'environnement d'ensemble de la bibliothèque.
Or, 43,5% des élus considèrent que le choix des indicateurs n'est pas lié au contexte local de l'activité, alors que 13% de la tutelle ne s'est pas prononcée sur ce point. Il faut sans doute voir ici une importance toute relative accordée à cette question, alors qu'elle est au cœur de la prudence à observer dans la conduite de la démarche évaluative.

Figure 10 : Choix des indicateurs



Pour autant, un nombre important d'élus (43,5%) prennent effectivement en compte le choix des indicateurs. Ces mêmes réponses énonçaient des critères

Droits d'auteur réservés

de choix dont la pertinence traduit chez ces élus une approche avisée de la question. Les critères ainsi énoncés relèvent de trois ordres :

- Tout d'abord les objectifs assignés à la bibliothèque : il faut par exemple prendre en compte les « *missions assignées au réseau de lecture publique* », les « *orientations du service* », ou encore « *les objectifs définis par la municipalité en concertation avec le chef de service*. »
- D'autres réponses soulignent plutôt l'importance de l'environnement de l'établissement en proposant des critères tels que « *le contexte local* », « *le milieu sociologique de l'agglomération* », les « *facteurs locaux de développement de la lecture* », « *l'origine géographique de la population ».*
- Enfin le dernier ordre d'éléments à prendre en considération pour articuler les outils de l'évaluation, touche à la coordination du réseau : par exemple l'existence d' « *un réseau de bibliothèques dans la même commune* », le « *rôle des annexes* », et « *l'implantation géographique » de la bibliothèque dans l'espace urbain* ».

Telles qu'elles sont formulées, ces réponses indiquent bien dans les préoccupations des élus la prise en compte des objectifs de la bibliothèque et de ses spécificités environnementales.

Les difficultés attachées à la mise en œuvre et à l'accomplissement de l'évaluation nous ont conduit à demander aux élus s'ils avaient fait procéder, ou procédé eux-mêmes, à des adaptations dans la démarche évaluative conduite dans leur établissement : 63% d'entre eux ont répondu par la négative. D'ailleurs 54,3% des élus se déclarent satisfaits de la façon dont l'évaluation est conduite dans leur établissement. Cependant une marge d'amélioration reste envisageable. Six élus ont apporté des précisions sur ce point : par exemple la prise en compte d'indicateurs spécifiques tels que le « *rapprochement [des] données de l'INSEE par quartier* », le « *taux d'utilisation des installations* », le « *nombre de documents catalogués par agents* ». Ces réponses, mêmes très peu nombreuses, n'en dénotent pas moins une attention certaine portée aux outils de l'évaluation, en l'occurrence les indicateurs de performance.

Droits d'auteur réservés

Les élus paraissent attentifs, quoique de façon inégale, à la méthodologie de la démarche évaluative.
Néanmoins, il reste à voir si ce constat est valable pour les finalités que les élus assignent à l'évaluation.

3. Finalités et objectifs de l'évaluation

3.1. Les objectifs en eux-mêmes

3.1.1 L'adéquation aux ressources

Alors que pour les bibliothécaires, l'évaluation sert en premier lieu à appuyer les demandes de moyens[53], les élus la voient pour leur part comme une façon de gérer les « *contingences budgétaires* », de tendre à une « *gestion pertinente des moyens* » et de « *mieux tirer parti des ressources de la bibliothèque* ». Mais la nécessité d'économie n'est pas considérée comme un but en soi, car les réponses indiquent sa mise en perspective en fonction d'objectifs définis. Il s'agit par exemple « *d'optimiser les moyens pour répondre à l'attente des usagers* », et il n'est pas exclu que cet ajustement puisse s'opérer positivement dans le cas d'une « *mise à niveau des moyens par rapport à l'ambition de la politique de lecture publique* ».

3.1.2 Le service au public

C'est un des points les plus cités : il apparaît dans 11 réponses. Ceci témoigne de la volonté des élus d'assigner comme objectif clef à l'évaluation d'« *améliorer le service rendu* » et de « *maximiser la satisfaction des publics* », en l'associant à un travail de réflexion sur *« une meilleure ouverture au*

[53] Cf. A. Girard-Billon, T. Giappiconi, « L'Évaluation dans les bibliothèques publiques françaises », *op. cit*. p. 62.

Droits d'auteur réservés

public », « un service public renforcé ». On relève toutefois que le débat sur l'amplitude des heures d'ouverture ne se trouve évoqué qu'à deux reprises. L'un des élus souhaite ainsi une « *bonne adéquation entre les attentes des habitants et l'offre de la Bibliothèque municipale, en terme d'horaire de fonctionnement, d'accueil des publics, et de qualité du fonds* ». Une autre tutelle appelle de ses vœux « *une prise de conscience de l'ensemble des agents de l'importance du service* », assignant à l'évaluation une mission d'information et de formation qui pourrait résoudre les difficultés de gestion de personnels évoquées si souvent comme un obstacle à l'amélioration de performance.

3.1.3 Validation et redéfinition des objectifs

De façon plus attendue, l'évaluation a pour mission de collecter les indications qui en font *« un outil de mesure de l'activité »,* et de contrôle de la « *conformité de l'activité aux objectifs de service public fixés localement* ». Si les élus la considèrent comme une « *aide au diagnostic de fonctionnement* », ce constat n'est qu'une étape.

Elle est définie en effet comme un « *outil de suivi pour l'amélioration nécessaire du service rendu et l'identification éventuelle de dysfonctionnements* », un levier de changement qui va « *susciter les inflexions nécessaires* » et « *servir de base à une évolution* ». Les réponses reçues témoignent que cet enjeu est bien assimilé. Aussi, certaines tutelles entendent mener une « *évaluation plus fine de certains projets* », afin de mieux les concrétiser. De nombreux exemples sont cités, en interne comme en externe, parmi lesquels « *développer une politique de formation adaptée »,* une *« plus grande accessibilité au fonds patrimonial »* ou encore la *« prise en compte du développement de l'intercommunalité et [de] la complémentarité des équipements d'un bassin de communes »*.

Les élus se montrent attentifs aux moyens de mesurer l'intégration de la bibliothèque dans le projet municipal. Ils appellent de leurs vœux le développement de partenariats avec les associations ou d'autres partenaires locaux, afin d'arriver à un *« niveau d'intégration plus fin de la bibliothèque dans les activités […] et événements de la vie de la cité ».* L'évaluation est conçue alors comme un instrument de coordination de la politique culturelle,

Droits d'auteur réservés

puisque c'est la mission sur laquelle les attentes des élus se focalisent, mais parfois bien au-delà, quand l'établissement se voit confier le soin, comme dans certaines réponses, de « *favoriser la consolidation du lien social* ». Aussi, les critères de mesure « *devraient pouvoir rendre compte de l'efficacité sociale et culturelle* ».

L'évaluation n'est alors plus seulement envisagée comme une technique de perfectionnement de la gestion. Comme le fait observer Hervé Corvellec, la tutelle « *est plus sensible aux réalisations elles-même qu'à la qualité du processus de réalisation* »[54]. Ce sont les orientations et les résultats qui l'intéressent, et les réponses indiquent que l'évaluation doit « *donner aux élus les outils d'aide à la décision qui leur sont nécessaires ».* Par conséquent, destinée à *« convaincre l'ensemble des élus de la pertinence des choix faits en matière de lecture publique* », elle s'avère aussi un instrument politique. Une réponse montre enfin que les élus comprennent la dimension cyclique de la démarche d'évaluation, puisque celle-ci permet de « s*'assurer de la pertinence et du réalisme des objectifs du service et, le cas échéant, les redéfinir ».*

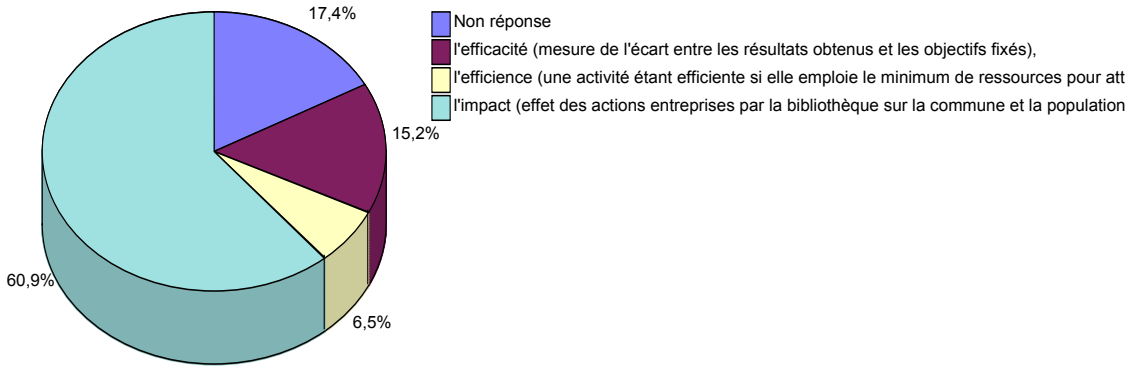
3.2. Mesures d'écart et critères d'impact

Interrogés sur les aspects de l'évaluation auxquels ils attachent le plus d'importance, les élus n'ont pas privilégié les deux mesures de l'efficience et de l'efficacité proposées dans le questionnaire. La définition de chacun de ces termes était fournie, d'où un taux de non réponse relativement faible en dépit de l'aspect technique de la question (figure 13).

[54] H. Corvellec, « L évaluation des performances des bibliothèques », *BBF*, 1990, t. 35, n° 6, p. 359.

Droits d'auteur réservés

Figure 13 : aspect de l'évaluation auquel les élus attachent le plus d'importance



L'efficience est citée seulement à trois reprises. Cette observation recoupe le peu d'attention pour le coût par agent constaté chez les élus, l'un d'entre eux estimant qu'il « *ne présente d'intérêt que pour la gestion de la mairie* ». Ce taux de réponse est inattendu, compte tenu du fait que les élus attendent du bibliothécaire qu'il ait des compétences de gestion.

Dans le même ordre d'idée l'efficacité, qui mesure l'écart entre les objectifs et les résultats, n'a été retenue que dans sept réponses. Ces deux niveaux de réponse s'expliquent par l'importance accordée à l'impact.

En effet, 60,9% des élus déclarent que la mesure de l'impact est l'aspect de l'évaluation auquel ils sont le plus attentifs.

Il semble y avoir toutefois quelque contradiction à s'affirmer soucieux de l'impact, tout en privilégiant les indicateurs bruts comme le nombre d'inscrits ou de prêts, dont nous avons relevé précédemment qu'ils sont retenus par les élus dans les premiers rangs d'importance.

3.3. Des résultats partiellement exploités

3.3.1 Appréciation du processus d'évaluation

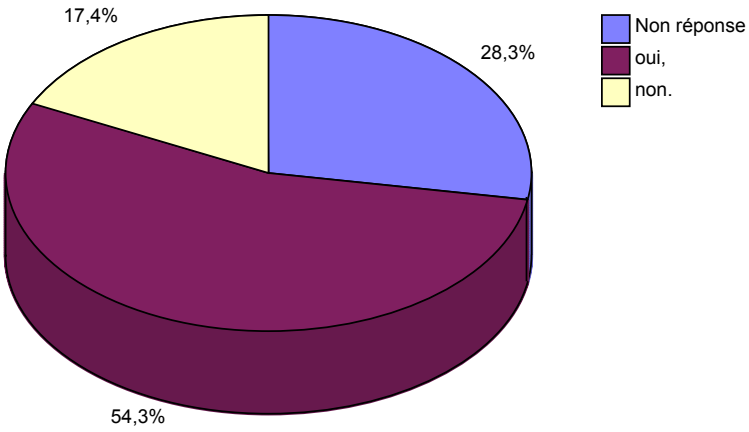
Paradoxalement, on observe que parmi huit élus ayant répondu qu'ils n'étaient pas satisfaits de l'évaluation, aucun n'a fait procéder à des modifications. On ne relève pourtant pas chez eux de dissemblances avec les autres tutelles, en

Droits d'auteur réservés

ce qui concerne les instruments d'évaluation dont ils disposent. Enfin, ils se révèleraient, dans des proportions comparables à la moyenne, soucieux de la définition préalable des objectifs et de l'impact des services. Peut-être ne connaissent-ils pas assez bien les indicateurs de performance propres aux bibliothèques pour en proposer, ou bien ces questions sont-elles insuffisamment suivies.

Toutefois, 25 élus sur 46, soit plus de la moitié, ont répondu être globalement satisfaits de la façon dont l'évaluation a été menée dans l'établissement placé sous leur tutelle (figure 17). Ce rapport plutôt positif est à relativiser en fonction d'une part, d'une faible publicité faite aux résultats, d'autre part de leur exploitation effective.

Figure 17 : satisfaction concernant l'évaluation menée dans la bibliothèque

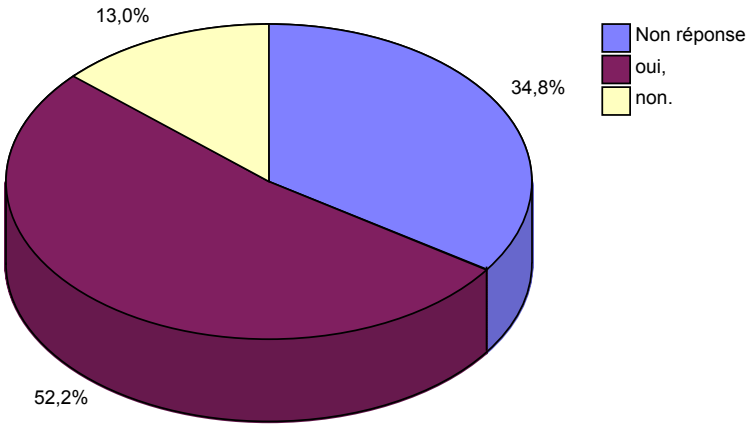


3.3.2 Ajustement de l'évaluation

La question précise : *Avez-vous tenu compte des résultats de l'évaluation pour préciser ou pour modifier les objectifs assignés à la bibliothèque ?* est restée non renseignée dans 16 questionnaires sur 46, soit un tiers de non réponses. La moitié des réponses effectives sont positives (24 sur 46) ; 6 élus ont quant à eux répondu par la négative (figure 18).

Droits d'auteur réservés

Figure 18 : utilisation de l'évaluation pour rectifier les objectifs fixés à la bibliothèque



Les non-réponses doivent-elles être interprétées comme une gêne, celle de reconnaître d'avoir enregistré les résultats communiqués sans les exploiter ? La question tenait en effet selon les auteurs que nous avons consultés à l'objet même du processus d'évaluation, qu'il ne faut pas considérer comme un aboutissement en soi. Cette dernière prend son sens à condition de ne pas servir uniquement à établir un constat de l'activité, ou à étayer des demandes budgétaires, mais à améliorer la pertinence de l'action de lecture publique. Ceci ne semble pas être toujours le cas dans la pratique.

Une part d'explication réside sans doute dans les pratiques constatées par Jocelyne Gazagnes d'après laquelle, dans le contexte de la décentralisation, « *les responsables des bibliothèques se sentent menacés par l'intérêt nouveau que les municipalités portent à la Culture* »[55]. L'objectivité de l'évaluation serait faussée par son utilisation par le professionnel comme outil d'information et de légitimation auprès de sa tutelle. Cette « *représentation* » destinée à rassurer le politique permettrait de parer à son ingérence. A moins d'une situation problématique, l'élu qui conserve une vision assez traditionnelle des missions de la bibliothèque, décide souvent de la politique du service en fonction des suggestions d'un professionnel qu'il identifie comme un expert.

[55] J. Gazagnes, *L'Evaluation dans les bibliothèques publiques, outil de pilotage ou de légitimation ? : de l'approche technico-économique à une approche socio-politique,* mémoire de DEA, Sciences de l'information et de la communication, Villeurbanne, Enssib, 1993, p. 98.

Droits d'auteur réservés

3.3.3 Diffusion de l'évaluation

Une surprise tient enfin à la diffusion des résultats de l'évaluation. Il s'agit tout d'abord d'un devoir de transparence envers les administrés, qui ont le droit d'être tenus informés de l'emploi des deniers publics[56]. Alors que les collectvités locales publient ou diffusent les bilans d'activité de leur bibliothèque[57], ces initiatives paraissent encore marginales, car plus de la moitié des réponses indique que l'évaluation demeure une affaire interne à la bibliothèque. Seuls trois élus signalent une communication spécifique auprès du public.

