



## Remerciements

Nous souhaitons remercier très sincèrement François Cavalier, Directeur, Jean-Jacques Flahaut, chef de projet et l'ensemble des équipes des sections sciences et santé du SCD de l'Université de Lyon 1 pour leur accueil, leur disponibilité mais aussi pour la confiance qu'ils nous ont accordée tout au long de ce projet.

Au cours de notre étude, nous avons bénéficié des conseils de Gildas Illien, conservateur de bibliothèque et de Annick Vieira, chargée de mission à l'Université de Lyon 1. Nous leur exprimons notre reconnaissance.

Merci enfin à Noëlle Drogat-Landré qui nous a accompagnés à chaque étape de ce projet. Ses conseils et sa très grande disponibilité nous ont été précieux.

Toute reproduction sans accord express de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.
---

## ***Sommaire général***

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>4</b>
<b>LA LETTRE DE MISSION .....</b>	<b>6</b>
<b>DOCUMENT DU COMITÉ DE PILOTAGE 1 .....</b>	<b>7</b>
<b>COMPTE-RENDU DU CP1 .....</b>	<b>24</b>
<b>DOCUMENT DU COMITÉ DE PILOTAGE 2 .....</b>	<b>26</b>
<b>COMPTE RENDU DU CP2.....</b>	<b>39</b>
<b>DOCUMENT DU COMITÉ DE PILOTAGE 3 .....</b>	<b>41</b>
<b>COMPTE RENDU DU CP3.....</b>	<b>102</b>
<b>BUDGET REALISE .....</b>	<b>104</b>
<b>DIAGRAMME DE GANTT .....</b>	<b>106</b>

## ***Introduction générale***

La commande du SCD de Lyon 1 auprès du groupe projet consistait en l'élaboration d'un tableau de bord à partir d'indicateurs d'activité. Nous nous sommes d'abord interrogés sur ce que l'établissement attendait concrètement de notre travail et sur la motivation qui présidait à la demande de la conception et de la réalisation d'un tableau de bord à partir d'indicateurs d'activité.

Si la demande exprimée était celle d'un tableau de bord ayant vocation à être un véritable outil de pilotage, le besoin ressenti auprès du commanditaire semblait être celui d'un rapport d'activité permettant d'avoir une vision d'ensemble de l'activité de l'établissement et d'élaborer ainsi une politique de communication externe à destination notamment des tutelles. Il nous est apparu que la direction du SCD formulait en fait cette double demande et qu'il nous faudrait répondre à l'une et à l'autre. Cette réflexion autour des définitions du tableau de bord et de la notion d'évaluation, la précision des attentes du commanditaire et en regard l'élaboration de nos propositions de prestation ont été l'objet de la première semaine de stage et du premier comité de pilotage.

A ce stade de notre travail, notre approche restait encore très théorique et très influencée par la littérature professionnelle. Un écart important entre les préconisations sur l'évaluation dans les bibliothèques et la réalité dans un établissement particulier est apparu. Il fallait donc prendre en compte le contexte particulier dans lequel s'inscrivait notre travail et notamment les pratiques existantes au sein du SCD. Les personnels sont déjà sensibilisés à des démarches proches de l'évaluation, même embryonnaires et non exploitées, que ce soit par l'ESGBU annuelle ou surtout par des pratiques confidentielles et personnelles. Celles-ci ne reposent que sur des statistiques mais elles peuvent servir de départ à une pratique de l'évaluation.

L'observation de ces pratiques et de l'environnement professionnel du SCD nous ont fait prendre conscience que la demande d'un tableau de bord de direction ne pouvait aboutir à la mise en place d'un simple outil technique. Des aspects majeurs

de la vie de l'établissement entrent en jeu dans la démarche d'évaluation : la communication interne et externe, la définition de sa politique et de ses objectifs stratégiques... C'est pourquoi notre réponse ne pouvait se contenter d'être un simple outil mais devait être une démarche plus globale et mobilisatrice permettant à l'évaluation d'entrer dans la culture de l'établissement. A l'issue du second comité de pilotage, cette option a été retenue et approfondie, en vue de l'élaboration du document final présenté au dernier comité de pilotage.

## ***La lettre de mission***

### **Projet :**

Conception et réalisation d'un tableau de bord à partir d'indicateurs d'activité.

### **Origine du projet :**

L'évaluation des services de la bibliothèque est devenue un outil indispensable pour contribuer à leur adaptation et à leur amélioration. Une estimation fine de son activité doit permettre d'apprécier l'usage des publics et de susciter la réflexion sur l'utilisation des moyens. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision en ce qu'il permet de tracer des évolutions qu'il conviendra d'interpréter. Le tableau de bord permet aussi de rendre compte à la tutelle de l'activité de la Bibliothèque et lui faciliter la compréhension de son activité. Dans un environnement compétitif vis à vis des postes et des crédits, la légitimation des objectifs et du service rendu passe par des outils quantitatifs et qualitatifs fournissant une base d'éléments objectifs à la discussion.

Contexte : le SCD s'est engagé dans la voie d'une modernisation de son organisation dont il veut mesurer les impacts en terme de service. Les différents axes de travail soumis au contrat quadriennal devront être évalués en fonction d'indicateurs figurant dans les fiches-actions mais dont certains devront être précisés.

### **Objectifs :**

Servir à la réalisation d'un rapport annuel

Permettre l'évaluation de l'activité de la bibliothèque à partir d'une sélection d'indicateurs

### **Modalités :**

Calendrier : le calendrier est prédéterminé par l'ENSSIB

### Personnes-ressources :

François CAVALIER, Directeur du SCD

Jean-Jacques FLAHAUT, Responsable du système d'information

D'autres membres du SCD seront aussi susceptibles de participer ponctuellement à la démarche. Celle-ci sera présentée en Equipe de Direction.

# ***Document du comité de pilotage 1***

**PARTIE 1 : MÉTHODE DE TRAVAIL ET ÉTAT DES LIEUX ..... 10**

1. Préparation et objectifs de la première semaine de stage	10
1.1. La préparation.....	10
1.2. La mise en œuvre .....	10
2. Cartographie de l'existant et des compétences	11
2.1. Les enquêtes administratives .....	12
2.2. Les collectes et données automatisées existantes .....	12
2.3. Les pratiques personnelles de recueil d'informations existantes.....	12
3. Bilan de la semaine	13

**PARTIE 2 : ANALYSE DE LA LETTRE DE MISSION ..... 15**

1. Rapport d'activité ou tableau de bord ? Vers une redéfinition de la lettre de mission.	15
1.1. Rapport d'activité et Tableau de bord .....	15
2. Le tableau de bord outil d'évaluation des services	17
2.1. L'évaluation .....	17
2.2. La notion d'indicateur : .....	18
2.3. La notion d'objectif : .....	18
2.4. Le choix du tableau de bord : .....	19

**PARTIE 3 : CAHIER DES CHARGES..... 21**

1. La sélection des objectifs généraux et opérationnels	22
2. La construction des indicateurs	22
3. La mise en place de procédures normalisées pour la collecte des données	22
4. Pérenniser et généraliser la démarche	22

Dans le contexte général d'une plus large autonomie des universités, d'une politique contractuelle entre celles-ci et l'Etat (le contrat quadriennal) et d'une obligation de résultats pour les différentes composantes de l'université, le SCD Lyon 1 a entamé de profondes transformations.

Depuis le changement de direction, la volonté de dépasser l'organisation en deux sections par une culture d'établissement est manifeste. Parallèlement, une rénovation et réorganisation architecturales de la bibliothèque de sciences sont en cours. En 2002, deux mémoires d'étude de l'ENSSIB ont été réalisés sur la communication interne et sur les formations aux usagers et actuellement un travail sur les fiches de poste est mené par un consultant extérieur. Dans ce contexte, Le SCD de Lyon 1 a proposé à l'ENSSIB, dans le cadre du module « gestion et conduite de projet » la « conception et la réalisation d'un tableau de bord à partir d'indicateurs d'activité ».

Cette première réunion du comité de pilotage a comme but, après notre stage d'observation au SCD, la relecture de la lettre de mission. Nous reviendrons sur nos objectifs et notre démarche de ces premières semaines, puis nous recadrerons notre action pour enfin proposer un cahier des charges.

# ***Méthode de travail et état des lieux***

## **1. Préparation et objectifs de la première semaine de stage**

### **1.1. La préparation**

- **La documentation écrite** : lecture de la littérature spécialisée sur le sujet et récapitulatif des définitions les plus importantes ; lecture des documents fournis par le SCD (ESGBU, conseil de la documentation 2002 et contrat quadriennal).
- **Les entretiens** : identification des services et des responsables grâce à l'annuaire du SCD ; prise de contact avec les personnes retenues pour les entretiens ; élaboration d'un questionnaire destiné, d'une part, à nous guider dans nos rencontres avec nos interlocuteurs et, d'autre part, à uniformiser nos pratiques d'intervention ; réalisation d'une grille pour la restitution et l'analyse des entretiens.
- **La gestion du groupe** : détermination des rôles à l'intérieur du groupe en fonction des intérêts et compétences de chacun (voir en annexe) ; création d'un répertoire sur Sharepoint pour la mise en commun des comptes-rendus d'entretien et autres documents créés par les membres du groupe.

### **1.2. La mise en œuvre**

L'objectif affiché de la première semaine de stage a été de nous permettre de définir précisément le champ de notre étude en partant d'une analyse de l'existant. Il s'agissait donc de faire émerger ce qui se faisait déjà en interne en

matière de collecte d'indicateurs et de recueil d'informations, en repérant les personnes-ressources et les compétences existantes.

