

Pratiques d'évaluation des bibliothèques

Tome 1

**Sylvie GIER-JEANMOUGIN,
Laurence GRAMONDI,
Nathalie LIESS,
Christophe-Bruno SENE**

Sous la direction de Salah DALHOUMI
Enseignant-chercheur à l'ENSSIB

Remerciements

Le groupe recherche tient à remercier

M. Salah DALHOUMI, enseignant-chercheur, qui nous a suivi tout au long de notre travail,

toutes les bibliothèques qui ont participé à notre enquête,

toutes les personnes qui nous ont conseillés et soutenus dans notre démarche.

Sommaire

INTRODUCTION.....	6
1. PROTOCOLE DE RECHERCHE.....	8
1. PREMIÈRE PHASE	8
1.1. <i>Appropriation du sujet : janvier-février 2004</i>	8
1.2. <i>Cibler les établissements de l'étude : février 2004</i>	8
1.2.1 Les critères géographiques retenus pour la constitution de l'échantillon.....	9
1.2.2 Les critères quantitatifs de constitution de l'échantillon	9
1.3. <i>Elaboration du questionnaire : février-mars 2004</i>	10
1.4. <i>Les écrits concernant les évaluations</i>	11
2. DEUXIÈME PHASE.....	11
2.1. <i>Retour des questionnaires et des documents : mars-avril 2004</i>	11
2.2. <i>Focalisation sur les ressources humaines (entretiens et questions complémentaires) : deuxième quinzaine de mai 2004</i>	11
2.3. <i>Rédaction du rapport final : fin mai-début juin 2004</i>	12
2. THÉORIE ET PRATIQUES DE L'ÉVALUATION	13
1. ASPECTS GÉNÉRAUX	13
1.1. <i>Définition(s) et critères de l'évaluation</i>	13
1.2. <i>Objectifs et usages de l'évaluation</i>	15
1.2.1 Des objectifs multiples	15
1.2.2 Les domaines évalués	16
1.3. <i>Outils et produits de l'évaluation</i>	17
1.3.1 Les outils.....	17
1.3.2 Les produits.....	18
1.4. <i>Les acteurs de l'évaluation</i>	18
1.4.1 Différentes approches de l'évaluation.....	18
1.4.2 Qui pilote l'évaluation ?	19
1.4.3 Evaluation et normes	20

2.	LA SPÉCIFICITÉ DE L'ÉVALUATION DU PERSONNEL	21
2.1.	<i>Mesurer l'activité des agents et des services</i>	21
2.1.1	La nécessité de décrire et formaliser les activités	21
2.1.2	La difficulté à élaborer des indicateurs pertinents.....	22
2.1.3	Les aspects déontologiques de l'évaluation du personnel.....	23
2.2.	<i>Entre obligation réglementaire et outil de management</i>	24
2.2.1	Evaluation et notation administrative.....	24
2.2.2	Evaluation réglementaire : quelles sanctions ? quelles récompenses ?.....	25
2.3.	<i>Faire coïncider les objectifs de l'individu et de l'organisation</i>	26
2.3.1	Du « statut » au « métier ».....	26
2.3.2	Evaluation et motivation.....	27
2.3.3	L'évaluation du personnel en évolution.....	27
3.	RÉSULTATS ET ANALYSE DE L'« ENQUÊTE NATIONALE SUR LES INDICATEURS DE GESTION ET D'ÉVALUATION EN BIBLIOTHÈQUE »	28
1.	DESCRIPTION DES DONNÉES RECUEILLIES.....	28
1.1.	<i>Les réponses au questionnaire</i>	28
1.1.1	Un bon taux de retour global du questionnaire.....	28
1.1.2	Profil des enquêtés	29
1.2.	<i>Les documents d'évaluation produits ou signalés</i>	31
1.2.1	Les documents renvoyés avec le questionnaire	31
1.2.2	Les documents signalés par les enquêtés mais non envoyés	31
1.3.	<i>Les données complémentaires</i>	31
1.3.1	Les questions par courriel.....	31
1.3.2	Les entretiens	31
2.	PHOTOGRAPHIE DES PRATIQUES.....	32
2.1.	<i>Les bibliothèques savent définir l'évaluation</i>	32
2.2.	<i>Les bibliothèques évaluent par obligation et par choix</i>	37
2.2.1	Représentativité des résultats et réalité des pratiques.....	37
2.2.2	Esquisse d'une typologie des pratiques d'évaluation	38
2.2.3	Quatre « bonnes » raisons pour ne pas évaluer.....	43

2.2.4	Implication de la tutelle : entre obligation et incitation	45
2.3.	<i>Les bibliothèques évaluent en priorité l'impact sur l'utilisateur</i>	47
2.3.1	Le choix d'évaluer tous les domaines	47
2.3.2	Evaluer l'impact sans négliger l'efficacité	49
2.3.3	Des évaluations plus quantitatives que qualitatives	50
2.3.4	Des bilans plus que des documents d'évaluation	52
2.4.	<i>Les bibliothèques ont des attentes en matière d'évaluation</i>	55
2.4.1	Développer les évaluations qualitatives	55
2.4.2	Mieux appréhender l'impact sur la vie locale et l'utilisateur	56
2.4.3	Développer l'évaluation des collections	58
2.4.4	Améliorer l'efficacité de la gestion interne	58
2.4.5	Développer l'évaluation du personnel	59
3.	GROS PLAN SUR L'ÉVALUATION DU PERSONNEL	60
3.1.	<i>Les conditions de l'évaluation du personnel restent à réunir</i>	61
3.1.1	Les fiches de postes avec objectifs sont minoritaires	61
3.1.2	La conception de critères et d'indicateurs spécifiques à l'activité fait défaut	62
3.1.3	L'entretien d'évaluation ne s'inscrit pas réellement dans le pilotage de l'activité	64
3.2.	<i>Une évaluation à la croisée des obligations statutaires, des objectifs de l'établissement et de l'individu</i>	68
3.2.1	Obligations statutaires et objectifs de l'établissement	68
3.2.2	Objectifs de l'établissement et objectifs de l'individu	69
	CONCLUSION	78
	BIBLIOGRAPHIE	80
	TABLE DES ANNEXES	I

Introduction

L'article 15 de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 stipule que « *La société a le droit de demander à tout agent public compte de son administration* ». Ainsi est inscrit, dès l'origine de notre régime républicain, le principe de l'évaluation des services publics comme droit des citoyens et devoir des fonctionnaires de l'État.

Ce principe revêt une importance cruciale en période de bouleversements économiques et politiques. Le contexte que connaît la France depuis près de trente ans, mutation économique, décentralisation, déconcentration, planification budgétaire, a favorisé l'action et de fait l'évaluation de cette action. Dans les années 80 et 90, tout un appareil législatif est mis en place : une circulaire émanant du Premier Ministre Michel Rocard, datée du 23 février 1989, introduit la notion de « *renouveau du service public* » ; le décret du 22 janvier 1990 crée le Comité interministériel d'évaluation... Identifier les priorités des politiques publiques, évaluer les résultats de ces interventions, rationaliser l'emploi des fonds publics deviennent des démarches nécessaires.

L'évaluation touche aussi le concept de démocratisation de la culture forgé dans les mêmes années : l'intérêt se porte sur les missions culturelles et sociales des institutions relevant de l'État et des collectivités territoriales, notamment les bibliothèques, et sur le fonctionnement même de ces institutions. Considérées dans ce contexte comme participant au tissage du lien social, les bibliothèques se doivent de satisfaire leurs usagers en matière de dispense de savoir et de services. Afin de vérifier l'adéquation entre les missions imparties, les moyens et les résultats obtenus, l'évaluation de la gestion des bibliothèques se révèle obligatoire. Mais l'évaluation de ce type d'établissement est-elle identique à celle d'un service au sein du Ministère des Finances ? Les outils utilisés sont-ils les mêmes, prennent-ils en compte les activités spécifiques des bibliothèques ? L'évaluation en tant que justification de l'action et du pilotage des interventions du service public est-elle utilisée comme telle par les chefs de ces établissements à la fois administratifs et culturels ?

Au-delà des discours théoriques, la question qui se pose à l'heure actuelle est de tenter de cerner et de décrire les pratiques réelles des bibliothèques en matière d'évaluation.

Nous proposons de tenter de répondre à ces questions grâce à une « Enquête nationale sur les indicateurs de gestion et d'évaluation en bibliothèque » dont la méthode et les étapes sont exposées dans une première partie.

Une seconde partie fait le point sur les théories, définitions, critères, acteurs, objectifs et usages de l'évaluation appliqués aux bibliothèques en général et aux ressources humaines en particulier.

Enfin, dans une troisième partie, sont détaillés et commentés les résultats de notre Enquête portant sur la gestion et l'évaluation des collections, des services rendus et du personnel.

1. Protocole de recherche

Le groupe recherche a décidé, afin de répondre aux questions soulevées précédemment, de mener une étude intitulée « Enquête nationale sur les indicateurs de gestion et d'évaluation en bibliothèque » composée d'un questionnaire, d'entretiens et de questions complémentaires adressées aux bibliothèques par voie électronique.

Cette enquête s'est déroulée en plusieurs phases.

1. Première phase

1.1. Appropriation du sujet : janvier-février 2004

Les premières recherches bibliographiques et les nombreuses réunions de groupe mènent à la rédaction collective d'un document préparatoire accessible sur l'espace de collaboration Sharepoint sur le site de l'ENSSIB. Il recense nos principaux commentaires et interrogations concernant le sujet. Ce document doit nous guider dans la suite de notre travail, chaque membre du groupe l'enrichit au fur et à mesure de ses lectures et réflexions : il forme de fait le socle de notre étude. En effet, c'est à partir de ce premier document que le groupe élabore ses hypothèses de recherche : les pratiques d'évaluation des bibliothèques ne reflètent que partiellement les écrits théoriques sur le sujet ; les évaluations relèvent plus d'exercices de style obligatoires car demandés par la tutelle que de réels outils de pilotage ; l'évaluation du personnel constitue une évaluation à part, difficile à mettre en œuvre en bibliothèque.

1.2. Cibler les établissements de l'étude : février 2004

Les bibliothèques municipales, les bibliothèques départementales de prêt, les services communs de documentation ou bibliothèques universitaires constituent la cible de notre enquête.

En effet, nous avons considéré que les pratiques d'évaluation de certaines bibliothèques d'un type particulier (comme la Bibliothèque nationale de France, les bibliothèques des grandes écoles, les bibliothèques des grands établissements) n'étaient pas représentatives de celles de l'ensemble des bibliothèques.

Par ailleurs, il nous est apparu que l'étude des pratiques d'évaluation dans d'autres catégories de bibliothèques spécialisées, pour la plupart de toutes petites structures, dans lesquelles le personnel est souvent peu nombreux (bibliothèques d'IUFM, d'UFR, de Laboratoires, CDI de collèges, de lycées ou centres de documentation), ne devait pas entrer pas dans le cadre de notre recherche.

1.2.1 Les critères géographiques retenus pour la constitution de l'échantillon

Il est indispensable dans le cadre d'une étude globale sur les pratiques d'évaluation des bibliothèques françaises de choisir des établissements répartis sur l'ensemble du territoire français métropolitain.

1.2.2 Les critères quantitatifs de constitution de l'échantillon

Nous sommes partis pour chaque type d'établissement d'une liste de référence consultable sur Internet. Pour les bibliothèques municipales, la liste des membres de l'Association des directeurs des bibliothèques des grandes villes de France (ADBGV). Pour les bibliothèques départementales de prêt, la liste de l'Association des Directeurs de Bibliothèques Départementales de Prêt (ADBBDP). Pour les Services Communs de Documentation (Bibliothèques Universitaires), la liste des établissements ayant répondu à l'Enquête Statistique Générale auprès des Bibliothèques Universitaires en 2001.

Afin de respecter des règles statistiques de réduction d'échantillon, nous avons exclu 1 établissement sur 6 dans chaque liste de référence.

L'échantillon constitué est donc formé de 260 bibliothèques¹ réparties comme suit :

- 115 bibliothèques municipales
- 70 bibliothèques départementales de prêt
- 75 bibliothèques de type universitaire (SCD)

1.3. Elaboration du questionnaire : février-mars 2004

Le questionnaire a pour but de mettre en relief les pratiques ou non-pratiques d'évaluation ; en outre, il est un moyen d'appuyer la demande des documents nécessaires à notre étude².

La constitution de notre questionnaire s'est faite, concernant le fond, à partir des lectures du groupe (écrits généraux sur l'évaluation, consultation de documents tels que l'Enquête Statistique Générale auprès des Bibliothèques Universitaires ou le questionnaire de la Direction du Livre et de la Lecture...) et, concernant la forme, à partir de questionnaires réalisés par des étudiants et chercheurs dans le cadre de travaux que nous avons pu consulter à la bibliothèque de l'ENSSIB. En outre, nous avons mené des entretiens préliminaires auprès d'une bibliothèque universitaire et d'une bibliothèque municipale ; nous avons également pris contact par voie électronique avec une bibliothèque départementale de prêt et une bibliothèque municipale classée. Ces entretiens et contacts ont permis de tester et de réajuster le questionnaire préliminaire.

Ce questionnaire mis en forme grâce au logiciel Le Sphinx, comporte principalement des questions fermées ; il se structure selon le déroulement et les attentes de notre recherche et doit permettre de sérier les pratiques des différents établissements.

Le questionnaire est envoyé par courriel aux bibliothèques retenues le 16 mars ; un délai de réponse de 15 jours est donné ; deux relances sont effectuées à la fin du mois de mars et à la fin de la première quinzaine d'avril afin de rassembler le maximum de réponses possibles³.

¹ Cf. Annexe 1 Liste des bibliothèques de l'échantillon

² Cf. Annexe 2 Questionnaire

³ Cf. Annexe 4 Courriels accompagnant l'envoi du questionnaire

1.4. Les écrits concernant les évaluations

Dans l'attente du retour des questionnaires accompagnés des documents, le groupe affine les recherches des écrits attachés au sujet. Il s'agit de réunir autour d'une bibliographie ce qui se dit et se pratique en matière d'évaluation dans les textes des professionnels des bibliothèques et de montrer les préoccupations que l'évaluation suscite depuis les années 80. La finalité est la rédaction dès ce moment d'une partie du rapport.

2. Deuxième phase

2.1. Retour des questionnaires et des documents : mars-avril 2004

Nous réceptionnons, classons et traitons les données au fur et à mesure que les bibliothèques répondent ; nous remercions chaque établissement qui a bien voulu participer à notre enquête. Le traitement des réponses se fait grâce au logiciel Le Sphinx qui permet un tri à plat des réponses⁴.

Les documents envoyés par les diverses bibliothèques sont classés et analysés⁵.

2.2. Focalisation sur les ressources humaines (entretiens et questions complémentaires) : deuxième quinzaine de mai 2004

Le traitement des réponses au questionnaire concernant les ressources humaines ainsi que les documents afférents suscitent un certain nombre d'interrogations qu'il faut creuser.

De nouvelles hypothèses de recherche sont élaborées : l'évaluation des personnels est perçue comme une obligation réglementaire et non comme un outil de pilotage (évaluateur) ou comme un élément de développement individuel (évalué) ; l'évaluation du personnel se fonde plus sur l'observable que sur le mesurable ; les pratiques d'évaluation ne sont pas homogènes : du superficiel (ponctuel...) au

⁴ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire

⁵ Cf. Annexe 8 Liste des documents reçus

profond (régularité, étendue, méthode...); les cadres ne sont pas formés à l'évaluation du personnel de manière adaptée.

Nous sélectionnons à partir de la mise à plat des questionnaires, une liste d'établissements qui déclarent produire des documents relatifs à l'évaluation des personnels, ou nous en ont envoyés.

Dans cette liste le groupe décide d'isoler les bibliothèques les plus représentatives du point de vue de la diversité des documents produits ou de leur pertinence ; étant donné le nombre d'établissements et les informations que nous possédons déjà, nous avons préféré proposer des entretiens à deux bibliothèques ayant déclaré produire des documents et envoyer par voie électronique quelques questions complémentaires ciblées sur les modalités de l'évaluation des ressources humaines aux établissements qui nous ont envoyés des documents⁶.

Ces questions ont été élaborées à partir des observations faites sur les documents reçus et sont donc ciblées sur les pratiques réelles des bibliothèques interrogées.

Quant à la grille d'entretien, elle est adaptée à chaque bibliothèque rencontrée : il s'agit en effet de faire préciser aux chefs d'établissements des points spécifiques de leurs pratiques d'évaluation⁷.

2.3. Rédaction du rapport final : fin mai-début juin 2004

Collecte des derniers éléments, répartition du travail au sein du groupe, structuration du développement en fonction des hypothèses de départ. Rédaction du rapport sur la feuille de style mise au point par l'ENSSIB. Remise des cinq exemplaires du rapport le 18 juin 2004 au service de la scolarité.

⁶ Cf. Annexe 7 Réponses aux questions complémentaires sur l'évaluation du personnel

⁷ Cf. Annexe 6 Entretiens, 2^{ème} phase

2. Théorie et pratiques de l'évaluation

1. Aspects généraux

Notion transdisciplinaire, l'évaluation participe depuis le début du 20^e siècle de la réflexion sur le rendement du travail humain, les politiques éducatives, les sciences sociales et irrigue particulièrement le domaine du management des organisations depuis la fin des années 80. Si l'on peut être tenté, dans un premier temps, d'opposer le dynamisme et les méthodes du management privé à l'inertie et l'empirisme du management public, il apparaît que l'évaluation est au cœur du courant de modernisation du service public français.

Chargés de la gestion d'équipements publics, les professionnels des bibliothèques ont marqué un intérêt important pour cette notion d'évaluation, qui a fait l'objet depuis 1990 de colloques, débats et publications nombreuses. C'est en 1994 que l'ouvrage « Bibliothèques et évaluation », sous la direction d'Anne Kupiec, est publié aux Editions du Cercle de la Librairie. Plusieurs instances d'évaluation se complètent : le Comité National d'Evaluation des universités (CNE), l'Inspection Générale des Bibliothèques (IGB), la Sous-direction des Bibliothèques et de la Documentation (SDBD), la Direction du Livre et de la Lecture (DLL).

1.1. Définition(s) et critères de l'évaluation

Le Petit Robert définit l'évaluation comme « *l'action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose* ».

Rapportée aux organisations et en particulier au domaine des bibliothèques, la notion d'évaluation est ambiguë et polysémique.

Dans un premier temps, la notion d'évaluation peut être prise au sens restreint de « *mesure de l'activité* »⁸ de la bibliothèque. Elle regroupe alors les statistiques traduites en tableau de bord, les enquêtes, les rapports d'activité... Elle correspond à une logique d'« *énumération des activités et phénomènes mesurables à l'intérieur de la bibliothèque* ».

Dans un deuxième temps, la notion d'évaluation peut correspondre au sens large de « *gestion de l'activité de la bibliothèque selon des objectifs préétablis* ». L'évaluation est alors la mesure, fondée sur une norme, de l'écart entre des objectifs et des résultats. En ce sens, elle s'intègre pleinement au pilotage et au management stratégique de la bibliothèque. C'est un processus continu qui s'organise en trois étapes : déterminer les objectifs d'une action ; mesurer les résultats de cette action ; apprécier l'écart entre les résultats et les objectifs.

Plus précisément, l'évaluation n'a de sens que s'il y a au préalable des objectifs explicites et stratégiques validés par la tutelle et assortis des moyens adaptés. En effet, l'évaluation confronte différents paramètres (moyens, résultats, objectifs, effets) et permet ainsi de mesurer la performance atteinte par l'organisation selon des critères d'efficacité, d'efficience, de pertinence et d'impact.

L'efficacité mesure si les résultats obtenus (prestations) sont conformes aux objectifs fixés au départ.

L'efficience mesure si les résultats obtenus (prestations) sont à la hauteur des moyens mobilisés (ressources financières, humaines, documentaires, techniques).

La pertinence mesure l'adéquation de l'objectif fixé au problème posé.

L'impact mesure si les effets obtenus correspondent aux objectifs fixés (impact escompté) ou aux attentes du public (impacts prévus et non prévus).

L'évaluation constitue une notion difficile à approcher. On cherchera à savoir à travers l'enquête détaillée dans la troisième partie si les différents niveaux de la définition de l'évaluation, et notamment l'importance de la notion d'objectif, sont bien perçus par les professionnels de bibliothèques.

⁸ MAYERE, Anne et MUET, Florence. La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t. 43, n° 1, p. 10-18

1.2. Objectifs et usages de l'évaluation

1.2.1 Des objectifs multiples

Une source d'information

C'est un outil d'apprentissage qui permet de mieux comprendre le fonctionnement d'un établissement (évaluation descriptive).

C'est un outil de comparaison réglementaire avec les autres professionnels (statistiques demandées par la Direction du Livre et de la Lecture ou la Sous-Direction des Bibliothèques et de la Documentation).

Un moyen de communication

C'est un outil de dialogue avec la tutelle (modification de l'allocation de ressources, justification de dépenses d'investissement, de l'efficience d'une politique...).

C'est un outil de dialogue avec le personnel (explicitation du fonctionnement ou du changement de fonctionnement de l'organisation, responsabilisation, motivation...).