Les élus, s'ils ont conscience de la nécessité de l'évaluation, des processus de celle-ci et de ses possibilités, paraissent parfois embarrassés pour l'exploiter de façon optimale et réfléchir aux réformes à apporter. Les politiques d'établissements restent très focalisées sur le prêt et les missions culturelles. Peut-être appartient-il aux professionnels de faire des suggestions et d'aider leurs tutelles en proposant de nouvelles pistes, et de nouveaux indicateurs.

[56] D. Lamarque, dans « Bibliothèques et services public », in *Bibliothèques et évaluation*, sous la dir. d'A. Kupiec, *op. cit.*, p. 37-39, inscrit cette exigence dans un mouvement de « *conquête de la citoyenneté par les usagers* » qui pour être récent, trouve ses fondements dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen.

[57] Ainsi peut-on télécharger depuis Internet les rapports annuels des réseaux des bibliothèques municipales de Lyon, <http://www.bm-lyon.fr/accueil/organisation-BML/rapport_2002.htm>, ou de Chambéry, <http://www.bm-chambery.fr/institution/organisation/chiffres.htm> [consultations le 4 juin 2004]. La Médiathèque intercommunale du Syndicat d'agglomération nouvelle du nord-ouest de l'étang de Berre diffuse le sien à la demande sur cédérom (cf. A. Vigière d'Anval, « Bibliothèques : du bon usage du rapport d'activité », *La Gazette des communes, des départements, des régions*, 2002, n° 1670, p. 25).

Droits d'auteur réservés

Conclusion

L'évaluation des bibliothèques publiques, limitée dans le cadre de la présente recherche aux bibliothèques municipales, se trouve encore dans une phase de mise en place, avec les questionnements, les incertitudes et les divergences d'approche inhérents à l'introduction d'un dispositif exigeant.

En elle-même, l'évaluation impose une remise en cause du cadre d'activité des bibliothèques hérité d'un temps où les missions de services de public étaient considérées du point de vue quasi-exclusif des missions d'intérêt général qui leur sont assignées.
Progressivement, s'est imposée aux administrations publiques la nécessité de prendre la mesure des résultats obtenus, et de juger le niveau de ces résultats par rapport à leurs coûts, directs et indirects.
Les bibliothèques n'ont pu se tenir à l'écart de cette évolution structurelle. Leurs missions, considérées du point de vue le plus général, relèvent de l'action culturelle et se plient mal *a priori* à une mesure de performance. Néanmoins les établissements de lecture publique ont dû prendre en compte des paramètres qui les poussaient à interroger l'efficacité, l'efficience et la pertinence de leur activité.

Au cœur de ce dispositif d'alerte qu'est l'évaluation, les bibliothèques doivent autant répondre aux réquisitions de leur tutelle que solliciter leur engagement dans une procédure exigeante.
Le point de vue que les élus ont exprimé à ce sujet dégage trois lignes de force.
Les objectifs qu'ils assignent aux bibliothèques sont de façon dominante d'ordre culturel. La bibliothèque doit encourager et faciliter l'accès à la lecture et à la culture. Les actions qu'elle peut conduire en matière de formation initiale ou continue des usagers, d'aide à l'insertion professionnelle ou à la recherche d'emploi, apparaissent moins déterminantes. Pour autant, émerge

Droits d'auteur réservés

une dimension significative de l'activité de l'établissement et de son responsable : la conduite d'une gestion performante des moyens qui leur sont alloués.
Les règles méthodologiques de l'évaluation font l'objet, dans l'ensemble, d'une attention particulière de la part des élus, même si l'assimilation du dispositif paraît inégale. La performance de la bibliothèque semble pour la tutelle devoir être appréhendée avec objectivité. L'enquête révèle que les élus sont attachés à l'emploi d'un éventail élargi d'indicateurs de performance, mais aussi et surtout à la prise en compte de l'environnement de l'établissement.
Enfin, l'évaluation du service municipal de lecture publique prend place dans un management stratégique articulé autour de la qualité des services rendus aux usagers et de la rationalisation du fonctionnement de la bibliothèque, même si de façon surprenante les élus ne paraissent pas attacher une attention prioritaire aux coûts de fonctionnement du service.

Le point de vue des élus sur les enjeux de l'évaluation des bibliothèques confirme l'ancrage naissant du dispositif dans le management public. L'approche par la tutelle de la mesure de la performance appelle encore des éclaircissements. Ceci doit inciter les bibliothécaires à exercer pleinement leur rôle de conseil.

La présente recherche a constitué une innovation. Pour la première fois, à grande échelle, a été conduite une consultation des élus municipaux pour connaître leur perception des enjeux de l'évaluation des bibliothèques. Elle pourrait être prolongée par des entretiens, pour donner à la tutelle l'occasion de développer davantage son point de vue.

Droits d'auteur réservés

Bibliographie

1. Gestion publique

ALÉCIAN Serge, FOUCHER Dominique, *Le Management dans le service public,* Éd. d'Organisation, 2002, 446 p. (Service Public) ISBN 2-7081-2719-5

BASLÉ Maurice. « L'évaluation est un outil stratégique pour les élus et les cadres territoriaux », *La Gazette des communes, des départements, des régions*, 2001, n° 1600, p. 19

BLANDIN-ESTOURNET Christophe. « Démocratisation culturelle : l'irréductible antagonisme ? », in *Culture toujours… et plus que jamais !*, coordonné par Martine Aubry. Paris, Éd. de l'Aube, 2004, p. 157-166

Les Collectivités locales en France. Paris, La documentation Française, 1996, 135 p. (Les Notices) ISBN 2-11-003494-7

DEJEAN Jacques. « Culture de l'évaluation et fascination pour les indicateurs », *Politiques et management public*, 1998, vol. 16, n° 2, p. 161-174

FRIEDBERG Erhard, URFALINO Philippe. «Les municipalités et la culture », *Esprit*, 1984, n°3, p. 65-66

Droits d'auteur réservés

2. Gestion et évaluation des bibliothèques

BADRA Lamia. *Conception et réalisation d'un dispositif d'évaluation des performances d'une bibliothèque*. Th. doct., Sciences de l'information et de la communication, Lyon, Université Lumière-Lyon 2, 2001, 520 p.

BERTRAND Anne-Marie. *Les bibliothèques municipales : acteurs et enjeux*. Paris, Éd. du Cercle de la Librairie, 1994, 157 p. (Bibliothèques) ISBN 2-7654-0552-2

CARBONE Pierre. « Évaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme », *Bulletin des bibliothèques de France*, 1998, t. 43, n° 6, p. 40-45

CONSEIL SUPÉRIEUR DES BIBLIOTHÈQUES. *Charte des bibliothèques adoptée par le Conseil supérieur des bibliothèques le 7 novembre 1991* [en ligne]. <http://www.enssib.fr/autres-sites/csb/csb-char.html> [consultation le 2 juin 2004]

CORVELLEC Hervé. « Évaluation des performances des bibliothèques : tendances, faiblesses et perspectives », *Bulletin des bibliothèques de France*, 1990, t. 35, n° 6, p. 356-365

DIRECTION DU LIVRE ET DE LA LECTURE. *Bibliothèques municipales, bibliothèques départementales des départements d'outre-mer, bibliothèques départementales de prêt : données 2000.* Paris, DLL, 2002, 370 p.

DIRECTION DU LIVRE ET DE LA LECTURE. *Bibliothèques municipales, bibliothèques départementales des départements d'outre-mer, bibliothèques départementales de prêt : données 2001.* Paris, DLL, 2003, 356 p.

GATTÉGNO Jean. « Discours aux bibliothécaires (printemps 1999) », in *Une voix qui manque : écrits en mémoire de Jean Gattégno*. Paris, Fayard, 1999, p. 285-298

Droits d'auteur réservés

GAZAGNES Jocelyne. *L'Évaluation dans les bibliothèques publiques : outil de pilotage ou de légitimation ? : de l'approche technico-économique à une approche socio-politique*. Mémoire de DEA, Sciences de l'information et de la communication, Villeurbanne, Enssib, 1993, 109 p.

GIAPPICONI Thierry. *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres de documentation*. Paris, Éd. du Cercle de la librairie, 2001, 223 p. (Bibliothèques) ISBN 2-7654-0795-9.

GIAPPICONI Thierry, CARBONE Pierre. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris, Éd. du Cercle de la librairie, 1997, 264 p. (Bibliothèques) ISBN 2-7654-0669-3

GIRARD-BILLON Aline. *La Mise en oeuvre des indicateurs de performance dans les bibliothèques de lecture publique : bilan et perspective. Journée d'étude Enssib - Sous-direction des bibliothèques et de la documentation, mardi 15 juin 1999* [en ligne].
<http://www.enssib.fr/bibliotheque/documents/travaux/girardbillon.pdf>
[consultation le 2 juin 2004]

GIRARD-BILLON Aline, GIAPPICONI Thierry. « L'Évaluation dans les bibliothèques publiques françaises : une situation contrastée », *Bulletin des bibliothèques de France*, 1998, t. 43, n° 1, p. 78-84

JARRIGE Marie-Thérèse. *Administration et bibliothèques*. Paris, Éd. du Cercle de la librairie, 1996, 411 p. (Bibliothèques) ISBN 2-7654-0634-0

KUPIEC Anne (dir.). *Bibliothèques et évaluation*. Paris, Éd. du Cercle de la librairie, 1994. 197 p. (Bibliothèques) ISBN 2-7654-0549-2

UNESCO. *Manifeste de l'UNESCO sur la bibliothèque publique* [en ligne].
<http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_fr.html>
[consultation le 2 juin 2004].

Droits d'auteur réservés

UTARD Jean-Claude. « L'Élu, le directeur et la bibliothèque », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2003, t. 48, n° 1, p. 38-44

VIGIÈRE D'ANVAL Aymone. « Bibliothèques : du bon usage du rapport d'activité », *La Gazette des communes, des départements, des régions*, 2002, n° 1670, p. 24-25

Droits d'auteur réservés

Table des annexes

ANNEXE 1 : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA NORME ISO 11 620 I

ANNEXES 2 : QUESTIONNAIRE III

ANNEXE 2-1 : LE COURRIER DE PRÉSENTATION ENVOYÉ AUX ÉLUS III

ANNEXE 2-2 : LA BASE DE DONNÉE DES ÉLUS CONTACTÉS VII

ANNEXE 2.3 : LE QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX ÉLUS XV

ANNEXE 3 : DÉPOUILLEMENT DES QUESTIONNAIRES XXI

ANNEXE 3.1 : RÉSULTATS DE L'ENSEMBLE DES QUESTIONS XXII

ANNEXE 3.2 : DÉPOUILLEMENT DES QUESTIONS EN TEXTE LIBRE XXXVIII

ANNEXES 4 : ENTRETIENS À LA DLL XLII

ANNEXE 4.1 : EXTRAITS DE L'ENTRETIEN AVEC M. GROGNET XLIII

ANNEXE 4.2 : EXTRAITS DE L'ENTRETIEN AVEC MM. ROUYER-GAYETTE ET CORDAZZO XLIX

ANNEXE 5 : GANTT LVI

Droits d'auteur réservés

Annexe 1 : les indicateurs de performance de la norme ISO 11 620

Source : L. Badra, *Conception et réalisation d'un dispositif d'évaluation des performances d'une bibliothèque,* Th. doct., Sciences de l'information et de la communication, Lyon, Université Lumière-Lyon 2, 2001, p. 222.

Les indicateurs d'efficacité décrits par la norme ISO 11620		
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 de 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 renseignements et de références » (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 bibliothèques par personnes de population à desservir » (B.2.2.1) « 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'étude » (B.1.1.1.2)

Droits d'auteur réservés

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 » (B2.2.3) « 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 du prêt entre bibliothèques » (B.2.5.1) « Rotation des collections » (B.2.4.2) « Prêt 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.1.1.1.1.2)

Droits d'auteur réservés

Annexes 2 : questionnaire

Annexe 2-1 : le courrier de présentation envoyé aux élus

Droits d'auteur réservés

Villeurbanne, le 25 mars 2004

Josette BAZIR, conservateur promu
Carine CHAMOIN,
Laurent SEGUIN
Patrick ESPINAT, conservateurs stagiaires

«Civilité» «Prénom» «Nom»
«Titre»
«Adresse1»
«Adresse2»
«BP»
«Code_postal» «Ville»

Objet : évaluation des bibliothèques de lecture publique.

«Civilité» «Article» «Titre»,

Actuellement en formation à l'ENSSIB pour l'obtention du diplôme de conservateur des bibliothèques d'Etat ou territoriales, nous sommes chargés d'une recherche sur « *le point de vue des autorités de tutelle des bibliothèques publiques* » vis-à-vis des enjeux de l'évaluation de ces services municipaux.

Notre recherche nécessite à l'évidence une enquête de terrain. Compte-tenu du libellé de notre sujet d'étude, cette enquête nous conduit à questionner les élus dont les fonctions électives leur donnent le pouvoir de tutelle sur les bibliothèques des collectivités territoriales.

Droits d'auteur réservés

Aussi, nous avons l'honneur de vous adresser le questionnaire ci-joint élaboré par nos soins. Tel qu'il vous est présenté, ce questionnaire appelle de notre part trois observations très importantes.

Tout d'abord, nous vous proposons de répondre le plus spontanément possible aux questions que nous soumettons à votre attention. En effet, notre enquête d'opinion n'est pas destinée à mesurer une connaissance plus ou moins approfondie que les élus pourraient avoir des procédures d'évaluation des politiques publiques aujourd'hui mises en œuvre. Au contraire, dès lors qu'il s'agit pour nous d'étudier *« le point de vue des autorités de tutelle »*, notre recherche vise les opinions ou conceptions d'ensemble que les élus se font de l'évaluation des bibliothèques publiques.

L'échantillonnage que nous avons retenu selon la méthode des « quotas », nous amène à adresser près de deux cents questionnaires. Aussi, compte-tenu de l'ampleur de notre consultation, nous ne pouvons distinguer parmi les bibliothèques municipales concernées, celles qui ont le statut de bibliothèque municipale classée, ou de bibliothèque municipale à vocation régionale, ou encore qui peuvent être organisées en réseau, ou avoir reçu la dénomination de médiathèque. Dès lors, selon les cas, notre questionnaire ne comportant que la seule mention de « bibliothèque municipale », doit s'entendre de l'une ou l'autre des configurations énoncées ci-dessus.

Enfin, conformément à la réglementation applicable en matière d'enquête d'opinion, nous vous assurons que les réponses au questionnaire dont nous pourrons disposer, feront l'objet d'une exploitation ***strictement anonyme***.
En particulier, ***aucun contact ne sera pris par nous avec les bibliothèques dont les autorités de tutelle auront été destinataires de notre questionnaire***, autant en ce qui concerne l'élaboration de celui-ci que son exploitation.

Votre collaboration revêt une importance particulière pour la conduite de notre recherche.

Aussi, nous vous serions particulièrement obligés de bien vouloir nous faire parvenir votre réponse pour le 23 avril prochain au plus tard. Au-delà de cette date, la prise en compte de votre point de vue nous exposerait à des difficultés

Droits d'auteur réservés

dans l'exploitation des réponses que nous espérons pouvoir par ailleurs obtenir de la part de l'ensemble des Maires que nous consultons.

Comptant sur votre compréhension, nous vous prions d'accepter, «Civilité» «Article» «Titre», l'expression de notre considération très distinguée.

Josette BAZIR,
Carine CHAMOIN,
Laurent SÉGUIN,
Patrick ESPINAT.