Ce travail de repérage devait permettre de réaliser une véritable *cartographie des compétences, des pratiques et des outils*.

Pour cela, nous avons choisi de mener des enquêtes en interne, d'interroger le personnel sur les pratiques professionnelles en matière d'évaluation des activités. Nous avons donc organisé des rencontres avec les différents responsables, mais nous avons également cherché à identifier et à interroger toute personne pouvant nous apporter des informations intéressantes.

Nous avons ainsi conduit une quinzaine d'entretiens semi-directifs (voir la grille d'entretien) d'une à deux heures, menés à chaque fois par 2 ou 3 d'entre nous (voir le planning de la semaine).

La répartition des entretiens entre les sections Sciences et Santé s'est faite tout naturellement et il ressort qu'un équilibre a été respecté entre les représentants des différents services : acquisitions, CADIST chimie et pharmacie, PEB, périodiques ; d'autres personnes interrogées sont basées sur l'un ou l'autre site mais exercent des fonctions transversales : responsabilité du SIGB, formation, ...

## **2. Cartographie de l'existant et des compétences**

A la fin de chaque journée de stage, une réunion de groupe permettait à chacun de livrer aux autres ses impressions et résultats d'enquête. Ceci a permis à tous une bonne connaissance de l'ensemble du terrain. En fin de stage, une synthèse générale de ces entretiens a été réalisée afin de trouver des points communs dans les pratiques et faire une première typologie des outils d'évaluation.

Il en ressort trois types : les enquêtes administratives, les ressources automatisées et les pratiques personnelles de recueil d'informations.

## **2.1. Les enquêtes administratives**

En matière de collecte de données certaines sont demandées par les instances hiérarchiques. Il s'agit de l'ESGBU (Enquête statistique générale des bibliothèques universitaires qui se fait par année civile), des enquêtes CADIST (Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique) et du PEB (Prêt entre les bibliothèques) avec l'ABES (Agence bibliographique de l'enseignement supérieur).

## **2.2. Les collectes et données automatisées existantes**

- Le SIGB (Système intégré de gestion de bibliothèques) utilisé par Lyon I est « Horizon ». Dans le menu « Administration » il existe un module statistique qui s'appelle « Générateur de rapports statistiques ». Ce module est renforcé par l'application « Biblio GQL » qui permet de formuler des requêtes précises. Par exemple le SIGB permet d'indiquer pour chaque notice la localisation du document catalogué et la section dans laquelle il a été catalogué.
- Il y a des compteurs qui permettent de comptabiliser les entrées et sorties de la bibliothèque ; certains fonctionnent d'autres non. Pour tous se pose le problème de la collecte des chiffres.
- Les chiffres du PEB sont obtenus à partir du logiciel de l'ABES « Pebnet », mais ici aussi existent de nombreuses limites.

## **2.3. Les pratiques personnelles de recueil d'informations existantes**

Les pratiques d'évaluation des activités dépendent des services et des personnes concernées.

Pour ce qui concerne le PEB les statistiques générées par Pebnet sont complétées par un éventail de procédés qui relèvent d'initiatives individuelles. Ces procédés permettent par exemple de différencier les différents modes de transmission

(Pebnet, minitel, fax, courrier), de différencier et d'identifier les différentes catégories de demandeurs ( étudiants par niveau d'études, enseignants, laboratoires, entreprises ) de spécifier la nature des documents demandés ou fournis ( article de revue, livre, thèse ), la langue ( français ou langue étrangère ) et le support ( papier ou microforme ). Il faut noter que Pebnet ne permet pas de distinguer l'activité liée à la fonction de CADIST en pharmacie et chimie de la BU de Lyon 1, sauf si on effectue un comptage manuel comme c'est le cas actuellement.

Quant à la salle de culture générale, sa fréquentation est suivie de manière attentive à l'aide d'outils que sa responsable a construit de manière artisanale. Il en va de même pour d'autres domaines de la bibliothèque comme pour la formation des étudiants.

### **3. Bilan de la semaine**

- Pour les instruments informatisés nous avons constaté un grand nombre de possibilités d'obtenir des indicateurs sur les activités. En particulier de nombreuses extractions sont possibles en combinant le SIGB et Biblio GQL. Le SIGB du SCD nous est apparu comme à même de fournir une grande partie des indicateurs qui permettraient d'avoir une vision précise des activités du SCD. La question qui se pose n'est pas celle de ses possibilités mais bien celle de son exploitation. Un travail est d'ailleurs aujourd'hui en cours pour cerner au plus près ses potentialités. Néanmoins, il faut veiller à ne pas avoir une approche uniquement techniciste des indicateurs d'activité et de l'évaluation et de bien replacer les chiffres donnés dans l'environnement de la bibliothèque.

- Pour le personnel nous avons ressenti un désir, exprimé dans les entretiens, de formaliser des pratiques hétérogènes afin d'avoir une vue d'ensemble des activités de l'établissement. Cette attente de visibilité/lisibilité permettrait une meilleure connaissance de l'activité du SCD dans son ensemble. Et en particulier

de surmonter le clivage géographique et historique entre les deux sections et la méconnaissance des contraintes propres à chacune que ce clivage induit.

- A l'issue de notre semaine il nous a semblé qu'une production d'information existait au sein du SCD. Cette information peut être brute, appauvrie, voire enrichie. Elle a le mérite de circuler entre les personnels. Produire et diffuser de l'information chiffrée ou non n'est il pas de l'ordre de la communication ?

# ***Analyse de la lettre de mission***

## **1. Rapport d'activité ou tableau de bord ? Vers une redéfinition de la lettre de mission.**

La lettre de mission servant de cadre à notre intervention définit le projet comme devant aboutir à la « conception et à la réalisation d'un tableau de bord à partir d'indicateurs d'activité ». Or la lecture attentive de ce document ainsi que nos discussions avec le commanditaire font apparaître que la demande se rapproche davantage du rapport d'activité que du tableau de bord. Ces deux notions sont pourtant fort distinctes.

### **1.1. Rapport d'activité et Tableau de bord**

#### **1.1.1. Rapport d'activité**

Le rapport d'activité diffère du tableau de bord en ce sens où il ne propose ni objectif ni projection vers des résultats à obtenir. La rédaction d'un rapport d'activité consiste à dégager de la masse des statistiques celles qui sont les plus significatives du point de vue de l'impact et de l'activité de la bibliothèque.

Il s'agit avant tout d'un outil de communication externe. Il répond à un besoin réel né d'un environnement où la contractualisation est devenue incontournable dans la relation avec la tutelle et où produire et justifier ses résultats sont des actions stratégiques.

### 1.1.2. Tableau de bord

Le tableau de bord permet également de rendre compte de l'activité de la bibliothèque, mais il est aussi un outil de pilotage et de communication interne. Contrairement au rapport d'activité, il comprend à la fois des données prévisionnelles, passées et présentes et les met en perspective.

*« Les indicateurs du tableau de bord sont souvent des interprétations de données statistiques (...) significatives pour la gestion. [Ils] traduisent la situation d'un organisme à un moment donné en terme de tendance, d'orientation. S'il repose donc principalement sur la collecte de données brutes, le tableau de bord est distinct dans sa démarche d'une simple enquête statistique ».*<sup>1</sup>

Le tableau de bord est indissociable de la démarche d'évaluation. Ces deux instruments n'ont pas seulement un intérêt en tant qu'outil d'aide à la décision et de communication externe. Ce sont également comme l'écrivent T.Giappiconi et P.Carbone *«des instruments de décentralisation et de responsabilisation de l'ensemble des personnels de la bibliothèque.»*<sup>1</sup> Ils doivent permettre par le travail d'élaboration des indicateurs, de normalisation et d'échanges sur les pratiques de mobiliser toutes les énergies de l'institution.

Pour illustrer notre propos sur le rapport d'activité et le tableau de bord nous prendrons deux exemples opposés qui permettent de percevoir très clairement les différences entre les deux voies offertes : le rapport d'activité de la section médecine du SCD de Nice et le tableau de bord de la BNF. (Nous commenterons ces exemples lors du CP1)

Nice : <http://www.unice.fr/BU/documents/RA01/medecine.html#IV-SECTION>

MEDECINE-ODONTOLOGIE

BNF : [http://www.bnf.fr/pages/connaitr/rapport2001/bnf\\_056071.pdf](http://www.bnf.fr/pages/connaitr/rapport2001/bnf_056071.pdf)

---

<sup>1</sup> Giappiconi, Thierry et Carbone, Pierre. Management des bibliothèques. Paris : Ed. du cercle de la librairie, 1997

## **2. Le tableau de bord outil d'évaluation des services**

### **2.1. L'évaluation**

L'évaluation d'une politique publique consiste, comme le définit la circulaire du 28 décembre 1998 relative à l'évaluation des politiques publiques à :  
*« ...Comparer les résultats aux moyens qu'elles met en œuvre- qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers- et aux objectifs initialement fixés. Elle se distingue du contrôle et du travail d'inspection en ce qu'elle doit aboutir en un jugement partagé sur l'efficacité de cette politique et non à la simple vérification du respect de normes administratives ou techniques (...) »*

*Il s'agit donc de s'assurer, avant, après ou pendant l'action, que l'impact de la mise en œuvre de l'activité exercée sous la responsabilité d'un Etat ou d'une collectivité locale est réellement positif et que les ressources qui ont été utilisées l'ont été à bon escient »<sup>2</sup>*

La mise en œuvre du principe d'évaluation mobilise les différents acteurs du fonctionnement d'une bibliothèque : les décideurs (autorité politique et administrative), la direction de la bibliothèque, ses différents services ou niveaux hiérarchiques, ses agents et les usagers. La pratique de l'évaluation repose sur la collecte de donnée et la mise en œuvre d'indicateurs fournis par les services de la bibliothèque au cours de son activité.