C'est un outil de dialogue avec l'utilisateur (valeur du service tel qu'il est perçu par l'utilisateur). La démarche d'évaluation se rapproche alors de la « *démarche marketing* »⁹ (fondée sur l'orientation client et qui recherche l'adaptation de l'organisation aux attentes et aux comportements de ses publics).

Un outil de pilotage

C'est un outil de contrôle qui permet de percevoir les dysfonctionnements d'une organisation (évaluation analytique).

C'est un outil qui permet d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. La démarche d'évaluation constitue alors une des étapes d'une « *démarche qualité* » (« *ensemble des actions que met en œuvre une organisation pour assurer sa mission et atteindre la satisfaction du public* »).

⁹ Op. Cit.

C'est un outil d'aide à la décision qui permet de choisir parmi plusieurs alternatives.

L'évaluation semble ainsi constituer un « passage obligé » mais également un choix de management, dont le travail de recherche permettra de mieux cerner les objectifs.

1.2.2 Les domaines évalués

Les domaines évalués sont les collections, les services rendus, le personnel, la qualité dans son ensemble. Dans le cadre de l'enquête réalisée en 1997 par Thierry Giappiconi et Aline Girard-Billon sur les usages de l'évaluation dans les bibliothèques françaises¹⁰, il apparaît que les services offerts au public sont les mieux évalués, ainsi que l'impact sur la population à desservir. En revanche, la satisfaction de l'utilisateur est peu analysée, faute de temps et de savoir-faire, et le calcul du rapport coût/efficacité reste très empirique et peu exploité. L'évaluation des performances du personnel reste parcellaire, voire taboue (Cf. 2.2. La spécificité de l'évaluation du personnel).

Les domaines évalués en priorité sont-ils toujours les mêmes en 2003 ?

La question reste également de savoir si les éléments recueillis sont réellement exploités. Comme le note l'enquête citée plus haut, l'absence de perspectives d'amélioration réelle peut vider de sens toute tentative d'évaluation (« à quoi bon évaluer si aucune amélioration n'est envisageable ? »). Parallèlement, l'exploitation opérationnelle des résultats de l'évaluation vers la décision et l'action implique de filtrer un flux d'informations éphémères et parfois contradictoires pour isoler celles qui ont une valeur ajoutée. Devant ces flux d'informations, les bibliothèques sont-elles à même de produire de réels documents d'évaluation ? Ne sont-elles pas tentées de se restreindre à des documents « bilans » ?

¹⁰ GIRARD-BILLON, Aline et GIAPPICONI, Thierry. L'évaluation dans les bibliothèques publiques françaises : une situation contrastée. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t. 43, n° 1, p. 78-84

1.3. Outils et produits de l'évaluation

1.3.1 Les outils

Les outils permettent de connaître la situation de l'organisation et son évolution. On peut isoler deux types d'outils principaux.

Les indicateurs

Outils *stratégiques*, ils permettent de mesurer des objectifs opérationnels observables à atteindre dans un temps donné. Ils peuvent prendre une forme chiffrée (moyenne ou ratio) ou qualitative (à travers des enquêtes auprès du personnel ou du public).

Ils peuvent être répartis en trois catégories : par fonction (indicateur économique, indicateur social) ; par niveau (indicateur d'action, indicateur d'effet) ; par critère de l'évaluation (indicateur d'efficacité, d'efficience, de pertinence...).

Ils se fondent sur des normes. Celles-ci peuvent être élaborées par les professionnels des bibliothèques, par la tutelle ou par l'établissement lui-même (Cf. 1.4. Les acteurs de l'évaluation).

Les systèmes d'information

Outils *opérationnels*, ils sont les lieux de conservation et de stockage d'informations.

Le système d'information le plus utilisé en bibliothèque est le SIGB (Système Intégré de Gestion de Bibliothèque). Il peut être complété par un SIG (Système d'Information Géographique) qui donne des informations sur l'environnement de l'organisation. Le choix du système d'information où puiser les données dépend des indicateurs sélectionnés dans le cadre de l'évaluation.

1.3.2 Les produits

A partir de ces outils, différents produits permettent d'assurer le suivi des actions et la communication des résultats.

Dans le cadre d'une évaluation concomitante, le principal document de suivi est le *tableau de bord* : c'est une sélection d'indicateurs adaptée à une entité et associée à des objectifs. Il ne doit comporter que quelques indicateurs bien ciblés. Son usage peut être à court terme dans le cadre d'une consultation quotidienne (tableau de bord de gestion), à moyen terme (tableau de bord d'activité), à long terme (tableau de bord général). C'est un document de synthèse qui permet notamment d'étayer le réajustement des demandes d'attributions budgétaires. Mais l'évaluation peut également être préalable à l'action (*ex ante*, par exemple pour vérifier l'impact d'un changement) ou postérieure à l'action (*ex post*, pour tirer les conclusions d'une nouvelle politique). Elle entraîne alors la production d'autres types de documents (états des lieux, bilans, rapports d'activité...).

Pour être réellement efficaces, ces documents de suivi impliquent l'existence d'un projet d'établissement (où objectifs et processus décisionnels sont bien définis), ainsi que la pertinence et, le cas échéant, la mise à jour de la sélection d'indicateurs. Mais les bibliothèques se sont-elles réellement approprié ces produits complexes ? Au-delà de la juxtaposition de statistiques, y a-t-il développement de l'utilisation et de la construction de véritables indicateurs ?

1.4. Les acteurs de l'évaluation

1.4.1 Différentes approches de l'évaluation

En fonction de l'intervention de différents acteurs du processus d'évaluation, on peut, avec Beverly P. Lynch¹¹, identifier 4 types d'approches de l'évaluation :

¹¹ LYNCH, Beverly P. Mesures et évaluation des bibliothèques publiques : General Conference August 16-August 21, 1998. Amsterdam, 64^{ème} congrès de L'IFLA, 1998

L'approche « *orientée objectif* » peut être menée par l'un ou l'autre des acteurs et se charge de mesurer si l'objectif est atteint ou pas.

Quand l'évaluation est menée spécifiquement par un intervenant extérieur, elle s'apparente alors à un audit dans le cadre d'une approche « *orientée gestion* ».

Quand l'évaluation est menée par des personnels de bibliothèque se fondant sur des normes définies par la profession, on parle plus d'une approche « *orientée expert* ».

L'approche « *orientée participation* » combine des indicateurs élaborés par les différents acteurs de l'évaluation.

1.4.2 Qui pilote l'évaluation ?

Les intervenants extérieurs

Les évaluations peuvent être réalisées par des personnes extérieures à l'établissement qui recueillent les informations et proposent des solutions à la tutelle.

Les institutions et les tutelles

L'évaluation est tributaire de la qualité de la définition des objectifs et des missions de l'établissement mis en avant par la tutelle. Une définition imprécise et, parfois, l'absence de dialogue entre tutelle et bibliothèque peut être préjudiciable à la démarche de sélection et de construction d'indicateurs pertinents.

Par ailleurs, d'après l'enquête de Thierry Giappiconi et Aline Girard-Billon¹², il ressort que les dispositifs d'évaluation institutionnels mis en place par la Direction du Livre et de la Lecture ou la Sous-Direction des Bibliothèques et de la Documentation ne correspondent pas méthodologiquement à une réelle démarche d'évaluation mais ont permis surtout de formaliser un certain nombre de données permettant des comparaisons entre bibliothèques (recueils statistiques publiés par

¹² Op. Cit.

la Direction du Livre et de la Lecture ou la Sous-Direction des Bibliothèques et de la Documentation).

Ce dispositif institutionnel ne risque-t-il pas de renforcer une tendance à assimiler l'évaluation à un bilan statistique quantitatif où finalement la « *mesure devient l'objectif* »¹³ ?

Les personnels des bibliothèques

Les évaluations peuvent être mises en place par le personnel de l'établissement. Elles peuvent être pilotées par le directeur, un membre de l'équipe de direction ou un service spécifique selon la taille de l'établissement. Elles peuvent aussi être « co-produites » avec les agents dans le cadre d'autoévaluations et impliquent la sélection ou la conception d'indicateurs compréhensibles par tous. Elles peuvent également associer les usagers dans le cadre d'enquêtes sur les services au public.

La mise en œuvre de ces évaluations demande des compétences particulières (conception des indicateurs, analyse des informations) et, si la littérature théorique est abondante, peu de documents semblent rendre compte d'expériences concrètes ou d'outils disponibles, même si quelques sites Internet professionnels s'attachent à l'évaluation de domaines spécifiques (FORMIST pour la formation des usagers, POLDOC pour les collections et la politique documentaire). Dans ce contexte encore flou, ce sont les contours des pratiques et des compétences mobilisées par l'évaluation au sein des établissements que l'Enquête détaillée en 3 permettra d'analyser.

1.4.3 Evaluation et normes

Les évaluations se fondent sur des normes qui peuvent être élaborées par l'établissement lui-même, par la tutelle ou par des professionnels des bibliothèques, en fonction du degré de comparaison ou de précision recherché par l'évaluateur.

¹³ Op. Cit.

En effet, les indicateurs conçus par l'établissement lui-même autorisent un pilotage précis et personnalisé de la bibliothèque mais constituent des outils internes et isolés qui ne permettent pas la comparaison avec d'autres structures et avec la tutelle. L'usage des indicateurs élaborés par la tutelle permet à la bibliothèque de se positionner en fonction des objectifs de la collectivité. En revanche, l'utilisation des indicateurs élaborés par les professionnels de la bibliothèque (norme ISO 11620 en 1998 et norme ISO 2789 en 2001/2002) permet d'atteindre une véritable cohérence dans les méthodes de recueil des données mais ne tient pas compte des objectifs propres de la collectivité dont dépend la bibliothèque.

Si l'évaluation n'est pas toujours opérationnelle dans les bibliothèques, celles-ci ont cependant des attentes fortes qui passent notamment par une véritable adaptation de l'évaluation à chaque structure.

2. La spécificité de l'évaluation du personnel

2.1. Mesurer l'activité des agents et des services

2.1.1 La nécessité de décrire et formaliser les activités

Mesurer une activité implique que celle-ci a été isolée et décrite avec précision. Dans le cadre d'activités commerciales ou de production artisanale, il est possible d'isoler un résultat opérationnel individuel. Mais dans le cadre d'établissements organisés de manière plus parcellisée comme les bibliothèques, il semble difficile de « mettre à plat » les activités : l'agent a du mal à prendre du recul sur son propre travail, composé de tâches qui paraissent évidentes parce qu'habituelles. De même, chaque service n'a qu'une vision lacunaire de l'organisation des autres services ou du fonctionnement de l'organisation dans son ensemble, ce qui est souvent à l'origine de dysfonctionnements¹⁴.

L'évaluation du personnel passe donc par une nécessaire formalisation du fonctionnement global de l'établissement, qui se traduit par l'existence d'un *projet*

¹⁴ GRESLOU, Jeanne-Claude. Les outils de la démarche de management de la qualité : études de cas. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t. 43, n° 1, p. 47-51

d'établissement, de *fiches de postes* et d'un *organigramme* clair et précis. Ceux-ci permettent de délimiter les activités à mesurer. Ils autorisent également chacun à situer son rôle dans l'organisation (Cf. 2.3).

2.1.2 La difficulté à élaborer des indicateurs pertinents

S'il est difficile de décrire avec précision les activités de chacun, il est également délicat de mesurer la performance de la tâche spécifique réalisée par l'agent ou le service.

La norme ISO 11620 ne propose pas d'indicateurs spécifiques à l'évaluation du personnel. L'aspect « ressources humaines » est en fait intégré à la « *promotion des services* » (« *disponibilité et emploi des ressources humaines* »).

En l'absence d'indicateurs, elle se mesure souvent par défaut, « *soit au respect des règles (de travail ou de discipline), soit à des comportements censés créer ou représenter la performance [comme] la ponctualité, l'assiduité, la tenue (...)* La performance est alors décrite en termes économiques (temps de travail) mais aussi symboliques (maintien des normes et valeurs sous-jacentes de l'organisation du travail) »¹⁵.

Des critères d'évaluation, pour être pertinents, doivent être adaptés à chaque contexte, à chaque agent, en fonction de chaque projet et non en fonction des catégories statutaires. André Chauvet¹⁶, liste les étapes de ce dispositif qui permet selon son expression « *d'approcher la compétence* » en 4 étapes :

- se mettre d'accord sur le vocabulaire : distinguer l'activité (tâches à remplir), la compétence (ressources mobilisées, connaissances acquises liées à la formation et à l'éducation), la performance (résultats obtenus) ;
- élaborer un descriptif d'activité pour chaque agent ;
- définir les objectifs avec l'agent ;
- préciser les éléments observables (projet réalisé ou pas) et les éléments mesurables (documents produits, quantité d'ouvrages équipés, nombre de conflits avec le public...).

¹⁵ THEVENET, Maurice et VACHETTE, Jean-Luc. *Cultures et comportements*. Paris, Vuibert, 1992, p.18

¹⁶ CHAUVET, André. Quels indicateurs de la compétence ? In : *Bulletin des bibliothèques de France*, 2001, t. 46, n° 3, p. 82-90

En matière d'évaluation du personnel, l'enquête permettra de préciser que, de manière générale, on se fonde plus sur l'observable que sur le mesurable dans le cadre de pratiques souvent mimétiques (on fait comme telle bibliothèque...) liées à un manque de formation spécifique.

2.1.3 Les aspects déontologiques de l'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel doit s'attacher à mesurer l'activité et non à juger la ou les personne(s) exerçant cette activité. De ce fait, elle doit s'accompagner de garanties méthodologiques et éthiques quant au déroulement de sa démarche, aux interprétations qui en sont tirées et aux décisions qui en découlent.

Aux Etats-Unis, l'American Psychological Association a ainsi élaboré « *une série de six principes à respecter qui concerne la compétence requise pour utiliser des instruments d'évaluation et sa mise à jour régulière, l'intégrité, c'est-à-dire l'obligation de ne donner que des informations fiables et de clarifier son rôle vis-à-vis de l'organisation et des évalués, la responsabilité professionnelle concernant la maîtrise de l'influence des résultats de l'évaluation, le respect des autres et de leur dignité, c'est-à-dire aussi bien la prise en compte des différences, la présentation des outils qui seront utilisés pour l'évaluation et le droit à la confidentialité et à la communication des résultats, le souci du bien-être des autres qui consiste à tenir compte de leurs besoins, et des effets négatifs que peuvent avoir la connaissance des résultats et la responsabilité sociale, obligation de se conformer aux lois et de se tenir au courant des conditions sociales qui peuvent influencer l'utilisation qui sera faite de l'évaluation* »¹⁷.

Cependant, malgré l'existence de règles déontologiques, il est toujours possible que l'institution « *se crée des moyens parfois inconscients de renvoyer le feed-back à chacun sur sa performance* »¹⁸.

¹⁷ LEVY-LEBOYER, Claude. Evaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ? Paris, Editions d'Organisation, 2003, p. 22

¹⁸ THEVENET, Maurice et VACHETTE, Jean-Luc. *Cultures et comportements*. Paris, Vuibert, 1992, p.47-48

2.2. Entre obligation réglementaire et outil de management

2.2.1 Evaluation et notation administrative

Alors que la conduite d'une évaluation des collections ou des services au public est laissée à la libre appréciation du responsable de l'établissement, l'évaluation du personnel, à travers la notation administrative, constitue une obligation réglementaire.

La *notation* consiste le plus souvent en un *entretien d'évaluation* avec le directeur ou le supérieur hiérarchique direct. Celui-ci remplit alors une *fiche de notation* qui rassemble une appréciation générale sur la valeur professionnelle de l'agent et une note. Les modalités de notation (critères, niveaux, périodicité) sont généralement définis par la collectivité dont fait partie la bibliothèque ou par arrêtés ministériels. Cette fiche est communiquée à l'agent qui la signe et peut y porter des observations.

L'évaluation du personnel dans la fonction publique est statutaire. L'évaluation et la fiche de notation sont obligatoires et régies par des textes officiels qui encadrent et précisent la procédure¹⁹.

Ces textes rappellent que la notation doit donner lieu à une véritable démarche d'évaluation des compétences et des qualités professionnelles des agents, prévoyant notamment un véritable entretien d'évaluation et la définition d'objectifs connus à l'avance, la notation reflétant le résultat de cette évaluation.

Cependant, le Comité d'enquête sur le coût et le rendement du service public, dans son rapport sur la notation et l'évaluation des agents dans l'administration, soulignait en 2001 que « *les objectifs initiaux de la procédure ne sont plus atteints* »²⁰ et que, par ailleurs, malgré plusieurs tentatives de renouvellement du service public « *les modalités d'application de la loi continuent à être celles du décret du 14 février 1959* ».

¹⁹ Cf. Bibliographie

²⁰ Comité d'enquête sur le coût et le rendement du service public. *La notation et l'évaluation des agents dans l'administration*, 2001

2.2.2 Evaluation réglementaire : quelles sanctions ? quelles récompenses ?

L'évaluation est adossée à un système de sanctions et de récompenses en *feed-back* à l'agent. Ce système de sanctions peut être matériel (opportunités de carrière, reconnaissance) ou immatériel (sanctions informelles produites par le groupe). A l'inverse, c'est parfois l'agent qui renvoie du *feed-back* à l'organisation à travers différents comportements (retard, non respect des normes réglementaires, doléances, baisse de productivité, accidents du travail, absentéisme, départ...).

Dans le cadre spécifique de la fonction publique et donc dans les bibliothèques, la démarche d'évaluation intervient à trois étapes de la vie du fonctionnaire :

- le recrutement : le fonctionnaire est titulaire mais de nombreux établissements procèdent aujourd'hui à de véritables entretiens d'embauche sur profil (l'évaluation est effectuée en comparant le CV, le résultat d'un entretien et la fiche du poste proposé).
- l'activité professionnelle : le plus souvent, notation annuelle avec entretien pour les agents territoriaux, évaluation bisannuelle à partir de 2005 pour les bibliothèques d'Etat suite au nouveau « Décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatifs aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat » qui entrera en vigueur à partir du 1^{er} janvier 2005.
- la carrière : l'évaluation est prise en compte tout au long de la carrière pour l'avancement, la promotion, les demandes de changements de poste au sein de l'établissement, les mutations. Le dossier de l'agent contenant le détail du CV et les évaluations précédentes constituent les outils d'évaluation de la carrière du fonctionnaire.

Mais l'évaluation du personnel peut apparaître comme "factice" du fait de la protection statutaire ou syndicale des agents.

De par sa contiguïté avec la notation administrative dont les indicateurs sont fournis par la tutelle et ont de répercussions - ou pas - sur la carrière des agents, on peut faire l'hypothèse que l'évaluation du personnel ne s'inscrit pas dans une démarche telle que celle de l'évaluation des collections ou des services aux

publics. Dans le contexte de la crainte d'un « salaire au mérite » aux contours mal définis, elle est généralement peu développée.

2.3. Faire coïncider les objectifs de l'individu et de l'organisation

2.3.1 Du « statut » au « métier »

Envisagé sous l'angle de l'évaluation, l'agent ne remplit plus une fonction, il produit des résultats en fonction d'objectifs négociés, eux-mêmes corrélés à un *projet d'établissement*, dans le cadre d'un *organigramme* où chacun peut situer son rôle dans l'organisation.

Par conséquent, l'évaluateur doit porter une attention particulière au contenu de la *fiche de poste*, qui doit être déconnectée de la grille statutaire (grade, cadre d'emploi, indicateurs de la tutelle) et doit traduire les activités concernées, les objectifs poursuivis mais aussi les aptitudes requises pour ces missions. Elle peut se décomposer en :

- identification du poste (intitulé, lieu de travail);
- objectifs du poste (situation dans l'organigramme);
- nature des responsabilités du titulaire du poste (outils que l'agent doit maîtriser, tâches d'encadrement...);
- contenu de la relation avec les autres agents (information, assistance technique, hiérarchie, animation d'équipes...);
- conditions physiques du travail ;
- conditions de rémunération et de promotion²¹.

Dans la mesure où ces outils existent et sont appropriés par l'ensemble des agents, l'évaluation du personnel peut alors se détacher des pratiques mimétiques et devenir une interface qui permet « *d'accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives* »²².

²¹ LEVY-LEBOYER, Claude. Evaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ? Paris, Editions d'Organisation, 2003, p. 28

²² BERARD, Raymond. L'évaluation des compétences et des personnels dans les bibliothèques universitaires. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t.45, n°1, p.62-70

2.3.2 Evaluation et motivation

L'appropriation du projet d'établissement, dans le cadre d'un organigramme précis, par l'équipe de direction et l'ensemble des agents permet de positionner l'évaluation du personnel comme un élément de développement de la motivation et de la performance individuelle. « *Le principal déterminant personnel de la performance est la motivation. Elle représente la force interne qui pousse l'individu à agir* »²³. Dans ce contexte, l'introduction de l'autoévaluation peut constituer un outil de motivation individuel supplémentaire et être intégré au processus d'évaluation global. Par ailleurs, il apparaît important d'évaluer les agents titulaires et non titulaires de la bibliothèque.

2.3.3 L'évaluation du personnel en évolution

Face à l'émergence de nouveaux modes d'organisation du travail, l'évaluation du personnel doit s'adapter : le travail se fait de plus en plus souvent « *par groupe et par conduite de projets* », l'accent est mis sur la « *polyvalence* »²⁴, plus que sur la spécialisation...Par ailleurs, les tâches changent à court terme et doivent prendre en compte l'intégration du développement informatique.