Droits d'auteur réservés

Annexe 2-2 : la base de donnée des élus contactés

Droits d'auteur réservés

Mlle	le	Maire	Betty	DUJARDIN	Hôtel de Ville	1, pl. Max Lejeune	80100	ABBEVILLE
M.	le	Maire	Alain	VEYRET	Hôtel de Ville	Pl. du Docteur Esquirol	47000	AGEN
Mme	le	Député-Maire	Maryse	JOISSINS-MASINI	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	13090	AIX EN PROVENCE
M.	le	Maire	Philippe	BONNECARRERE	Hôtel de Ville	16 rue de l'Hôtel de Ville	81000	ALBI
Mme	le	Maire	Christine	ROIMIER	Hôtel de Ville	Pl. Foch	61000	ALENÇON
Mme	le	Maire	Brigitte	FOURE	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	80000	AMIENS
M.	le	Maire	Jean-Claude	ANTONINI	Hôtel de Ville	Bd de la Résistance et de la Déportation BP 23527	49035	ANGERS Cedex 01
M.	le	Maire	Philippe	MOTTET	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	16000	ANGOULEME
M.	le	Député-Maire	Bernard	BOSSON	Hôtel de Ville	Pl. de l'hôtel de Ville	74000	ANNECY
M.	le	Maire	Pierre	PAVIS	Hôtel de Ville	Pl. du Dr Couinaud	61200	ARGENTAN
M.	le	Sénateur-Maire	Jean-Marie	VANLERENBERGHE	Hôtel de Ville	Pl. Guy Mollet	62000	ARRAS
M.	le	Maire	Claude	BETAILLE	Hôtel de Ville	Pl. de la Libération	32000	AUCH
M.	le	Maire	René	SOUCHON	Hôtel de Ville	Rue de la Coste	15000	AURILLAC
M.	le	Maire	Rémy	REREYROTTE	Hôtel de Ville	Pl. du Champ de Mars	71400	AUTUN
Mme	la	Député-Maire	Marie-José	ROIG	Hôtel de Ville	Pl. de l'Horloge	84000	AVIGNON
Mme	le	Maire	Martine	HURAULT	Hôtel de Ville	12 rue Lapique	55000	BAR LE DUC
M.	le	Député-Maire	Jean	GRENET	Hôtel de Ville	Pl. de la Liberté	64100	BAYONNE
Mme	le	Maire	Caroline	CAYEUX	Hôtel de Ville	Rue Desgrou	60000	BEAUVAIS
M.	le	Maire	Jean-Pierre	CHEVENEMENT	Hôtel de Ville	Pl. d'Armes	90000	BELFORT
M.	le	Député-Maire	Daniel	GUARRIGUE	Hôtel de Ville		24100	BERGERAC
M.	le	Maire	Jean-Louis	FOUSSERET	Hôtel de Ville	2, rue Megevand	25000	BESANÇON
M.	le	Maire	Jean-Louis	FOUSSERET	Hôtel de Ville	2, rue Mégevand	25034	BESANCON Cedex
M.	le	Maire	Jacques	MELLICK	Hôtel de Ville	Pl. du 4 Septembre	62400	BETHUNE
M.	le	Maire	Raymond	COUDERC	Hôtel de Ville	Pl. Gabriel Péri	34500	BEZIERS
M.	le	Député-Maire	Alain	JUPPE	Hôtel de Ville	Pl. Pey-Berland	33077	BORDEAUX Cedex
M.	le	Maire	Frédéric	CUVILLIER	Hôtel de Ville	Pl. Godeffroy de Bouillon	62200	BOULOGNE SUR MER
M.	le	Maire	Jean-Michel	BERTRAND	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	01000	BOURG-EN-BRESSE
M.	le	Sénateur-Maire	Serge	LEPELTIER	Hôtel de Ville	11, rue Jacques Rimbault	18000	BOURGES

Droits d'auteur réservés

M.	le	Maire	François	CUILLANDRE	Hôtel de Ville	2, rue Frezier	29000	BREST
M.	le	Maire	Samuel	PETERMAN	Hôtel de Ville	Rue de l'Aspirant Jan	05000	BRIANÇON
M.	le	Sénateur-Maire	Bernard	MURAT	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	19100	BRIVE-LA-GAILLARDE
Mme	le	Maire	Annie	GUILLEMOT	Hôtel de Ville	Pl. Weingarten	69500	BRON
M.	le	Maire	Jacky	HENIN	Hôtel de Ville	Pl. du Soldat inconnu	62100	CALAIS
M.	le	Député-Maire	François-Xavier	VILLAIN	Hôtel de Ville	Rue de Nice	59400	CAMBRAI
M.	le	Député-Maire	Bernard	BROCHAND	Hôtel de Ville	Pl. Cornut Gentille	06150	CANNES
M.	le	Maire	Raymond	CHESA	Hôtel de Ville	32, rue Aimé Ramon	11000	CARCASSONNE
M.	le	Député-Maire	Bruno	BOURG-BROC	Hôtel de Ville	Pl. Foch	51022	CHÂLONS EN CHAMAPGNE
M.	le	Maire	Michel	ALLEX	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	71100	CHÂLON-SUR-SAÔNE
M.	le	Maire	Louis	BESSON	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	73000	CHAMBERY
Mme	le	Maire	Claudine	LEDOUX	Hôtel de Ville	Pl. du Théâtre	08000	CHARLEVILLE-MEZIERE
M.	le	Maire	Jean-Pierre	GEORGES	Hôtel de Ville	Pl. des Halles	28000	CHARTRES
M.	le	Maire	Jean-François	MAYET	Hôtel de Ville	Pl. de la République	36000	CHATEAUROUX
M.	le	Maire	Dominique	JOURDIN	Hôtel de Ville	16, pl. de l'Hôtel de Ville	02400	CHÂTEAU-THIERRY
M.	le	Maire	Christian	MUREZ	Hôtel de Ville	Pl. du Général de Gaulle	78400	CHATOU
M.	le	Maire	Jean-Claude	DANIEL	Hôtel de Ville	Pl. de la Concorde	52000	CHAUMONT
M.	le	Député-Maire	Gilles	BOURDOULEIX	Hôtel de Ville	Rue Saint-Bonaventure	49280	CHOLET
M.	le	Député-Maire	Gilbert	MEYER	Hôtel de Ville	1, pl. de la Mairie	68000	COLMAR
M.	le	Sénateur-Maire	Philippe	MARINI	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	60200	COMPIEGNE
M.	le	Maire	Jacques	FORTE	Hôtel de Ville	Rue Saint-Pierre	40100	DAX
M.	le	Député-Maire	Edouard	LEVEAU	Hôtel de Ville	Parc Jehan Ango	76370	DIEPPE
M.	le	Maire	Serge	GLOAGEN	Hôtel de Ville	1, bd Martin Brest	04000	DIGNE-LES-BAINS
M.	le	Maire	François	REBSAMEN	Hôtel de Ville	89, rue de la Liberté	21000	DIJON
M.	le	Maire	René	BENOIT	Hôtel de Ville	21, rue du Marchix	22100	DINAN
M.	le	Maire	René	BENOIT	Hôtel de Ville	21, rue du Marchix	22100	DINAN
M.	le	Maire	Jacques	VERNIER	Hôtel de Ville	Rue de la Mairie	59100	DOUAI
M.	le	Maire	Max	PISELLI	Hôtel de Ville	28, rue Georges CISSON	83300	DRAGUIGNAN
M.	le	Député-Maire	Michel	DELEBARRE	Hôtel de Ville	Pl. Charles Valentin	59140	DUNKERQUE
M.	le	Maire	Renzo	SULLI	Hôtel de Ville	Pl. de la Libération	38130	ECHIROLLES

Droits d'auteur réservés

M.	le	Maire	Yves-Marie	UHLRICH	Hôtel de Ville	Pl. de la Libération		69130	ECULLY
M.	le	Maire	Franck	LEROY	Hôtel de Ville	78, av. de Champagne		51200	EPERNAY
M.	le	Député-Maire	Jean-Louis	DEBRE	Hôtel de Ville	Pl. du Général de Gaulle		27000	EVREUX
M.	le	Maire	Patrick	JEANNE	Hôtel de Ville	1, pl. du Général Leclerc		76400	FECAMP
M.	le	Maire	Yves	GOASDOUE	Hôtel de Ville	Av. de l'Hôtel de Ville		61100	FLERS
M.	le	Maire	Jean-Noël	FONDERE	Hôtel de Ville	45, cours Gabriel Fauré		09000	FOIX
M.	le	Maire	Yannick	BOULARD	Hôtel de Ville	89, Mail Marcel Cachin		38600	FONTAINE
M.	le	Maire	Charles	STIRNWEIS	Hôtel de Ville	Av. Saint-Rémy		57608	FORBACH
M.	le	Maire	Elie	BRUN	Hôtel de Ville	Pl. Formigé		83600	FREJUS
M.	le	Maire	Pierre	BOULDOIRE	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville		34110	FRONTIGNAN
M.	le	Maire	Pierre	BERNARD-RAYMOND	Hôtel de Ville	3, rue du Colonnel Roux		5000	GAP
M.	le	Député-Maire	Jean-Pierre	BLAZY	Hôtel de Ville			95500	GONESSE
M.	le	Maire	Jean-Pierre	DHONNEUR	Hôtel de Ville	Pl. du Marché au bois		44350	GUERANDE
M.	le	Député-Maire	Michel	VERGNIER	Hôtel de Ville	Esplanade F. Mitterrand		23000	GUERET
M.	le	Maire	Paul	BLONDEL	Hôtel de Ville	Pl. du Général de Gaulle		59190	HAZEBROUCK
M.	le	Maire	André	LAIGNEL	Hôtel de Ville	Pl. des Droits de l'Homme		36100	ISSOUDUN
M.	le	Maire	Guy-Michel	CHAUVEAU	Hôtel de Ville	Espace Pierre Mendès France		72200	LA FLECHE
M.	le	Député-Maire	Maxime	BONO	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville		17000	LA ROCHELLE
M.	le	Maire	Jacques	AUXIETTE	Hôtel de Ville	Pl. Napoléon		85000	LA ROCHE-SUR-YON
M.	le	Maire	Bernard	PLANO	Hôtel de Ville	1, pl. de la République		65300	LANNEMEZAN
M.	le	Maire	Antoine	LEFEVRE	Hôtel de Ville			02000	LAON
M.	le	Député-Maire	François	D'AUBERT	Hôtel de Ville	Pl. du 11 Novembre		53000	LAVAL
M.	le	Maire	Antoine	RUFENACHT	Hôtel de Ville	Av. du Général Leclerc	BP 51	76084	LE HAVRE
M.	le	Maire	Jean-Claude	BOULARD	Hôtel de Ville	Pl. Saint-Pierre		72000	LE MANS
Mme	le	Maire	Arlette	ARNAUD-LANDAU	Hôtel de Ville	1, pl. du Martouret		43000	LE PUY EN VELAY
M.	le	Maire	Guy	DELCOURT	Hôtel de Ville	Pl. Jean Jaurès		62300	LENS
M.	le	Député-maire	Patrick	BALKANY	Hôtel de Ville	Pl. de la République		92300	LEVALLOIS-PERRET
M.	le	Maire	Gilbert	MITTERRAND	Hôtel de Ville	Pl. Abel Surchamp		33330	LIBOURNE
Mme	le	Maire	Martine	AUBRY	Hôtel de Ville	2, Pl. Roger Salengro	BP 667	59000	LILLE Cedex
M.	le	Député-Maire	Alain	RODET	Hôtel de Ville	9, Pl. Léon Betoulle		87000	LIMOGES

Droits d'auteur réservés

M.	le	Député-Maire	Jacques	PELISSARD	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	39000	LONS-LE-SAUNIER
M.	le	Maire	Claude	ARNAUD	Hôtel de Ville	Av. Victor Hugo	34400	LUNEL
M.	le	Maire	Michel	CLOSSE	Hôtel de Ville	2, pl. Saint Rémy	54300	LUNEVILLE
M.	le	Sénateur-Maire	Gérard	COLLOMB	Hôtel de Ville	Pl. de la Comédie	69001	LYON
M.	le	Sénateur-Maire	Jean-Patrick	COURTOIS	Hôtel de Ville	Quai Lamartine	71000	MÂCON
M.	le	Maire	Henry	LEROY	Hôtel de Ville	Av. de la République	06210	MANDELIEU-LA-NAPOULE
M.	le	Maire	Patrick	BEDIER	Hôtel de Ville	31, rue Gambetta	78200	MANTES-LA-JOLIE
M.	le	Sénateur-Maire	Jean-Claude	GAUDIN	Hôtel de Ville	Pl. Villeneuve Bargemon	13001	MARSEILLE
M.	le	Maire	Jean-Jacques	DELMAS	Hôtel de Ville	Pl. du Général de Gaulle	48000	MENDE
M.	le	Maire	Jean-Marie	RAUSH	Hôtel de Ville	1, pl. d'Armes	57000	METZ
M.	le	Député-Maire	Jacques	GODFRAIN	Hôtel de Ville	17 av. de la République	12100	MILLAU
M.	le	Député-Maire	Jean-Pierre	DOOR	Hôtel de Ville	6, rue Gambetta	45200	MONTARGIS
Mme	le	Député-Maire	Brigitte	BAREGES	Hôtel de Ville	rue de l'Hôtel de Ville	82000	MONTAUBAN
M.	le	Sénateur-Maire	Philippe	LABEYRIE	Hôtel de Ville	2, pl. du Général Leclerc	40000	MONT-DE-MARSAN
M.	le	Maire	Daniel	DUGLERY	Hôtel de Ville	Pl. Jean Jaurès	03100	MONTLUÇON
M.	le	Député-Maire	Jean-Pierre	BRARD	Hôtel de Ville	Pl. Jean Jaurès	93100	MONTREUIL
M.	le	Député-Maire	Pierre-André	PERISSOL	Hôtel de Ville	12, pl. de l'Hôtel de Ville	03000	MOULINS
M.	le	Député-Maire	Jean-Marie	BOCKEL	Hôtel de Ville	2, rue Pierre et Marie Curie	68000	MULHOUSE
M.	le	Maire	André	ROSSINOT	Hôtel de Ville	Pl. Stanislas	54000	NANCY
M.	le	Député-Maire	Jean-Marc	AYRAUT	Hôtel de Ville	29, rue de Strasbourg	44000	NANTES
M.	le	Maire	Michel	MOYNIER	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	11100	NARBONNE
M.	le	Sénateur-Maire	Didier	BOULAUD	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	58000	NEVERS
M.	le	Sénateur-Maire	Jacques	PEYRAT	Hôtel de Ville	5 rue de l'Hôtel de Ville	06364	NICE Cedex 4
M.	le	Maire	Jean-Paul	FOURNIER	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	30000	NÎMES
M.	le	Maire	Bernard	BELLEC	Hôtel de Ville	1, pl. Martin Bastard	79000	NIORT
M.	le	Député-Maire	Serge	GROUARD	Hôtel de Ville	Pl. de l'Etape	45000	ORLEANS
M.	le	Maire	François-Noël	BUFFET	Hôtel de Ville		69600	OULLINS
M.	le	Sénateur-Maire	Jean-Paul	ALDUY	Hôtel de Ville	Pl. de la Loge	66931	PERPIGNAN Cedex
M.	le	Maire	Jacques	SANTROT	Hôtel de Ville	Pl. du Maréchal Leclerc	86000	POITIERS
M.	le	Sénateur-Maire	Alain	GERARD	Hôtel de Ville	44, pl. Saint-Corentin	29000	QUIMPER