---

<sup>2</sup> Giappiconi, Thierry. *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires*. Paris : Cercle de la librairie, 2001

## 2.2. La notion d'indicateur :

*Expression (numérique, symbolique ou verbale) employée pour caractériser les activités (événements, objets, personnes) à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs dans le but d'en déterminer la valeur.*<sup>3</sup>

Les indicateurs de tableau de bord sont des outils avec lesquels il est convenu de mesurer le résultat de l'action. Ils doivent viser un objectif d'information et donc répondre à des exigences de contenu, de fiabilité, de validité, de précision, d'application et de comparabilité pour répondre aux fonctions que l'on attend. C'est pourquoi la construction et la sélection des indicateurs doit découler de la définition des *objectifs opérationnels*.

## 2.3. La notion d'objectif :

Par *objectifs opérationnels* on entend « *but spécifique qu'une activité doit atteindre afin de contribuer à réaliser l'objectif général d'une organisation* »<sup>3</sup>. Il convient alors de distinguer les objectifs opérationnels des objectifs généraux. Les *objectifs généraux* sont définis comme : « *situation à atteindre grâce à des plans d'actions et des moyens adaptés* »<sup>3</sup> Ils consistent en une application concrète de la mission de l'établissement dans un environnement donné (par exp. : mission du SCD au sein de l'université)

L'évaluation d'un service et donc la mise en place d'un tableau de bord sous entend que les objectifs de l'organisme soient clairement définis. En effet, la notion de contrôle (évaluation) s'appuie sur trois notions mises en relation : les objectifs, les ressources, les résultats.

---

<sup>3</sup> International Standard Organisation, Norme internationale 11620, Information et documentation- indicateurs de performance des bibliothèques, 1998

La performance est la notion extraite après analyse des résultats. La constitution d'un tableau de bord permet en effet de mesurer l'efficacité, l'efficience et la pertinence du service.

### **Efficacité**

« *Mesure du degré d'accomplissement d'objectifs* »<sup>4</sup>  
« *Mesure les écarts entre les objectifs et les résultats* »<sup>5</sup>.

### **Efficience**

« *Mesure de l'utilisation des ressources pour atteindre un objectif donné* »<sup>4</sup>  
« *Mesure les écarts entre les ressources et les résultats* »<sup>5</sup>

### **Pertinence**

« *Mesure l'adéquation entre un objectif donné et les ressources disponibles pour y parvenir : écarts entre objectif et moyens* »<sup>5</sup>

## **2.4. Le choix du tableau de bord :**

Les entretiens menés durant notre semaine de stage nous ont permis de mettre en évidence une forte demande d'évaluation des résultats des services par la mise en place d'outils de pilotage à dimension transversale. Or, le document qui nous est demandé nous semble plus s'apparenter à un simple relevé statistique à destination de la tutelle (rapport d'activité). Celui-ci risque d'être perçu, à l'image de l'ESGBU, sans utilité pour les services et sans lien avec l'activité réelle.

---

<sup>4</sup> International Standard Organisation, Norme internationale 11620, Information et documentation- indicateurs de performance des bibliothèques, 1998

<sup>5</sup> Giappiconi, Thierry. Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires. Paris : Cercle de la librairie, 2001 (p. 52)

De fait, l'incompréhension de l'action risque d'engendrer une déperdition de l'information : le travail ne peut-être efficace que si son utilité et sa finalité sont comprises et seulement si les personnes se sentent impliquées dans la démarche. Par ailleurs, les outils de contrôle et de gestion supposent un suivi statistique régulier. Toutefois, nous ne pouvons pas nous y réduire. La performance ne peut être évaluée sur une simple base statistique. Il ne s'agit pas de collecter les mêmes données pour toutes les bibliothèques (Cf ESGBU), une telle étape est trop réductrice. Si elle détermine les bibliothèques qui rendent le plus de services elles ne détermine pas celles qui rendent les meilleurs. Les indicateurs doivent être choisis en fonction d'un contexte qui permettra de les décoder aussi bien d'un point de vue quantitatif que qualitatif.

Pour être un véritable outil de pilotage, le tableau de bord se doit d'être multidimensionnel et d'intégrer dès sa conception les notions d'objectifs à atteindre et contribuer ainsi à la valorisation et à la motivation du personnel.

Cet outil doit donc être logiquement mis en place en amont, la construction d'un tableau de bord permet d'en extraire un rapport d'activité. Ainsi, le tableau de bord est-il autant un outil de communication interne qu'un document de communication externe.

# ***Cahier des charges***

## **Un tableau de bord et les instruments de sa mise en œuvre : vers une démarche d'évaluation au sein du SCD de Lyon 1**

Dans l'environnement actuel du SCD de Lyon 1, le tableau de bord général nous semble être un outil des plus utiles car il permet de répondre à plusieurs attentes. C'est un outil de pilotage de la politique générale de l'établissement, il répond à la fois à la nécessaire communication extérieure du SCD (sous une forme simplifiée) mais aussi à l'indispensable communication interne comme instrument d'harmonisation des services en présentant des buts communs à atteindre.

Dans sa forme finale, comme dans son processus d'élaboration, le tableau de bord mobilise les services autour des grands objectifs de l'institution.

Nous proposons donc, dans le cadre de notre intervention, de lancer la démarche d'évaluation en *sélectionnant quelques objectifs prioritaires* pour lesquels nous construirons à la fois *des indicateurs permettant de suivre leur degré de réalisation* ainsi que *des procédures normalisées pour la collecte des données*. Pour permettre de pérenniser et de généraliser la démarche d'évaluation, nous élaborerons *une méthodologie*.

Il nous apparaît nécessaire de placer ce travail sur deux niveaux :

- long terme : il s'agira de fournir la structure d'un tableau de bord qui sera enrichi et développé par l'établissement
- court et moyen terme : répondre de manière concrète à l'attente du commanditaire, à savoir, le cadre et les outils d'amélioration du rapport d'activité

## **1. La sélection des objectifs généraux et opérationnels**

La question du choix des objectifs se pose ici pour nous. La réalisation d'un tableau de bord général couvrant l'ensemble des services et des activités est irréalisable dans le temps imparti au projet. Aussi la direction du SCD doit définir quelques objectifs généraux à partir desquels nous déclinerons, en partenariat avec les services, les objectifs opérationnels à atteindre.

## **2. La construction des indicateurs**

Le choix des indicateurs s'effectuera en fonction de la typologie suivante : les indicateurs existants et utilisables, les indicateurs à améliorer et normaliser, les indicateurs à construire.

Cette typologie peut s'appuyer sur plusieurs sources : la norme ISO11620, les expériences d'autres bibliothèques, le relevé effectué durant notre première semaine.

## **3. La mise en place de procédures normalisées pour la collecte des données**

Il s'agira ici de normaliser et d'harmoniser les pratiques entre les différents services et surtout entre les deux sections .

Ce travail permettra également d'assurer la stabilité du recueil des données dans le temps et d'éviter les différences de pratiques d'une année sur l'autre.

Il est entendu que l'alimentation des indicateurs et la production de données chiffrées n'est pas du ressort du prestataire.

## **4. Pérenniser et généraliser la démarche**

Notre intervention étant par définition limitée dans le temps et par le nombre d'objectifs que nous pourrons traiter, nous proposerons une méthodologie qui

généralisera, par le biais d'une cellule post-projet, la démarche à l'échelle de l'établissement. Cette structure pourrait s'apparenter aux services transversaux en charge d'une mission particulière qui existent déjà au sein du SCD.

Ce document a valeur contractuelle, il définit la prestation que nous allons fournir dans le cadre du module "Gestion de projet" de l'Enssib. Les signataires s'engagent à respecter les termes du contrat.

Le Commanditaire :

Le chef de projet pour le groupe 7 :

# **Compte-rendu du CP1**

Réunion du 27 mars 2003

Présents : François Cavalier, Jean-Jacques Flahaut, Dominique Wolff, Edith Iwema, Annick Viera

Laetitia Bontan, Anne-Marie Houlette, Jérôme Poumeyrol

Noëlle Drognat-Landre

Tout d'abord les membres du groupe ont présenté le travail réalisé durant la semaine de stage et proposé un cahier des charges.

Dans un premier temps, F. Cavalier a redéfini les notions, selon lui, de rapport d'activité et de tableau de bord.

- D'après la commande, le tableau de bord devra servir à la construction d'un rapport d'activité.
- Le rapport d'activité doit être orienté autour de grands axes et de grands indicateurs pour permettre de se faire une idée de l'activité du SCD. Les indicateurs doivent être bien choisis pour être comparés et pérennisés. Ce doit être un document court comportant quelques graphiques et des textes d'explication (à la différence de celui de Nice).

F. Cavalier redéfinit ses besoins selon deux grands axes :

- Un tableau de bord général qui compare l'activité des différents services
- Le choix d'indicateurs selon les objectifs proposés par le contrat quadriennal.

Dans le temps qui nous est imparti, il ne nous est pas possible de créer un tableau de bord général, il nous faudra restreindre la demande à seulement quelques objectifs généraux (2 ou 3), que nous déclinerons en objectifs opérationnels et dont nous nous assurerons de la faisabilité par rapport aux outils disponibles.

Les objectifs généraux sur lesquels nous travaillerons nous seront proposés par le SCD le 4 avril.