Parallèlement, les attentes individuelles des agents évoluent également : le besoin d'information sur soi et la recherche de parcours de développement professionnels se font sentir. Plutôt en retrait dans les pratiques des bibliothèques françaises, l'évaluation du personnel semble pourtant constituer un outil de pilotage et de management prévisionnel à part entière. Dans la perspective des évolutions attendues du service public vers plus de réactivité et d'adéquation aux besoins des usagers, le développement de l'évaluation du personnel ne doit-il pas pourtant constituer une priorité stratégique des bibliothèques ?

²³THEVENET, Maurice et VACHETTE, Jean-Luc. *Cultures et comportements*, p.47

²⁴LEVY-LEBOYER, Claude. *Evaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ?*, p. 250

3. Résultats et analyse de l'« Enquête nationale sur les indicateurs de gestion et d'évaluation en bibliothèque »

L'analyse des pratiques d'évaluation dans les bibliothèques publiques françaises s'appuie sur les résultats de l'envoi d'un questionnaire national, assorti d'une demande de documents produits, le cas échéant, dans le cadre de l'évaluation.

Afin d'approfondir ensuite l'analyse des pratiques d'évaluation du personnel, les établissements ayant envoyé ou signalé des documents relatifs à ce type d'évaluation ont été destinataires de questions complémentaires par courriel ou sollicités pour des entretiens.

1. Description des données recueillies

1.1. Les réponses au questionnaire

1.1.1 Un bon taux de retour global du questionnaire

Dans le cadre de l'« Enquête nationale sur les indicateurs de gestion et d'évaluation en bibliothèque », un questionnaire²⁵ a été adressé par courriel aux directeurs d'un échantillon de bibliothèques municipales, départementales et universitaires, réparties sur l'ensemble du territoire français métropolitain²⁶.

Plus de 30 % des établissements sollicités ont répondu en renvoyant le questionnaire rempli. 71 questionnaires, dont les résultats sont commentés et analysés ci-après, ont été reçus et traités.

²⁵ Cf. Annexe 2 Questionnaire

²⁶ Cf. Annexe 1 Liste des bibliothèques de l'échantillon

Certains établissements ont renvoyé un commentaire global par courriel. Ces éléments n'ont pas été intégrés dans le traitement statistique des questionnaires. Ils ont cependant été conservés en annexe²⁷ et pris en compte dans l'analyse des pratiques d'évaluation.

Il convient également de mentionner que, pour mieux cerner les pratiques existantes, les questions portaient sur les évaluations menées pendant les 2 années, précédant cette enquête, soient les années 2002 et 2003.

La moyenne statistique des effectifs des bibliothèques qui ont répondu au questionnaire, est de 71 agents titulaires et 10 non titulaires, avec un effectif minimum de 13 agents et un maximum de 1024. Si l'on enlève ces deux valeurs extrêmes, on obtient un effectif moyen de 55 agents.

Les bibliothèques qui ont répondu emploient au total 4 835 agents titulaires²⁸. Ce qui représente environ le quart des effectifs des quelques 20 000 agents publics appartenant aux différents corps et cadres d'emplois des bibliothèques²⁹.

1.1.2 Profil des enquêtés

Des réponses émanant de la direction des établissements

Les grades et les fonctions des personnes ayant répondu au questionnaire sont élevés. Elles sont presque toujours conservateurs et occupent des fonctions de directeurs ou directrices, adjoints ou responsables d'évaluation³⁰. Les informations recueillies nous renseignent donc uniquement sur les évaluations conduites, communiquées ou prises en compte par la direction des établissements. Certaines évaluations partielles qui auraient pu être développées à l'échelle de services ou de sections ne sont pas prises en compte par cette étude.

²⁷ Cf. Annexe 5 Réponses au questionnaire reçues par courriel

²⁸ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 4-6

²⁹ France. Direction du Livre et de la lecture. *Enquête démographique sur les personnels des bibliothèques*. 2000. p. 3

³⁰ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 52

Taux de retour et statut des bibliothèques

La répartition des 71 questionnaires reçus entre les différents types de bibliothèques permet de faire une première description du profil des répondants : 28 questionnaires ont été remplis par des bibliothèques municipales, 23, par des bibliothèques départementales de prêt et 20, par des bibliothèques de type universitaire³¹.

Le calcul du taux de retour (nombre de questionnaires envoyés par le groupe recherche / nombre de questionnaires retournés par les bibliothèques) en fonction du statut des bibliothèques interrogées apporte un deuxième élément d'information.

Proportionnellement à leur poids dans l'échantillon, ce sont les bibliothèques départementales de prêt qui ont le plus répondu. Si l'on rapporte le nombre de questionnaires transmis aux BDP par le groupe recherche (70) au nombre de questionnaires reçus (23), on obtient un taux de retour de 32,86 %.

Les bibliothèques de type universitaire ont un taux de retour plus faible (75 envois, 20 retours, soit un taux de retour de 26,67 %). Mais, un nombre significatif de réponses a été reçu sous forme de commentaire global par courriel (7), soit un taux de réponse de 36 %, si ces réponses étaient intégrées dans le traitement statistique du questionnaire.

Les bibliothèques municipales ont le taux de retour le plus faible 24,78 % (113 envois, 28 retours). Cela peut être lié à l'importance de l'échantillon et à une plus faible homogénéité concernant la taille et la nature des établissements.

³¹ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 3

1.2. Les documents d'évaluation produits ou signalés

1.2.1 Les documents renvoyés avec le questionnaire

10 bibliothèques (7 BDP, 2 BM et 1 SCD) ont envoyé des documents liés aux pratiques d'évaluation³².

Parmi ces 10 bibliothèques, 7 ont envoyé des documents relatifs à l'évaluation du personnel (5 BDP et 2 BM)³³. Les SCD n'ont envoyé aucun document relatif au personnel.

1.2.2 Les documents signalés par les enquêtés mais non envoyés

34 bibliothèques ont signalé avoir produit des documents relatifs à l'évaluation du personnel (14 BDP, 11 BM, 9 SCD).

1.3. Les données complémentaires

1.3.1 Les questions par courriel

Les 7 bibliothèques ayant renvoyé des documents relatifs à l'évaluation du personnel ont fait l'objet d'un envoi de questions supplémentaires par courriel concernant l'évaluation du personnel. 4 bibliothèques (1 BM, 3 BDP) ont répondu à ces questions complémentaires³⁴.

1.3.2 Les entretiens

Parmi les 34 bibliothèques ayant signalé avoir produit des documents relatifs à l'évaluation du personnel, 2 bibliothèques (1 SCD, 1 BDP) ont été retenues pour faire l'objet d'un entretien complémentaire, un entretien sur l'évaluation ayant été mené, en préalable à l'enquête, avec un responsable de bibliothèque municipale³⁵.

³² Cf. Annexe 8 Liste des documents reçus

³³ Cf. Annexe 9 Documents d'évaluation du personnel reproduits en texte intégral

³⁴ Cf. Annexe 7 Réponses aux questions complémentaires sur l'évaluation du personnel (Bibliothèques A, B, C, D)

³⁵ Cf. Annexe 6 Entretiens

2. Photographie des pratiques

2.1. Les bibliothèques savent définir l'évaluation

La définition de l'évaluation est connue et clairement formulée par la quasi-totalité des bibliothèques qui ont répondu³⁶. Les définitions recueillies reflètent la pluralité des approches de la notion complexe d'évaluation. Elles donnent dans l'ensemble une image objective, positive et volontariste de l'évaluation, en tant que processus d'information et d'aide à la décision, améliorant la connaissance et l'action.

Le vocabulaire utilisé illustre les différents aspects de l'évaluation, telle qu'elle est perçue par les bibliothèques.

Ainsi, « *objectifs* » est-il le mot le plus fréquemment cité, ce qui est assez logique si l'on considère que les objectifs sont au coeur de toute démarche d'évaluation.

Les notions de constat, d'« *observation régulière de l'évolution* », de bilan, de définition, d'« *outil de connaissance du service et de son évolution dans le temps* », de mesure de l'adéquation, d'analyse de la valeur ou de l'impact, sont citées à de nombreuses reprises, témoignant du fait que l'évaluation est une source d'information.

Révélant des approches gestionnaires du concept, l'aspect politique de l'évaluation (outil de pilotage, aide au management et à la prise de décision débouchant sur l'action) n'est pas absent. Il est associé à une perception positive de son usage : « *outil nécessaire* », « *bilan constructif* » qui « *permet d'évoluer* », « *d'améliorer la gestion et le niveau des services rendus au public* ».

Enfin, de nombreuses définitions évoquent ce qui fait à la fois la spécificité, l'intérêt et la difficulté de l'évaluation, c'est-à-dire la mise en relation des objectifs et des résultats, le processus ou la démarche allant de la mesure à l'appréciation, de la connaissance à l'action.

³⁶ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 48

Par ailleurs, il nous est apparu intéressant de reproduire intégralement la plupart des définitions recueillies, non seulement pour illustrer la variété et la richesse du vocabulaire, mais aussi pour montrer la pluralité des perceptions et des points de vue, réunis autour de la notion d'évaluation.

Les définitions les plus courtes :

« Pointer les déséquilibres. »

« Outil d'analyse et de prévision. »

« Mesurer l'écart entre l'objectif et le réalisé. »

« Mieux connaître pour optimiser et mieux servir. »

« Confrontation d'objectifs, de moyens et de résultats. »

« Recherche de la meilleure adéquation objectifs et moyens. »

« Vérifier que les actions entreprises correspondent aux objectifs. »

« Evaluer le service rendu - objectifs à atteindre - moyens humains et financiers - résultats attendus. »

Les définitions les plus synthétiques :

« Bilan constructif pour la définition d'axes de progrès concertés. »

« Outil pour repérer si les objectifs sont atteints au niveau individuel comme au niveau de l'établissement. »

« Connaissance des : - savoirs - savoir-faire – savoir être croisant et adaptant au mieux le potentiel des agents avec les objectifs d'établissement. »

« Se fixer objectifs (animation, acquisition, management). Définir critères qualitatifs et quantitatifs. Evaluer / comparant objectifs et résultats. »

Les définitions les plus logiques :

« Avoir un dispositif d'écoute de la "demande". Avoir un dispositif de mesure de l'offre pour la confronter aux objectifs résultant de la demande. Avoir un dispositif réactif d'infléchissement des objectifs. »

« Démarche qui permet de faire le bilan d'une situation à un moment donné, avec prise en compte du résultat en fonction de certains critères définis au préalable. Démarche qui permet ensuite d'élaborer des objectifs et des stratégies pour les atteindre. La démarche d'évaluation est un outil de travail et un point de départ pour la mise en place de projets de nature à faire évoluer le service. »

Les définitions les plus politiques :

« L'évaluation permet une approche gestionnaire des politiques publiques dans le souci d'une meilleure adéquation du service aux besoins des usagers. Elle met en relation des données (par exemple statistiques) les unes avec les autres dans le temps pour leur donner un sens par rapport à des objectifs dans une perspective de stratégie et d'action. »

« Un état de l'art permettant d'évoluer et de progresser ; un acte de management qui permet de fixer les objectifs. »

« L'évaluation est avant tout une aide à la prise de décision. Elle permet une démarche analytique de bilan mais aussi une démarche prospective. »

Les définitions les plus volontaristes :

« Outil qui permet d'évoluer et de piloter avec des indicateurs objectifs et de manière volontariste. »

« Outil nécessaire pour améliorer la gestion de la bibliothèque, et donc améliorer le niveau des services rendus au public. »

La définition la plus ambitieuse :

« Un regard, le plus objectif possible, porté sur ce que l'on a fait, chaque fois que l'on a un objectif d'amélioration. Le moyen de restaurer, aux yeux des personnels, les "vraies raisons " de leur présence et de leur job. Un moyen de "faire parler" les usagers qui n'ont guère la parole. »

Les définitions les plus convaincues :

« L'évaluation est indispensable pour tenter de mesurer l'impact des services offerts au public. Elle vise à vérifier la pertinence des choix effectués en vue de poursuivre, corriger, amender l'organisation, la gestion des collections,... L'évaluation devrait concerner toutes les tâches d'un établissement. »

« L'évaluation, du service ou des agents, permet de définir précisément les objectifs poursuivis et de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour y parvenir. Sans cet outil, le manager n'a, d'une part aucun moyen objectif de savoir si les actions menées répondent aux attentes de ses prescripteurs et de son public et n'a, d'autre part, aucune possibilité de mettre en place les éventuels correctifs nécessaires. »

Les définitions les plus objectives :

« A partir d'objectifs fixés, dresser le bilan qualitatif et quantitatif d'un domaine traité. »

« Une observation régulière de l'évolution d'une activité qui doit être confrontée aux objectifs du service. »

« A partir de données comparables d'une année sur l'autre pouvoir mesurer l'impact négatif ou positif des décisions ou des mesures prises. »

« Déterminer la valeur des actions engagées pour la satisfaction du public, afin d'en tirer des enseignements pour améliorer le service rendu. »

« Un discernement des forces et des faiblesses du service par rapport aux objectifs fixés et aux moyens mis en œuvre. »

La définition la plus neutre :

« Mesure et appréciation des résultats au regard des missions et des objectifs du service. »

La définition la plus mesurée :

« Un moment privilégié où l'on prend le temps d'écouter et à partir de là de réfléchir sur les propositions sans les avaliser en bloc. »

La définition la plus réaliste :

« Un guide pour l'action. Evaluer pour évoluer. Mais.... l'introduction de suivis dans tous les domaines se fait petit à petit. Et ici le manque de temps s'ajoute au manque d'expérience et aux situations et comportements acquis. Et c'est pas de la tarte. »

« Mesure de l'écart entre les objectifs et missions de la bibliothèque et la réalité des pratiques quotidiennes. »

La définition la plus prudente :

« [...] Un instrument de pilotage indispensable, mais dont il convient de ne pas abuser en ce qui concerne l'évaluation des agents notamment (salaire au mérite). »

La définition la plus optimiste :

« Déterminer la valeur des actions engagées pour la satisfaction du public, afin d'en tirer des enseignements pour améliorer le service rendu. »

La définition la plus statistique :

« L'évaluation doit reposer sur la fixation d'objectifs si possible quantifiés et s'appuyer sur la lecture d'indicateurs. »

La définition la plus comptable :

« Evaluer, c'est établir le rapport entre le coût du service et le service rendu tant sur le plan quantitatif que qualitatif. »

La définition la plus complète :

« Analyser, adapter, améliorer, expliquer et rendre compte en concertation avec les acteurs (tutelle, encadrement, personnels et usagers) de l'ensemble des objectifs du SCD, dont la gestion des ressources humaines, dans le cadre d'une organisation globale (université) et en se donnant la réflexion théorique (stratégie) et les outils pratiques (tactique) pour y parvenir. »

La définition la plus philosophique :

« 1 - Comment résumer et commenter le "Giappiconi" en quelques lignes ... 2 - ... d'après Le Petit Robert ? = action d'évaluer ? 1 -c'est porter un jugement sur la valeur... 2- c'est fixer approximativement, estimer... 3- autrement dit... quelques réflexions, il faut d'abord se mettre d'accord sur les valeurs que doit porter et défendre l'établissement : valeurs républicaines, intellectuelles, morales, spirituelles... - ensuite, ceci posé, c'est la recherche d'un équilibre entre la fin et les moyens clairement définis = c'est travailler dans le long terme et veiller à ce que toutes les forces soient consacrées à la plus grande satisfaction du public de l'établissement et au mieux être de chaque membre de son personnel, d'aujourd'hui et de demain, réel et virtuel. 4 - si je me risquais à donner une définition, je dirais : "c'est étudier le passé et analyser le présent pour préparer l'avenir". »

La définition la plus ciblée sur les collections et les services :

« Pour tout ce qui est collection / publics : mesurer l'impact de la BU par rapport aux usagers - afin de mieux adapter nos acquisitions par ex. et nos services aux usagers. »

Les définitions les plus ciblées sur le personnel :

« Tentative de mesure de l'adéquation de l'agent à son poste de travail. »

« Définir le niveau de compétences d'un agent par rapport aux missions qui lui sont confiées. »

« Comparer les résultats entre les objectifs définis et les résultats / échanger avec l'agent sur les difficultés, l'organisation du travail / l'aider à évoluer et à acquérir des compétences supplémentaires. »

« Ensemble d'indicateurs, objectifs si possible, permettant d'apprécier l'efficacité du service, les services rendus aux lecteurs et la contribution des équipes à ces résultats + recherche des compétences et des potentiels pour la gestion prévisionnelle des emplois et des personnes. »

La définition la moins... :

« Rien d'original par rapport à la littérature... »

En conclusion, la définition la plus humoristique serait-elle la plus pessimiste ?

« Un exercice de style effectué en solo par un clown dépourvu de tout pouvoir réel »

2.2. Les bibliothèques évaluent par obligation et par choix

2.2.1 Représentativité des résultats et réalité des pratiques

En préambule, il convient de préciser que, malgré le bon taux de retour du questionnaire et la méthodologie utilisée pour construire un échantillon représentatif, les résultats permettent de supposer que les pratiques des bibliothèques qui ont répondu ne sont sans doute pas complètement représentatives des pratiques de l'ensemble des bibliothèques françaises.

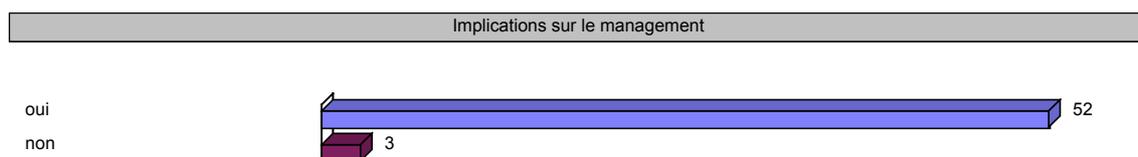
En effet, il est logique de penser que les bibliothèques qui ont répondu sont celles qui étaient les plus intéressées, les plus sensibles à ce qu'est l'évaluation (comme le montrent les définitions recueillies), celles qui en attendaient quelque chose (comme le montrent les attentes exprimées) et donc celles qui ont le plus évalué en 2002-2003 (comme le montre le pourcentage très élevé de bibliothèques qui déclarent évaluer).

Il convient donc de faire deux remarques suite à ces hypothèses : s'il faut relativiser les résultats obtenus, ils constituent malgré tout la seule base statistique et objective des développements ci-dessous ; par ailleurs, les réponses aux questions ouvertes fournissent un complément textuel étonnamment riche, qui sera largement cité et mis en valeur, pour compléter et nuancer l'analyse.

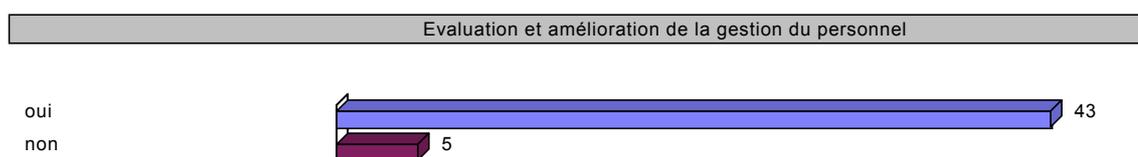
2.2.2 Esquisse d'une typologie des pratiques d'évaluation

L'évaluation est jugée utile et les bibliothèques la pratiquent

L'évaluation est une démarche, une culture et un outil de gestion jugé utile au management par près de 95 % des bibliothèques, qui se prononcent³⁷.



Près de 90 % jugent aussi que l'évaluation améliore la gestion du personnel³⁸.



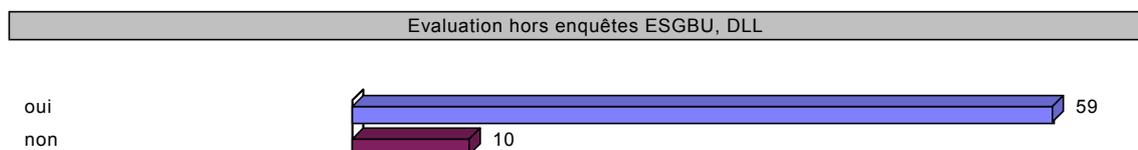
³⁷ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 47

³⁸ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 44

Toutes les bibliothèques interrogées (sauf 2) répondent aux enquêtes statistiques nationales, de type ESGBU ou enquête DLL. Elles disposent donc quasiment toutes de chiffres régulièrement récoltés et d'indicateurs susceptibles d'être suivis d'une année sur l'autre, que beaucoup utilisent pour des évaluations internes. Mais ces enquêtes sont surtout faites pour permettre aux bibliothèques de se comparer entre elles, à partir des résultats nationaux, malheureusement publiés avec parfois plus de 2 ans de décalage.

65 bibliothèques sur 71 pratiquent l'évaluation

Ces constats expliquent que plus de 85,5 % des bibliothèques (59 contre 10) déclarent avoir pratiqué des évaluations en 2002-2003, en plus des enquêtes officielles, menées par la tutelle³⁹. Parmi ces 10 bibliothèques seules 4 ne répondent à aucune question concernant leur pratique, les 6 autres répondent avec des niveaux de pratiques comparables à celles qui déclarent évaluer. 2 bibliothèques ne répondent pas à la question.