Droits d'auteur réservés

M.	le	Maire	Jean-Louis	SCHNEITER	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville		51100	REIMS
M.	le	Maire	Edmond	HERVE	Hôtel de Ville	Pl. de la Mairie		35031	RENNES
M.	le	Maire	Jean-Claude	ZICOLA	Hôtel de Ville	23, rue de l'Hôtel de Ville		63200	RIOM
Mme	le	Maire	Geneviève	WISS-VRIGNAUD	Hôtel de Ville	119, rue Pierre Loti		17300	ROCHEFORT-SUR-MER
M.	le	Maire	Marc	CENSI	Hôtel de Ville	Pl. Eugène Reynaldi		12000	RODEZ
M.	le	Maire	René	VANDIERENDONCK	Hôtel de Ville	71, av. de VERDUN		59100	ROUBAIX
M.	le	Député-Maire	Pierre	ALBERTINI	Hôtel de Ville	Pl. du Général de Gaulle		76037	ROUEN Cdex 01
M.	le	Sénateur-Maire	Charles	GAUTIER	Hôtel de Ville			44800	SAINT HERBLAIN
M.	le	Député-Maire	Patrick	BRAOUEZEC	Hôtel de Ville	2, pl. Victor hugo		93210	SAINT-DENIS
Mme	le	Maire	Bernadette	SCHMITT	Hôtel de Ville	square André Maudet		17100	SAINTES
M.	le	Maire	Philippe	PERROT	Hôtel de Ville	Rue de Goumet		31800	SAINT-GAUDENS
M.	le	Maire	François	DIGARD	Hôtel de Ville	Pl. du Général de Gaulle		50000	SAINT-LÔ
M.	le	Député-Maire	René	COUANAU	Hôtel de Ville	Château de la duchesse Anne		35400	SAINT-MALO
M.	le	Maire	Joël-Guy	BATTEUX	Hôtel de Ville	Pl. François Blancho		44600	SAINT-NAZAIRE
M.	le	Maire	Jean-Jacques	DELVAUX	Hôtel de Ville	Pl. du Maréchal Foch		62500	SAINT-OMER
M.	le	Sénateur-Maire	Pierre	ANDRE	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville		02100	SAINT-QUENTIN
M.	le	Maire	Jean-Paul	BACHY	Hôtel de Ville	6, rue de la Rochefoucauld		08200	SEDAN
M.	le	Maire	Arthur	DEHAINE	Hôtel de Ville	Pl. Henri IV		60300	SENLIS
Mme	le	Maire	Marie-Louise	FORT	Hôtel de Ville	100, rue de la République		89100	SENS
M.	le	Maire	François	COMMEINHES	Hôtel de Ville	7, rue Paul Valéry		34200	SETE
Mme	le	Maire	Edith	ERRASTI	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville		02200	SOISSONS
M.	le	Député-Maire	Alain	BOCQUET	Hôtel de Ville	65, Grand Place		59230	ST AMAND LES EAUX
M.	le	Maire	Joël	GUERRIAU	Hôtel de Ville	14, rue du Petit Anjou		44230	ST SEBASTIEN SUR LOIRE
M.	le	Député-Maire	Michel	BEAUMALE	Hôtel de Ville	6, av. Vaillant-Couturier		93240	STAINS
M.	le	Maire	Peyuco	DUHART	Hôtel de Ville	2, pl. Louis XIV		64500	ST-JEAN-DE-LUZ
Mme	le	Maire	Fabienne	KELLER	Hôtel de Ville	1, Pl. de l'Etoile		67000	STRASBOURG
M.	le	Maire	Gérard	TREMEGE	Hôtel de Ville	Pl. Jean Jaurès		65000	TARBES
M.	le	Député-Maire	Jean-Marie	DEMANGE	Hôtel de Ville	Cour du Château		57100	THIONVILLE
Mme	le	Maire	Nicole	FEIDT	Hôtel de Ville	13, rue de Rigny		54200	TOUL
M.	le	Député-Maire	Philippe	DOUSTE-BLAZY	Hôtel de Ville	Pl. du Capitole	BP 999	31040	TOULOUSE Cedex 6

Droits d'auteur réservés

M.	le Maire	Jean-Pierre	BALDUYCK	Hôtel de Ville	Pl. Victor Hassebroucq	59200	TOURCOING
M.	le Maire	Jean	PONTIER	Hôtel de Ville	Pl. Auguste Faure	07300	TOURNON-SUR-RHÔNE
M.	le Maire	Jean	GERMAIN	Hôtel de Ville	1-3, rue des Minimes	37000	TOURS
M.	le Député-Maire	François	BAROIN	Hôtel de Ville	Pl. Alexandre Israël	10000	TROYES
M.	le Député-Maire	François	HOLLANDE	Hôtel de Ville	10, rue Félix Vidalin	19000	TULLE
M.	le Maire	Laurent	CHASTAGNOL	Hôtel de Ville	26, av. Marmontel	19200	USSEL
M.	le Député-Maire	Patrick	LABAUNE	Hôtel de Ville	Pl. de la Liberté	26000	VALENCE
M.	le Maire	Dominique	RIQUET	Hôtel de Ville	Pl. d'Armes	59306	VALENCIENNES
M.	le Député-Maire	François	GOULARD	Hotel de Ville	Pl. Maurice Marchais	56000	VANNES
M.	le Député-Maire	André	GERIN	Hôtel de Ville	5, av. Marcel Houel	69200	VENISSIEUX
M.	le Député-Maire	Etienne	PINTE	Hôtel de Ville	4, av. de Paris	78011	VERSAILLES
M.	le Député-Maire	Alain	JOYANDET	Hôtel de Ville	58, rue Paul Morel	70000	VESOUL
M.	le Maire	Jean	ROUSSEAU	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	18100	VIERZON
M.	le Maire	Jean-Paul	BRET	Hôtel de Ville	3, pl. du Dr Lazare Goujon	69100	VILLEURBANNE
M.	le Député-Maire	Jacques-Alain	BENISTI	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	94350	VILLIERS SUR MARNE
M.	le Maire	Guy	OBINO	Hôtel de Ville		13127	VITROLLES
M.	le Maire	Michel	BIARD	Hôtel de Ville	Pl. de l'Hôtel de Ville	51300	VITRY-LE-FRANÇOIS

Le nombre d'habitants de chacune des villes retenues dans cette base de données est indiqué sur le site de l'INSEE : www.insee.fr/fr/recensement/page_accueil_rp.htm> [consultation le 24 mars 2004]

Droits d'auteur réservés

Annexe 2.3 : le questionnaire envoyé aux élus

Droits d'auteur réservés

Questionnaire à retourner à :
ENSSIB, DCB 13, Groupe recherche 29,
17-21 bd du 11 novembre 1918
69623 Villeurbanne cedex

ENJEUX DE L'ÉVALUATION DES BIBLIOTHÈQUES DE LECTURE PUBLIQUE : LE POINT DE VUE DES AUTORITÉS DE TUTELLE

I MISSIONS ET OBJECTIFS DES BIBLIOTHÈQUES

1. Parmi les trois grandes missions énoncées ci-après, laquelle retiendriez-vous en priorité pour votre bibliothèque ?

Cochez la case correspondant à votre réponse.

|__| mission culturelle,
|__| mission sociale (à savoir notamment lutte contre l'illettrisme et/ou l'exclusion),
|__| mission territoriale (la bibliothèque prenant part à l'aménagement de l'espace urbain).

2. Classez par ordre décroissant de priorité les secteurs d'intervention suivants :
Portez les chiffres 1 à 6 dans les cases correspondant au classement que vous retenez.

1. loisirs,
2. recherche (aide à la recherche documentaire, à la méthodologie de recherche, etc.),
3. éducation/culture
4. patrimoine (conservation et valorisation),
5. information (mise à disposition de la presse d'actualité),
6. formation permanente des usagers.

|__| |__| |__| |__| |__| |__|

3. Classez par ordre décroissant de priorité les objectifs de la bibliothèque énoncés ci-après :
Portez les chiffres 1 à 5 dans les cases correspondant au classement que vous retenez.

1. contribuer au rayonnement de la ville,
2. assurer une gestion pertinente des moyens mis à sa disposition,
3. favoriser la consolidation du lien social,
4. développer et valoriser ses collections,
5. autre(s) - à préciser :

……

……

|__| |__| |__| |__| |__|

4. Selon vous, le responsable de la bibliothèque doit être avant tout :
Cochez la case correspondant à votre réponse.

|__| un responsable scientifique,
|__| un animateur culturel,
|__| un cadre territorial gestionnaire de son service.

5. A votre avis, votre bibliothèque est-elle un service performant ?

|__| oui,
|__| non.

Droits d'auteur réservés

II : ÉVALUATION DES BIBLIOTHÈQUES

II.A : Mise en oeuvre de l'évaluation

6. Pensez-vous qu'une évaluation suppose préalablement une définition précise des objectifs que la bibliothèque doit atteindre ?
Cochez la case correspondant à votre réponse.
|__| oui,
|__| non,
|__| pas nécessairement.

7. Pensez-vous que d'une façon générale la mise en oeuvre d'une procédure d'évaluation :
Cochez la ou les cases correspondant à votre réponse.
|__| rentre dans les compétences de principe du responsable de la bibliothèque,
|__| requiert au contraire des compétences ou un savoir-faire propre(s),
|__| peut justifier une formation spécifique - à préciser :

……

……

……

8. Pensez-vous que l'évaluation relève :
Cochez la ou les cases correspondant à votre réponse.
|__| de la seule compétence du responsable du service à évaluer,
|__| de tout agent ayant des fonctions d'encadrement,
|__| de l'intervention d'un agent évaluateur extérieur au service.

9. Dans ce dernier cas, classez par ordre de préférence les solutions qui vous paraissent les plus adaptées :
Portez les chiffres 1 à 3 dans les cases correspondant au classement que vous retenez
1. audit par un organisme consultant,
2. évaluation par le service de contôle de gestion de la mairie,
3. évaluation par un ou d'autre(s) services centraux de la mairie - à préciser :

……

……

|__| |__| |__|

10. L'évaluation éventuellement pratiquée dans la bibliothèque a-t-elle fait l'objet d'une information préalable auprès de ses personnels, afin d'en exposer la méthodologie, les objectifs et la finalité ?
|__| oui,
|__| non,
|__| ne sais pas.

11. Si vous avez répondu oui à la question précedente, cette information a-t-elle pris la forme :
Cochez la ou les cases correspondant à votre réponse.
|__| 1. d'un document officiel de service (note de service) émanant de l'autorité de tutelle de la bibliothèque,
|__| 2. d'une action laissée à l'initiative du responsable de la bibliothèque.

Droits d'auteur réservés

II.B : Modalités de l'évaluation

12. La bibliothèque de votre ville fait-elle l'objet d'une évaluation :
Cochez la ou les cases correspondant à votre réponse.
|__| commune à l'ensemble des services municipaux,
|__| commune aux services culturels de la ville,
|__| spécifique.

13. Selon vous, les indicateurs de performances utilisés pour l'évaluation de la bibliothèque doivent être :
Cochez la case correspondant à votre réponse.
|__| les mêmes pour toutes les bibliothèques publiques,
|__| choisis en fonction du contexte local - en ce cas, pouvez-vous indiquer les caractéristiques à prendre en considération :
……
……
……

14. L'évaluation de la bibliothèque est-elle faite :
Cochez la ou les cases correspondant à votre réponse.
|__| une fois l'année d'activité écoulée,
|__| pendant l'année d'activité (tenue de tableaux de bord),
|__| ponctuellement, dans le cadre d'un projet - préciser si : avant, et/ou : pendant, et/ou : après,
|__| autre - à préciser :
……
……

15 .Classez par ordre décroissant d'importance les supports retenus pour l'évaluation de votre bibliothèque :
Portez les chiffres 1 à 6 dans les cases correspondant au classement que vous retenez.
1. formulaire d'évaluation annuelle destiné à la Direction du livre et de la lecture,
2. rapport d'activité à l'autorité politique,
3. rapport d'activité au Directeur des affaires culturelles
4. autres supports tenus par la bibliothèque (par ex., tableaux de bord),
5. entretien avec le responsable de la bibliothèque,
6. autre(s) - à préciser :

……
……

|__| |__| |__| |__| |__| |__|

16. Parmi les éléments d'évaluation suivants, classez par ordre décroissant d'importance ceux que vous fournit votre bibliothèque :
Portez les chiffres 1 à 10 dans les cases correspondant au classement que vous retenez.
1. nombre d'inscrits,
2. nombre de prêts,
3. heures d'ouverture,
4. volume des acquisitions,
5. pourcentage de fréquentation de la population-cible,
6. coût par usager,
7. coût par agent,
8. nombre d'animations,
9. taux de satisfaction des usagers,
10. autres - à préciser :

……
……

|__| |__| |__| |__| |__| |__| |__| |__| |__| |__|

Droits d'auteur réservés

17. Parmi les éléments d'évaluation dont vous disposez, lesquels trouvez-vous inadaptés ou peu utiles ?

……

……

……

18. La satisfaction des usagers de la bibliothèque est évaluée par :
Cochez la ou les cases correspondant à votre réponse.
|__| audit externe,
|__| enquête auprès des usagers réalisée en interne,
|__| ne sais pas,
|__| autres - à préciser :

……

19. Auquel de ces aspects de l'évaluation attachez-vous le plus d'importance ?
Cochez la case correspondant à votre réponse.
|__| efficacité (mesure de l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés),
|__| l'efficience (une activité étant efficiente si elle emploie le minimum de ressources pour atteindre son objectif),
|__| l'impact (effet des actions entreprises par la bibliothèque sur la commune et la population en termes culturels, sociaux...).

20. Avez-vous procédé, ou fait procéder à des modifications dans l'accomplissement de l'évaluation ?
|__| oui,
|__| non.

21. Si oui, en quoi ont consisté ces modifications ?
Cochez la ou les cases correspondant à votre réponse.
|__| nouveau domaine d'observation (par ex., fréquentation des non-inscrits, travail avec les services culturels et sociaux) - à préciser :

……

……

|__| nouveau type d'indicateur (par ex., prêts par agent, taux d'utilisation des installations ou des documents) - à préciser :

……

……

|__| autre(s) - à préciser :

……

……

22. Avez-vous recours, ou eu recours, à un audit de la bibliothèque ?
|__| oui,
|__| non.

23. Si oui,
- par qui ?

……

……

- pour quelle raison ?

……

……

Droits d'auteur réservés

II.C : Finalité de l'évaluation

24. Globalement, êtes-vous satisfait de la façon dont l'évaluation est conduite ?
|__| oui,
|__| non.

25. Avez-vous tenu compte des résultats de l'évaluation pour préciser ou modifier les objectifs assignés à la bibliothèque ?
|__| oui,
|__| non.

26. Les résultats de l'évaluation sont-ils :
Cochez la ou les cases correspondant à votre réponse.
|__| portés à l'attention de l'ensemble des services et des personnels de la bibliothèque,
|__| portés à la connaissance des autres services municipaux,
|__| diffusés auprès du public (par ex. dans le bulletin municipal, sur Internet).

27. D'après vous, quels sont les principaux freins au changement des bibliothèques en matière d'amélioration de performance ?

……
……
……
……
……

28. Quels objectifs assignez-vous à l'évaluation de la bibliothèque de votre ville ?

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

Droits d'auteur réservés

Annexe 3 : dépouillement des questionnaires

Droits d'auteur réservés

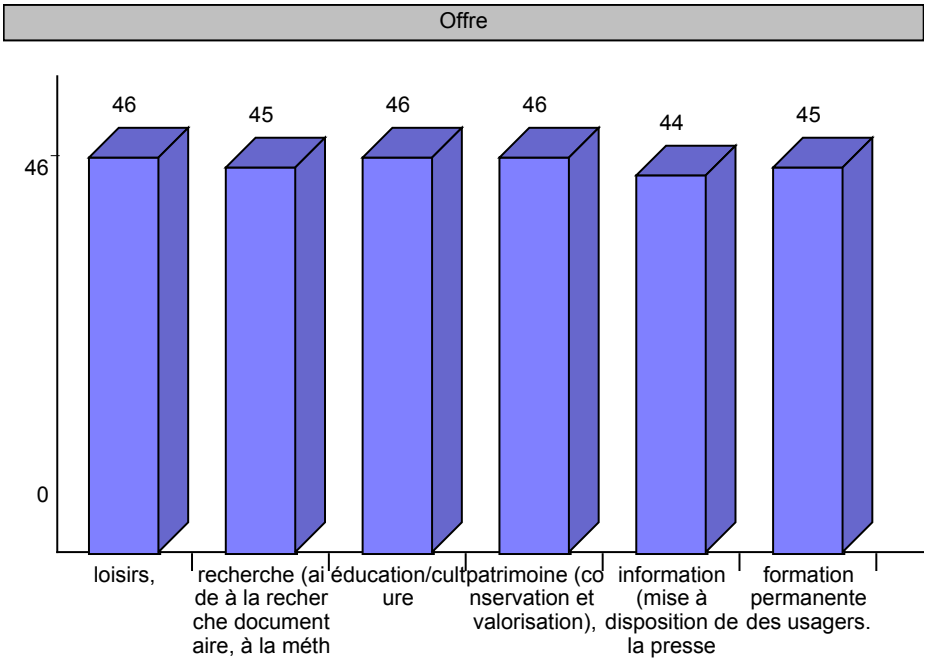
Annexe 3.1 : résultats de l'ensemble des questions

I. MISSIONS ET OBJECTIFS DES BIBLIOTHÈQUES

Question 1 : Parmi les trois grandes missions énoncées ci-après, laquelle retiendriez-vous en priorité pour votre bibliothèque ?