F. Cavalier souhaite une synthèse de nos recueils d'information : liste des indicateurs existants ou souhaités.

Le groupe ne recueillera pas de données chiffrées, il proposera des objectifs opérationnels (en relation avec le personnel du SCD) et la méthode de traitement, une construction théorique très fouillée qui ne sera pas un tableau chiffré. Ce qui est important pour le SCD c'est d'obtenir une méthode de travail.

Nous proposerons donc un tableau de bord général à partir des objectifs prioritaires pour le SCD.

## ***Document du comité de pilotage 2***

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>28</b>
<b>SCÉNARIO 1.....</b>	<b>29</b>
1. Approche normative	29
1.1. Objectif.....	29
1.2. Description .....	29
1.3. Moyens et mise en œuvre de la démarche .....	29
1.4. Coût du scénario .....	31
1.5. Impact.....	31
<b>SCÉNARIO 2.....</b>	<b>33</b>
1. Approche participative	33
1.1. Objectif.....	33
1.2. Description .....	33
1.3. Moyens et mise en œuvre de la démarche .....	34
1.4. Coût du scénario .....	35
1.5. Impacts .....	36

# ***Introduction***

A l'issue du premier comité de pilotage (CP1), la prestation du groupe projet auprès du SCD a été contractualisée par la signature du cahier des charges. Il s'agit maintenant d'enclencher une démarche d'évaluation des services rendus au public. Pour cela nous devons fournir les conditions de la mise en œuvre d'un tableau de bord ainsi que les objectifs et les indicateurs liés. Il s'agit d'une part de répondre de manière concrète à l'attente du commanditaire, à savoir bénéficier d'instruments d'amélioration du rapport d'activité, et d'autre part de lui fournir une base lui permettant de se constituer un outil de pilotage dynamique et prospectif.

Le premier comité de pilotage a permis à la direction du SCD de dégager trois objectifs généraux qui ont servi de base à notre travail lors de la seconde semaine de stage projet : connaître le public et ses usages ; connaître les fonds et leur degré d'utilisation ; évaluer la pertinence de l'emploi des crédits documentaires au regard des usages et des missions

Les objectifs généraux doivent être déclinés en objectifs opérationnels, la réalisation de ceux-ci reposant sur la production d'indicateurs. Notre seconde semaine de stage nous a conduits à valider les procédures de collecte des données permettant de fournir des indicateurs.

Le deuxième comité de pilotage (CP2) offre au commanditaire le choix entre différents scénarios, c'est-à-dire différentes manières d'aboutir aux objectifs préalablement définis.

Les deux scénarios proposés se distinguent fondamentalement par la démarche qui les anime.

Le choix du commanditaire conduira notre groupe à développer un des deux scénarios dans la perspective du troisième comité de pilotage (CP3).

# **Scénario 1**

## **1. Approche normative**

### **1.1. Objectif**

Impulser une politique d'évaluation centralisée au sein du SCD : construire un tableau de bord à partir des préconisations de la norme ISO 11620

### **1.2. Description**

Il s'agit de construire un tableau de bord à partir de la norme ISO 11620 et des indicateurs qu'elle définit. Ces instruments d'aide à la gestion, à la décision et à la prévision sont de plus en plus utilisés au sein des bibliothèques françaises et étrangères.

La démarche consiste à mettre en place une politique d'évaluation de l'activité des services à partir d'une sélection d'indicateurs choisis exclusivement au sein de la norme. Dans ce document, les indicateurs sont regroupés en trois grands chapitres : « opinion des usagers », « fourniture de documents » et « services internes ». Il faut noter que des secteurs comme la formation des usagers, la promotion des services ou l'emploi des ressources humaines ne sont pas traités par la norme.

### **1.3. Moyens et mise en œuvre de la démarche**

La démarche de ce scénario peut être qualifiée de « verticale » puisqu'elle s'inscrit dans l'organisation hiérarchique du SCD.

Le choix des indicateurs, la collecte des données, l'analyse des résultats sont initiés et pris en charge par la direction. C'est une démarche centralisée qui, à l'image des enquêtes réglementaires (type ESGBU), consiste à solliciter les différents services pour obtenir les informations, voire dans certains cas à les recueillir directement à partir du SIGB

- La création d'un poste en charge de l'évaluation est nécessaire pour élaborer un véritable tableau de bord qui couvre l'ensemble des activités du SCD et qui soit régulièrement mis à jour. Confier cette tâche en sus de ses autres responsabilités à un membre de l'équipe déjà en place (responsable de section, responsable du SIGB) n'est pas possible.
- Le responsable désigné devra être identifié clairement comme le porteur d'une nouvelle démarche et rattaché directement à la direction.
- Une telle mission demande une bonne maîtrise de la démarche d'évaluation et nécessite une parfaite connaissance des bibliothèques et des compétences qui sont mises en œuvre.

Prestation du Groupe Projet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synthèse concernant les pratiques relevées au sein des services et topographie des compétences</li> <li>• Sélection d'indicateurs tirés de la norme en fonction des objectifs généraux et opérationnels de l'établissement</li> <li>• Etudes de faisabilité de ces indicateurs</li> <li>• Rédaction d'un profil de poste</li> <li>• Canevas méthodologique pour étendre la démarche à l'ensemble des services et des activités du SCD</li> </ul>

## 1.4. Coût du scénario <sup>6</sup>

### Coût de fonctionnement :

- Ressources humaines : 938 euros mensuel soit au titre d'un mi-temps Catégorie A (conservateur ou bibliothécaire) (Indice brut 429)
- Formation pour la personne recrutée : 1380 euros (formation de 2 jours à Horizon et Biblio GQL)

### Coût d'équipement :

- Mobilier : un bureau, un siège et une armoire soit 923,05 euros
- Matériel informatique : un ordinateur et une imprimante soit 2202,60 euros
- Logiciels : 272,33 euros (bureautique) et 533 euros (enquête)

## 1.5. Impact

### 1.5.1. Effets attendus : gains et changement

- Possibilité de mettre en place une stratégie d'établissement à travers la démarche du tableau de bord
- Obtenir des pratiques d'évaluation harmonisées au sein d'un établissement organisé en deux sections distinctes et entre plusieurs sites et antennes. Rationalisation et harmonisation de la gestion des services
- Les éléments d'information sur l'activité du SCD obtenus dans ce scénario sont par définition normalisés. Dès lors la comparaison entre les différentes sections et services ainsi qu'avec d'autres établissements sera aisée. On disposera d'un outil de communication externe exploitable quasiment en l'état, d'autant plus si le responsable de la démarche est également en charge de la communication de l'établissement.

---

<sup>6</sup> Voir en annexe tableau comparatif du coût des scénarios

- En confiant la responsabilité de la démarche à une seule personne bien identifiée, on s'assure d'un bon suivi du processus d'évaluation et d'une bonne capacité de réactivité aux priorités de l'établissement.

#### 1.5.2. Risques courus et faiblesses :

- La démarche peut être ressentie comme un contrôle, une ingérence de la direction et susciter une certaine réticence.
- A l'image des enquêtes réglementaires, le personnel risque de ne pas se sentir impliqué dans le processus. De plus, le responsable n'étant pas immergé dans le travail quotidien des services, la démarche pourrait souffrir d'une approche ou d'une perception techniciste.
- Certains pans de l'activité ne sont pas couverts, ou de manière très sommaire, par la norme : formation, consultation de la documentation électronique.
- Coût généré par le recrutement ou de la désignation d'un responsable se consacrant à cette démarche.
- Temps de mise en œuvre relativement long en raison de la nécessité de créer un poste.

# **Scénario 2**

## **1. Approche participative**

### **1.1. Objectif**

Construction d'un tableau de bord à partir des pratiques existantes et des besoins exprimés par les personnels.

### **1.2. Description**

Pratiques existantes :

Au cours de notre démarche projet, nous avons pu constater que le relevé de statistiques était une pratique courante au sein du SCD. Ce relevé s'effectue soit dans un but officiel (type ESGBU), soit pour un usage plus confidentiel.

Il existe des disparités dans les services pour la collecte de ces données qui sont d'ailleurs souvent peu exploitées, parfois même méconnues du reste du SCD. Le travail et les outils utilisés pour la collecte de ces ressources permettent de démarrer une démarche d'évaluation.

Besoins exprimés :

Les entretiens que nous avons menés ont permis de mettre en évidence des besoins spécifiques aux services en matière d'évaluation

- Avoir une meilleure lisibilité dans son propre travail
- Permettre une reconnaissance du travail effectué
- Disposer d'outils efficaces afin d'améliorer les services fournis aux usagers
- Faciliter la communication entre le personnel
- Permettre l'homogénéisation des pratiques

Tableau de bord :

La démarche proposée dans ce scénario s'appuie fortement sur les pratiques existantes et sur les qualités du personnel du SCD. Le tableau de bord, synthèse des besoins et volontés exprimés en interne et des objectifs généraux proposés par la direction, permet d'utiliser et de dépasser les pratiques existantes.

### **1.3. Moyens et mise en œuvre de la démarche**

#### **1.3.1. Elaboration des objectifs et indicateurs**

Les moyens adaptés à la mise en place du projet sont, pour une partie, déjà disponibles, puisqu'il s'agit de reprendre le travail de recueil de données effectué par le personnel ou existant dans les ressources du SCD (SIGB, BiblioGQL). Pour certains indicateurs le recueil de données s'effectue par des enquêtes ponctuelles, nous élaborerons le cadre général et la grille d'enquête dont la mise en œuvre reposera sur des emplois contractuels.