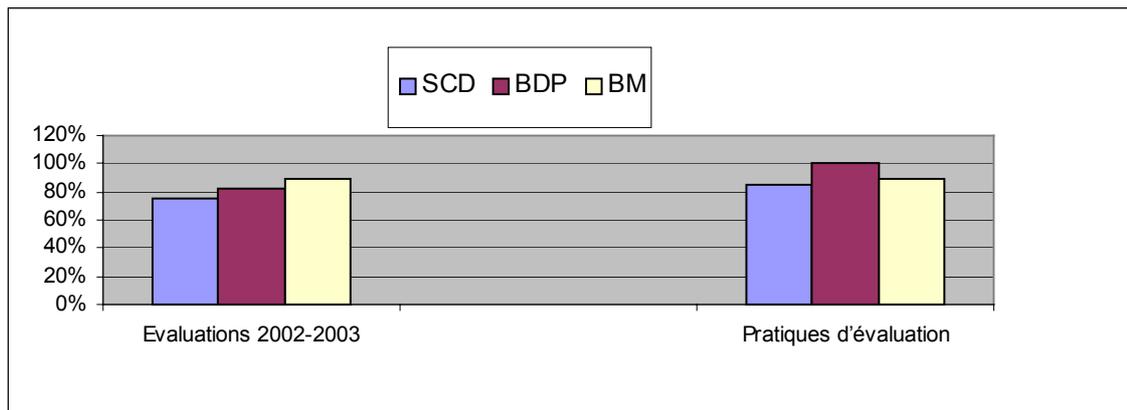


Ces évaluations internes constituent en effet pour elles un complément, indispensable, aux enquêtes institutionnelles dans un souci d'évaluations plus adaptées au contexte et plus proches des préoccupations et des objectifs locaux.

Ce sont les BDP, suivies des BM et des SCD qui pratiquent le plus l'évaluation

Les réponses au questionnaire nous indiquent que 100 % des BDP, plus de 89,28 % des BM, et 82,61 % des SCD pratiquent l'évaluation. Si l'on s'en tient à ces chiffres, on n'a une image faussée de la réalité, car les bibliothèques sont loin d'en être au même stade même au sein d'un même type d'établissement.

³⁹ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 11



Bien qu'il n'y ait pas de modèle, ni de « bonnes » ou de « mauvaises » pratiques en matière d'évaluation, on peut identifier des profils qui reflètent une culture de l'évaluation, plus ou moins prégnante en fonction des bibliothèques.

L'analyse détaillée des réponses au questionnaire permet en effet de voir se dessiner une photographie contrastée, faisant apparaître des pratiques hétérogènes en matière d'évaluation, qui peuvent cependant être regroupées en plusieurs catégories, pour dessiner des profils théoriques.

Deux types de pratiques de l'évaluation se dessinent

L'évaluation est un processus qui réunit plusieurs paramètres. Il nous est apparu pertinent de sélectionner et de regrouper un certain nombre de questions représentatives, figurant dans le questionnaire. L'agrégation des réponses à ces questions fait apparaître 2 types de pratique de l'évaluation, qu'il est possible de répartir par types d'établissement.

Les réponses cumulées allant de 5 à 50 citations pour une même bibliothèque (64 étant le nombre maximum de citations possibles aux questions choisies, dans les limites du questionnaire). 24 est le nombre de citations moyen en dessous duquel une bibliothèque passe d'un groupe à l'autre.

Type 1 Pratique plus intensive, plus qualitative et plus dynamique de l'évaluation	Type 2 Pratique plus lacunaire, plus statistique et plus statique de l'évaluation
Evaluer plus de 2 domaines d'activité (collections, services, personnel, etc.)	Evaluer 2 domaines ou 1 seul (collections, services, personnel, etc.)
Evaluer à la fois l'impact sur le public et l'efficacité interne	N'évaluer que l'impact sur le public ou que l'efficacité interne
Utiliser au moins un outil quantitatif et un outil qualitatif pour évaluer	N'utiliser qu'un type d'outil (généralement quantitatif) pour évaluer
Produire au moins deux documents, un rapport d'activité et un tableau de bord	Ne produire aucun ou qu'un seul document (rapport)
Evaluer l'équipe et l'agent	N'évaluer que l'agent
Utiliser plusieurs outils pour l'évaluation, l'entretien et au moins un outil rappelant les objectifs (fiche de poste, plan d'action) et avoir des critères d'évaluation	Ne pas avoir de critères d'évaluation et ne pas utiliser un outil rappelant les objectifs (se contenter de citer l'entretien)
Produire des documents différents du formulaire de note administrative	Ne pas produire de document
Nombre de citations comprises entre 25 et 50	Nombre de citations égale ou inférieures à 24

Entre ces deux profils contradictoires, il existe une grande variété de pratiques intermédiaires.

Le premier groupe de bibliothèques évalue dans tous les domaines (collections, services et personnel), en mesurant aussi bien l'efficacité que l'efficience, en utilisant à la fois les statistiques et les enquêtes, et en formalisant ces évaluations dans des tableaux de bord en complément du bilan, que constitue le rapport d'activité. Il va de soi que ces bibliothèques ont plus de facilités à communiquer, car les données existent et les documents peuvent être reproduits sous de multiples formes, sur différents supports et diffusés à de nombreux partenaires. En matière d'évaluation du personnel, ces bibliothèques évaluent souvent équipe et agent, avec des critères et plusieurs outils dont au moins un est susceptible de contenir les objectifs.

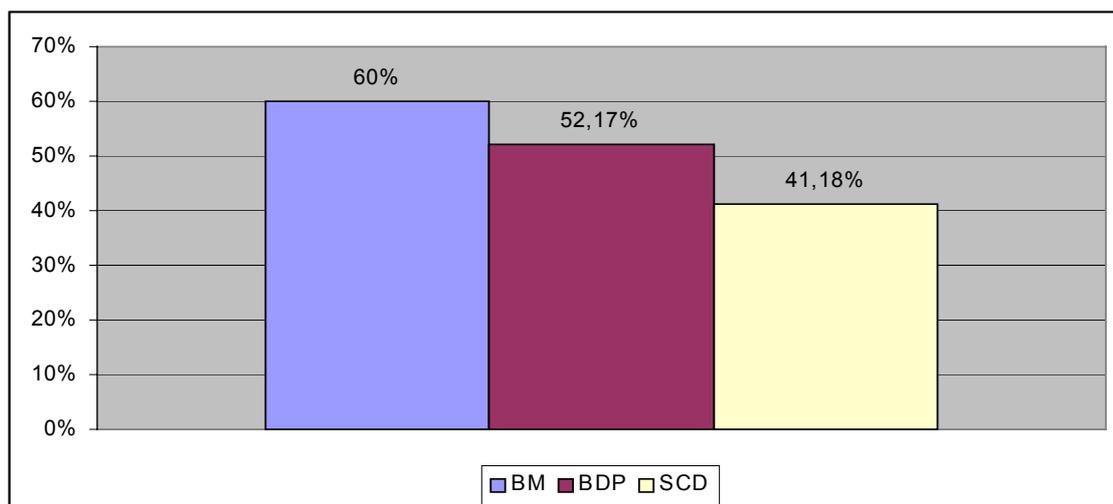
Ce premier groupe est majoritaire et représente 34 bibliothèques (sur 65) soit 52,31 %.

Le second groupe de bibliothèques n'évalue que les collections, ou que les services, ou que le personnel, de manière irrégulière ou ponctuelle, ne publie qu'un rapport annuel d'activité (paraissant avec retard), contenant des statistiques essentiellement descriptives, et déclare, par exemple, ne pas évaluer le personnel, avec des critères et sans objectifs, parce qu'il se contente de faire un entretien obligatoire et de remplir la fiche de notation administrative des agents.

Ce deuxième groupe représente 31 bibliothèques (sur 65) soit 47,69 %.

Ce sont les BM qui évaluent le mieux, suivies des BDP et des SCD

En effet, 15 BM sur 25 (60%), 12 BDP sur 23 (52,17 %) et 7 SCD sur 17 (41,18 %) se rapprochent le plus du type 1, c'est-à-dire ont des pratiques plus intensives, plus qualitatives et plus dynamiques de l'évaluation.



C'est donc parmi les bibliothèques municipales que l'on trouve le plus de bibliothèques qui pratiquent des évaluations de type 1.

C'est aussi une bibliothèque municipale qui figure en tête des établissements répondant le mieux ; mais c'est dans les bibliothèques municipales qu'apparaît la plus grande amplitude de réponses, reflétant une certaine hétérogénéité des pratiques.

Ce sont les SCD qui s'éloignent le plus des pratiques de type 1 encore minoritaires dans cette catégorie de bibliothèque. C'est parmi eux que l'amplitude est la plus faible, montrant l'homogénéité de pratiques d'évaluation statiques.

Les BDP n'arrivent pas en tête du classement, mais 100 % des établissements pratiquent l'évaluation. C'est dans cette catégorie que la moyenne des réponses est la plus élevée, cela correspondant à des pratiques plus homogènes d'un bon niveau.

Seulement 60 % des BM, la moitié des BDP et près de 40 % des SCD pratiquent des évaluations dynamiques, qualitative et couvrant tous les domaines.

Donc, 40 % des BM, la moitié des BDP et 60 % des SCD pratiquent des évaluations partielles, quantitatives, statiques ou a posteriori.

Cette proportion reste encore très élevée en 2004 montrant que les progrès vers une pratique généralisée de ce que devrait être l'évaluation sont lents dans les bibliothèques.

2.2.3 Quatre « bonnes » raisons pour ne pas évaluer

10 bibliothèques sur 71 déclarent ne pas avoir fait d'évaluation en 2002-2003⁴⁰.

Les raisons invoquées pour ne pas évaluer reflètent incontestablement des obstacles réels, mais traduisent aussi, parfois, une absence de volonté ou de culture de l'évaluation, qui conduit à considérer que l'évaluation n'est pas une activité essentielle, donc prioritaire, pour l'établissement.

Quatre types de raisons sont invoquées : le manque de temps, le manque de personnel ou de compétence, le manque d'outils, la conduite du changement.

Le manque de temps

S'il est admis par tous, même par ceux qui évaluent, que l'évaluation prend du temps, est-ce pour autant du temps perdu, quand c'est utile en terme de gestion et de management, comme le pensent plus de 73 % des bibliothèques interrogées⁴¹ ?

Des évaluations ponctuelles, irrégulières et « exceptionnelles », mobilisent toujours des moyens supplémentaires et demandent plus de temps que des évaluations suivies, régulières et plus modestes. L'évaluation prend également plus de temps si les outils ne sont pas maîtrisés (problème de compétence).

Le manque de compétences et de personnel

L'évaluation est une activité de cadre, considérée parfois comme le domaine réservé du directeur. Quand il n'existe pas d'équipe de direction, il n'existe pas toujours une personne qui a les compétences requises et qui pourrait se voir confier cette mission transversale.

⁴⁰ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 11

⁴¹ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 47

L'évaluation nécessite en effet des compétences spécifiques, auxquelles le personnel d'encadrement n'a pas toujours été formé. Il convient néanmoins de souligner que l'on peut se former à l'évaluation, dans le cadre de la formation continue.

L'ENSSIB, par exemple, organise chaque année à l'attention des personnels de bibliothèques territoriales et universitaires, directeurs et responsables de service, des stages de formations intitulés « Evaluer en bibliothèque (SCD, BM, BDP) », abordant tous les aspects de l'évaluation.

De plus, si dans le cadre d'une politique de management, l'évaluation est considérée comme une tâche transversale, une pratique intégrée aux activités quotidiennes des services, avec des procédures régulières et suivies, maîtrisées par le personnel d'encadrement, elle ne nécessite alors pas toujours un personnel supplémentaire.

Le manque d'outils

L'évaluation, notamment des collections et des services, implique de disposer de statistiques. Il est surprenant que certaines bibliothèques déclarent ne pas disposer d'outils et de chiffres, car malgré les contraintes, les statistiques issues des SIGB sont toujours exploitables ; il est possible de faire des requêtes, régulières et automatisables, qui permettent de recueillir de nombreuses données chiffrées.

De plus, toutes les bibliothèques répondent aux enquêtes institutionnelles et fournissent donc des chiffres à leur tutelle. Elles disposent donc de données et d'indicateurs qui pourraient être exploités pour faire de l'évaluation, au moins *a posteriori*, concernant par exemple les domaines des collections ou des services.

La conduite du changement

La définition des objectifs est un préalable à l'évaluation. En cas de changement de direction, impulsant une nouvelle politique de management, ou dans le cadre de la mise en place de projets lourds, il est donc naturel et logique que les objectifs soient redéfinis, expliquant l'absence temporaire d'évaluation.

Mettre en place des missions transversales, en travaillant sur l'organigramme, clarifier l'organisation du travail (qui fait quoi ?), impliquer des personnes ayant

des responsabilités d'encadrement, recruter un personnel dédié, constituer une équipe de direction ou encore porter des projets à long terme, comme le suivi d'un chantier de construction, sont parfois des préalables indispensables à la mise en place d'une évaluation régulière et suivie, à tous les niveaux de l'organisation.

Ces changements d'organisation offrent souvent l'opportunité de définir une ligne politique et des objectifs, de mettre en place les procédures pour le recueil, la production et la formalisation des données (statistiques, indicateurs, tableaux de bord), afin d'évaluer les effets de l'action engagée.

En revanche, lorsque de nouveaux responsables sont nommés et qu'ils ne disposent pas des évaluations réalisées par leurs prédécesseurs, comme cela est cité à plusieurs reprises, cela peut signifier que le résultat des évaluations menées n'a pas été formalisé ou qu'il n'y a pas eu d'évaluation. Sans traces d'évaluations, la transmission devient alors plus difficile, la continuité et la cohérence du pilotage de l'établissement peuvent être menacés, en cas de changement fréquent de direction ou de politique de la tutelle.

A noter que l'absence de motivation, le désintérêt ou le refus délibéré de l'évaluation ne sont quasiment jamais cités.

Remarque : certaines des analyses ci-dessus se fondent aussi sur des réponses reçues sans questionnaire émanant le plus souvent de bibliothèques (surtout de type universitaire) déclarant ne pas faire d'évaluation en expliquant pourquoi⁴².

2.2.4 Implication de la tutelle : entre obligation et incitation

Selon la réglementation, le politique ou la tutelle donnent le cadre de l'action, les fonctionnaires ou les cadres des bibliothèques appliquent ce cadre. La tutelle fixe les missions générales, les objectifs « *politiques* » à atteindre comme le mentionne une directrice de BM⁴³.

⁴² Cf. Annexe 5 Réponses au questionnaire reçues par courriel

⁴³ Cf. Annexe 6 Entretiens, 1^{ère} phase : entretien avec une directrice de BM

« L'évaluation n'est pas une pratique courante dans notre bibliothèque. Il y a décalage entre le discours et les pratiques. Dans la pratique l'évaluation fait peur. Il existe un « Projet de services » qui a été rédigé en 2000. Les actions menées actuellement en découlent. Trois objectifs « politiques » ont alors été définis par la Municipalité [...] : améliorer le maillage du territoire de la commune concernant l'offre des bibliothèques ; porter une attention particulière au public des adolescents ; toucher plus [...] [d'habitants de la ville]. Les objectifs précis et chiffrés ne découlent pas de manière simple pour la bibliothèque de ces axes politiques. »

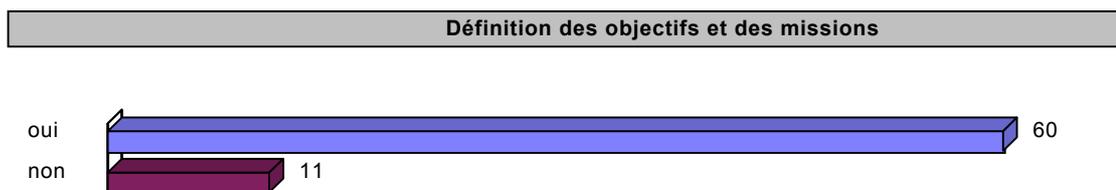
Les objectifs opérationnels se prêtant aux évaluations ne peuvent être définis qu'en référence à des objectifs généraux et politiques validés par la tutelle et à la mission de la bibliothèque.

84,5 % des bibliothèques interrogées ont ainsi défini leurs objectifs et leurs missions dans plusieurs documents, aux appellations variées⁴⁴, pouvant cependant être regroupés en deux catégories :

- des documents périodiques et contractuels : projets de service ou d'établissement (27 citations), contrats [quadriennaux] (13), plans de développement de la lecture publique (8), rapports d'activité (4), lettres de mission (3), guide du lecteur et intranet (2)
- des documents juridiques et officiels : règlement intérieur (22 citations), charte (16), convention (9), statuts (3), texte validé par le président du Conseil général (1), circulaire ministérielle (1), schéma directeur (1)

Ces documents font référence tant pour la tutelle que pour le personnel de la bibliothèque. Les objectifs opérationnels et les priorités de la bibliothèque vont pouvoir s'appuyer sur ces textes. C'est la première étape de la démarche d'évaluation.

⁴⁴ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 8-9



A l'inverse, ne pas avoir formalisé des objectifs, même généraux, et défini les missions essentielles, constituent sans doute un premier handicap à l'évaluation, pour les 15,5 % de bibliothèques concernées. D'ailleurs, une directrice de BDP précise que « *sans une véritable implication de la tutelle, l'évaluation n'a pas beaucoup de sens...* »⁴⁵.

Si beaucoup de chefs d'établissement sont convaincus de l'utilité de l'évaluation pour le management et la gestion du personnel, il n'est malgré tout pas si facile de l'intégrer aux pratiques quotidiennes, de l'imposer aux chefs de service ou simplement de la faire accepter aux agents. Car, à l'heure actuelle, l'évaluation est parfois encore un mot « tabou »⁴⁶.

Dans ce contexte, les tutelles devraient avoir un rôle moteur, qu'elles n'ont pas toujours, pour imposer une coordination et une régularité des pratiques. Ne serait-ce que pour la production de statistiques de base (ESGBU ou enquête DLL) ou, en matière d'évaluation du personnel, pour la conduite d'un entretien d'évaluation et la rédaction annuelle d'une fiche de notation pour la gestion des carrières.

2.3. Les bibliothèques évaluent en priorité l'impact sur l'utilisateur

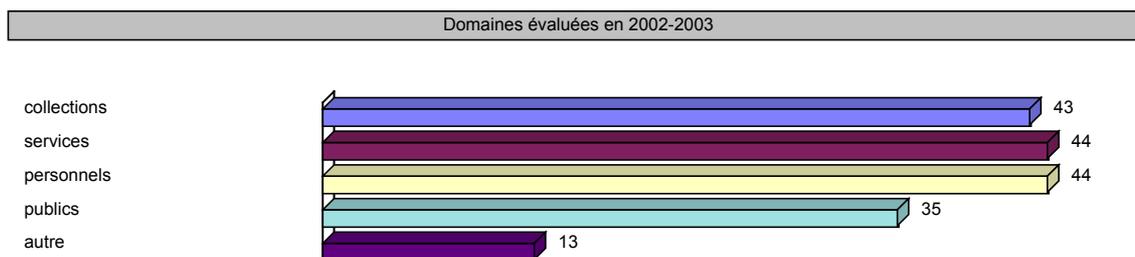
2.3.1 Le choix d'évaluer tous les domaines

En dehors de la dizaine d'établissements qui déclarent ne pas faire d'évaluation en 2002 et 2003, les évaluations effectuées concernent les domaines suivants : les services, les collections et le personnel dans une proportion égale, mais dans un ordre de préférence ou d'importance qui semble ne pas être neutre⁴⁷.

⁴⁵ Cf. Annexe 6 Entretiens, 2^{ème} phase : entretien numéro 2 avec une directrice de BDP

⁴⁶ Cf. Annexe 6 Entretiens

⁴⁷ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 12



33,8 % des bibliothèques interrogées placent en effet l'évaluation des collections en tête de leur préoccupation. Les personnels et les publics arrivent en dernier. Si l'on recoupe cette question avec les souhaits pour l'avenir⁴⁸, on s'aperçoit que les collections sont non seulement le domaine le plus évalué mais aussi celui que l'on souhaite le plus évaluer dans l'avenir. Ce qui est assez logique si l'on considère que les collections et les services constituent le cœur des missions des bibliothèques.

De plus, en évaluant les collections et les services, on évalue obligatoirement aussi le travail des personnels s'occupant de ces domaines.

Cependant, sachant que l'évaluation du personnel est la seule qui est réellement obligatoire, on peut s'étonner de ne pas obtenir 100 % de réponses pour ce domaine. Cela peut venir du fait que l'évaluation du personnel, telle qu'elle est actuellement pratiquée, n'est pas réellement considérée comme de l'évaluation à mettre sur le même plan que celle pratiquée dans le domaine des collections ou des services (Cf. 3. Evaluation du personnel).