Missions	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	3	6,5%
mission culturelle,	39	84,8%
mission sociale (à savoir notamment la lutte contre l'illétrisme et/ou l'exclusion),	2	4,3%
mission territoriale (la bibliothèque prenant part à l'aménagement de l'espace urbain).	2	4,3%
TOTAL OBS.	**46**	**100%**

Question 2 Classez par ordre décroissant de priorité les secteurs d'intervention suivants :



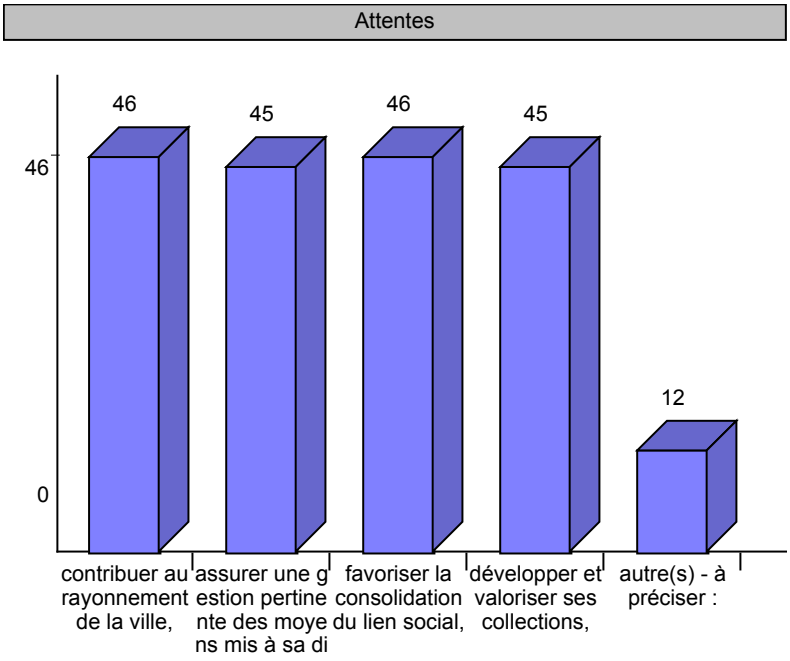
Droits d'auteur réservés

Tableau de répartition des résultats de la question 2 :

Offre	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (rang 4)	Fréq.	Nb. cit. (rang 5)	Fréq.	Nb. cit. (rang 6)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
loisirs,	8	17,4%	9	19,6%	8	17,4%	6	13,0%	7	15,2%	8	17,4%	46 (3,41)	100%
recherche (aide à la recherche documentaire, à la méthodologie de recherche, etc.),	3	6,5%	7	15,2%	10	21,7%	12	26,1%	10	21,7%	3	6,5%	45 (3,62)	97,8%
éducation/culture	32	69,6%	9	19,6%	2	4,3%	1	2,2%	2	4,3%	0	0,0%	46 (1,52)	100%
patrimoine (conservation et valorisation),	1	2,2%	8	17,4%	8	17,4%	6	13,0%	14	30,4%	9	19,6%	46 (4,11)	100%
information (mise à disposition de la presse d'actualité),	2	4,3%	9	19,6%	11	23,9%	11	23,9%	7	15,2%	4	8,7%	44 (3,55)	95,7%
formation permanente des usagers.	0	0,0%	4	8,7%	7	15,2%	9	19,6%	5	10,9%	20	43,5%	45 (4,67)	97,8%
TOTAL OBS.	**46**		**46**		**46**		**46**		**46**		**46**		**46**	

Droits d'auteur réservés

Question 3 Classez par ordre décroissant de priorité les objectifs de la bibliothèque énoncés ci-après :



Droits d'auteur réservés

Question 3 : présentation des résultats sous forme de tableau

Attentes	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (rang 4)	Fréq.	Nb. cit. (rang 5)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
contribuer au rayonnement de la ville,	10	21,7%	8	17,4%	15	32,6%	12	26,1%	1	2,2%	46 (2,70)	100%
assurer une gestion pertinente des moyens mis à sa disposition,	11	23,9%	13	28,3%	8	17,4%	13	28,3%	0	0,0%	45 (2,51)	97,8%
favoriser la consolidation du lien social,	8	17,4%	17	37,0%	11	23,9%	9	19,6%	1	2,2%	46 (2,52)	100%
développer et valoriser ses collections,	16	34,8%	8	17,4%	12	26,1%	9	19,6%	0	0,0%	45 (2,31)	97,8%
autre(s) - à préciser :	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	10	21,7%	12 (4,58)	26,1%
TOTAL OBS.	**46**		**46**		**46**		**46**		**46**		**46**	

Droits d'auteur réservés

Question 4 : Selon vous, le responsable de la bibliothèque doit être avant tout

Vision du conservateur	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	6	13,0%
un responsable scientifique,	4	8,7%
un animateur culturel,	19	41,3%
un cadre territorial gestionnaire de son service.	17	37,0%
TOTAL OBS.	**46**	**100%**

Question 5 : . A votre avis, votre bibliothèque est-elle un service performant ?

Satisfaction globale	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	2,2%
oui,	38	82,6%
non.	7	15,2%
TOTAL OBS.	**46**	**100%**

II : ÉVALUATION DES BIBLIOTHÈQUES

II.A : Mise en oeuvre de l'évaluation

Question 6 : Pensez-vous qu'une évaluation suppose préalablement une définition précise des objectifs que la bibliothèque doit atteindre ?

Définition des objectifs	Nb. cit.	Fréq.
oui,	37	80,4%
non,	0	0,0%
pas nécessairement.	9	19,6%
TOTAL OBS.	**46**	**100%**

Question 7 : Pensez-vous que d'une façon générale la mise en oeuvre d'une procédure d'évaluation :

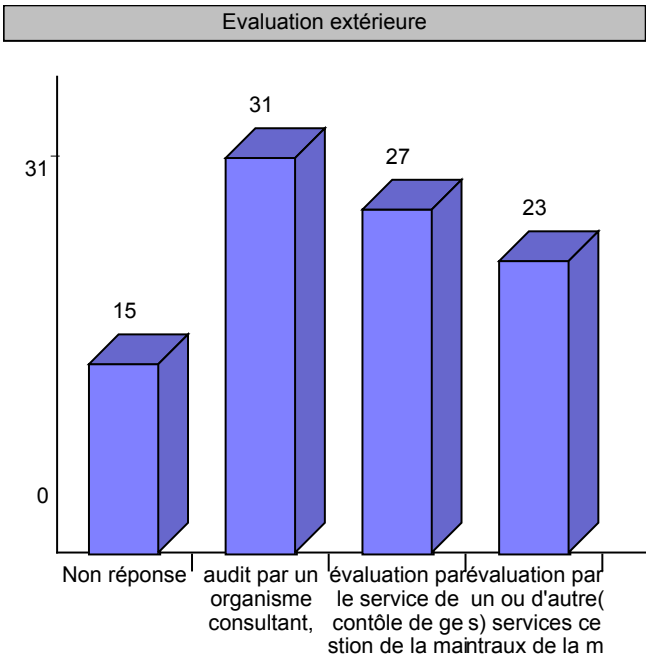
Compétences requises pour l'évaluation	Nb. cit.	Fréq.
rentre dans les compétences de principe du responsable de la bibliothèque,	30	65,2%
requiert au contraire des compétences ou un savoir-faire propre(s),	16	34,8%
peut justifier une formation spécifique - à préciser :	12	26,1%
TOTAL OBS.	**46**	

Droits d'auteur réservés

Question 8 : Pensez-vous que l'évaluation relève :

Acteur de l'évaluation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	2,2%
de la seule compétence du responsable du service à évaluer,	15	32,6%
de tout agent ayant des fonctions d'encadrement,	16	34,8%
de l'intervention d'un agent évaluateur extérieur au service.	26	56,5%
TOTAL OBS.	**46**	

Question 9 : Dans ce dernier cas, classez par ordre de préférence les solutions qui vous paraissent les plus adaptées :



Droits d'auteur réservés

Présentation sous forme de tableau des résultats de la question 9 :

Evaluation extérieure	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
Non réponse	15	32,6%	4	8,7%	4	8,7%	15 (1,52)	32,6%
audit par un organisme consultant,	21	45,7%	6	13,0%	4	8,7%	31 (1,45)	67,4%
évaluation par le service de contôle de gestion de la mairie,	6	13,0%	13	28,3%	8	17,4%	27 (2,07)	58,7%
évaluation par un ou d'autre(s) services centraux de la mairie - à préciser :	4	8,7%	8	17,4%	11	23,9%	23 (2,30)	50,0%
TOTAL OBS.	**46**		**46**		**46**		**46**	

Droits d'auteur réservés

Question 10 : . L'évaluation éventuellement pratiquée dans la bibliothèque a-t-elle fait l'objet d'une information préalable auprès de ses personnels, afin d'en exposer la méthodologie, les objectifs et la finalité ?

Information des personnels	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	8	17,4%
oui,	22	47,8%
non,	7	15,2%
ne sais pas.	9	19,6%
TOTAL OBS.	**46**	**100%**

Question 11 : Si vous avez répondu oui à la question précedente, cette information a-t-elle pris la forme :

Information interne ou externe	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	24	52,2%
d'un document officiel de service (note de service) émanant de l'autorité de tutelle de la bibliothèque,	7	15,2%
d'une action laissée à l'initiative du responsable de la bibliothèque.	15	32,6%
TOTAL OBS.	**46**	**100%**

II.B : Modalités de l'évaluation

Question 12 : La bibliothèque de votre ville fait-elle l'objet d'une évaluation :

Evaluation spécifique ou commune	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	11	23,9%
commune à l'ensemble des services municipaux,	7	15,2%
commune aux services culturels de la ville,	9	19,6%
spécifique.	23	50,0%
TOTAL OBS.	**46**	

Question 13 : Selon vous, les indicateurs de performances utilisés pour l'évaluation de la bibliothèque doivent être :

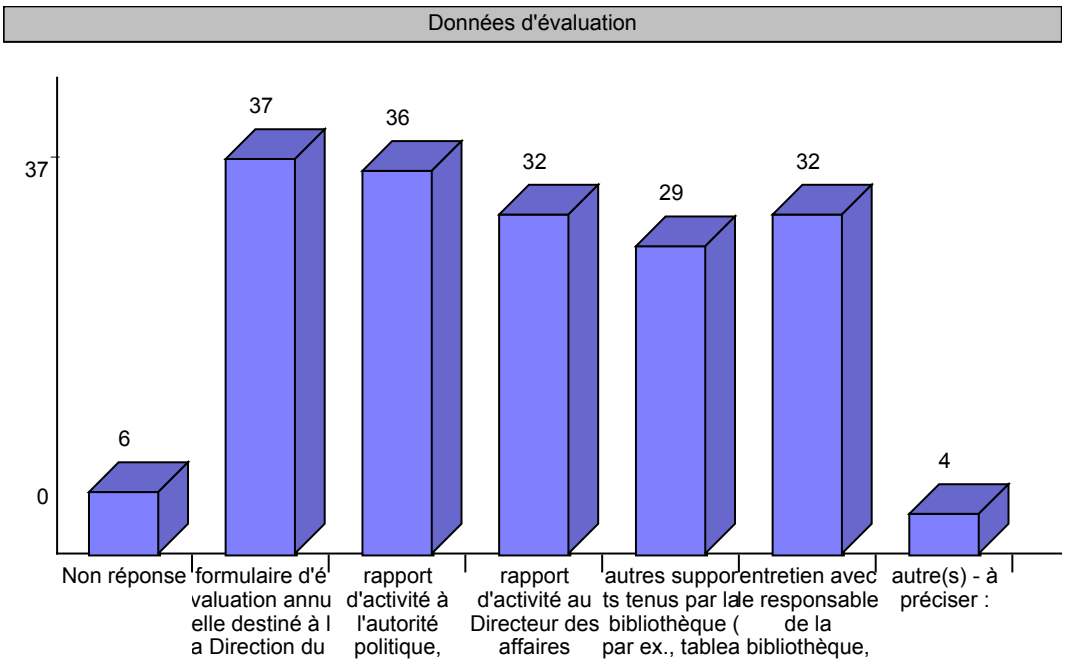
Choix des indicateurs	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	6	13,0%
les mêmes pour toutes les bibliothèques publiques,	20	43,5%
choisis en fonction du contexte local - en ce cas, pouvez-vous indiquer les caractéristiques à prendre en considération :	20	43,5%
TOTAL OBS.	**46**	**100%**

Droits d'auteur réservés

Question 14 : . L'évaluation de la bibliothèque est-elle faite :

Fréquence	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	5	10,9%
une fois l'année d'activité écoulée,	24	52,2%
pendant l'année d'activité (tenue de tableaux de bord),	8	17,4%
ponctuellement, dans le cadre d'un projet - préciser si : avant, et/ou : pendant, et/ou : après,	18	39,1%
autre - à préciser :	2	4,3%
TOTAL OBS.	**46**	

Question 15 : Classez par ordre décroissant d'importance les supports retenus pour l'évaluation de votre bibliothèque :



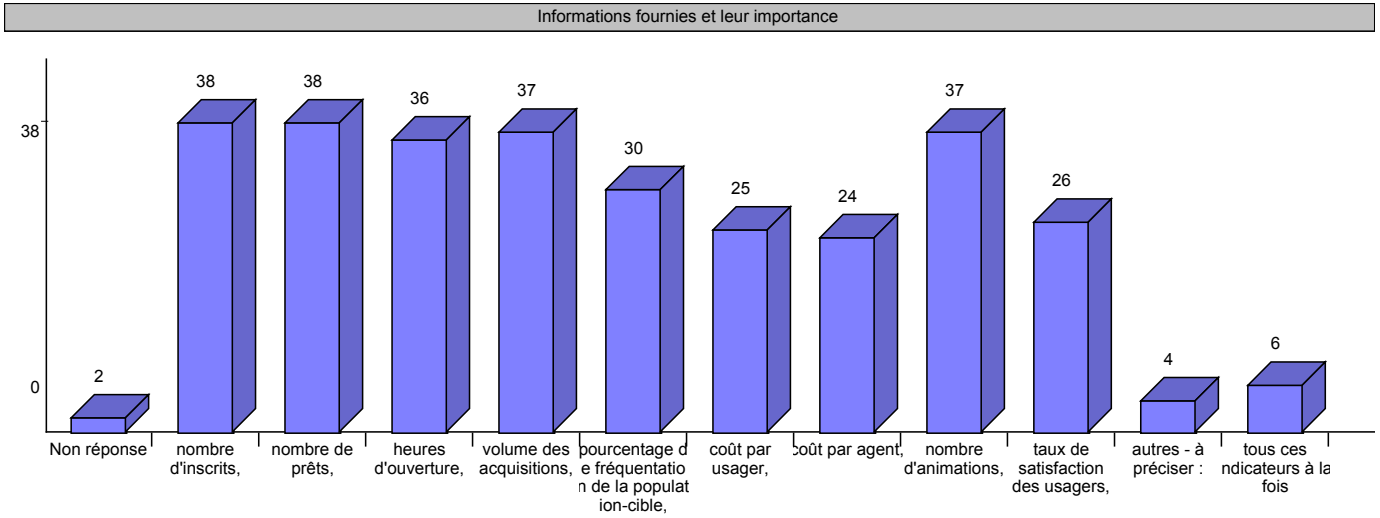
Droits d'auteur réservés

Présentation sous forme de tableau des résultats de la question 15 :

Données d'évaluation	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (rang 4)	Fréq.	Nb. cit. (rang 5)	Fréq.	Nb. cit. (rang 6)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
Non réponse	6	13,0%	2	4,3%	2	4,3%	6	13,0%	7	15,2%	20	43,5%	6 (4,53)	13,0%
formulaire d'évaluation annuelle destiné à la Direction du livre et de la lecture,	12	26,1%	5	10,9%	6	13,0%	7	15,2%	7	15,2%	0	0,0%	37 (2,78)	80,4%
rapport d'activité à l'autorité politique,	12	26,1%	13	28,3%	4	8,7%	5	10,9%	2	4,3%	0	0,0%	36 (2,22)	78,3%
rapport d'activité au Directeur des affaires culturelles	4	8,7%	8	17,4%	10	21,7%	6	13,0%	3	6,5%	1	2,2%	32 (2,97)	69,6%
autres supports tenus par la bibliothèque (par ex., tableaux de bord),	3	6,5%	7	15,2%	4	8,7%	7	15,2%	7	15,2%	1	2,2%	29 (3,38)	63,0%
entretien avec le responsable de la bibliothèque,	7	15,2%	5	10,9%	11	23,9%	5	10,9%	4	8,7%	0	0,0%	32 (2,81)	69,6%
autre(s) - à préciser :	2	4,3%	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	4 (2,75)	8,7%
TOTAL OBS.	**46**		**46**		**46**		**46**		**46**		**46**		**46**	