Les indicateurs proposés sont validés par le groupe projet suivant les six critères de la norme : contenu informatif, fiabilité, validité, adéquation, applicabilité, comparabilité. Chaque indicateur doit avoir un objectif explicite, défini en fonction des aspects à évaluer : service(s), activité(s) ou utilisation(s) de ressources.

#### **1.3.2. La formation**

La mobilisation et la sensibilisation du personnel à la démarche d'évaluation rend plus efficace sa mise en œuvre. Une formation à cette problématique doit être envisagée pour une partie des services. La formation consiste en un séminaire de quelques jours par un consultant extérieur, spécialiste de la pratique de l'évaluation en bibliothèques.

### 1.3.3. La cellule

Une cellule tableau de bord doit être installée. Ses fonctions peuvent être de trois ordres :

- Initiation / diffusion de la démarche d'évaluation au sein du SCD.
- Animation / coordination du travail d'évaluation .
- Recueil des données / mise en forme du tableau de bord.

Sur cette structure repose également l'évolution du tableau de bord, des objectifs et des indicateurs en partenariat avec les services.

#### **Prestation du groupe projet :**

- Proposition d'objectifs et d'indicateurs construits ou choisis dans la norme en concertation avec les services
- Etude de faisabilité des indicateurs
- Certains indicateurs nécessitent l'élaboration d'une enquête, le cadre méthodologique et la grille d'enquête sont élaborés par le groupe projet
- Elaboration du tableau de bord
- Calendrier de la démarche d'évaluation
- Méthodologie de mise en place et mémento pour le personnel

## 1.4. Coût du scénario <sup>7</sup>

### Coût de fonctionnement :

- Ressources humaines : 2 vacataires, 2 semaines chacun soit 956,20 euros  
Personnel en poste (voir annexe)
- Formation : Séminaire de formation à l'évaluation pour le personnel, par un consultant soit 5000 euros

### Coût d'équipement :

---

<sup>7</sup> Voir en annexe le tableau comparatif de coût des scénarios

- Matériel informatique : logiciel d'enquêtes (Sphinx ou Ethnos) soit 533 euros

## **1.5. Impacts**

### ***L'évaluation comme outil de changement***

- La démarche proposée dans ce scénario (forte implication des personnels) engendre une harmonisation des pratiques autour d'objectifs communs mais induit aussi une réflexion personnelle des agents sur l'organisation de leur travail. Ces perspectives peuvent être vues comme le prolongement des travaux actuellement en cours au SCD (substitution d'une culture de sites par une culture d'établissement ; travail sur les fiches de poste)
- La démarche favorise les échanges interpersonnels et interservices avec une logique plus transversale que hiérarchique
- Le tableau de bord est un outil de communication interne entre les personnels qui travaillent sur des objectifs communs mais aussi entre la direction et les équipes.

### ***L'évaluation comme outil d'une stratégie d'établissement***

- Les indicateurs proposés et alimentés par les services permettent, après une mise en forme par la cellule évaluation, de donner une photographie exacte de l'établissement à sa direction. Cette dernière dispose d'un outil permettant la définition de priorités et buts à atteindre et d'entrer pleinement dans une logique d'évaluation.
- La communication externe vis à vis des tutelles s'appuie ainsi sur une base solide pour justifier et légitimer les demandes et les moyens utilisés.
- La définition d'objectifs clairement définis par et pour l'ensemble de l'établissement est un facteur de motivation dans le travail.

## Annexe du CP2

### 1.1. Budget comparé des scenarios

Projet7 SCD LYON 1	Scénario n°1 (normatif)		Scénario n°2 (participatif)	
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Type :</b>	<b>Coût :</b>	<b>Type :</b>	<b>Coût :</b>
	1 mi-temps catégorie A (Indice brut 429)	<b>938,31 € mensuel</b>	2 vacataires (un pour le site de La Doua et un pour Rockefeller) 2 semaines chacun = 4semaines	(4x35) x 6,83= <b>956,20 €</b>
			<b>Personnels en poste</b>	Selon les indicateurs retenus, le temps consacré à la collecte et au traitement des données variera.. Pour chaque agent il sera la résultante du produit de l'indice horaire brut par le nombre d'heures de travail.
<b>EQUIPEMENT</b>	<b>Mobilier* :</b>			
	1 bureau 1 siège bureau 1 armoire	<b>366,02€ 96 € 461,03 €</b>		
	<b>Matériel* informatique :</b>	<b>1852,60 €</b>		
	1 micro ordin. 1 imprimante	<b>350 €</b>		
	<b>Logiciels bureautiques :</b>			
	Pack Word,	<b>272,33 €</b>		

	<b>Excel, outlook, power point</b>			
	<b><u>Logiciel d'enquête :</u> Sphinx ou Ethnos</b>	<b>533 €</b>	<b><u>Logiciel d'enquête :</u> Sphinx ou Ethnos</b>	<b>533 €</b>
<b>FORMATIONS</b>	<b>Formation à Horizon et Biblio GQL 2 jours</b>	<b>1380 €</b>	<b>Formation à l'évaluation pour le personnel du SCD (formation de formateurs) par un consultant 2 jours</b>	<b>2100 €</b>

\*Le mobilier et le matériel informatique choisis sont référencés respectivement dans les catalogues des sociétés TDS Acior et DELL, mais le SCD obtiendra des conditions plus intéressantes dans le cadre du marché de l'Université.

## ***Compte rendu du CP2***

Présents pour le groupe projet : Jérôme Poumeyrol, Frédéric Ranson et Gilles Russeil

Présents pour le commanditaire : François Cavalier, Jean-Jacques Flahaut, Dominique Wolff, Edith Iwema et Annick Viera.

Après une courte présentation de notre travail durant la seconde semaine de stage, les deux scénarios élaborés ont été présentés. Dans un premier temps Gilles Russeil a détaillé les objectifs et moyens du scénario 1, puis Jérôme Poumeyrol a présenté le second scénario.

La remarque générale, partagée par l'ensemble du groupe commanditaire, a porté sur une certaine « artificialité » dans notre présentation des scénarios, avec une dichotomie très forte, voire même une opposition peu naturelle. Selon les membres du SCD présents, une personne chargée du projet n'est pas forcément subjective ou une émanation directe de la direction, son travail n'est pas de pur contrôle. Dans le scénario 2, la personnel ne peut tout faire et décider, même avec une cellule évaluation. Selon François Cavalier, les choses ne sont pas si tranchées et un équilibre doit être trouvé. Une forte participation des personnels est souhaitable mais un besoin d'encadrement est nécessaire.

Après avoir écouté attentivement ces remarques générales, nous avons défendu les scénarios proposés en insistant sur la notion de démarche. En effet, la demande du commanditaire était bien définie, fournir un produit aux contours bien précis, le tableau de bord. L'imagination dans les propositions était limitée mais le tableau de bord par ce qu'il représente, un enjeu de management, peut être construit sur des démarches différentes. De plus, l'exercice demandé (la construction de scénarios), nous obligeait à renforcer les oppositions.

A ce sujet Noëlle Drogat-Landré a précisé que la construction des scénarios était délicate sur ce thème et que notre proposition était la solution la plus « élégante ».

Dominique Wolff a mentionné que la commande du SCD avait été sujet à discussion, se prêtant difficilement à l'exercice de l'ENSSIB de la conduite de projet mais davantage à un mémoire d'étude.

Le commanditaire a retenu le scénario 2, avec un rééquilibrage. Nous devons donc renforcer le rôle de la cellule évaluation et celui de la direction tout en confiant le pilotage de la démarche à une personne identifiée.

Pour notre part, nous avons demandé que la direction réfléchisse sur les moyens humains dont elle dispose pour mettre en œuvre ce projet, un recrutement étant exclu. La réunion du 27 mai doit permettre de nous donner une réponse à partir de laquelle nous pourrons travailler.

## ***Document du comité de pilotage 3***

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>44</b>
<b>UNE CARTOGRAPHIE DE L'EXISTANT.....</b>	<b>45</b>
1. Les statistiques relevées dans les services	46
2. Besoins ressentis d'indicateurs	46
2.1. La fréquentation .....	47
2.2. Les orientations de la politique documentaire.....	47
2.3. L'efficacité des politiques conduites.....	48
<b>LES OUTILS DE L'ÉVALUATION .....</b>	<b>53</b>
1. Le choix des indicateurs	53
1.1. La sélection .....	53
1.2. Fiches indicateurs .....	53
2. Les enquêtes	78
2.1. Méthodologie des enquêtes.....	78
2.2. L' enquête auprès du public .....	79
2.3. L'observation .....	82
2.4. Le questionnaire sur le renseignement bibliographique .....	82
2.5. Le comptage des entrées .....	85
3. Le tableau de bord	86
<b>MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION.....</b>	<b>89</b>
1. La structure opérationnelle	89
1.1. Initiation/diffusion .....	91
1.2. Animation/coordination .....	91
1.3. Recueil des données et mise en forme .....	92
2. Le calendrier	92
<b>MÉMENTO MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>94</b>
1. Introduction	94
2. Objectif de l'évaluation	94
2.1. Définition de l'évaluation.....	95
3. Les outils de l'évaluation	96
3.1. Le tableau de bord .....	96

3.2. La notion d'objectif .....	96
3.3. La notion d'indicateur : .....	97

**CONCLUSION ..... 101**

## ***Introduction***

Avec ce troisième comité de pilotage nous avons comme objectif de fournir le document final tel que le comité de pilotage 2 l'avait dessiné. Notre démarche de travail a également respecté le cahier des charges fixé par le comité de pilotage 1.

Le document proposé ici se compose de plusieurs parties que nous avons voulues synthétiques et claires dans leurs objectifs.