Quand l'évaluation n'est pas ponctuelle mais régulière, elle est rarement restreinte à un seul domaine. Ceux qui pratiquent l'évaluation déclarent donc le plus souvent évaluer tous les domaines : c'est-à-dire les collections, les services, le personnel et le public. Mais la périodicité et les objectifs de ces évaluations ne sont pas forcément les mêmes. Certaines évaluations peuvent être ponctuelles et les domaines évalués peuvent se succéder dans le temps, en voici un témoignage :

*« En 2001/2002 : évaluation du plan de formation
conçu sur trois ans. En 2003/2004 : évaluation des*

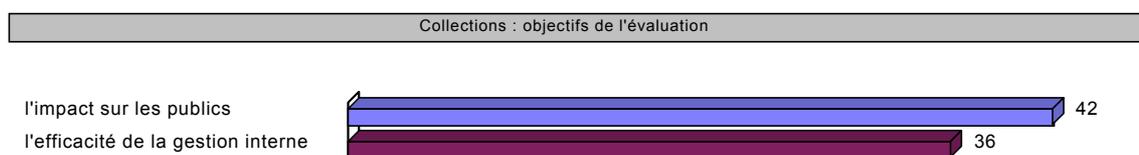
*pratiques documentaires des bibliothèques du réseau,
d'une part et évaluation des collections de la
Médiathèque départementale d'autre part. »*

Même si l'on n'évalue pas précisément de la même manière tous les domaines (objectifs, indicateurs, critères spécifiques), il existe une démarche et une définition commune qui aboutit parfois à une formalisation commune. En effet, un document comme le « Rapport d'activité » est susceptible de contenir une synthèse des données et un compte-rendu des évaluations, dans tous les domaines.

2.3.2 Evaluer l'impact sans négliger l'efficacité

L'objectif principal de l'évaluation des collections est d'évaluer l'impact sur les publics, mais l'efficacité de la gestion interne est aussi l'un des buts poursuivis⁴⁹. Les objectifs de l'évaluation des services sont encore plus nettement orientés vers la mesure de l'impact sur les publics et moins vers la mesure de l'efficacité de la gestion interne⁵⁰.

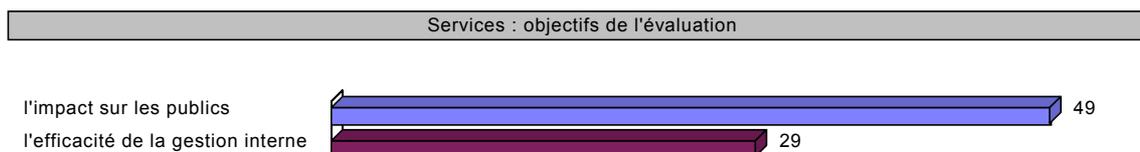
Parmi les 52 établissements qui déclarent évaluer les collections, environ un tiers évalue à la fois l'efficacité de la gestion interne et l'impact externe sur les publics et donc, à l'inverse, les deux tiers ne se préoccupent que de l'impact. Pour les services, on retrouve la même proportion. Sur 53 bibliothèques, le tiers seulement évalue les deux aspects, les deux tiers se concentrent uniquement sur l'impact.



⁴⁸ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 49

⁴⁹ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 14

⁵⁰ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 21

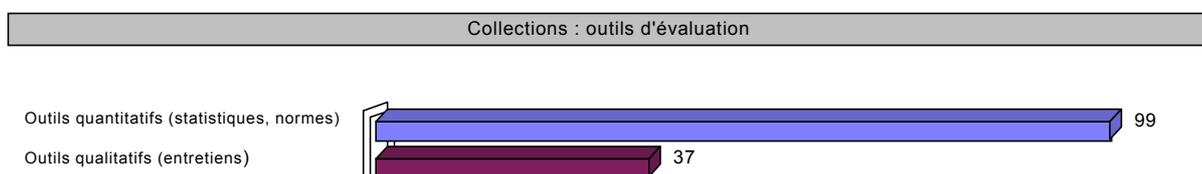


Les deux objectifs sont cependant liés car, des évaluations qui feraient apparaître un problème d'impact conduiraient sans doute à remettre en cause l'efficacité de la gestion interne, même si un dysfonctionnement a toujours plusieurs causes et que ce n'était pas l'objectif de départ.

La démarche d'évaluation des collections rejoint les préoccupations de développement des collections, ainsi la directrice d'une bibliothèque municipale précise que : « *Le suivi financier des acquisitions s'accompagne d'une évaluation informelle par la direction et permet annuellement de faire des choix concernant la répartition des budgets entre les différents postes documentaires [...]* »⁵¹.

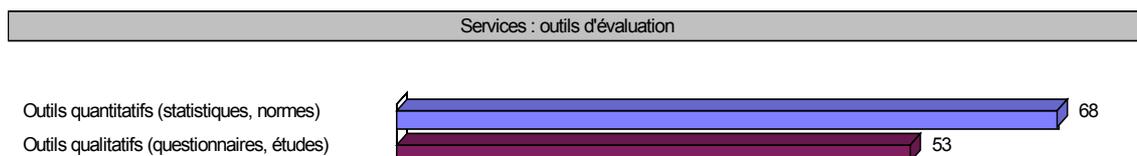
2.3.3 Des évaluations plus quantitatives que qualitatives

L'impact des collections et des services sur les publics, comme l'efficacité de la gestion interne, sont le plus souvent évalués à l'aide d'outils de type quantitatif tels que les statistiques, en majorité issues des SIGB, les indicateurs et les normes. Les outils de type qualitatif (questionnaires, entretiens, enquêtes de satisfaction, Commissions d'acquisitions spécialisées avec les enseignants, charte d'acquisition) sont utilisés de manière plus ponctuelle⁵².



⁵¹ Cf. Annexe 6 Entretiens, 1^{ère} phase : entretien avec une directrice de BM

⁵² Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 15



Dans le domaine des collections, par exemple, les données chiffrées permettant le suivi budgétaire des acquisitions, peuvent servir aussi bien à évaluer l'efficacité de la gestion interne, qu'à calculer des indicateurs pour évaluer l'impact. Des exemples de documents cités le montrent : « *Budgets d'acquisition par habitant pour les BM et BR du réseau.* » ou « *Propositions budgétaires : ratios des dépenses par étudiants selon leurs discipline* » ou encore « *Moyennes statistiques départementales des données des bibliothèques du réseau. Ratios : livre par habitant, euro par habitant, fonds de livres en volumes. Ces ratios sont calculés et présentés en moyenne départementale totale et par tranches d'habitants : moins de 1000 ; 1000 à 3000 ; 3000 à 5000 ; plus de 5000* »,

Ainsi, les approches quantitatives des collections permettent-elles, par exemple, de mesurer et d'évaluer l'état du fonds par supports, l'accroissement du fonds, la répartition des acquisitions, les prêts, le taux de renouvellement, le taux de rotation, etc. Les méthodes qualitatives semblent plus appropriées pour évaluer la satisfaction, l'impact auprès du public et l'adéquation de la collection aux besoins documentaires.

Deux bibliothèques évoquent l'utilisation d'outils informatiques spécifiques : « *base de données des collections* » et le « *logiciel géomatique MapInfo.* »

Une bibliothèque déclare utiliser un « *cadre d'enquête* » élaboré par des institutions spécialisées comme l'Inspection générale des bibliothèques, la Cour des comptes et le Conseil national d'évaluation.

Une directrice de BM précise que :

[...] actuellement, l'évaluation s'assimile plus à de l'information en terme d'objectifs et de statistiques. Les comptes-rendus sont toujours positifs et rarement critiques, ne s'inscrivant pas dans une démarche

d'évaluation. Il n'y a pas de culture de l'évaluation et pas de regard critique sur le résultat de l'action.⁵³

L'évaluation des collections nécessite le plus souvent d'utiliser plusieurs types d'approches et d'outils. La formalisation de la politique documentaire dans une « charte d'acquisition », par exemple, est aussi souvent un outil utile, voire indispensable pour l'évaluation des collections. C'est l'un des points abordés par les bibliothèques lorsqu'elles évoquent leurs attentes en matière d'évaluation.

« *L'évaluation quantitative précède souvent l'évaluation qualitative* » et il faut « *toujours s'interroger sur le croisement des données recueillies avec des données d'utilisation et d'utilisateurs* » : ce sont deux des dix règles qu'énonce Bertrand Calenge à propos de l'évaluation des collections. Les réponses au questionnaire semblent permettre d'affirmer que la majorité des bibliothèques qui évaluent, mais pas toutes, appliquent au moins ces deux règles.

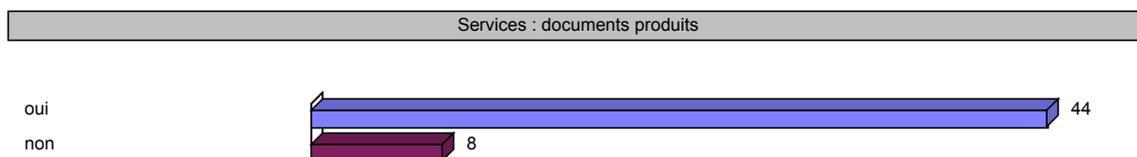
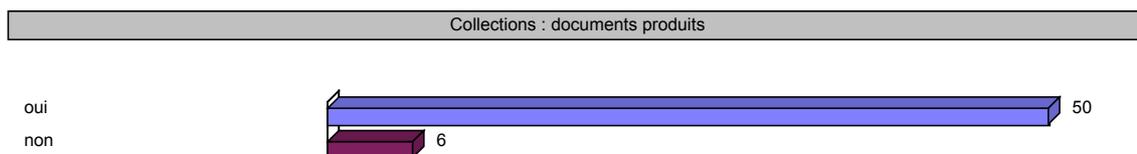
2.3.4 Des bilans plus que des documents d'évaluation

Il est difficile de concevoir que de véritables évaluations des collections ou des services ne soient pas formalisées dans un document écrit. La formalisation apparaît donc comme l'un des premiers résultats d'une évaluation. Elle met en forme les données recueillies et elle valide l'analyse en lui donnant la force et l'efficacité d'un document qui rend compte et permet de communiquer. « *Un recueil de données n'est pas une évaluation tant qu'on en a pas mené l'analyse...* », c'est aussi l'une des dix règles énoncées par Bertrand Calenge.

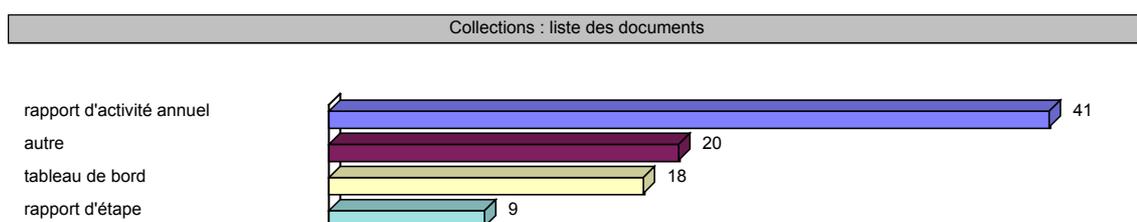
La plupart des bibliothèques qui ont évalué les collections et les services en 2002-2003, ont produit des documents rendant compte de ces évaluations (50 bibliothèques sur 56 pour les collections, 44 sur 52, pour les services)⁵⁴.

⁵³ Cf. Annexe 6 Entretiens, 1^{ère} phase : entretien avec une directrice de BM

⁵⁴ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 17 et § 23



C'est le plus souvent dans 2 documents différents que sont consignés les résultats de l'évaluation des collections et des services : le rapport d'activité annuel est le plus cité (41 citations), loin derrière le tableau de bord (18 citations pour les collections, 12 pour les services) et ensuite le rapport d'étape (9 citations pour les collections, 10 citations pour les services)⁵⁵.



D'autres documents produits suite à ces évaluations sont cités ⁵⁶ :

<i>Documents d'évaluation des collections</i>	<i>Documents d'évaluation des services</i>
<i>« Plan de développement des collections », « Bilan [d'un] contrat quadriennal », « Compte-rendu d'enquête », « Réponses aux questionnaires et enquêtes », « Grille d'analyse », « Etude d'état des lieux produite par un cabinet d'étude », « Notes d'orientation : mission / organisation aux élus », « Analyse qualitative des fonds », « Rapport d'analyse de l'activité et de prospective destinée à l'exécutif communal. »</i>	<i>« Synthèse statistique », « Site Internet », « Compte-rendu d'enquête », « Etat des lieux », « Bilan », « Analyse plus qualitative par action, mais rarement des synthèses », « Rapport d'analyse de l'activité et de prospective destinée à l'exécutif communal. », « Document de synthèse », « Projet contractuel »,</i>

⁵⁵ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 18 et § 24

⁵⁶ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 19

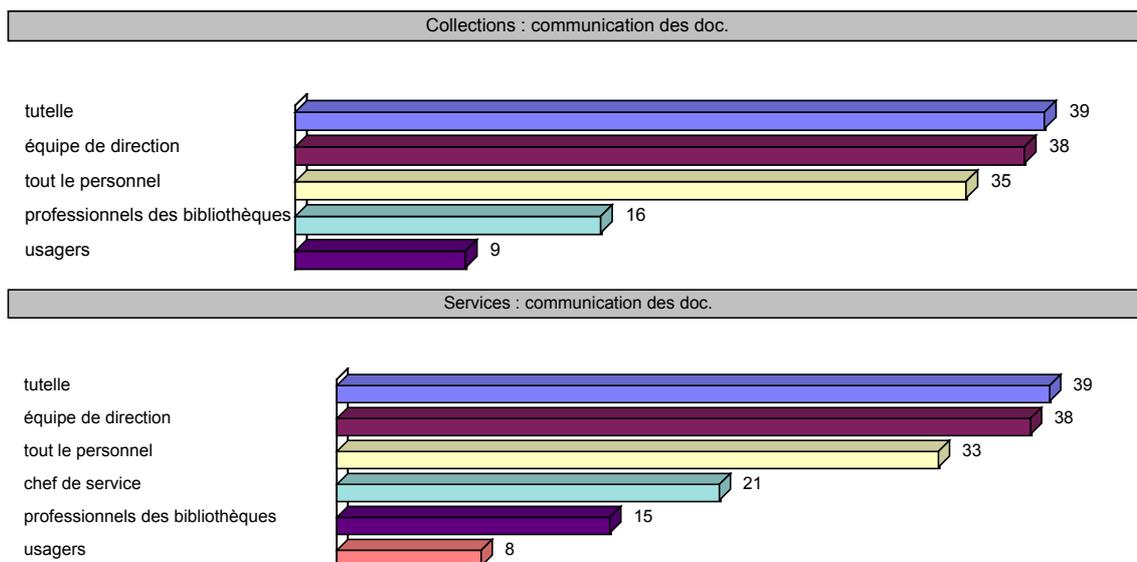
<p>« Document de synthèse », « Moyennes statistiques départementales des données des bibliothèques du réseau », « Propositions budgétaires », « Recueils annuels de données chiffrées, réguliers depuis 12 ans, avec tableaux chronologiques comparatifs et graphiques, qui peuvent être assimilés à des tableaux de bord internes », « Analyse qualitative sur deux catégories de fonds : l'étude a fait l'objet en 2003 d'une expertise des fonds pour élimination ou ré affectation : non diffusée », « Texte de principes et [...] préalables méthodologiques d'un groupe d'évaluation des collections pour adulte en lecture publique », « Documents internes », etc.</p>	<p>« Rapport pour la Cour des comptes », « Article BBF », « Recueils annuels de données chiffrées », « Rapport d'un groupe de travail "Etude du public" dans le cadre du Projet d'établissement », etc....</p>
--	---

Formaliser les données et leur analyse dans un rapport d'activité ou un tableau de bord, n'induit pas le même usage de l'évaluation. Le *rapport annuel* est un bilan, paraissant souvent avec retard ; il rend compte et procède d'une démarche d'évaluation statique et descriptive. Le *tableau de bord* est plus un outil de pilotage au quotidien qui implique un usage dynamique, régulier et réactif de l'évaluation. Le *rapport d'étape* est un bilan intermédiaire, permettant éventuellement de réajuster les objectifs.

L'évaluation est un acte périodique. Le caractère ponctuel et « exceptionnel » de certaines évaluations conduites en 2002 et 2003 apparaît nettement dans la liste des autres documents produits.

Les documents d'évaluation des collections ou des services sont avant tout des documents à usage interne, communiqués en interne (équipe de direction, personnel, chef de service). Cependant, ils font aussi fréquemment l'objet d'une communication à la tutelle, mais cela n'est pas systématique, sauf si ce sont des documents produits à sa demande ou à son intention. Enfin ils sont rarement communiqués aux usagers et relativement peu communiqués aux professionnels des bibliothèques⁵⁷.

⁵⁷ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 20 et § 26



Néanmoins, les documents statistiques et les résultats d'enquête pourraient faire l'objet d'une publication et l'on constate qu'avec le développement des sites Internet des bibliothèques, ceux-ci commencent à être mis en ligne.

2.4. Les bibliothèques ont des attentes en matière d'évaluation

L'évaluation n'est pas négligée dans les projets des bibliothèques⁵⁸. Il existe une volonté, un désir d'évaluer dans le futur.

Les réponses peuvent être regroupées en quelques grandes catégories révélant des demandes, des préoccupations ou des intentions pour l'avenir.

2.4.1 Développer les évaluations qualitatives

Se contenter d'une approche purement statistique, apparemment la plus facile à réaliser, n'est pas toujours satisfaisant. Il s'agit d'évaluer « *le non quantifiable* ».

« La collecte des données est une chose que l'on réalise plutôt bien ; l'analyse de ces données et l'étape réflexive pour la conduite des projets est plus aléatoire ! C'est dommage mais ça prend du temps ! Ce serait bien de trouver des critères d'efficience ».

⁵⁸ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 49

pertinents, d'avoir des ratios (temps de saisie, de catalogage...) et des critères d'analyse qualitatifs pour les animations ou les formations par exemple »

2.4.2 Mieux appréhender l'impact sur la vie locale et l'utilisateur

Plusieurs bibliothèques se posent la question suivante, en des termes différents :

« Que rapporte en terme de lien social, de démocratie, de plus value en tout genre la création d'une médiathèque pour une commune ».

Cette question politique est au cœur de la définition des missions et des objectifs. Les établissements désirent ainsi évaluer le « bénéfice "culturel" pour les usagers de la médiathèque (degré d'utilité de la médiathèque dans la réussite individuelle professionnelle) » ou « l'impact et de la zone d'influence des actions culturelles municipales, intercommunales et départementales. »

L'un des enjeux cité touche à la « définition du service public : les attentes du public d'aujourd'hui ; les besoins du public de demain ». En effet, l'une des préoccupations les plus fréquentes est de développer la « connaissance » des « besoins », des « attentes du public » et la « mesure de la satisfaction des usagers », que ce soit celle « des publics étudiants et enseignants-chercheurs » ou celles de publics particuliers, comme « les usages des publics en retour d'étude », en menant par exemple des « enquêtes de satisfaction ».

Concernant la formation des usagers, il s'agit alors de :

« Mesurer l'impact de la formation des usagers à la recherche documentaire sur les pratiques de recherche. »

Les bibliothèques souhaitent aussi évaluer les usages concernant l'ensemble de l'offre de services (y compris les services électroniques) :

« Etude de la fréquentation et de l'utilisation des services (y compris à distance) par les différentes catégories de publics. »

Evaluer les « service aux bibliothèques » et l'« impact sur le territoire », en développant une « connaissance plus fine des bibliothèques du réseau » est particulièrement recherché par les BDP. Certaines bibliothèques expriment des objectifs ambitieux, concernant tous les domaines, dénotant une véritable culture de l'évaluation :

« Evolution socio-politico-démographique du territoire départemental et implications sur les publics potentiels des bibliothèques partenaires - Approfondissement de l'évaluation de l'impact et de l'efficacité des formations. - Approfondissement de l'évaluation de l'impact et de l'efficacité des aides apportées aux communes - Evaluation approfondie de l'offre documentaire au niveau départemental - Evaluation de l'impact et de la zone d'influence des actions culturelles municipales, intercommunales et départementales. »

Par ailleurs, l'évaluation de l'« action culturelle » et de l'« impact des animations » (par exemple, les « Animations autour du livre ») fait aussi partie des projets des bibliothèques publiques, sous l'angle, par exemple, des indicateurs suivants « rapport coût / fréquentation » et de l'« impact et image de la Médiathèque ». Enfin, il faudrait évaluer l'« impact des actions de promotion et de communication » pour mieux communiquer.

2.4.3 Développer l'évaluation des collections

Certaines bibliothèques souhaitent faire une évaluation pour pouvoir rédiger une « *charte des collections* » et aboutir à un « *plan de développement des collections* ». Car l'évaluation des collections ou du « *fonds* » est liée à la « *politique documentaire* » et à la « *politique d'acquisition* » et donc à l'« *offre documentaire* ». Il s'agit aussi d'évaluer les collections sous l'angle de la « *gestion* » et de la « *communication* ». Certains projettent de créer des « *fiches de pilotage pour chaque secteur de la médiathèque* » et de réaliser la « *déclinaison de ces fiches en objectifs quantitatifs* ».

Le développement de l'évaluation des collections est souvent associé à la mesure de l'« *adéquation des acquisitions aux besoins* » des étudiants ou des autres usagers. Il s'agit de mener une « *analyse de la pertinence de la politique documentaire par rapport au public visé* », en évaluant, par exemple, la « *rotation des collections* » et de « *travailler sur la composition des collections et la connaissance des publics, pour travailler à une adéquation optimale* ».