Droits d'auteur réservés

Question 16 . Parmi les éléments d'évaluation suivants, classez par ordre décroissant d'importance ceux que vous fournit votre bibliothèque :



Droits d'auteur réservés

Présentation sous forme de tableau des résultats de la question 16 :

formations fournies et leur importanc	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (rang 4)	Fréq.	Nb. cit. (rang 5)	Fréq.	Nb. cit. (rang 6)	Fréq.	Nb. cit. (rang 7)	Fréq.	Nb. cit. (rang 8)	Fréq.	Nb. cit. (rang 9)	Fréq.	Nb. cit. (rang 10	Fréq.	Nb. cit. (rang 11	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
Non réponse	2	4,3%	6	13,0%	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	5	10,9%	5	10,9%	3	6,5%	3	6,5%	18	39,1%	3	6,5%	2 (7,54)	4,3%
nombre d'inscrits,	22	47,8%	7	15,2%	6	13,0%	1	2,2%	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3 (1,89)	82,6%
nombre de prêts,	5	10,9%	23	50,0%	5	10,9%	1	2,2%	2	4,3%	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	3 (2,50)	82,6%
heures d'ouverture,	1	2,2%	2	4,3%	7	15,2%	9	19,6%	6	13,0%	4	8,7%	2	4,3%	3	6,5%	2	4,3%	0	0,0%	0	0,0%	6 (4,78)	78,3%
volume des acquisitions,	0	0,0%	1	2,2%	8	17,4%	9	19,6%	5	10,9%	5	10,9%	2	4,3%	3	6,5%	4	8,7%	0	0,0%	0	0,0%	7 (5,16)	80,4%
pourcentage de fréquentation de la pop	6	13,0%	1	2,2%	6	13,0%	4	8,7%	5	10,9%	2	4,3%	3	6,5%	1	2,2%	2	4,3%	0	0,0%	0	0,0%	0 (4,20)	65,2%
coût par usager,	0	0,0%	1	2,2%	2	4,3%	3	6,5%	1	2,2%	5	10,9%	5	10,9%	5	10,9%	3	6,5%	0	0,0%	0	0,0%	5 (6,28)	54,3%
coût par agent,	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	1	2,2%	2	4,3%	7	15,2%	7	15,2%	5	10,9%	0	0,0%	0	0,0%	4 (7,17)	52,2%
nombre d'animations,	1	2,2%	0	0,0%	3	6,5%	5	10,9%	14	30,4%	6	13,0%	3	6,5%	4	8,7%	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	7 (5,35)	80,4%
taux de satisfaction des usagers,	2	4,3%	3	6,5%	1	2,2%	4	8,7%	3	6,5%	6	13,0%	4	8,7%	0	0,0%	3	6,5%	0	0,0%	0	0,0%	6 (5,12)	56,5%
autres - à préciser :	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	3	6,5%	0	0,0%	4 (9,25)	8,7%
tous ces indicateurs à la fois	6	13,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6 (1,00)	13,0%
TOTAL OBS.	**46**		**46**		**46**		**46**		**46**		**46**		**46**		**46**		**46**		**46**		**46**		**46**	

Droits d'auteur réservés

Question 17 : Parmi les éléments d'évaluation dont vous disposez, lesquels trouvez-vous inadaptés ou peu utiles ?

Les questions en texte libre ont fait l'objet d'une analyse séparée qui se trouve retranscrite en annexe 4.2.

Question 18 : . La satisfaction des usagers de la bibliothèque est évaluée par :

Satisfaction du public	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	3	6,5%
audit externe,	1	2,2%
enquête auprés des usagers réalisée en interne,	24	52,2%
ne sais pas,	7	15,2%
autres - à préciser :	13	28,3%
TOTAL OBS.	**46**	

Question 19 : Auquel de ces aspects de l'évaluation attachez-vous le plus d'importance ?

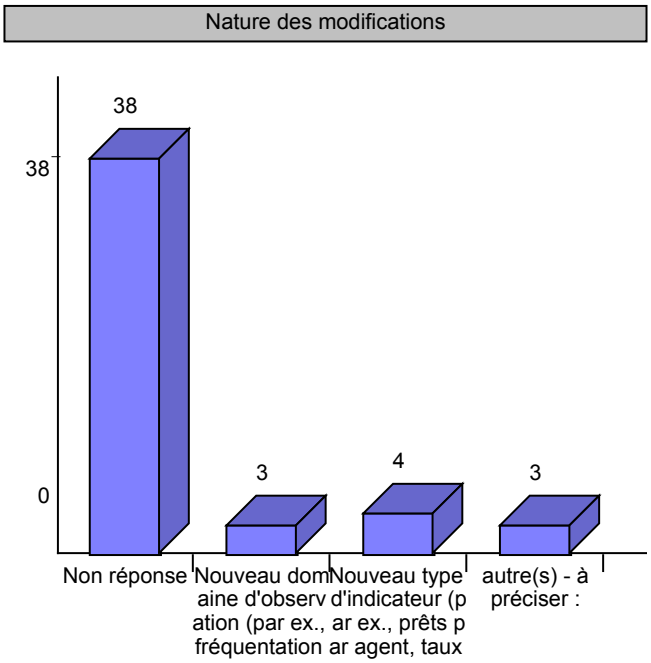
Efficacité/efficience/impact	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	8	17,4%
l'efficacité (mesure de l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés),	7	15,2%
l'efficience (une activité étant efficiente si elle emploie le minimum de ressources pour atteindre son objectif),	3	6,5%
l'impact (effet des actions entreprises par la bibliothèque sur la commune et la population en termes culturels, sociaux...).	28	60,9%
TOTAL OBS.	**46**	**100%**

Question 20 : . Avez-vous procédé, ou fait procéder à des modifications dans l'accomplissement de l'évaluation ?

Adaptation de l'évaluation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	9	19,6%
oui,	8	17,4%
non.	29	63,0%
TOTAL OBS.	**46**	**100%**

Droits d'auteur réservés

Question 21 : Si oui, en quoi ont consisté ces modifications ?



Question 22 : . Avez-vous recours, ou eu recours, à un audit de la bibliothèque ?

Audit	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	5	10,9%
oui,	13	28,3%
non.	28	60,9%
TOTAL OBS.	**46**	**100%**

Question 23 :Si oui par qui ? Pourquoi ?

Les questions en texte libre ont fait l'objet d'une analyse séparée qui se trouve retranscrite en annexe 4.2.

Droits d'auteur réservés

II.C : Finalité de l'évaluation

Question 24 : Globalement, êtes-vous satisfait de la façon dont l'évaluation est conduite ?

Satisfaction évaluation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	28,3%
oui,	25	54,3%
non.	8	17,4%
TOTAL OBS.	**46**	**100%**

Question 25 : Avez-vous tenu compte des résultats de l'évaluation pour préciser ou modifier les objectifs assignés à la bibliothèque ?

Exploitation de l'évaluation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	16	34,8%
oui,	24	52,2%
non.	6	13,0%
TOTAL OBS.	**46**	**100%**

Question 26 : . Les résultats de l'évaluation sont-ils :

Diffusion de l'évaluation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	18	39,1%
portés à l'attention de l'ensemble des services et des personnels de la bibliothèque,	24	52,2%
portés à la connaissance des autres services municipaux,	8	17,4%
diffusés auprès du public (par ex. dans le bulletin municipal, sur Internet).	3	6,5%
TOTAL OBS.	**46**	

Question 27 : D'après vous, quels sont les principaux freins au changement des bibliothèques en matière d'amélioration de performance ?

Les questions en texte libre ont fait l'objet d'une analyse séparée qui se trouve retranscrite en annexe 4.2.

Question 28 : . Quels objectifs assignez-vous à l'évaluation de la bibliothèque de votre ville ?

Droits d'auteur réservés

Les questions en texte libre ont fait l'objet d'une analyse séparée qui se trouve retranscrite en annexe 4.2.

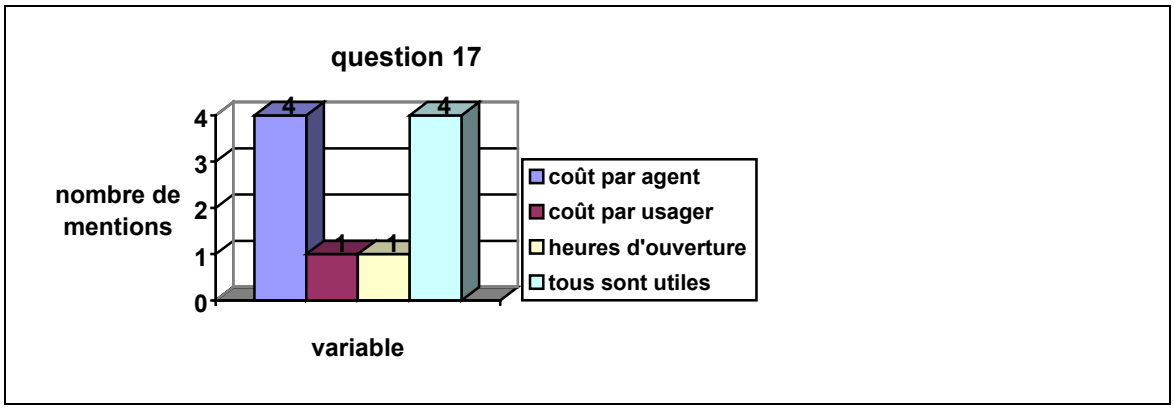
Droits d'auteur réservés

Annexe 3.2 : dépouillement des questions en texte libre

Note générale : la dernière colonne à droite de chaque tableaux indique le nombre et le pourcentage de questionnaire ayant répondu à la question analysée.

Question 17 : parmi les éléments d'évaluation dont vous disposez quels sont ceux qui vous semblent inadaptés ou inutiles ?

réponse	Nombre de mention	Pourcentage
Coût par agent	4	8.7 %
Coût par usager	1	2.2 %
Heures d'ouverture	1	2.2%
Tous sont utiles	4	8.7 %
TOTAL OBS.	46	19.5% (9 réponses)



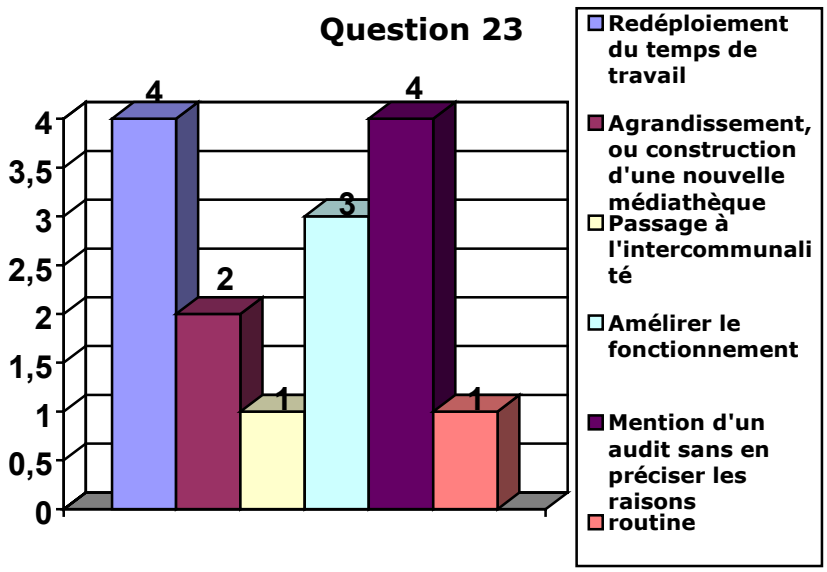
Question 23 : avez-vous eu recours à un audit, si oui par qui ? Pour quoi ?

Remarque : à la question précédente : avez-vous eu recours à un audit, 13 personnes ont répondu « oui ».

réponse	Nombre de mention	Pourcentage
Redéploiement du temps de travail	4	8.7 %
Construction d'une nouvelle médiathèque ou agrandissement	2	4.34%
Passage à l'intercommunalité	1	2.2%
Améliorer le fonctionnement	3	6.52%
Mention d'un audit sans en préciser la raison	4	8.7%
routine	1	2.2%
TOTAL OBS	46	30.4 % (14 réponses)

Note : dans 7 réponse sur 14, soit dans la moitié des cas, l'audit semble se faire quand survient un changement.

Droits d'auteur réservés

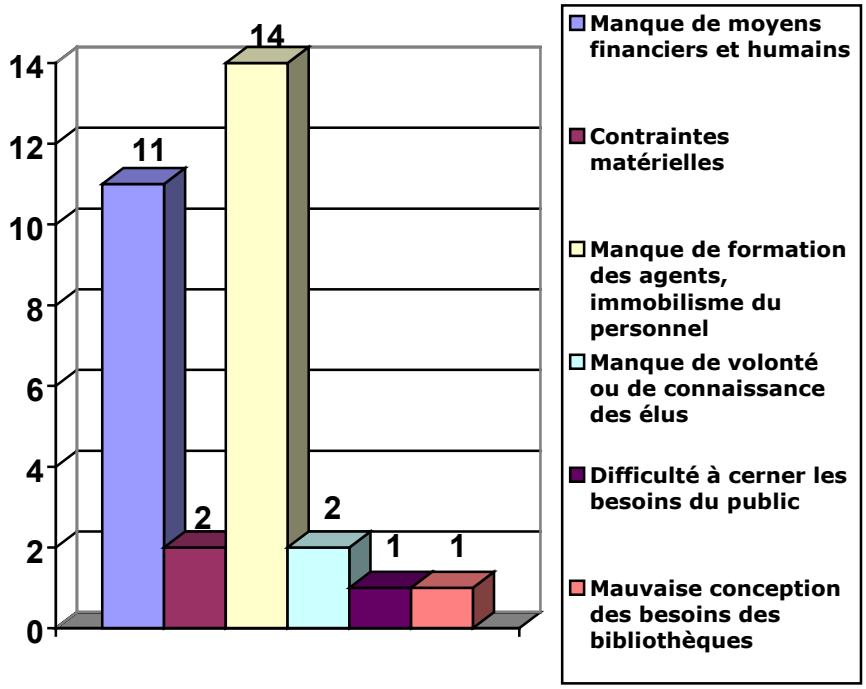


Question 27 : selon vous quels sont les principaux freins au changement des bibliothèques en matière d'amélioration de performances ?

réponse	Nombre de mention	Pourcentage
Manque de moyens financier et humains	11	23.9%
Contraintes matérielles	2	4.34%
Manque de formation des agents, immobilisme du personnel	14	30.43%
Manque de volonté ou de connaissance des élus	2	4.34%
Difficulté à cerner les besoins des publics	1	2.2%
Mauvaise conception des missions d'une bibliothèque	1	2.2%
TOTAL OBS	46	63%(29 réponses)