Nous reprenons d'abord les pratiques existantes et les besoins ressentis. Nous présentons ensuite les outils de l'évaluation : les indicateurs avec leurs objectifs détaillés dans des fiches spécifiques, les enquêtes et leur mise en place et enfin le tableau de bord.

La suite du travail a été une réflexion sur la mise en œuvre dont l'aboutissement est une proposition de structure opérationnelle pour initier et prendre en charge l'évaluation. Le dernier volet de ce document est un mémento conçu pour accompagner l'ensemble du personnel.

## ***Une cartographie de l'existant***

Au cours du comité de pilotage 2, nous sommes convenus d'une démarche fondée sur les pratiques existantes. Il s'agit alors pour nous de choisir des indicateurs à partir des pratiques déjà en cours au SCD. Nous avons alors recensé les statistiques relevées au sein des services pour les mettre en correspondance avec des indicateurs.

Nous avons procédé à une sélection d'indicateurs selon plusieurs axes : le choix de ceux-ci dans une perspective de mise en place de la démarche d'évaluation par un choix d'indicateurs les plus généraux et représentatifs du fonctionnement du service.

Par ailleurs, dans notre démarche, nous avons décidé de ne pas traiter des collections, mais uniquement des services rendus aux publics (ainsi que précisé dans la lettre de mission), de même pour les collections électroniques, à la demande du commanditaire, nous avons laissé de côté cet aspect de la collection.

Notre choix d'indicateurs s'est inscrit dans la mise en place d'une pratique de l'évaluation dans la perspective d'une communication élargie au sein des services et du SCD dans sa globalité. Les indicateurs retenus l'ont été selon cette option et donc en fonction de leur intérêt pour le lancement de la démarche. Aussi, certains d'entre eux ont-ils été retenus ou construits bien qu'ils ne correspondent pas toujours à une pratique déjà connue, mais parce qu'ils nous semblaient indispensables. Toutefois, nous avons pris soin de vérifier que chacun des indicateurs retenus soient effectivement faciles à mettre en œuvre.

## **1. Les statistiques relevées dans les services**

Des outils ont été mis en place dans les services afin d'observer et d'évaluer l'activité.

Certains relèvent d'une exploitation locale et parfois sommaire des statistiques produites pour les enquêtes réglementaires.

Une étude sur l'activité du CADIST Chimie a ainsi été menée afin de déterminer si celui-ci remplissait effectivement sa mission de pôle de référence national :

- Études de l'activité "demandeuse et prêteuse" dans le cadre du PEB pour repérer les lacunes de la collection.
- Indicateurs concernant le prêt et la rotation des monographies CADIST

Des outils ont été également mis en place de manière plus empirique et ne donnent pas toujours lieu à une exploitation:

- Des fiches de circulation permettent de suivre le circuit du livre et ses délais.
- Statistiques manuelles de prêt des périodiques STAPS
- Études prévisionnelles des coûts générés par la nouvelle tarification de l'ABES
- Statistiques spécifiques sur le prêt des périodiques de la salle de culture générale
- Fiche de consultation Internet
- ...

## **2. Besoins ressentis d'indicateurs**

*Il est à noter que certains des indicateurs réclamés dans les services existent déjà dans d'autres ou pourraient facilement être extraits du SIGB, ce qui pose la*

*question du partage des pratiques professionnelles et de l'échange d'information entre les services.*

## **2.1. La fréquentation**

Pour ne pas se fonder uniquement sur le ressenti et l'évaluation subjective, une très forte demande d'indicateurs évaluant la fréquentation a été exprimée:

Ils relèvent aussi bien de chiffres bruts...

- Chiffres de la fréquentation globale des différents sites (cf. Pb salle CRIP)
- Fréquentation par salles

...que d'indicateurs plus fins et élaborés:

- Pourcentage de fréquentation de la population à desservir (problème de repérage des usagers non-emprunteurs)
- Fréquentation des différents segments du public (étudiants selon le cycle, enseignants, chercheurs)

## **2.2. Les orientations de la politique documentaire**

Des indicateurs sont également demandés pour fonder les orientations de la politique documentaire (achats, répartition budgétaire entre les sections et entre les disciplines, politique d'exemplaire):

- Évaluation de la consultation sur place et de la fréquentation globale
- Indicateurs permettant de suivre de façon fine l'évolution du fonds relevant du domaine CADIST (et pas seulement au sens budgétaire du terme)
- Indicateurs de suivi et d'évolution des collections et des prêts, par cote ou tranche de cote.
- Chiffres précis et fiables sur la consultation des ressources électroniques
- Indicateurs permettant de savoir qui emprunte quoi

- Rapporter les acquisitions au nombre d'étudiants par discipline
- Prêt par an par discipline
- Véritable tableau annuel des prêts permettant de comparer l'activité des sites
- Évaluation de la consultation sur place

### **2.3. L'efficacité des politiques conduites**

- Indicateurs mesurant l'impact des actions de communication menées vers les usagers : affichage, site Web, ...
- Indicateurs mesurant sur les deux sites la formation des usagers
- Indicateurs permettant d'évaluer les "retombées" de la formation sur les pratiques et la fréquentation des usagers
- Indicateurs de fréquentation de l'espace formation
- ...

**Fiche analytique des statistiques relevées**

Intitulé - Service	Activité ou performance mesurée	Périodicité	Mode de calcul	Exemple de valeur
Salle culture générale	Nombre d'entrées dans la salle	Hebdomadaire – puis tableau mensuel	Compteur de la porte d'entrée : 4/10 <sup>e</sup> des passages	Nombre de lecteurs
Salle culture générale	Nombre de prêts et retours par mois par section :B.G., santé, science...)	Mensuel	Décompté chaque jour par le SIGB	Sept. 2001 :prêts 5644 Sept. 2001: retours 4298
Salle culture générale	Décompte des ouvrages sur les rayons -cotes		Décompte sur les rayonnages par supports et par cotes	100- philosophie nbre vol. 360 500-sciences nbre vol : 571 Vol. achetés, réserve, éliminés, à désherber
Salle culture générale	Acquisitions		Par supports et par cotes	100-philosophie : 16 (détaillé : livre français, étranger...)
Salle culture générale	État de la collection (catalogué, Dewey, désherbage)	Annuel	D'après l'analyse des ouvrages sur les rayonnages – états des lieux de la collection	
Salle culture générale	Projections programmées, libres ou groupes	Annuel (2001)		

Fiche analytique des statistiques relevées

Intitulé - Service	Activité ou performance mesurée	Périodicité	Mode de calcul	Exemple de valeur
Prêt	Prêts par tranche de cotes	Mensuel	Nombre de documents empruntés par cotes et par mois	Sept. 20 01 340 (droit) : 10
Prêt	Statistiques de prêts et retours par section	Mensuel	Nombre de documents empruntés par mois et par section = Sciences, santé, BG, Lyon Sud, Laënnec	Sept. 2001, BU sciences : 5644 Sept. 2001, BU santé : 3345
Prêt	Statistiques de prêts et retours par section	Annuel	Nombre de documents empruntés par an et par section = Sciences, santé, BG, Lyon Sud, Laënnec	Prêts sciences 2001/2002 = 108764 - retours : 108723 Prêts santé 2001/2002 : 55099
Prêt	Activité mensuelle par jour de la semaine par section	Mensuel	Nombre de prêts et retours pour un jour dans le mois	Janvier 2002 les lundis prêts = 2110 (BU Sciences)
Prêt	Activité mensuelle par jour de la semaine et par heure et par section	Mensuel	Nombre de prêts et retours pour un jour par tranche horaire pour un mois	Janvier 2002 les lundis prêts à 13h = 262 (BU Sciences)
Prêt	Prêt par discipline	Sept. 2000 et déc. 2001	Moyenne des prêts pour une discipline pour un mois	Mathématiques. : moyenne des prêts par mois (2190) D Taux de prêt ((24,73)

**Fiche analytique des statistiques relevées**

Intitulé - Service	Activité ou performance mesurée	Périodicité	Mode de calcul	Exemple de valeur
Catalogage	Type de collection cataloguée (BD, CD-ROM, ...)			
Catalogage	Stat. de notices créées Stat. de notices modifiées Stat. de notices localisées	Mensuelle	ABES	
Catalogage	Nbre de notices créées dans l'année	Annuelle	SIGB	
Cadist Chimie	PEB : nbre de revues prêtées PEB : titre des revues prêtées	Annuel	Manuelle	
Cadist Chimie	Prêt et rotation des monographies		SIGB	
Acquisitions	*Liste de nouvelles acquisitions *Acquisition par niveau d'étude *Acquisition Cadist	Annuelle	SIGB SIGB SIGB	
Formation des usagers	Évaluation	Annuelle	ESGBU	
Formation des usagers	Étudiants formés : nombre, cycle		Manuel	
Formation des usagers	Nbre d'heures de formation dispensées et par qui		Manuel	
Prêt	Par tranche de côte	Mensuel	SIGB	

Fiche analytique des statistiques relevées

Intitulé - Service	Activité ou performance mesurée	Périodicité	Mode de calcul	Exemple de valeur
Prêt	Budget d'acquisition par nombre d'étudiant et par discipline			
Prêt	Taux de fréquentation (sur place avec ou sans prêt)			
Prêt	Profil des emprunteurs par type de document et par discipline			
Formation des usagers	Retombée des formations sur les étudiants			

# ***Les outils de l'évaluation***

## **1. Le choix des indicateurs**

### **1.1. La sélection**

Le choix des indicateurs s'est fait en fonction des trois objectifs généraux fixés par la direction pour servir de base à notre travail:

Connaître le public et ses usages

Connaître les fonds et leur degré d'utilisation

Evaluer l'adéquation entre les crédits documentaires et les besoins du public

Dans ce but, nous avons donc sélectionné 18 indicateurs classés selon les rubriques suivantes (rubriques inspirées de la norme ISO 11620) :

Services aux publics

Formation au SCD

PEB

Consultation sur place

Prêt

Pour chaque indicateur, nous définissons les éléments suivants :

Son objectif : ce qu'il permet d'évaluer

Ses références : s'il est présent dans la norme ou si nous l'avons conçu

Sa formule de calcul

Ses modalités de recueil : le responsable de l'indicateur, les personnes-ressources au sein du SCD,

Sa périodicité

### **1.2. Fiches indicateurs**

# ***FICHES DESCRIPTIVES DES INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD***

## *SERVICES AUX PUBLICS*

- Proportion des titres demandés figurant dans la collection
- Taux d'utilisation des documents
- Taux de réponses correctes
- Satisfaction des usagers vis-à-vis des horaires d'ouverture
- Délai de traitement médian des documents

*Objectif : Evaluer dans quelle mesure les titres demandés par les usagers sont possédés par la bibliothèque<sup>8</sup>*

### **Indicateur : Proportion des titres demandés figurant dans la collection**

*Référence : norme ISO 11620- B.2.2.3*

Pourcentage des titres demandés par au moins un usager qui sont déjà possédés par la bibliothèque

Formule de calcul :  $(A/B) \times 100^9$

A = Le nombre de titres demandés possédés par la bibliothèque

B = Le nombre total de titres demandés

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) : une par sites / Enquête ponctuelle. Transmission des résultats aux responsables de section
- Modalité : Prendre au hasard un échantillon représentatif des documents demandés par au moins un usager, en demandant à un échantillon d'usager ce qu'ils sont en train de chercher<sup>10</sup>
- Périodicité : 2 fois / an

---

<sup>8</sup> Evaluer l'adéquation de la collection aux demandes des usagers

<sup>9</sup> Arrondir au nombre entier le plus proche

*Objectif : Evaluer le taux global d'utilisation des collections en estimant la proportion des documents en cours d'utilisation à n'importe quel moment<sup>11</sup>*

### **Indicateur : Taux d'utilisation des documents**

*Référence : norme ISO 11620- B.2.2.6*

Pourcentage des documents possédés par la bibliothèque qui sont en cours d'utilisation

Formule de calcul :  $(A/B) \times 100^{12}$

A = Le nombre de documents figurant dans l'échantillon qui sont en cours d'utilisation

B = Le nombre total des documents figurant dans l'échantillon

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) : une par site/ Enquête ponctuelle. Transmission des résultats aux responsables de section
- Modalité : Choisir au hasard un échantillon représentatif des documents possédés par la bibliothèque et noter pour chaque document s'il est en cours d'utilisation, en pointant les registres de prêts et les documents en cours de consultation sur place.
- Modalité (bis) : Compter le nombre total de documents en prêt à une date donnée, en utilisant le système informatique. Estimer le nombre de documents en cours de consultation sur place à cette même date.
- Périodicité : 2 fois / an

<sup>10</sup> Ne sont compter que les recherches sur des titres précis et non sujets

<sup>11</sup> Evaluer l'adéquation de la collection aux demandes de la population à desservir.

<sup>12</sup> Arrondir au nombre entier le plus proche

***Objectif : Déterminer le degré d'aptitude du personnel à remplir les exigences primordiales pour un bon service de référence et précisément à fournir des réponses correctes aux demandes de renseignement***

**Indicateur : Taux de réponses correctes**

*Référence : norme ISO 11620- B.2.6.1*

Nombre de demandes de renseignements ayant reçu une réponse correcte divisé par le nombre total de demandes de renseignements traitées

Formule de calcul :  $(A/B) \times 100^{13}$

A = Le nombre de demandes de renseignements ayant reçu une réponse correcte B = Le nombre total de demandes de renseignements traitées

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) : une par sites/ Enquête ponctuelle. Transmission des résultats aux responsables de section
- Modalité :
- Périodicité : 2 fois / an

---

<sup>13</sup> Arrondir au nombre entier le plus proche

***Objectif : Evaluer dans quelle mesure les usagers sont satisfaits  
des horaires d'ouverture***

**Indicateur : satisfaction des usagers vis-à-vis des horaires d'ouverture**

*Référence : norme ISO 11620- B.1.1.1*

Tirer au sort un échantillon représentatif d'usagers

Formule de calcul :

$A/B$

A = la somme des valeurs données par les usagers à chaque service

B = nombre de personnes ayant répondu aux questions

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) une par sites pour la collecte et la transmission des statistiques d'entrée. Transmission : après chaque sondage.
- Modalités : A partir d'un questionnaire simple, proposer une échelle de valeur allant de 1 à 5.
- Périodicité : Annuelle

***Objectif : Evaluer l'efficacité du circuit de traitement des documents en fonction des délais observés aux différentes étapes***

**Indicateur : délai de traitement médian des documents**

*Référence : norme ISO 11620- B.3.2.1*

Nombre médian de jours entre celui où le document arrive à la bibliothèque et celui où il est mis à disposition de l'utilisateur (généralement dur les rayonnages)

Formule de calcul :

Relever pour chaque titre les dates exactes des différentes étapes (réception, catalogage, indexation matière, préparation de la reliure, reliure et l'équipement, mise en rayon)

Pour chaque titre calculer le nombre de jours entre la réception et la mise en rayon. Le délai médian de traitement des documents est le nombre de jours qui se trouve au milieu du classement

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) une par site pour la collecte et la transmission des statistiques d'entrée. Transmission : après chaque sondage .
- Modalités : la période et durée de mesure est fixée par l'utilisateur de l'indicateur (par exemple sur 1 mois).
- Périodicité : 2 fois par an

## La formation au SCD

- Proportion d'étudiants formés par rapport à la population à desservir
- Nombre moyen d'heures de formation dispensées aux étudiants formés

***Objectif : Evaluer l'ampleur de l'effort de formation et sa portée dans la population***

**Indicateur : Proportion d'étudiants formés par rapport à la population à desservir**

*Référence : n'existe pas dans la norme*

Formule de calcul :

$A/B$

A : nombre d'étudiants inscrits à l'Université Lyon 1 ayant suivi une formation au cours de l'année

B : nombre d'étudiants inscrits à l'Université Lyon 1 (Apogée)

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) : La responsable de la formation des usagers.
- Périodicité : Annuelle

On pourra décliner ces indicateurs au niveau du SCD mais également par cycle et/ou par discipline

***Objectif : Evaluer la durée moyenne des formations dispensées aux étudiants***

**Indicateur : Nombre moyen d'heures de formation dispensées aux étudiants formés**

*Référence : n'existe pas dans la norme*

Formule de calcul :

$A/B$

A : nombre total d'heures de formation dispensées (remarque : 2 heures de formation dispensées à 10 étudiants correspondent à 20 heures de formation)

B : nombre d'étudiants formés au cours de l'année

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) : La responsable de la formation des usagers.
- Périodicité : Annuelle

On pourra décliner ces indicateurs au niveau du SCD mais également mais aussi par cycle et/ou par discipline



PEB

- Délai du prêt entre bibliothèque
- Coût de la prestation PEB en fonction des prêts

**Objectif : Evaluer l'efficience du prêt entre bibliothèques**

**Indicateur : Délai du prêt entre Bibliothèques**

*Référence : Norme ISO 11620 B.2.5.1*

Formule de calcul :

Cet indicateur est calculé pendant une période normalisée dans l'année (sondage)

Il s'agit de calculer le délai moyen entre une demande de PEB par un usager de la bibliothèque et la notification à l'usager de la disponibilité du document.

Pour chaque demande de PEB, noter la date de réception de la demande, la date de réception du document, la date de notification à l'usager

Compter le nombre de jours entre ces différentes dates.

Fixer un «délai normal » de satisfaction de la demande (un objectif à atteindre) : 7, 14 ou 30 jours

A : Nombre de documents reçus dans ce délai

B : Nombre total de demandes reçues durant la période du sondage

$$A/B * 100$$

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) : Les responsables du P.E.B des deux sites.
- Périodicité : Semestrielle

***Objectif : Evaluer le coût de la prestation PEB  
en fonction du nombre d'emprunts***

**Indicateur : Coût de la prestation PEB**

*Référence : Hors norme*

Formule de calcul :

$A/B$

A: Montant total des dépenses lié au PEB pour une année (coût du personnel, frais d'envoi,...)