A noter que le souhait d'évaluer spécifiquement l'impact des nouveaux supports (électroniques) de la collection n'est exprimé qu'à une seule reprise :

« *En matière de documentation électronique : pratique des chercheurs, adaptation des produits achetés, etc.* »

2.4.4 Améliorer l'efficacité de la gestion interne

Vouloir évaluer l'« *efficacité de la gestion interne et du circuit du livre* », les « *délais de traitement en interne* », l'« *adéquation entre les ressources à disposition et les résultats obtenus = évaluation de l'efficience du service* », la « *pertinence du traitement du livre (sous-traitance) / pertinence du catalogage (sous-traitance)* », peut traduire le souhait de réorganiser ou de redéployer.

En matière de formation du personnel, il s'agit plus d'évaluer la « *pertinence des actions de formation et leur réelle adaptation aux besoins de la BM* », peut-être pour corriger l'orientation de la politique en ce domaine :

« [...] la formation qui dans certains cas donne l'impression d'une fuite en avant des personnels sans retombées positives ni pour eux ni pour l'établissement ».

L'évaluation peut concerner l'ensemble de la bibliothèque, c'est une « *analyse globale de la gestion de l'établissement* » que l'on souhaite conduire, ou le suivi d'un projet :

« La mise en œuvre du projet de la bibliothèque centrale de l'Université sur le nouveau site [...] (12000m²) suppose la définition et l'élaboration d'un certain nombre d'indicateurs et outils d'évaluation dès la phase de préfiguration, et lors de la montée en charge du fonctionnement de la bibliothèque ».

La réflexion précédant la mise en place de véritables outils de gestion et d'évaluation prend du temps, mais certaines bibliothèques font part de leurs projets en ce domaine :

« Débouché logique de la réflexion menée depuis 2 ans, nous devrions mettre en place progressivement des outils de gestion et d'évaluation (tableaux de bord, plan de développement des collections, ...). »

2.4.5 Développer l'évaluation du personnel

« *L'évaluation du personnel se met en place progressivement à l'université* ». Le caractère « *obligatoire* » et « *systématisé* » des évaluations est, pour les bibliothèques, l'une des évolutions attendues en matière de gestion des ressources humaines. Elles souhaitent disposer d'outils pour l'évaluation du personnel :

« Disposer d'instruments plus solides pour l'évaluation des personnels qui se fait surtout de manière empirique ».

Cela passe par la mise en place de nouvelles méthodes comme les « *entretiens d'évaluation (refus du subjectif et de l'individuel, au profit de la motivation collective)* » ou les « *fiches de postes* », avec pour objectif d'améliorer la « *transmission des compétences et des savoir-faire* » ou la « *répartition des tâches* ».

Il s'agit enfin de mieux évaluer « *l'efficacité des équipes* » et pas seulement le « *résultat individuel* ».

3. Gros plan sur l'évaluation du personnel

Dans le questionnaire, les bibliothèques ont cité le personnel comme l'une de leurs principales préoccupations d'évaluation ; cependant, concernant les questions spécifiques aux ressources humaines, le taux de non-réponses augmente, allant jusqu'à doubler par rapport aux autres parties du questionnaire.

A cela, plusieurs explications : les questions semblaient peut-être trop simples et évidentes, la procédure étant connue, et les enquêtés n'ont par conséquent pas jugé utile de répondre. Autre possibilité, le sujet évoqué dérange les bibliothèques et elles ne souhaitent pas faire connaître leurs pratiques dans ce domaine plus sensible que les autres, comme l'illustrerait la réponse laconique « *no comment* » à la question sur la diffusion restreinte des documents. Ce « *no comment* » est alors à rapprocher de cette « *tarte à la crème* » évoquée lors d'un entretien avec une directrice de SCD⁵⁹ à l'évocation de la mise en place prochaine du « Décret 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État ». L'évaluation dans ce domaine, en dehors de l'exercice annuel de notation, est une pratique très peu développée, voire inexistante, dans tous les cas non formalisée.

⁵⁹ Cf. Annexe 6 Entretiens, 2^{ème} phase, entretien n°1 avec une directrice de SCD

3.1. Les conditions de l'évaluation du personnel restent à réunir

3.1.1 Les fiches de postes avec objectifs sont minoritaires

La fiche de poste avec objectifs participe de la préparation de l'entretien d'évaluation

La fiche de poste avec objectifs est le document susceptible de contenir des critères d'évaluation, clairement explicités, pouvant être connus de la personne évaluée.

Car, par définition, on ne peut pas connaître le contenu d'un entretien oral, sauf si l'on dispose à l'avance d'une guide d'entretien, cité par une seule bibliothèque. Parmi les documents reçus avec le questionnaire, un seul porte l'intitulé « fiche de poste ».

Confusion entre fiche de poste et fiche de poste avec objectifs

Par ailleurs, il existe une confusion entre les termes « fiche de poste », se référant à une description statique des tâches, et « fiche de poste avec objectifs » ou « profil de poste » renvoyant à des activités dont les objectifs évolutifs sont réajustés périodiquement. Ce point est évoqué lors d'un entretien par une directrice de SCD⁶⁰ :

« Nous sommes en train de rédiger des fiches de postes. Nous avons des difficultés à personnaliser ces fiches de poste. Jusqu'à quel point devons nous aller ? Si la fiche de poste est trop calquée sur le profil d'une personne en particulier, elle ne sera pas assez descriptive du poste. Si l'on s'en tient à une description du poste lui-même, elle sera trop impersonnelle. »

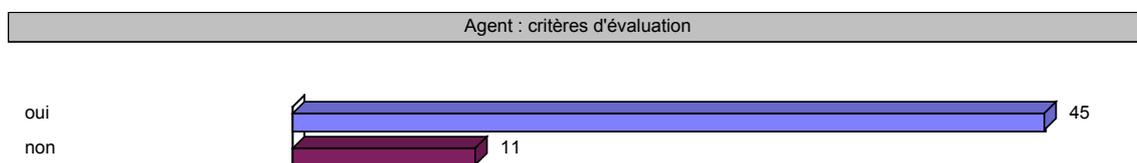
⁶⁰ Cf. Annexe 6 Entretiens, 2^{ème} phase, entretien n°1 avec une directrice de SCD

Il y a une différence entre le profil de poste, adapté à l'établissement et la fiche de poste, statutaire et administrative. On change l'organigramme, comme cela nous est arrivé récemment, on confie de nouvelles tâches à une personne, le profil de poste évolue. La fiche de poste est figée. C'est une liste de tâches, derrière laquelle certains pourraient se réfugier pour refuser le changement, ou de nouvelles tâches. »

3.1.2 La conception de critères et d'indicateurs spécifiques à l'activité fait défaut

Le constat d'une évaluation parfois sans critères

45 bibliothèques (sur 56) déclarent disposer de critères pour effectuer le suivi des agents. 11 d'entre elles déclarent que les personnes qui évaluent ne disposent d'aucun critère⁶¹. Evaluer sans critères revient à évaluer sans objectifs.



Les préjugés et la subjectivité dans l'appréciation des compétences, du comportement ou des qualités professionnelles et personnelles d'un individu, sont des dérives possibles en matière d'évaluation du personnel, il convient de les limiter grâce à une formalisation des procédures et des outils.

L'absence de critères préétablis, de fiches de poste mentionnant des objectifs connus de l'agent et la conduite d'entretiens annuels informels, visant simplement à faire signer un formulaire de note administrative, semblent encore correspondre à des situations réelles. Le questionnaire met en évidence la faible utilisation des

⁶¹ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 35

mesures statistiques dans l'évaluation de l'agent (c'est l'outil le moins cité, 7 sur 58). En revanche, statistiques, indicateurs et normes (cités au total 30 fois sur 45) apparaissent comme des outils utiles pour évaluer le travail d'une équipe⁶².

Des critères génériques, non spécifiques aux métiers des bibliothèques

La plupart des documents de type « support à l'entretien » que nous ont envoyés 7 bibliothèques comporte des critères d'évaluation. Cependant, on peut noter que seules 3 bibliothèques sur 7 ont envoyé un guide pour l'entretien annuel adapté à chaque catégorie de personnel ou établi selon un regroupement de type A-B, B-C. Les documents reproduits en annexe 9 prennent en compte la diversité des situations : catégories A, B ou C en situation d'encadrement ou non. Toutes les grilles d'évaluation, sauf une, utilisent des critères non spécifiques aux métiers des bibliothèques. Un seul établissement propose une grille dont les rubriques « *Savoir être* » et « *Savoir faire* » comportent des sous rubriques non génériques : « *Liées au métier* », « *Spécifiques ou liées à l'activité* ». Le choix des critères pour ces sous rubriques est laissé à l'initiative de la bibliothèque.

Les questions complémentaires envoyées par courriel⁶³ ont permis de répondre à certaines interrogations soulevées par l'analyse attentive des documents. En effet, qu'utilise-t-on pour évaluer la charge de travail d'un agent (critères proposés dans plusieurs documents) ? Comment évalue-t-on l'esprit d'équipe ou encore le sens de l'accueil ?

La faiblesse des indicateurs mentionnés laisse supposer que l'on se trouve face à des pratiques peu développées. L'absence de tableau de bord permettant de suivre l'activité de l'agent rend ces indicateurs inopérants. Les réponses fournies à ce sujet par les bibliothèques entrent en contradiction les unes avec les autres. Là où les bibliothèques A, C et D, tout en citant quelques indicateurs, déclarent ne pas utiliser de tableau de bord, la bibliothèque B déclare « *qu'aucun indicateur n'a été formellement mis en œuvre* », tout en développant une réponse qui montre que

⁶² Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 29 et 36

⁶³ Cf. Annexe 7 Réponses aux questions complémentaires sur l'évaluation du personnel

l'enquêté maîtrise parfaitement le concept d'évaluation, laissant supposer que les pratiques dans cet établissement vont au-delà du stade embryonnaire.

Il est à noter que le taux d'absentéisme semble être un critère pertinent pour un nombre non négligeable de bibliothèques (19 citations sur 58 réponses)...

Parallèlement, remplir les grilles de critères proposées par la tutelle relève aussi d'un exercice périlleux laissant la part belle à la subjectivité de l'évaluateur et en contradiction avec la démarche d'évaluation et de notation du personnel telle qu'elle est décrite, y compris dans les textes officiels.

3.1.3 L'entretien d'évaluation ne s'inscrit pas réellement dans le pilotage de l'activité

L'entretien est l'outil principal de l'évaluation du personnel

53 bibliothèques déclarent utiliser l'entretien pour évaluer le personnel (agents ou équipes), c'est l'outil d'évaluation le plus cité⁶⁴.

Comme nous l'ont expliqué certaines bibliothèques interrogées, l'entretien d'évaluation peut être lié ou déconnecté de la signature du formulaire de note administrative :

« L'entretien d'évaluation est dissocié de la notation administrative de l'agent. Cette notation est réglementaire et parfaitement codifiée. En revanche, en ce qui concerne l'entretien d'évaluation, il s'agit de faire le point une fois par an, pendant une heure environ, sur les activités de l'agent, ses difficultés et attentes éventuelles⁶⁵. »

« Ce n'est pas de l'évaluation. Mais nous réalisons chaque année un entretien annuel, qui a lieu au moment de la notation. C'est l'occasion de faire un

⁶⁴Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 36

⁶⁵Cf. Annexe 6 Entretiens, 2^{ème} phase : entretien n°2 avec une directrice de BDP

bilan avec les personnes, le point sur leurs attentes, leurs insatisfactions éventuelles, les besoins de formation, par exemple. Certaines personnes sont très à l'aise en entretien, d'autres beaucoup moins. Certaines sont demandeuses d'autres pas⁶⁶. »

C'est très préjudiciable à la qualité de la procédure d'évaluation, surtout qu'il peut arriver que l'agent découvre, au moment de cette signature, une description succincte, parfois incomplète et négative de son travail de l'année. L'entretien d'évaluation doit être l'occasion d'un dialogue, permettant à la personne évaluée de s'exprimer, de répondre ou éventuellement de contester « en direct » le résultat de l'évaluation, en présence de l'évaluateur. L'évaluateur peut aussi en tirer des éléments pour finaliser son évaluation⁶⁷.»

L'entretien d'évaluation est peu préparé par l'évaluateur et l'évalué

L'entretien peut mettre certains agents mal à l'aise : il est parfois « difficile de parler de soi »⁶⁸ à un supérieur hiérarchique. Il conviendrait donc de permettre aux agents de s'y préparer, y compris à l'aide de documents ou d'un guide de l'évaluation, pour « dédramatiser » ce rendez-vous.

Parmi les documents reçus, une seule bibliothèque propose à la fois un « Guide de l'évaluateur » et un « Guide de l'évalué »⁶⁹. Ces deux guides ont le mérite de donner les grandes lignes de ce que doit être l'entretien. En expliquant le déroulement et les objectifs de l'entretien, ils instaurent un climat de confiance. Les maîtres mots à retenir sont, personnalisation de l'entretien, objectivité des parties en présence, souci de la part de l'évaluateur de faire progresser l'évalué dans la connaissance de son travail et de ses capacités à l'exercer.

⁶⁶ Cf. Annexe 6 Entretiens, 2^{ème} phase : entretien n°1 avec une directrice de SCD

⁶⁷ Op. cit.

⁶⁸ Op. cit.

⁶⁹ Cf. Annexe 9 Documents d'évaluation du personnel reproduits en texte intégral

Les autres établissements ont fourni un guide à l'intention de l'évaluateur, accompagné pour l'un des établissements d'une note à l'intention de tous les agents qui ne saurait être assimilé à un guide d'entretien pour l'évalué.

La grande majorité des documents reçus s'articule autour de l'entretien annuel : ce sont des supports (et ou) des guides d'aide à l'entretien annuel. Cependant, si tous ces documents se ressemblent, le choix de leur dénomination diffère d'un établissement à l'autre. Comme le font remarquer Joëlle et Jean-Louis Muller dans leur ouvrage⁷⁰ sur le management du personnel, « *chaque dénomination connote les représentations mentales des acteurs* ». Un intitulé (« Entretien annuel ») peut être neutre ou bien induire une dimension émotionnelle (« Entretien d'appréciation ») ou encore connoter le jugement (« Entretien d'évaluation »). Les appellations « Document d'évaluation et de développement des compétences » ou encore « Fiche d'objectifs et d'évolution progressive » présentent l'avantage de placer l'agent dans une double dynamique collective et personnelle.

Il n'y a pas d'échanges formalisés en dehors de l'entretien annuel

La plupart des manuels sur le management du personnel dégagent cinq étapes de l'entretien : l'entretien préalable, la préparation de l'entretien par les deux parties, l'entretien lui-même, l'évaluation de l'entretien, le suivi de l'entretien. Sans pour autant tomber dans l'excès, on peut dire que l'absence d'échanges formalisés autre que l'entretien annuel, associée à l'absence d'outils de suivi des agents sont les révélateurs de l'une des carences principales en matière d'évaluation dans les bibliothèques : l'évaluation du personnel ne s'inscrit pas dans l'activité quotidienne.

On peut s'interroger sur la périodicité annuelle de l'entretien. D'autres entretiens menés tout au long de l'année pourraient sans doute permettre d'ajuster les

⁷⁰ MULLER, Joëlle et MULLER, Jean-Louis. *Le management du personnel en bibliothèque*. Paris, 2001, p. 152

objectifs. Il est à noter qu'aucune bibliothèque n'a envoyé de documents d'étape ou de documents portant la trace de l'activité en cours d'année.

Si l'entretien est l'outil le plus cité dans le domaine de l'évaluation du personnel, les questions complémentaires et les échanges que nous avons eus avec des responsables d'établissement permettent d'avancer que dans presque tous les cas, il s'agit d'un entretien annuel. Les entretiens d'étape cités par les enquêtés ne s'inscrivent pas dans une démarche d'évaluation proprement dite et s'il est question d'objectifs et d'avancées de projets, il semble qu'il s'agisse plus d'évaluation d'équipes ou de services, que de personnes⁷¹.

La formation de l'évaluateur est trop centrée sur l'entretien d'évaluation

Les responsables des bibliothèques qui ont répondu aux questions complémentaires et que nous avons pu interroger en entretien déclarent avoir reçu une formation à l'évaluation et/ou une formation à l'entretien d'évaluation. Cependant, ces formations étaient très générales, assurées par des professionnels de la communication et peu adaptées, « [...] très éloignées des questions pratiques et théoriques que l'on se pose sur les évaluations du personnel (même hors du contexte des bibliothèques) »⁷² comme le précise une directrice de SCD questionnée à ce sujet. Par conséquent, les formations quand elles existent sont centrées sur l'entretien annuel d'évaluation plus que sur le processus d'évaluation. Par ailleurs ces mêmes responsables ne disposent pas de tableau de bord et les quelques indicateurs mentionnés dans les réponses aux questions complémentaires ne sont pas « *formellement mis en œuvre* ». On se rend compte que les bibliothèques disposent d'outils, souvent fournis par la tutelle, non accompagnés du mode d'emploi, « *En ce qui concerne la grille d'évaluation, on nous a donné des outils en nous laissant nous débrouiller avec.* », « *la tutelle se repose sur une sorte d'autogestion de leurs services par les cadres.* »⁷³. La tutelle estime que ses cadres savent évaluer, utiliser les outils

⁷¹ Cf. Annexe 7 Réponses aux questions complémentaires sur l'évaluation du personnel

⁷² Cf. Annexe 6 Entretiens, 2^{ème} phase : entretien n° 1 avec une directrice de SCD

⁷³ Cf. Annexe 6 Entretiens, 2^{ème} phase : entretien n°2 avec une directrice de BDP

disponibles, les adapter au contexte de leurs services sans avoir recours à des formations.

3.2. Une évaluation à la croisée des obligations statutaires, des objectifs de l'établissement et de l'individu

3.2.1 Obligations statutaires et objectifs de l'établissement

Les bibliothèques réduisent l'évaluation à la notation

L'évaluation entendue comme processus évolutif, impliquant un objectif, des outils de pilotage et de mesure est souvent confondue avec la procédure administrative de notation comme nous avons pu le voir à travers les analyses sur les modalités de l'entretien d'évaluation (Cf. 3.1.3) et la perception de son caractère d'abord statutaire (Cf. 2.2).

Les bibliothèques restent tributaires des incitations ou des défaillances de la tutelle

Si les évolutions successives en matière d'évaluation des fonctionnaires se sont toutes faites sous l'égide de la tutelle, dans la pratique, on assiste plus ou moins à de l'autogestion de la part des services culturels. En revanche, tout ce qui touche au statut des agents l'intéresse.

Une différence existe cependant entre l'Etat et les collectivités territoriales.

Il est remarquable à ce sujet de noter que nous n'avons reçu aucun document en provenance des SCD. Cette absence de documents s'explique sans doute par le fait d'une faible prise en charge, à la différence des BM et des BDP, de l'évaluation des personnels de bibliothèques par un directeur des ressources humaines.

Les bibliothèques municipales et départementales nous ont envoyé des documents qui émanent tous de la tutelle (logos de la municipalité ou du département). Sur quatre personnes ayant répondu aux questions complémentaires, deux dont l'une d'entre elles dans le cadre de fonctions antérieures (directrice des ressources humaines) exercées au Conseil Général avant son arrivée à la bibliothèque⁷⁴,

⁷⁴ Cf. Annexe 7 Réponses aux questions complémentaires sur l'évaluation du personnel

déclarent avoir participé à l'élaboration des critères d'évaluation. Cependant, une seule bibliothèque propose un document comportant une rubrique : « *spécifique à l'activité* » : il s'agit précisément du document élaboré par l'ancienne directrice des ressources humaines. Malgré cette différence entre les BM et les BDP d'un côté et les SCD de l'autre, les documents fournis par les collectivités territoriales sont le plus souvent des grilles d'évaluation génériques utilisables pour n'importe quel corps de métier. L'évaluation du personnel des bibliothèques se fait donc par mimétisme avec les autres services de la collectivité.

Les changements amorcés par les organismes d'Etat avec la mise en place du « Décret relatif aux conditions d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État », se font là encore sous la pression de la tutelle et semblent mal vécus.

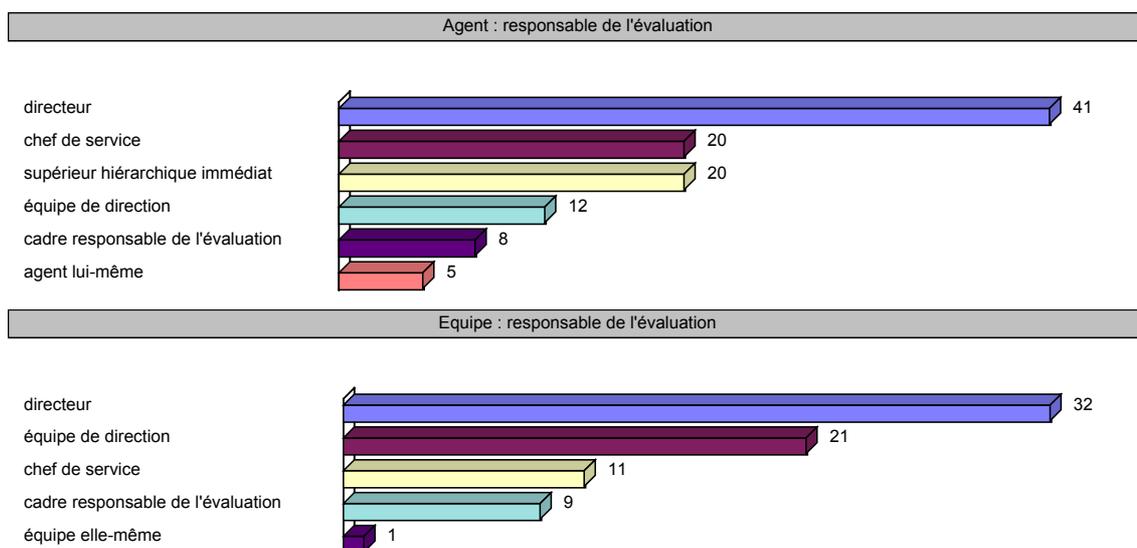
3.2.2 Objectifs de l'établissement et objectifs de l'individu

L'évaluation ne se fait pas au plus près de l'agent

L'évaluation du personnel des bibliothèques s'inscrit dans le modèle hiérarchique, mode de fonctionnement et d'organisation de la fonction publique, impliquant la subordination des fonctionnaires les uns aux autres.