Droits d'auteur réservés

question 27

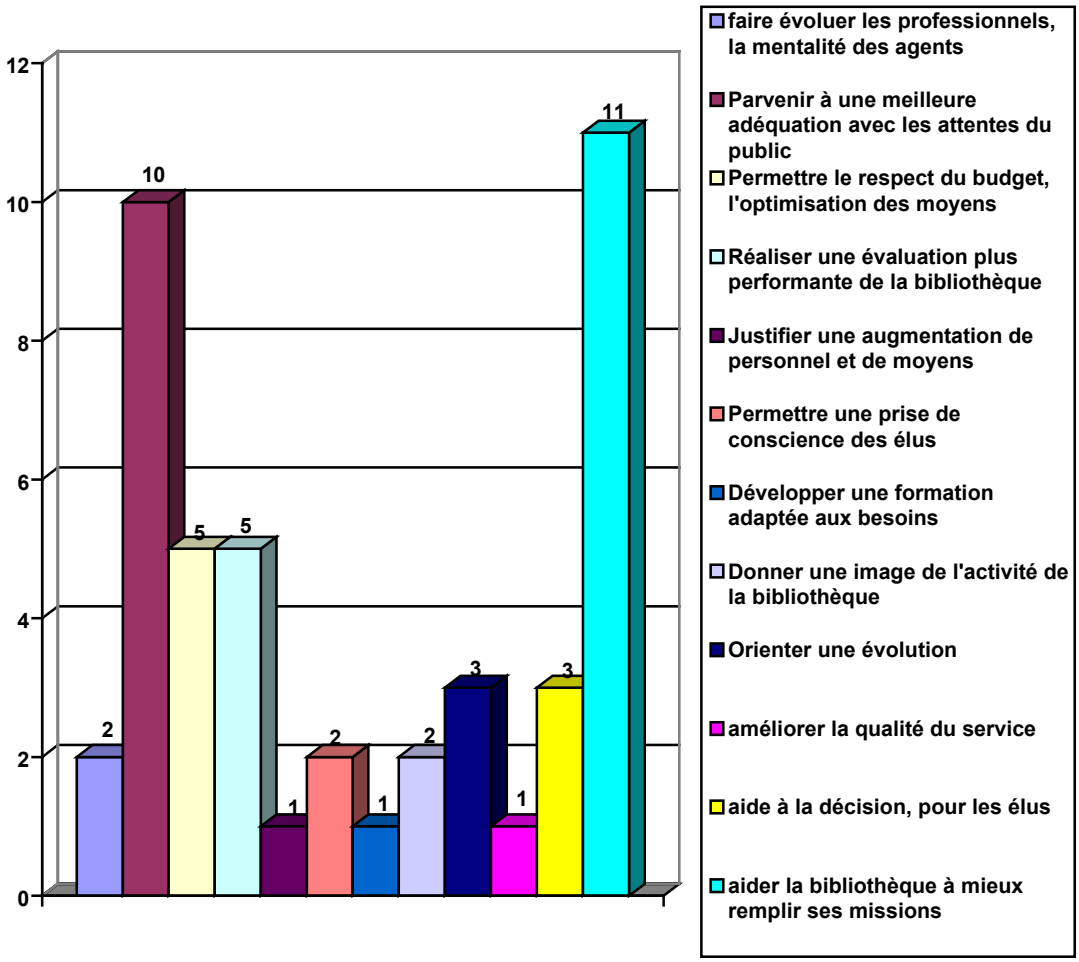


Question 28 : Quels objectifs assignez-vous à l'évaluation des bibliothèques dans votre ville ?

réponse	Nombre de mention	Pourcentage
Faire évoluer les professionnels des bibliothèques, la mentalité des agents	2	4.34%
Une meilleure adéquation avec les attentes du public	10	21.73%
Respect du budget, optimisation des moyens	5	10.8%
Réaliser une évaluation plus performante de l'activité de la bibliothèque	5	10.8%
Justifier une augmentation de personnel et de moyens	1	2.17%
Permettre une prise de conscience des élus	2	4.34%
Développer une formation adaptée aux besoins	1	2.17%
Donner une image de l'activité de la bibliothèque	2	4.34%
Parvenir à une évaluation plus qualitative, qui servirait une évolution	3	6.52%
Améliorer la qualité du service	1	2.17%
Servir d'aide à la décision pour les élus	3	6.52%
Aider la bibliothèque à mieux réaliser ses missions	11	23.9%

Droits d'auteur réservés

TOTAL OBS	46	63% (29 réponses)



Droits d'auteur réservés

Annexes 4 : entretiens à la DLL

Ont été consultés M. Thierry Grognet, chef du Département du développement de la lecture et des bibliothèques territoriales, M. François Rouyer-Gayette, chef de bureau par intérim du Bureau des bibliothèques territoriales, lequel est chargé notamment du suivi de la dotation générale de décentralisation, de la base de donnée sur les établissements, ainsi que du suivi et de la conception des statistiques, et M. Denis Cordazzo, chargé en particulier du traitement des questionnaires adressés aux bibliothèques municipales.

Droits d'auteur réservés

Annexe 4.1 : extraits de l'entretien avec M. Grognet

A votre avis, quelle perception les élus ont-ils de la DLL et de son rôle ?

En ce qui concerne l'apport financier, ce rôle est bien connu et assez bien perçu par les élus : cela fait longtemps que la DLL apporte un soutien financier à l'investissement, et elle essaye depuis quelque temps de rééquilibrer en apportant une aide au fonctionnement.
Les élus ont également une bonne perception de l'accompagnement qu'elle peut apporter à un projet, puisque la DLL fournit des architectes conseils pour participer aux jurys. Ce rôle d'accompagnement est surtout perceptible pour les BMVR, dont le suivi est centralisé à la DLL.
L'idée que la bibliothèque est aussi un projet culturel commence à se répandre.

Est-ce qu'il arrive que des élus demandent votre aide pour évaluer leur bibliothèque ?

Oui cela arrive. Dans ce cas il y a deux cas de figure possible :
S'il s'agit plutôt d'une étude d'ensemble ou d'un audit de gestion, la DLL conseille à l'élu de faire appel à un cabinet d'audit privé.
Eventuellement cette mission d'évaluation peut être conduite avec l'IGB.
Entendons-nous bien : l'IGB est chargée d'effectuer un contrôle technique au sens réglementaire du terme ; la DLL ne doit en, aucun cas être considérée comme un gendarme : ce n'est pas son esprit de fonctionnement, et en outre aucune mesure de rétorsion n'est possible. Les inspections se font plus dans un esprit d'expertise et de conseil : les rapports essayent de préconiser des solutions pour tirer vers le haut des projets.

Mais le rapport de la DLL peut être vu comme une évaluation par la DLL de ses propres actions en matière de politique de lecture publique ?

Concrètement, les politiques de lecture publique sont toujours mises en œuvre par une collectivité, et sous sa responsabilité, c'est donc à elle d'évaluer sa propre action.
Cependant la DLL est obligée de s'intéresser aux résultats, en particulier depuis la mise en place du concours particulier de 1986.

Droits d'auteur réservés

D'une manière plus générale, ce sont des études pour mesurer les résultats des politiques de lecture publique qui font office d'évaluation. Par exemple en 2005, on souhaite lancer une grande étude sur la fréquentation et la non-fréquentation des BM. En effet, si l'on constate un tassement de la fréquentation des bibliothèques, l'administration se doit d'étudier cela pour savoir si les statistiques correspondent à la réalité, en comprendre les causes, et au besoin corriger le tir de son action.[58]
La mise en place de la LOLF à la DLL suppose en théorie une évaluation systématique : lors de la refonte du questionnaire, on a fait en sorte qu'il y ait des données intégrables au bilan prévu par la LOLF. Par exemple, il y existe un plan d 'accompagnement pour soutenir les acquisitions en bibliothèque, et le questionnaire devrait tâcher d'en d'évaluer l'impact sur les acquisitions des bibliothèques.

Pour être exact, le rapport de la DLL est plutôt une photographie de l'existant : la tentation de lier les résultats statistiques aux efforts d'investissements qui ont été accomplis est réelle, mais ce lien reste arbitraire. C'est de manière concrète un bilan d'activité du ministère, les données statistiques constituant un support d'information pour dire ce que le ministère a dépensé. La démarche qui se fait dans le cadre de la LOLF par contre répond plus à un besoin d'information.

La DLL joue-t-elle un rôle de promotion des pratiques d'évaluation dans le cadre de sa mission de conseil technique ?

L'action que mène la DLL pour l'évaluation en bibliothèque se fait de manière plutôt indirecte, par une action de sensibilisation dans la formation des cadres des bibliothèques, ou dans les relations de la DLL avec les associations qui jouent le rôle de relais avec le monde professionnel.
En effet savoir comment restituer leurs actions aux élus devient un enjeu pour les bibliothèques : l'environnement actuel des bibliothèques fait qu'elles devront bientôt se préoccuper de leur propre évaluation : en raison de la raréfaction de l'argent public on leur demande de plus en plus de rendre des comptes sur l'argent dépensé, et de plus il y a eu un gros effort d'investissement depuis une trentaine d'années, et il devient nécessaire de rendre compte des réalisations et des résultats obtenus grâce à cet apport financier.

[58] Par exemple peut-être le fait de miser toutes les subventions était une erreur et qu'il faut rééquilibrer avec le fonctionnement.

Droits d'auteur réservés

Pour les grands établissements en région, l'effort d'investissement est comparable à celui de la BPI, il est donc naturel que leur évaluation dépasse le niveau « basique » (nombre de prêts, nombre d'inscrits…). D'autant plus que les bibliothèques disposent aujourd'hui de moyens sophistiqués comme les logiciels informatiques. Or ces capacités sont actuellement sous-exploitées. A titre d'exemple, la DLL a tenté de savoir quels étaient les titres les plus empruntés, et une seule bibliothèque a été capable de répondre sur requête immédiate.
Ce qu'il manque dans la pratique d'évaluation des bibliothèques aujourd'hui, c'est par exemple de connaître l'usage qui est fait des collections par les usagers : on vit un peu dans la culture du postulat : une collection faite par un bibliothécaire est bonne et adaptée aux usages du public. Pourtant 1/3 des lecteurs ne renouvellent pas leur inscription d'une année sur l'autre.

Au moment de la refonte du rapport de la DLL, avez-vous été tenté d'introduire des éléments d'évaluation plus qualitative ?

On a effectivement été tenté d'introduire des indicateurs visant à déterminer l'usage des collections mais cela n'a pas été fait. Nous avons préféré introduire seulement de nouveaux domaines d'observation, et non des indicateurs de performance. Sur ce point, nous nous sommes éloignés des normes ISO.
En fait il est trop tôt pour intégrer de véritables indicateurs de performance au rapport à l'heure où nous devons encore rappeler les 2/3 des bibliothèques pour avoir une réponse. Nous espérons avoir un meilleur taux de réponse avec la mise en ligne du questionnaire, d'autant qu'il y aura une aide automatique en ligne.
Le questionnaire qui était envoyé avant les années 90 était beaucoup plus exhaustif, mais il y a avait alors beaucoup moins de bibliothèques, et essentiellement dans les grandes villes. Quand leur nombre et leurs missions ont augmenté, nous avons souhaité nous focaliser sur des questions essentielles, et compléter éventuellement par des enquêtes.

Qu'est-ce qui à votre avis constitue un frein à une meilleure fréquentation des bibliothèques ?

Je ne pense pas que les bibliothèques puissent espérer voir leur budget augmenter dans les années à venir. Peut-être ont-elles encore de la marge en ce qui concerne l'organisation du travail. On ne peut pas cacher qu'il y a une grosse différence de résultat avec les pays anglo-saxons. Peut-être cela tient-il

Droits d'auteur réservés

aux horaires d'ouverture. E. Hervé enquête sur la gestion du temps. A travers un « bureau du temps », il s'agirait de faire coïncider les heures d'ouverture du service public avec les emplois du temps effectifs des gens, par exemple avec l'aide d'automates de prêt. Ou peut-être en ayant recours à des vacataires étudiants.

Savez-vous que pour un certain nombre de bibliothèques, le rapport à la DLL constitue le principal outil d'évaluation ?

Nous avons enrichi le formulaire de manière à ce qu'il y ait davantage d'outils, mais il ne peut se substituer à une évaluation, qui se construit en fonction d'objectifs. Il constitue quand même un outil, et on sait que des directeurs l'exploitent en interne. Les bibliothèques sont de plus en plus informatisées, ce qui permet de produire des chiffres plus facilement et de les exploiter. La demande de pouvoir répondre facilement au rapport de la DLL figure dans les appels d'offre, mais même comme cela ils ont des difficultés à répondre car il s'agit de données générales. La DLL a informé les prestataires des types d'informations qu'ils demandaient et ils en ont tenu compte.

Des bibliothécaires qui se servent de l'évaluation pour communiquer activement avec leurs élus se déclarent très satisfaits de cette action : ne pensez-vous pas que les relations entre les bibliothécaires et les élus seraient améliorées si cette pratique se répandait ?

Oui, mais la lecture publique est un domaine partagé entre l'Etat et les collectivités locales : l'Etat ne peut avoir qu'un rôle incitatif sauf pour certains domaines comme la loi sur le droit de prêt, et il ne peut pas forcer les bibliothèques à adopter une culture de l'évaluation. Il faut prendre en compte le fait que les BM se sont développées en l'espace d'une génération (les premiers concours ont eu lieu au début des années 80), et qu'elles ont connu des mutations considérables durant cette période. Il est plus facile de moderniser des équipements que des pratiques.

Que pouvez-vous nous dire des relations entre les bibliothécaires et les élus, vous qui avez une vision d'ensemble ?

Tout un chacun se sent autorisé à parler des livres. Mais il y a chez les élus une certaine difficulté à comprendre ce que font les bibliothécaires, pourquoi ils sont autant : leur travail leur semble facile, il n'y a pas réellement de reconnaissance de la profession. Cela tient aussi au fait que les bibliothécaires eux-même ont du mal à se faire reconnaître. S'ils pouvaient démontrer que les sommes investies ont donné des résultats, leur image en serait améliorée.

Droits d'auteur réservés

Les élus fonctionnent encore beaucoup sur le principe de la carte blanche, mais cela est en train de changer. Ils sont surtout sensibles aux services comme les animations, et à l'inscription de la bibliothèque dans la politique culturelle plus générale de la commune.
La bibliothèque est souvent un élément de leur propre communication, et ils ont la tentation de regarder ce qui est acquis, mais ils font confiance aux bibliothécaires.
En matière d'évaluation, il faut dire qu'il y a aussi une réticence de la part des fonctionnaires. En outre, les collectivités locales commencent à peine à se structurer dans ce domaine, et il est un peu logique que les bibliothèques ne soient pas les premières. ?
La culture de l'évaluation est partie prenante de la culture managériale encore récente. La culture du scientifique indépendant disparaît, remplacée par celle du rendre compte.

Selon vous, les élus sont-ils globalement satisfaits de leurs médiathèques ?

Oui, globalement ils sont contents par exemple d'un nouveau bâtiment, et ils trouvent que le taux d'inscrits est satisfaisant sans voir que près d'un tiers des lecteurs ne se réinscrivent pas. En fait les élus ne se rendent pas compte de ce qu'ils pourraient avoir.

L'évaluation est donc selon vous appelée à se développer en bibliothèques ?

Oui, car l'évaluation est indispensable en matière de politique publique : elle seule permet de voir s'il y a eu adéquation entre moyens/objectifs/résultats. Or au-delà d'une collection de documents, la bibliothèque est au service d'une politique.

Pensez-vous que les élus s'intéressent à leurs bibliothèques ?

En pourcentage, le budget a continué à augmenter, mais ils ne posent pas une exigence systématique d'évaluation. La problématique de la charte documentaire s'est posée avec une acuité nouvelle suite aux événements frontistes de Vitrolles et Marignane.
Mais l'attention des élus peut prendre des formes constructives. On peut citer un propos de Jean Gattégno qui avait marqué la profession au moment de la décentralisation : « *la situation des bibliothèques sera intéressante le jour où on se battra dans une ville autour de sa bibliothèque, où on renverra un*

Droits d'auteur réservés

bibliothécaire parce qu'il aura fait quelque chose qui ne plaît pas à une partie du conseil municipal. »[59] » Quand survient un problème entre un bibliothécaire et un élu, c'est la preuve qu'il y a de grosses attentes.

En conclusion, vous opposez-vous aux termes de « tutelle indirecte » pour qualifier les rapports de la DLL avec les bibliothèques municipales ?

Il faut faire la part des choses : en matière de contrôle technique, l'appellation de tutelle indirecte correspond mieux à la réalité : la DLL joue le rôle de garde-fou en terme de sauvegarde des fonds qui appartiennent à l'Etat.
Par contre la DLL n'intervient pas dans les affaires des municipalités : l'IGB peut aller voir sur place quand il y a un problème, d'ailleurs souvent à la demande des élus. Ce qui joue sur les élus, ce sont les comparaisons avec des bibliothèques types. Les élus y sont sensibles.
Le terme "indirecte" est donc trop fort : il ne correspond ni à la réalité de l'action, ni au positionnement du Ministère y compris en terme de contrôle technique. Il s'agit plus d'une expertise en terme de conseil. Il n'existe pas précisément de terme pour désigner le satut de la DLL vis-à-vis des collectivités territoriales.