Certains critères d'évaluation comme le sens de l'accueil ou l'aptitude à s'intégrer dans un groupe renvoient aux stratégies que l'agent met en place face aux diverses situations. Dans ce cas la compétence de l'agent relève pour une part de l'observation, il est alors essentiel que la personne qui évalue soit au plus près de l'agent. Les bibliothèques qui répondent citent en moyenne 2 responsables de l'évaluation d'un agent : le plus cité est logiquement le directeur (41 fois sur 59 réponses) qui, soit évalue directement les agents dans les petits établissements, soit valide en deuxième instance l'évaluation faite par le chef de service (cité 20 fois sur 58) ou le supérieur hiérarchique immédiat (cité également 20 fois sur 58).

On trouve ensuite l'équipe de direction qui joue sans doute un rôle de validation plus que d'évaluateur (cité 12 fois sur 58). L'évaluation par un cadre responsable d'évaluation est peu citée (8 fois sur 58, pour l'agent, 9 fois sur 46) mais existe⁷⁵. Il y a aussi trois responsables potentiels de l'évaluation du travail d'une équipe : le directeur (32 fois sur 46), l'équipe de direction ou le chef de service (cités respectivement 21 et 11 fois sur 46).⁷⁶



Du fait du poids de la hiérarchie, on ne demande pas aux agents (5 fois sur 58) et encore moins aux équipes de participer à leur évaluation (1 seule citation sur 46 réponses). Le recours à l'autoévaluation est donc peu pratiqué (rapport rédigé par l'agent évalué, cité 9 fois sur 58)⁷⁷.

⁷⁵ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 34

⁷⁶ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 28

⁷⁷ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 28 et § 34

Des catégories de personnel évaluées différemment : agents/équipes

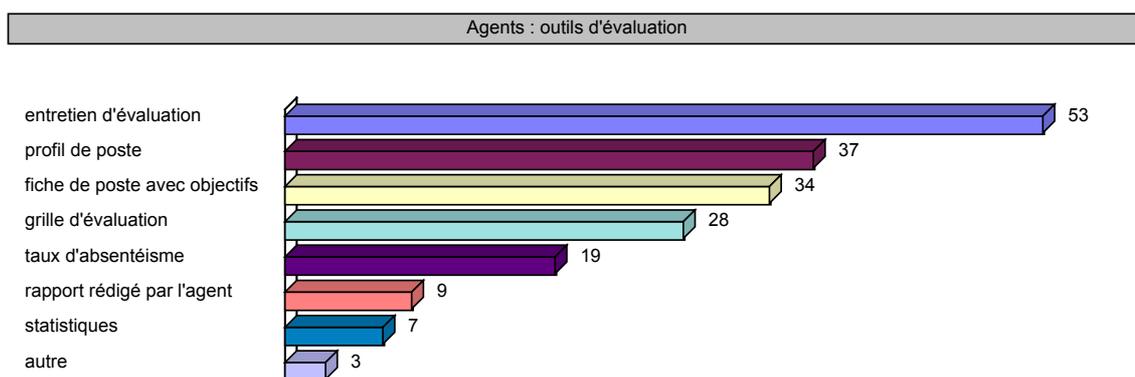
Par ailleurs, les résultats de l'enquête font apparaître que l'évaluation du personnel concerne plus les agents (en tant qu'individus) que les équipes. Cependant, la moitié des bibliothèques déclare évaluer la performance de l'équipe⁷⁸.



Cela traduit dans les bibliothèques, comme dans les entreprises, la progression du travail en équipe et du travail par projets. Le critère relatif à l'« esprit d'équipe » est mentionné dans la quasi-totalité des fiches de poste établies pour les recrutements et des grilles d'évaluation que nous avons pu analyser.

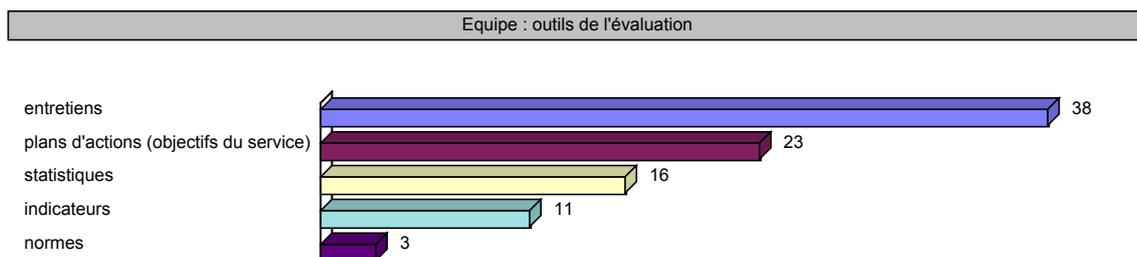
Les performances respectives de l'agent au sein d'une équipe et celles de l'équipe en fonction des agents sont étroitement liées.

Pour évaluer, des outils sont nécessaires, les bibliothèques en citent au moins trois différents : l'entretien, le plus cité, le profil de poste, la fiche de poste avec objectifs, deux fois moins cités, et la grille d'évaluation⁷⁹.



⁷⁸ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 27

⁷⁹ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 36



En l'absence de tableaux de bord et de critères pertinents à la fois quantitatifs et qualitatifs, il devient difficile, voire impossible, d'évaluer correctement et l'agent et l'équipe. En effet, le tableau de bord et l'entretien d'étape sont les moins cités par les bibliothèques à la question concernant la production de documents d'évaluation du personnel.

Des catégories de personnel évaluées différemment : cadres/non cadres ; titulaires/non titulaires

La question de l'évaluation des cadres souvent amenés à évoluer se pose de manière différente. En effet, il apparaît que, selon les établissements, les dispositions sont très différentes. La directrice de BDP que nous avons rencontrée fait remarquer que, dans son département, aucun des cadres des services culturels n'est évalué. Alors que la directrice de SCD interrogée évoque l'évaluation des conservateurs et du directeur du SCD même si les critères utilisés restent très flous... Parmi les documents envoyés par une bibliothèque⁸⁰, on remarque des fiches d'évaluation des cadres relativement détaillées. Est-ce une exception ? Il n'en reste pas moins que l'évaluation des équipes de direction reste à développer...

Il convient de souligner que l'évaluation statutaire obligatoire ne concerne à ce jour que les personnels titulaires alors que les agents non titulaires représentent en moyenne près de 11 personnes par établissement, soit plus de 15 % des effectifs des bibliothèques ayant répondu au questionnaire⁸¹.

⁸⁰ Cf. Annexe 9 Documents d'évaluation du personnel reproduits en texte intégral, Entretien d'évaluation des cadres page LXXVII

⁸¹ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 5

Les bibliothèques reconnaissent un impact de l'évaluation du personnel sur la gestion interne et sur les agents

43 bibliothèques sur 48 (89,6 %) déclarent que l'évaluation améliore la gestion du personnel⁸². Il est logique que l'évaluation individuelle des agents ait des conséquences sur l'ensemble du fonctionnement de la bibliothèque. Parmi les conséquences pour l'établissement, on retiendra une meilleure connaissance des problèmes des agents :

« Connaissance par la direction des problématiques rencontrées par les agents, reconnaissance par les agents de leur implication dans les projets de service. Meilleure information au sein du service. Anticipation des besoins du service en ressources humaines et des priorités à donner aux prestations de service »

La définition de priorités nouvelles :

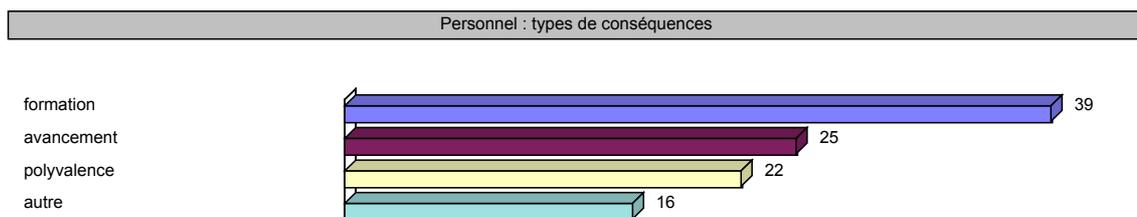
« Les entretiens permettent de cerner ce qui va bien et ce qui peut poser certains problèmes. A partir de là on peut essayer d'y remédier en définissant des priorités »
« Aspects prévisionnels de la gestion d'équipe »

Et enfin des conséquences sur l'« organisation des services », l'« organisation du travail », le « recrutement. »

Pour l'agent, d'après les enquêtés, les conséquences sont multiples, au nombre de 3 en moyenne. Elles se rattachent à plusieurs domaines de la vie du fonctionnaire⁸³ : le développement de la compétence professionnelle (formation), la carrière (avancement), le poste de travail (polyvalence, définitions d'objectifs pour l'année « L'entretien d'évaluation permet de définir avec chaque agent les objectifs qui lui sont fixés pour l'année suivante »).

⁸² Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 44

⁸³ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 45



Le salaire et les primes (« *Travail par objectifs. Prime complémentaire* ») et l'augmentation de la motivation sont aussi évoqués :

« Appréciation de la valeur de l'agent, reconnaissance de son rôle et de sa fonction dans le service. Même l'évaluation par agent contribue au renforcement du sentiment d'appartenance à une unité »

« *Mobilité interne* », « *organisation du travail* », « *évolution de poste* », « *évolution des activités et de la fiche de poste* », « *mission* », « *redéploiement* », « *adaptation à la mission* » sont également des conséquences de l'évaluation des agents.

« Un agent peut souhaiter changer de section, voire de site dans le réseau. L'évaluation permet un échange à ce sujet »

En outre, le document reproduit en Annexe 9 « *Entretien annuel d'évaluation fiche de mobilité interne* » stipule un double objectif :

« pour l'agent, lui permettre de faire connaître ses souhaits en matière de déroulement de carrière ; pour la collectivité proposer à l'agent, en cas de création, de vacance de poste ou de restructuration de service, de nouvelles activités correspondant à ses compétences. »

La formalisation et la communication comme condition d'appropriation du processus par les agents

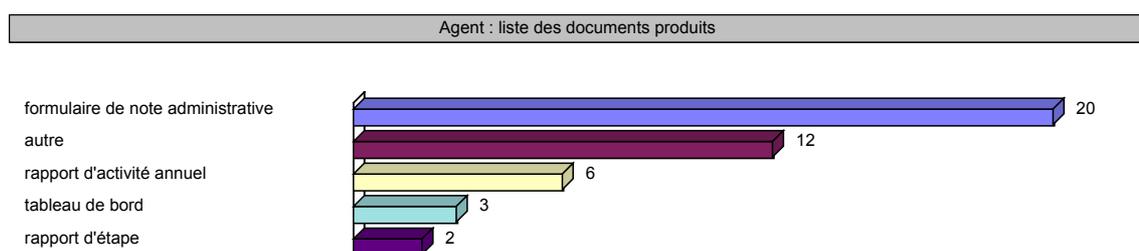
Ni évidente, ni facile à mettre en œuvre, l'évaluation du personnel n'est pas toujours formalisée

Plus de la moitié des bibliothèques qui répondent à la question de la production de documents suite à l'évaluation de l'agent⁸⁴, déclarent ne pas produire de documents, leurs responsables pensent peut-être à juste titre, que le formulaire de note administrative ne peut pas être considéré comme un document d'évaluation. L'autre moitié pensant sans doute, l'inverse.



Cependant, certaines bibliothèques intègrent la procédure de notation dans leur démarche d'évaluation et formalisent les données dans des documents d'évaluation⁸⁵.

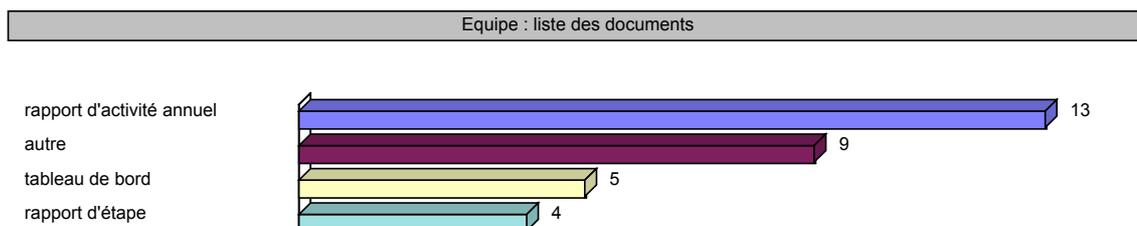
La formalisation des données d'évaluation du personnel dans des documents de type tableau de bord, synthèse ou rapport est rare⁸⁶, mais elle existe ; en voici deux exemples : « *Compte rendus d'entretiens d'évaluation (conservés par l'évaluateur et par l'évalué), documents de synthèse interne par section ou au niveau de la direction* » ou « *Enquête annuelle : moyens et charges des services.* ».



⁸⁴ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 36

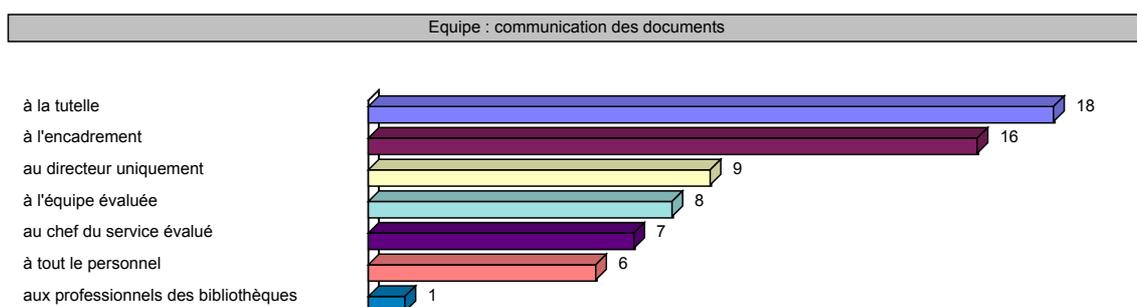
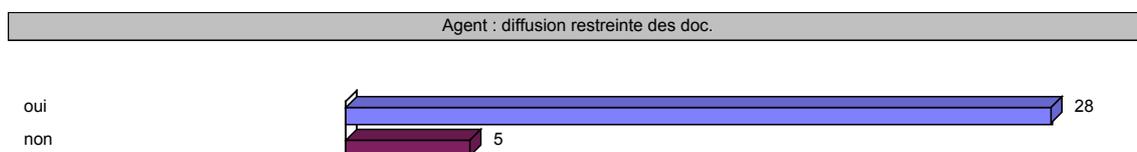
⁸⁵ Cf. Annexe 6 Entretiens

⁸⁶ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 29-30 et § 37-38



Des documents comme les rapports annuels d'activité, peuvent contenir un bilan des effectifs, reflétant l'état des moyens en personnel dont dispose les bibliothèques pour exercer leurs missions, mais ce sont souvent des données statistiques et descriptives. Comme, par exemple, ce document cité par l'une des bibliothèques « *Recueil annuel de données chiffrées sur les effectifs (la totalité, composition et structure)* » qui ne peut être considéré comme un document d'évaluation.

Il est à noter qu'aucune bibliothèque ne fait mention de la production d'une synthèse rédigée de l'entretien d'évaluation. Cette absence s'explique sans doute par la nature confidentielle des informations individuelles relatives à l'évaluation des agents.



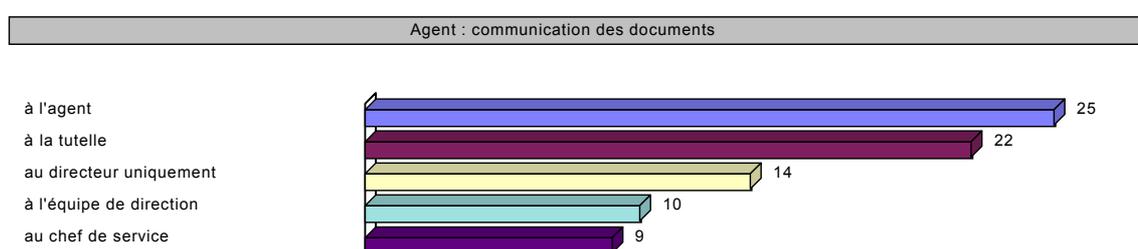
On peut néanmoins s'interroger sur une éventuelle réticence de la fonction publique à évaluer l'efficacité, c'est-à-dire la performance de la bibliothèque au regard des moyens à sa disposition, ces moyens incluant le personnel (les dépenses de personnel représentant plus de 90 % du coût total d'un établissement...).

Tout comme la formalisation, la communication participe d'une certaine transparence dans la gestion des ressources humaines.

Les documents résultant des évaluations d'une équipe comme d'un agent sont communiqués en moyenne à 3 reprises.

En ce qui concerne l'équipe, le résultat de l'évaluation est communiqué le plus souvent à la tutelle, à l'encadrement, à l'équipe évaluée ou au directeur seulement⁸⁷.

En ce qui concerne l'agent, le résultat de l'évaluation est communiqué à l'agent lui-même, à la tutelle, à l'équipe de direction ou uniquement au directeur⁸⁸. Ce qui est assez logique, « *Les rapports d'évaluation d'un agent ne concernent que l'intéressé, le notateur et la tutelle* », comme le rappelle une bibliothèque.



Si l'évaluation du personnel dans les bibliothèques se met lentement en place elle le fait sous la pression de la tutelle et par conséquent par mimétisme avec d'autres secteurs de la fonction publique.

Les concepts (vocabulaire de l'évaluation) et les techniques de l'évaluation sont loin d'être maîtrisés.

Les outils propres aux métiers des bibliothèques et de la documentation restent à développer.

L'évaluation, entendue comme processus évolutif, impliquant un objectif, des outils de pilotage et de mesure et enfin une redynamisation des parcours professionnels se présente comme un défi important pour les bibliothèques dans l'avenir.

⁸⁷ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 31

⁸⁸ Cf. Annexe 3 Résultats à plat du questionnaire, § 39

Conclusion

L'évaluation est une démarche récente qui a émergé dans le contexte de la décentralisation : les tutelles se sont rapprochées des services culturels et administratifs que sont les bibliothèques et ont regardé d'un œil plus ou moins attentif comment fonctionnaient ces établissements et quel était leur impact sur les électeurs. Les directeurs de bibliothèque sont conscients de cette révolution que constitue l'évaluation : l'irruption dans une organisation publique de concepts et de pratiques relevant du secteur privé.

L'évaluation s'est toutefois imposée sans complètement prendre en compte les spécificités de ce milieu. Tous les établissements qui ont répondu à notre enquête évaluent un ou plusieurs volets de leur action grâce à des outils normalisés que l'on retrouve d'un établissement à l'autre, outils créés dans une optique de management par les professionnels des bibliothèques eux-mêmes ou par des consultants délégués par les autorités de tutelle pour intervenir dans la sphère culturelle.

Cependant, à y regarder de plus près, les résultats de l'évaluation en terme de management restent limités. L'évaluation est d'abord une obligation institutionnelle qui révèle la valeur supposée d'un établissement par rapport à des normes nationales : évaluer signifie justifier sa place au sein d'un système. C'est pourquoi les bibliothèques produisent en quantité des statistiques, des bilans, des rapports d'activité... Il s'agit de légitimer l'action culturelle de l'établissement, sa place dans un service public tourné vers une adéquation toujours plus grande aux besoins des usagers-citoyens, d'où l'attention particulière accordée aux évaluations des collections. L'évaluation peut aussi être laissée à l'appréciation du chef d'établissement qui utilise comme il le souhaite ou n'utilise pas, les outils décrits dans les manuels de management ou mis à disposition par l'autorité de tutelle. Cependant, l'évaluation reste liée à la mise en valeur des résultats obtenus, plus qu'à l'amélioration des processus de travail. Ainsi l'évaluation n'infléchit pas le sens de l'action. Elle n'est donc pas réellement un outil de pilotage.

Sur le plan spécifique des ressources humaines, des remarques similaires peuvent être faites : évaluer le personnel relève de l'obligation administrative réalisée par le biais d'outils banalisés nombreux mais souvent utilisés sans critères définis, tels que les grilles d'entretien, les indicateurs, les profils de poste...

Tout ce qui a trait au management inquiète les personnels de la fonction publique. Pourtant, l'évaluation du personnel semble constituer, à l'instar de l'évaluation des collections et des services, un outil de pilotage et de management prévisionnel à part entière qui doit constituer une priorité stratégique des bibliothèques. A cet égard, le « Décret 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État » introduit dans le quotidien des agents la notion d'objectifs, disposition existant déjà en partie au sein de la fonction publique territoriale ; comment ne pas penser à la sanction logique en cas de non réalisation de ces objectifs ? Quels critères seront utilisés, comment et par qui ? Une nouvelle fois, l'évaluation va stigmatiser la valeur, non plus de l'établissement, mais de l'agent. On peut craindre le même effet pervers : des apparences d'évaluation mais un contenu creux.