[59] Jean Gattégno, « Discours aux bibliothécaires (printemps 1999) », in *Une voix qui manque : écrits en mémoire de Jean Gattégno*, Fayard, 1999, p. 290

Droits d'auteur réservés

Annexe 4.2 : extraits de l'entretien avec MM. Rouyer-Gayette et Cordazzo

L'enquête permet-elle à la DLL d'appréhender les politiques de lecture publique à l'échelon local ?

Ce n'est pas sa mission. La DLL n'est pas une tutelle. Elle n'est fondée à considérer ces bibliothèques qu'au regard du strict critère d'éligibilité au concours particulier, au sein de la dotation générale de décentralisation. Ce serait là son seul levier « de pression » sur les bibliothèques territoriales.
Le taux de subvention est déterminé par le Préfet et il se réparti en fonction du nombre de dossiers. C'est pourquoi, s'il y a beaucoup de demandes, il n'est pas toujours possible d'en distinguer un favorablement. Mais parfois la qualité d'un projet permet d'en bonifier le taux. Sinon, c'est le principe de libre administration des collectivités territoriales qui prévaut.
En aucun cas l'évaluation des points positifs et négatifs ne relève du Bureau des bibliothèques territoriales. Cette mission relève plutôt des inspecteurs généraux des bibliothèques. Mais le service statistique de la DLL aide à la constitution des dossiers des IGB, selon des « modèles-types » élaborés.

Comment se passe le travail de l'inspection générale des bibliothèques ?

L'an dernier, 55 établissements ont été inspectés ou visités, aussi bien des bibliothèques universitaires que des bibliothèques territoriales. On peut en consulter la liste dans le rapport d'activité annuel.[60]
L'inscription à l'inspection se fait selon plusieurs procédures. Il arrive que l'IGB soit saisie directement par la collectivité. Les problèmes peuvent être de nature très différente. Ils concernent par exemple la conservation, le bâtiment ou le personnel. Il ne s'agit pas nécessairement d'arbitrer un conflit entre la direction de la bibliothèque et sa tutelle. Le plus souvent, l'intervention des inspecteurs s'apparente à une demande d'expertise.
Une inspection peut aussi être engagée par une proposition motivée des conseillers livre et lecture dans les Directions régionales des affaires culturelles. Ce peut être pour les mêmes raisons, ou bien parce qu'on constate que les fonds accordés pour un projet précis n'ont pas été employés, ou encore

[60] A l'adresse <http://www.education.gouv.fr/syst/igb/publications.htm> [consultation le 15 juin 2004].

Droits d'auteur réservés

investis dans un autre projet. Par exemple, si un bâtiment construit avec des fonds de l'Etat n'est finalement pas accordé à la bibliothèque mais à un autre organisme, ou bien si des crédits ont été accordés pour la création d'un secteur discothèque mais que celui-ci n'a pas vu le jour. Il est aussi arrivé, comme dans le cas de Niort, que l'on ait engagé une inspection afin que la politique de la lecture soit plus ouverte et redimensionnée à l'échelle de l'intercommunalité. La venue d'une personne de l'administration centrale va aider à une prise de conscience des élus.

A qui le rapport de l'Inspection générale est-il communiqué ?

Auparavant, le rapport n'était pas toujours renvoyé et il était accompagné d'un courrier type. A l'occasion d'un changement de Directeur du livre et de la lecture, il a été décidé de transmettre le rapport plus rapidement et de l'accompagner d'une lettre motivée. Il suit la voie hiérarchique habituelle de l'administration d'Etat. Il est adressé au Préfet, qui se charge de le renvoyer au Maire (pas à la bibliothèque). Dans le cas où la Préfecture du département n'est pas aussi la Préfecture de région, le rapport est aussi porté à la connaissance du service déconcentré du Ministère en région, à savoir la DRAC.
Il peut y avoir des recommandations annexes et éventuellement d'autres courriers aux interlocuteurs concernés. Ainsi, dans un cas où l'on a constaté que des fonds accordés pour la rétroconversion des catalogues de fonds anciens locaux n'ont pas été utilisés, le Président de la BnF en a été averti puisque c'est cet établissement qui les avait versés. Il y a même eu des courriers envoyés à l'Enssib, pour suggérer des sujets de stages intéressants pour les conservateurs stagiaires.
Le contenu des rapports des IGB varie selon les dossiers et selon les méthodes de chaque inspecteur. La tendance semble aujourd'hui à des rapports plus étoffés et à des problématiques plus fouillées. Les situations sont mieux décrites. Les inspecteurs formulent des suggestions mais libre à la collectivité de les suivre ou non. S'il y a de gros problèmes politiques, il est vrai qu'il est difficile de faire des préconisations.
On peut dire qu'au travail de l' IGB s'ajoute celui du Conseil supérieur des bibliothèques, qui donne également des avis et rédige des rapports. C'est un interlocuteur entre le terrain et l'administration centrale.

Droits d'auteur réservés

Comment les bibliothèques exploitent-elles le questionnaire de la DLL ?

Le rapport annuel à la DLL est apprécié et très utilisé par les bibliothèques pour préparer les budgets, et établir les demandes de postes ou de matériels. Il semble par contre peu utilisé par la mairie, ou bien dans les petites communes.
Il permet aux bibliothèquse de se comparer avec la moyenne nationale ou régionale. Mais bien sûr il faut le faire avec nuance. D'ailleurs, le délai de publication du recueil de données annuelles est de 18 mois, c'est un élément à intégrer dans les comparaisons, encore que cela autorise un certain recul et permet de réfléchir à ce qui a pu évoluer pendant ce laps de temps. Si une bibliothèque se maintient à la dernière moyenne nationale, cela signifie par exemple qu'elle stagne « en temps réel ». Cela peut finalement permettre d'anticiper.
Il arrive que le Bureau des bibliothèques territoriales réalise à la demande pour une commune des rapprochements avec des villes du même département ou dont la situation est comparable en terme de nombre d'habitants, de volume de collection ou de personnels. C'est le logiciel américain SAS qui est employé, qui a été adopté aussi par l'INSEE en raison de ses capacités puissantes.

Est-ce que le questionnaire statistique de la DLL peut servir d'instrument d'évaluation pour une bibliothèque ?

On en vient au problème de la définition des objectifs. Il n'y a pas d'évaluation sans définition préalable des objectifs d'un établissement.
Le bilan permet de disposer d'éléments pour mettre en place l'évaluation, mais ce n'est qu'une base. Il s'agit d'un document purement statistique. C'est à la bibliothèque de choisir et de créer ses indicateurs pertinents en se saisissant de ces chiffres.
Le questionnaire ne comporte pas d'indicateurs de performance de la bibliothèque, car ce n'est pas la mission à l'administration centrale de les recueillir. La DLL calcule ses propres ratios en fonction de l'objectif qu'elle donne à son enquête, à savoir établir une photographie de la lecture publique en France.
Pour une bibliothèque, il ne faut pas considérer le rapport à la DLL comme un bilan d'évaluation, plutôt par exemple comme une pièce à joindre au rapport d'activité adressé à la tutelle. Il ne paraît pas pertinent de le

Droits d'auteur réservés

communiquer sans explications à un élu. Les données qu'il contient n'offrent d'intérêt que si elles sont inscrites dans une perspective, en appréciant les évolutions de l'établissement dans le temps ou le comparant avec les moyennes nationales ou régionales, mais avec prudence toutefois.

Le bilan annuel de la bibliothèque est-il communiqué sous couvert de la tutelle ? A quel moment le Maire en a-t-il connaissance ?

Officiellement, le questionnaire est envoyé à l'autorité exécutive accompagné d'une lettre type et d'une notice explicative. Il doit être retourné sous couvert du Préfet. C'est une demande d'engagement de la part de l'élu. Normalement, le document doit être signé par lui. En fait, il n'y a pas eu de calcul de fait, mais on peu estimer à seulement 10% le nombre de maires qui le signent effectivement. Intuitivement, il semble que ce soit plutôt le cas dans les plus petites collectivités. Généralement, le rapport porte la signature du responsable de la bibliothèque ou celle du secrétaire général.
En cas de non retour du bilan, il y a relance par courrier deux mois après le terme légal de réception. Quelquefois, il est nécessaire d'envoyer un second courrier.

A quelles communes le questionnaire est-il adressé ? Sollicite-t-on tous les établissements qui figurent dans la liste des bibliothèques territoriales publiée par la DLL ?

Le corpus d'envoi du questionnaire s'est bâti au fil des années. Aucune bibliothèque n'est laissée de côté, même si elle n'a pas renvoyé son bilan la ou les années précédentes. On ne retire qu'un établissement dont on sait avec certitude qu'il n'est plus en activité, par exemple la bibliothèque des Abymes en Guadeloupe. Pour vous donner une idée de la progression réalisée, l'échantillon est passé du simple au double en dix ans. Pourquoi ? Peut-être pour une bonne part grâce au relais des conseillers du livre, au dynamisme des BDP qui se sont impliquées dans la formation des responsables de petites bibliothèques.

Pourquoi certains établissement sont-ils écartés de l'échantillon statistique ?

La difficulté pour la constitution de l'échantillon, c'est qu'il n'y a pas d'obligation de déclaration d'une bibliothèque municipale. Les textes réglementaires indiquent que le contrôle technique est obligatoire pour les bibliothèques municipales, mais on n'y trouve aucune de définition de la

Droits d'auteur réservés

bibliothèque municipale. Dans ce cas, où s'arrêtent les missions de l'Etat en terme de contrôle technique et de collecte des données statistiques : à quelle taille ? Doit-on compter une petite armoire de livre en Mairie, ouverte quelques heures par mois ? C'est un débat avec les associations de professionnels. Il faut définir des critères sur lesquels baser la définition : l'importance des collections, l'accroissement documentaire, la présence de professionnels ou de personnels formés, les heures d'ouverture. C'est sur ces éléments qu'on s'est appuyé pour exclure certaines réponses de l'échantillon.

Comment les données sont-elles dépouillées et traitées ?

Le questionnaire est strictement déclaratif. On ne vérifie pas l'authenticité des chiffres communiqués mais leur cohérence.
Les réponses contiennent en effet des erreurs de saisie et des questions sont mal comprises à cause de confusion dans les termes employés, par exemple celui de « dépôt dans les collectivités » qui suscite souvent des malentendus. La notice qui est jointe est peu lue, ou pas lue, ou bien elle n'a été lue que la première année. Il y a des cases où les chiffres doivent se recouper ou être identiques, mais ce n'est fréquemment pas le cas. Ce qui arrive souvent, c'est que la partie « Eléments financiers » n'est pas remplie par la bibliothèque mais par les services financiers de la ville.
On relève également des erreurs d'additions, ou bien quand dans une colonne les chiffres d'une ligne sont indiquées comme manquants, le total est calculé alors que normalement il ne doit pas être renseigné.
Si les données connaissent des variations de plus ou moins 5 % on passe outre, c'est un critère de variable statistique habituel. En cas de décalage flagrant, on indique la réponse comme non communiquée. Dans des cas comme celui-ci, avec le nouveau questionnaire qui sera saisi en ligne, il est prévu que le logiciel fasse apparaître sur l'écran un message d'alerte qui signale les incohérences et demande de les corriger. Ceci devrait permettre d'alléger en amont le travail de dépouillement du contrôleur à la DLL.
Ce travail précisément ne consiste pas simplement en un relevé ou en un calcul mathématique, il comporte aussi un contrôle de cohérence du contenu, par comparaison avec le questionnaire de l'année précédente par exemple. Le contrôleur peut être amené à rappeler la bibliothèque, mais cela n'est jamais fait pour les villes en dessous de 5000 habitants, où il n'y a souvent pas d'interlocuteur joignable tous les jours. Au téléphone, on sent parfois au début le besoin d'une mise en confiance. Mais les échanges deviennent plus détendus une fois que le contrôleur a expliqué qu'il est aussi bibliothécaire et qu'il demande de participer à un effort commun au service de la profession.

Droits d'auteur réservés

Plus le bibliothécaire qui remplit le questionnaire est familier des notions qui y sont développées, moins il commet d'erreurs.

Comment la refonte du questionnaire s'organise-t-elle ?

Le questionnaire avait été refondu une première fois au début des années 1990. Il se composait alors d'une vingtaine de pages et comme le nombre de bibliothèques évaluées augmentait d'années en années, il fallait l'alléger car il devenait difficile à dépouiller. La version qui est employée depuis a été conçue sur la base d'une réflexion de bibliothécaires et de représentants de la DLL et de l'IGB.
Le comité qui a été réuni pour la réforme en cours se compose du même type de professionnels. Il n'y a pas eu de lettre de mission formalisée demandant une modification du formulaire. Le projet est parti de l'observation qu'un service ou un autre n'étaient pas référencés, comme le prêt en bibliothèque ou les animations.
Des initiatives similaires sont menées simultanément par les professionnels, en particulier par l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt qui a constitué un Groupe Evaluation. La typologie qui a été créée par ce groupe est prise en compte dans la réflexion de la DLL. Le projet, c'est de coordonner les collectes statistiques de la DLL et des BDP afin de les rendre complémentaires et d'éviter le double compte. Le Ministère conserverait dans son échantillon national des établissements desservis par les BDP, mais de taille conséquente. Les trois plus petites catégories définies par les BDP seraient référencées exclusivement par celles-ci. On avait bien envisagé à la DLL de rédiger des questionnaires différents selon la taille des bibliothèques, mais cela rendrait difficile l'exploitation globale. On en reste à l'idée d'une gestion plus unifiée.
La diffusion du nouveau questionnaire pourra se faire dès la collecte des données de 2004 pour le bilan d'évaluation destiné aux BDP, qui est plus avancé. Les notices explicatives sont même déjà prêtes. Pour ce qui est du formulaire adressé aux BM, l'échéance est fixée à 2005.

En quoi consistent les changements ?

Les champs à référencer ont été multipliés par trois. Le questionnaire passe de quatre à une douzaine de pages. Il est plus fourni et plus précis, mais pas plus confus. On y a supprimé des redondances. Il devrait permettre de mieux

Droits d'auteur réservés

prendre en compte l'évolution des cadres administratifs, et notamment l'intercommunalité.
On a eu recours aux normes sur l'évaluation notamment pour contrôler les définitions, qui seront éventuellement rappelées dans la notice explicative.
Le travail sur le nouveau questionnaire est réalisé à 90%.
Un formulaire test est en cours d'examen par une quarantaine de bibliothèques de toutes tailles.

Avez-vous le sentiment que l'évaluation peine à s'imposer dans les bibliothèques ?

Il est difficile de répondre à cette question. La DLL a peu de retour des bibliothèques en la matière. Certaines d'entre-elles lui envoient leur rapport d'évaluation. Sans doute, il y a une évolution positive de la culture de l'évaluation, mais c'est lent. Le mouvement s'opère parallèlement à la diffusion du contrôle technique et du contrôle de gestion et à la demande des élus. L'évaluation est portée par une nouvelle génération de directeurs d'établissements.
En matière d'évaluation, la DLL ne donne que des recommandations. Mais participe à sa diffusion via le bilan annuel. Les données annuelles sont diffusées en lignes rétrospectivement jusqu'à 1992. Nous souhaitons proposer aux bibliothèques la possibilité informatique de calculer depuis cette base pour leurs rapports des taux, indicateurs de performance.

Droits d'auteur réservés

Annexe 5 : Gantt

Droits d'auteur réservés

Tâches	Janvier				Février		Mars				Avril			Mai				Juin					Juillet				
	02	**03**	**04**	**05**	**06**	**09**	**10**	**11**	**12**	**13**	**15**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	
A Connaissance du sujet																											
A1. Approfondissement																											
A2. Recherche bibliographique																											
A3. Choix méthodologiques Consultations téléphoniques d'élus de la Corrèze.																											
B. Questionnaire et échantillon																											
B1. Rédaction du questionnaire																											
B2. Construction de la base de données																											
B3. Photocopie du questionnaire, mise sous enveloppe et envoi																											
B4. Recentrage de la problématique																											
B5. Saisie des premières réponses et premières projections																											
B6. Nouvelle base de données et envoi des relances																											
B7. Entretiens DLL, rencontre de M. Giappiconi																											
B8. Saisie des réponses et exploitation Sphinx																											
C. Rédaction du mémoire																											
C1. Elaboration du plan																											
C2. Rédaction, relectures, corrections et remise du mémoire																											
D Soutenance																											
D1. Préparation de l'oral, soutenance																											

Droits d'auteur réservés