La seule démarche valable de l'évaluation consisterait en l'implication de l'agent dans le fonctionnement de son établissement dont les actions générales seraient formalisées par l'autorité de tutelle et appliquée par l'équipe de direction selon un cadre défini et connu de tous au sein de la structure et au dehors ; l'adéquation de l'action au cadre devrait être mesurée régulièrement afin de rectifier et de réorienter les lignes de conduite. Les objectifs de l'individu et de la bibliothèque se trouveraient ainsi mêlés : de l'action de l'un dépendrait l'efficacité de l'autre. Les pratiques d'évaluation importées du secteur privé lucratif auraient donc une réelle utilité. Mettre l'homme au cœur du système, l'aider à s'émanciper, à participer concrètement aux projets de la cité, n'est-ce pas le modèle d'organisation que devrait promouvoir le service public ?

Bibliographie

Evaluation : généralités

ASSOCIATION DES DIRECTEURS DES BIBLIOTHEQUES MUNICIPALE ET INTERCOMMUNALES DES GRANDES VILLES DE FRANCE. *Statistiques* [en ligne] [réf. du 11 juin 2004].

Disponible sur Internet : <<http://www.adbgv.asso.fr/index.php?page=statistiques>>

[Statistiques par villes. Comparaison possible entre plusieurs bibliothèques. Classement des bibliothèques selon de nombreux critères.]

ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION. Information et documentation - Indicateurs de performance des bibliothèques : NF ISO 11620. In : *Documentation. Tome 1, Présentation des publications et recherche documentaire*. Paris : AFNOR, 2000. 669 p. ISBN 2-12-234471-7.

CALENGE, Bertrand. Les indicateurs de performance. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1999, t. 44, n° 5, p. 95-96.

Disponible également sur Internet [réf. du 1er juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/1999_44_5/1999-5-p95-calenge.xml.asp>

CARBONE, Pierre (dir.). Construire des indicateurs et tableaux de bord. Paris : Tec & Doc ; Villeurbanne : Presses de l'Esssib, 2002. 256 p. (La boîte à outils ; 15). ISBN 2-7430-0550-6.

Compte-rendu de T. Giappiconi disponible sur Internet [réf. du 1er juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/2002_47_6/2002-6-p129-giappiconi.xml.asp>

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

Disponible également sur Internet [réf. du 1er juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/1998_43_6/1998-6-p40-carbone.xml.asp>

Conception et réalisation d'un tableau de bord à partir d'indicateurs d'activité pour le SCD de Lyon I / Laetitia Bontan, Anne-Marie Houlette, Jean-Luc Lobet [et al.]. Rapport de projet (DCB). Villeurbanne : ENSSIB, 2003. 2 vol. (107, 64 f.).

Disponible également sur Internet [réf. du 1er juin 2004] en format PDF :

<<http://www.enssib.fr/bibliotheque/documents/dcb/M-2003-PRO-07-lyon1-vol1.pdf>>

<<http://www.enssib.fr/bibliotheque/documents/dcb/M-2003-PRO-07-lyon1-vol2.pdf>>

DALHOUMI, Salah. L'évaluation des bibliothèques universitaires en France : l'étape intermédiaire. In : *L'évaluation des bibliothèques universitaires dans l'espace francophone* : actes du congrès de l'ABCDEF, tenu à Dakar les 17 et 18 mars 1993 / textes réunis par Alban Daumas, Michel Dousse, Martin Nicoulin. Fribourg : Éd. Universitaires ; Paris : ABCDEF, 1995. 179 p. (Bibliothéconomiqes ; 2). ISBN 2-8271-0704-X

Fiche de lecture disponible sur Internet [réf. du 10 mai 2004] :

<http://www.enssib.fr/bbf/fiches_lecture/b955evaluation.html>

Evaluer pour évoluer. L'évaluation en bibliothèques : compte rendu de la journée d'étude du 17 janvier 1992 / organisée par la Bibliothèque publique d'information (BPI) ; avec la participation de l'Association pour la promotion et l'extension de la lecture, du British Council, du Deutsches Bibliothekinstitut. Paris BPI, 1993. 91 p. (BPI en actes). 2-902706-60-X

FRANCE. Comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel. *Evolution des universités, dynamique de l'évaluation* : rapport au Président de la république : 1985-1995. Paris : la Documentation française, 1995. 135 p. ISBN 2-11-003408-4

FRANCE. Direction du livre et de la lecture. *Bibliothèques municipales, bibliothèques départementales de prêt* : données 2000 / Ministère de la culture et de la communication, DLL. Paris : Direction du livre et de la lecture, 2002. 370 p. ISSN 1294-8357

[Publication des statistiques sous différents titres depuis 1974 (données 1971=> pour les bibliothèques municipales), depuis 1980 (données 1976 => pour les bibliothèques départementales de prêt)]

FRANCE. Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche. Sous-direction des bibliothèques et de la documentation. *ASIBU. Les bibliothèques universitaires en chiffres : l'application statistique interactive des Bibliothèques universitaires* [en ligne]. [Réf. du 10 mars 2004]

Disponible sur Internet : <<http://www.sup.adc.education.fr/asibu/>>

[« Les données proposées ici sont pour l'essentiel issues de l'enquête statistique annuelle auprès des établissements d'enseignement supérieur (esgbu) Permet d'obtenir des données statistiques de synthèse sur les bibliothèques universitaires, d'établir des tableaux comparatifs et personnalisables, de générer des indicateurs et de calculer des ratios. »]

FRANCE. Ministère de l'éducation nationale. *Annuaire des bibliothèques universitaires 2001 : résultats de l'enquête statistique générale auprès des bibliothèques et services documentaires des établissements de l'enseignement supérieur.* Paris : Documentation française, 2003. 120 p. ISBN 2-11-005440-9

Résumé disponible sur Internet [réf. du 12 juin 2004] :

<<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/catalogue/9782110054401/index.shtml>>

[Annuaire statistique annuel paraissant depuis 1988]

FRANCE QUALITE PUBLIQUE. *France Qualité Publique* [en ligne] : osons pour satisfaire. [Réf. du 12 juin 2004]

Disponible sur Internet : <<http://www.qualite-publique.org>>

[« **France Qualité Publique**, association loi 1901, est un réseau partenarial de promotion de bonnes pratiques, d'évaluation des services rendus, de débats et de propositions sur la qualité des services publics Français qui rassemble des associations d'usagers, d'élus, d'agents, des organismes publics, l'Etat, des confédérations syndicales, des opérateurs qualité. Vous trouverez sur ce site une multitude de ressources. »]

GAUTIER-GENTES, Jean-Luc. Réflexions exploratoires sur le métier de directeur de bibliothèque : le cas des bibliothèques municipales. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1999, t. 44, n° 4, p. 14-26.

Disponible également sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/1999_44_4/1999-4-p14-gautier.xml.asp>

GAZAGNES, Jocelyne. *L'évaluation dans les bibliothèques publiques, outils de pilotage ou de légitimation ? de l'approche technico-économique à une approche socio-politique.* Mémoire de DEA Economie et management des services d'information. Villeurbanne : ENSSIB, 1993. 109 p.

GIAPPICONI, Thierry. De la bibliothèque au management : subordonner la gestion aux missions. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t. 43, n° 2, p. 26-34.

Disponible également sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/1998_43_2/1998-2-p26-giappiconi.xml.asp>

GIAPPICONI, Thierry. *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires.* Paris : Ed. du Cercle de la Librairie, 2001. 223 p. ISBN 2-7654-0795-9

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

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

Disponible également sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/1998_43_1/1998-1-p78-girard.xml.asp>

GIRARD-BILLON, Aline. Les bibliothèques à Paris : une nouvelle approche des statistiques. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t. 45, n° 1, p. 13-19.

Disponible également sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/2000_45_1/2000-1-p13-girard-billon.xml.asp>

GRESLOU, Jeanne-Claude. *Ebauche d'une proposition de démarche qualité au SICD 2 de Grenoble 2 et 3 et recherche d'indicateurs pour la mise en place d'un tableau de bord.* Mémoire DCB. Villeurbanne : ENSSIB, 1996. 122 p.

HEUSSE, Marie-Dominique. L'évaluation dans les bibliothèques universitaires en France. In : *L'évaluation des bibliothèques universitaires dans l'espace francophone* : actes du congrès de l'ABCDEF, tenu à Dakar les 17 et 18 mars 1993 / textes réunis par Alban Dumas, Michel Dousse, Martin Nicoulin. Fribourg : Éd. Universitaires ; Paris : ABCDEF, 1995. (Bibliothéconomiques ; 2). ISBN 2-8271-0704-X. P. 129-137

KUPIEC, Anne (dir.) *Bibliothèques et évaluations.* Paris : Ed. du Cercle de la Librairie, 1994. 197 p. (Collection Bibliothèques) ISBN 2-7654-0579-2

LECOINTE, Michel. *Les enjeux de l'évaluation.* Paris : L'Harmattan, 1997. 239 p. ISBN 2-7374-6020-8

LYNCH, Beverly P. Mesures et évaluation des bibliothèques publiques. Trad. Française. 1998. In : **FEDERATION INTERNATIONALE DES ASSOCIATIONS DE BIBLIOTHECAIRES ET DES BIBLIOTHEQUES. Congrès (64 ; 1998 ;**

Amsterdam). *64th IFLA General Conference August 16-August 21, 1998 Programme and Proceedings* [en ligne]. [Réf. du 15 mai 2004].

Disponible sur Internet : <<http://www.ifla.org/IV/ifla64/027-137f.htm>>

MASSE, Isabelle. Les indicateurs de performance dans les bibliothèques. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t. 43, n° 5, p. 112-113.

Disponible également sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/1998_43_5/1998-5-p112-masse.xml.asp>

MAYERE, Anne et MUET, Florence. La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information ? In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t. 43, n° 1, p. 10-18.

Disponible également sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/1998_43_1/1998-1-p10-mayere.xml.asp>

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION. Comité Information et documentation. Sous-comité Qualité - Statistiques et évaluation de la performance. *Indicateurs de performance pour les services électroniques des bibliothèques : ISO/TR 20983:2003* / ISO, Comité technique / sous-comité TC46/SC8. Ed. monolingue. 34 p. 2003-10-28.

Résumé disponible sur Internet [réf. du 12 juin 2004] :

<<http://www.iso.ch/iso/fr/commcentre/CatalogueDetailPage.CatalogueDetail?CSNUMBER=34359&ICS1=1&ICS2=140&ICS3=20>>

[« L'ISO/TR 20983:2003 s'applique à tous les types de bibliothèques dans tous les pays. L'ISO/TR 20983:2003 ne comporte pas d'indicateur pour l'évaluation de l'impact des bibliothèques sur les individus ou sur la société »]

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION. Comité Information et documentation. Sous-comité Qualité - Statistiques et évaluation de la performance. *Statistiques internationales de bibliothèques : ISO/2789:2003* / ISO, Comité technique / sous-comité TC46/SC8. Ed. monolingue. 55 p. 2003-06-13

Résumé disponible sur Internet [réf. du 12 juin 2004] :

<<http://www.iso.ch/iso/fr/CatalogueDetailPage.CatalogueDetail?CSNUMBER=28236>>

[« L'ISO 2789:2002 fournit des règles à la communauté des bibliothèques et des services d'information pour la collecte et la présentation de statistiques »]

SELMER, Caroline. *Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision.* 2^{ème} éd. Paris : Dunod, 2003. XI-289 p. ISBN 2-10-006783-4

Evaluation des collections et des services

ASSOCIATION DES DIRECTEURS DE BIBLIOTHEQUES DEPARTEMENTALES DE PRET (France). *Bibliothèques centrales de prêt : l'évaluation du service rendu* / Association des directeurs de bibliothèques centrales de prêt ; [réd.] Bertrand Calenge, Jocelyne Gazagnes, Jean-Michel Paris, Alain Caraco, Salah Dalhoumi. Bourg-en-Bresse (BCP de l'Ain) : ADBCP, 1991. 82 f. ISBN 2-9503364-3-4.

CALENGE, Bertrand. *Conduire une politique documentaire.* Paris : Ed. du Cercle de la Librairie, 1999. 386 p. (Collection Bibliothèques). ISBN 2-7654-0717-7

CALENGE, Bertrand. Poldoc : la recherche sur les outils des politiques documentaires. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t. 45, n° 1, p. 125-126.

Disponible également sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/2000_45_1/2000-1-p125-calenge.xml.asp>

FRANCE. Direction générale de l'administration et de la fonction publique et FRANCE. Délégation interministérielle à la réforme de l'Etat. *Les indicateurs de performance et le service à l'usager* [en ligne] : compte rendu [de la journée d'études], 9 décembre 1999 / Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation, DGAFP ; DIRE. [Paris] : [DGAFP], [2000]. [Réf. du 12 juin 2004]. 55 p. Format PDF.

Disponible sur Internet : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/communications/journees_etude/091299.pdf>

GIRARD-BILLON, Aline. *L'Observatoire Permanent de la Lecture Publique à Paris, une expérience originale de coopération inter-institutionnelle* [en ligne] : résumé d'une intervention d' Aline Girard-Billon Bureau du livre et des bibliothèques de la Ville de Paris à Budapest le 6 octobre 2000. [Réf. du 12 juin 2004].

Disponible sur Internet : <http://www.qualite-publique.org/obs_them/evaluation/lecture_publicue_paris.html>

GROUPE DE RECHERCHE BIBLIOTHECONOMIQUE APPLIQUEE AUX OUTILS DES POLITIQUES DOCUMENTAIRES (France). *POLDOC* [en ligne]. [Réf. du 26 mai 2004].

Disponible sur Internet : <<http://www.enssib.fr/autres-sites/poldoc>>

LABELIUM. *Déterminer l'efficacité d'un site Internet* [en ligne] : indicateurs oubliés et nouvelles voies. [Réf. du 12 juin 2004].

Disponible sur Internet : <<http://www.labelium.com/article.php>>

LAMY, Jean-Philippe. Evaluer un service de référence. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2001, t. 46, n° 4, p. 82-88.

Disponible également sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/2001_46_4/2001-4-p82-lamy.xml.asp>

PUECH, Christian et TESNIERE, Valérie. Expertise scientifique et évaluation des collections. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t. 45, n° 4, p. 96-104.

Disponible également sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/2000_45_4/2000-4-p96-puech.xml.asp>

QUATREBARBES, Bertrand de. Bibliothèques : service public et service du public, 1999. In : *France Qualité Publique* [en ligne] : [extrait de] *Savoir pour agir*. 1999. [Réf. du 12 juin 2004].

Disponible sur Internet : <http://www.qualite-publique.org/doc/documents/articles/bibliotheque_bdq.html>

TABAH, Albert. L'Évaluation des collections. In : *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur* / coordonné par Bertrand Calenge, Silvie Delorme, Jean-Michel Salaün et Réjean Savard. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1995. XX-455 p. (Collection gestion de l'information). ISBN 2-7605-0870-6

YOUNG, Peter R. L'évaluation des services électroniques en bibliothèque. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t. 43, n° 3, p. 66-69.

Disponible également sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/1998_43_3/1998-3-p66-young.xml.asp>

Évaluation du personnel

ASSOCIATION DES DIRECTEURS DE BIBLIOTHÈQUES DÉPARTEMENTALES DE PRÉT (France). Journées d'études (2003). *Sous l'organigramme, le statut, la fonction, la fiche de poste et l'organisation du travail* : atelier 1 / restitution des débats par Dominique Lahary. Mise à jour 26 mars 2004.

Disponible sur Internet : <<http://www.adbdp.asso.fr/association/je2003/atelier1.htm>>

ASSOCIATION DES DIRECTEURS ET DES PERSONNELS DE DIRECTION DES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES ET DE LA DOCUMENTATION. Congrès (33 ; 2003 ; Limoges). *L'évaluation des personnels* [en ligne] : actes de la journée d'étude du vendredi 12 septembre 2003 / XXXIIIe congrès de l'ADBU à l'Université de Limoges 11, 12, 13 septembre 2003. [Réf. du 15 mai 2004]. Présentations Powerpoint

Disponible sur Internet : < http://www-sv.cict.fr/adbu/actes_et_je/je2003/actes2003.html >

[Compte-rendu d'Anne-Marie Bertrand intitulé « Le 33^{ème} congrès de l'ADBU » disponible sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] : <http://bbf.enssib.fr/bbf/html/2003_48_6/2003-6-p94-bertrand.xml.asp>

BERARD, Raymond. L'évaluation des compétences et des personnels dans les bibliothèques universitaires. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t. 45, n° 1, p. 62-70.

Disponible également sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/2000_45_1/2000-1-p62-berard.xml.asp>

BOYE, Michel et ROBERT, Gérard. *Gérer les compétences dans les services publics*. Paris : les Ed. d'Organisation, 1994. 256 p. (Service public : de la mission au métier). ISBN 2-7081-1671-1

CHAUVET, André. Quels indicateurs de la compétence ? In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2001, t. 46, n° 3, p. 82-90.

Disponible également sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/2001_46_3/2001-3-p82-chauvet.xml.asp>

COMITE D'ENQUETE SUR LE COÛT ET LE RENDEMENT DU SERVICE PUBLIC (France). *La notation et l'évaluation des agents dans l'administration* [en ligne]. 2001. [Réf. du 10 juin 2004]. Format PDF

Disponible sur Internet : <<http://www.ccomptes.fr/organismes/comite-enquete/bilan-activites/notation/NOTATION.pdf>>

FRANCE. Ministère de l'éducation nationale. Préparation des opérations de gestion des personnels des bibliothèques : circulaire n° 2001-049 du 21-3-2001. V, Notation. In : *Le BO en ligne*, 2001, n° 13 du 29 mars 2001.

Disponible sur Internet [réf. du 8 juin 2004] :

<<http://www.education.gouv.fr/botexte/bo010329/MENA0100615C.htm>>

FRANCE. Décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État. In : *Journal officiel*, 2002, n° 102 du 2 mai, p. 7995.

Disponible sur Internet [réf. du 15 mai 2004] :

<<http://admi.net/jo/20020502/FPPA0200037D.html>>

FRANCE. Décret n° 59-308 du 14 février 1959 relatif aux conditions générales de notation et d'avancement des fonctionnaires. In : *Journal officiel*, 1959, 20 février.

Disponible sur Internet [réf. du 11 juin 2004] : <<http://admi.net/jo/textes/ld.html>>

[Abrogé par le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 au fur et à mesure de l'entrée en vigueur de ce décret et au plus tard le 1er janvier 2005]

FRANCE. Ministère de la culture et de la communication et FRANCE. Ministère de l'éducation nationale. *Enquête démographique sur les personnels des bibliothèques* [en ligne] : [2000-2010]. [Réf. du 8 juin 2004]. Format PDF.

Disponible sur Internet : <<http://www.culture.gouv.fr/culture/dll/enquete/demographie.pdf>>

KACZMAREK, Myriam. La notation dans la fonction publique territoriale. In : *La Gazette des communes, des départements, des régions*, 2003, n° 44/1718 du 24 novembre, p. 58-63

LAHARY, Dominique. Sous le statut, l'idéologie ? : les textes statutaires et leurs usages. In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2000, t. 45, n° 1, p. 50-61

Disponible également sur Internet [réf. du 1^{er} juin 2004] :

<http://bbf.enssib.fr/bbf/html/2000_45_1/2000-1-p50-lahary.xml.asp>

LEVY-LEBOYER, Claude. *Evaluation du personnel : quels objectifs ? Quelles méthodes ?* 4^{ème} éd. Paris, Editions d'organisation, 2003. 288 p. ISBN 2-7081-2782-9

MOULINIER, René. *L'évaluation du personnel*. Paris : Chiron éditeur, 2002. 175 p. ISBN 2-7027-0702-5.

MULLER, Joëlle et MULLER, Jean-Louis. *Le management du personnel en bibliothèque*. Paris : Ed. du Cercle de la Librairie, 2001. 212 p. (Collection Bibliothèques). ISBN 2-7654-0813-0

ROUBAN, Luc. Les Fonctionnaires font carrière à l'ancienneté [en ligne]. In : *Les fonctionnaires* / Luc Rouban. 2001 (Idées reçues).

Disponible sur Internet [réf. du 10 juin 2004] [format PDF] :

<http://www.lecavalierbleu.com/idees_regues/Extraits_pdf/fonctionnaires.pdf>

THEVENET, Maurice et VACHETTE, Jean-Luc. *Culture et comportements*. Paris : Vuibert, 1992. 241 p. (Ressources humaines). ISBN 2-7117-8550-5

VALLEMONT, Serge. *La notation des agents dans les trois fonctions publiques*. 2^{ème} éd. Paris : Berger-Levrault, 1998. 172 p. (Collection Gestion publique. Série Guides d'action). ISBN 2-7013-1277-9

VERCELLINO, Jean-Claude et MARC, Jean-Pierre. *Notation et évaluation dans la fonction publique territoriale : comment réaliser la notation et réussir ses entretiens d'évaluation*. Montreuil : Ed. du Papyrus, 2003. 228 p. ISBN 2-87603-139-6