B: Nombre de prêts entre bibliothèques

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) : le responsable de la cellule
- Périodicité : annuelle

## CONSULTATION SUR PLACE

- Nombre moyen de consultation par entrée
- Consultation sur place de la population à desservir
- Taux d'occupation des places assises

***Objectif : Evaluer le nombre moyen de consultation  
par entrée***

**Indicateur : Nombre moyen de consultations par entrée**

*Référence : « non présent dans la norme »*

Formule de calcul :

$$A/B$$

A<sup>14</sup>= nombre de documents consultés pendant une période donnée

B= nombre d'entrées pendant cette période

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) : une par site pour la collecte et la transmission des statistiques d'entrée. Transmission mensuelle aux responsables de section
- Périodicité : Annuelle

---

<sup>14</sup> A est déterminé par une enquête

***Objectif : Evaluer le degré de consultation des documents à l'intérieur de la bibliothèque***

**Indicateur Consultation sur place par personne à desservir**

*Référence : norme ISO 11620- B.2.2.5*

Nombre de documents de la bibliothèque consultés sur place au cours d'une année divisé par la population à desservir

Formule de calcul :

$$(A/BXC)/D$$

$A^{15}$  = Nombre de documents décomptés au cours de la période de sondage

B= nombre de jour d'ouverture au cours de la période de sondage

C = nombre total de jours d'ouverture au cours d'une année

D = nombre de personnes appartenant à la population à desservir

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) une par site pour la collecte et la transmission des statistiques d'entrée. Transmission : après chaque sondage.
- Modalités : fixer une période de sondage. Durant cette période demander aux usagers de ne pas ranger les documents consultés sur place.
- Périodicité : Annuelle

---

<sup>15</sup> Ne pas compter pour les documents qui ont été empruntés

**Objectif : Evaluer le taux global d'utilisation des places assises**

**Indicateur taux d'utilisation des places assises**

*Référence : norme ISO 11620- B.2.9.3*

Pourcentage des places assises en cours d'utilisation au moment de l'enquête

Formule de calcul :

$$(A/B) / 100^{16}$$

A = Nombre de places assises en cours d'utilisation

B= Nombre de places assises fournies

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) une par sites pour la collecte et la transmission des statistiques d'entrée. Transmission : après chaque sondage.
- Modalités : relever le nombre de places assises servant à la lecture ou à l'étude à un moment fixé. Compter le nombre de places assises en cours d'utilisation.
- Périodicité : 2 fois par an

## PRÊT

- Rotation des collections
- Prêt par personne de la population à desservir
- Coût par emprunteur
- Proportion d'emprunteurs parmi la population à desservir
- Profil des emprunteurs
- Nombre moyen de documents empruntés par lecteurs actifs

---

<sup>16</sup> Arrondir au nombre entier le plus proche

***Objectif Evaluer le taux d'utilisation global d'une collection de prêt***

### **Indicateur : Rotation des collections**

*Référence : norme ISO 11620- B.2.4.1*

Nombre total des prêts dans la collection considérée pendant une période donnée (normalement un an) divisé par le nombre total de documents dans cette collection.

Formule de calcul :  $A/B$

$A$  = Le nombre de prêts enregistrés dans la collection considérée

$B$  = Le nom total de documents dans la collection<sup>17</sup>

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) : une par site. Transmission mensuelle aux responsables de section
- Modalité : compter le nombre de prêt enregistré dans la période considérée pour la collection spécifiée (SIGB) – Décompte du nombre total de documents dans la collection (nombre de notices disponibles dans fichier – SIGB)
- Périodicité : Annuelle

---

<sup>17</sup> Si le nombre total de document n'est pas disponible on peut lui substituer une estimation. (selon taille du fichier ou des rayonnages = nombre de rayonnages occupés dans le fonds de prêt divisé par le nombre moyen estimé de documents)

***Objectif : Evaluer taux d'utilisation des collections de la bibliothèque par la population à desservir***

**Indicateur Prêt par personne de la population à desservir**

*Référence : norme ISO 11620- B.2.4.2*

Nombre total de prêts pendant un an, divisé par la population à desservir

$A/B$

A = nombre total des prêts en une année

B = nombre de personnes appartenant à la population à desservir

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) une par sites pour la collecte et la transmission des statistiques d'entrée. Transmission : après chaque sondage
- Modalités : Compter le nombre de prêt dans l'année = chiffre obtenu par SIGB
- Périodicité : Annuelle

***Objectif : Evaluer les dépenses documentaires par  
emprunteur***

**Indicateur : Coût par emprunteur**

*Référence : Norme ISO 11620 B.2.1.2.4 adapté*

Formule de calcul :

$A/B$

A : Montant total des dépenses du SCD consacrées aux achats de documents empruntables (monographies principalement)

B : Nombre d'inscrits ayant emprunté au moins un document

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) : le responsable de la cellule
- Périodicité : annuelle

***Objectif : Evaluer le nombre d'emprunteurs au sein de la population à desservir***

**Indicateur : Pourcentage d'emprunteurs parmi la population à desservir**

*Référence : Hors norme*

Formule de calcul :

$$A/B$$

Calcul de l'indicateur par rapprochement des entrées globales et des étudiants inscrits

A : Nombre d'étudiants ayant emprunté au moins un ouvrage au cours de l'année (source : SIGB)

B : Nombre d'étudiants inscrits à l'université Lyon 1 (Source : Apogée)

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) : responsable de la cellule
- Périodicité : Annuelle

:

**Objectif : Evaluer le profil des emprunteurs**

**Indicateur : Profil des emprunteurs**

*Référence : n'existe pas dans la norme*

Formule de calcul :

$A/B$

A : Nombre d'emprunts d'une catégorie d'emprunteurs (exemple : étudiants de 1ère année de médecine)

B : Nombre global d'emprunts de cette même catégorie d'utilisateurs

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) : le responsable de la cellule en collaboration avec le responsable du SIGB
- Périodicité : annuelle

***Objectif : Evaluer le nombre de documents empruntés par un lecteur actif***

**Indicateur : Nombre moyen de documents empruntés par un lecteur actif**

*Référence : n'existe pas dans la norme*

Formule de calcul :

$A/B$

A : nombre total de documents empruntés au cours d'une année (SIGB)

B : nombre de lecteur actif (=inscrits ayant au moins emprunté un document au cours de l'année) (SIGB)

Organisation du recueil :

- Personne(s) ressource(s) : le responsable de la cellule
- Périodicité : Annuelle

## 2. Les enquêtes

### 2.1. Méthodologie des enquêtes

Trois grands domaines régissent la conduite d'un SCD comme celui de Lyon 1 : les collections, le public, la médiation.

Dans la perspective de l'élaboration d'une démarche d'évaluation, des instruments d'analyse spécifiques doivent être utilisés. Les outils informatiques dont dispose la bibliothèque génèrent des statistiques précieuses qui permettent de mieux appréhender certaines caractéristiques des publics (nombre d'inscrits, diplôme préparé, filière, ...) et certains de leurs usages (utilisation des collections empruntables par exemple). Ainsi le SIGB permet surtout de fournir des indicateurs d'efficacité.

Cependant, nous avons constaté lors de notre première semaine de stage que le personnel cherchait par des actions diverses et parfois isolées à obtenir des informations qui ne pouvaient être générées automatiquement : degré de satisfaction du public vis-à-vis des services rendus, utilisation des documents en consultation sur place, portée des actions de formation, ... Les logiciels informatiques trouvent ici leur limite.

Il convient alors pour élargir la gamme des indicateurs utiles à la constitution d'un tableau de bord (indicateurs de qualité, d'efficience ou de pertinence) de recourir à d'autres pratiques.

En l'occurrence, pour élaborer un tableau de bord qui vise à évaluer le public et ses usages, le degré d'utilisation des fonds, ainsi que la pertinence de l'emploi des crédits documentaires au regard des usages et des missions, il conviendra certes de s'appuyer sur les statistiques générées par les instruments informatiques, mais également sur les informations recueillies par le biais d'enquêtes ou d'observations.

Quatre types d'actions particulières devront être menés pour apporter des informations complémentaires au recueil automatique de données : l'enquête

auprès du public, l'observation, le questionnaire à remplir par le personnel, le comptage manuel des entrées dans les annexes.

## **2.2. L'enquête auprès du public**

Le principal intérêt de l'enquête est de fournir des informations qui permettent d'obtenir des indicateurs de qualité. Il s'agit dans ce cas d'interroger le public pour connaître ses attentes ou son avis sur les services rendus par la bibliothèque (satisfaction quant aux horaires d'ouverture, quant aux actions de formation, au service du PEB, ...).

L'enquête permet également d'obtenir des indicateurs de pertinence (la question 11 doit ainsi mesurer l'adéquation entre l'offre de places assises et les besoins du public ; la question 22 cherche à évaluer la pertinence de l'offre documentaire).

Les résultats de l'enquête permettront éventuellement de dégager des objectifs opérationnels : « adapter les horaires d'ouverture aux usages du public », « adapter l'offre de formation aux besoins des étudiants de 2<sup>e</sup> année de DEUG de physique », ...

La pratique de l'enquête existe au SCD de Lyon 1. Citons par exemple celle qui a été menée pour évaluer le degré d'utilisation des revues de STAPS. Un questionnaire était remis aux usagers de la salle sur lequel ils indiquaient les revues qu'ils consultaient le plus souvent. L'objectif de cette démarche était d'adapter l'offre de périodiques aux besoins exprimés.

Celle que nous proposons vise à toucher davantage de public et à fournir davantage d'informations. C'est pourquoi les moyens qui doivent y être consacrés sont importants.

Nous pensons que cette enquête doit être menée à différents moments de l'année : les besoins en nombre de places assises et les enjeux sur le nombre d'heures d'ouverture par exemple ne sont pas les mêmes selon que l'on se place au début de l'année universitaire ou en période d'examen. La variabilité saisonnière

sera à prendre en considération pour l'interprétation des résultats de l'enquête, et nous préconisons également pour aller plus loin dans l'analyse des usages de prendre en compte les variabilités journalière et horaire.

Cette enquête pourrait ainsi être menée pendant une semaine en début d'année universitaire, et reconduite en période d'examen. La responsabilité de ce travail pourrait être confiée à deux étudiants, un pour la section sciences et l'autre pour la section médecine. L'analyse des résultats serait assurée par la cellule-évaluation du SCD.

## Service de référence

1. Indiquez la date et l'heure .....
2. Notez le profil du demandeur .....
3. Si 'Autre', précisez : .....
4. Notez la filière à laquelle le demandeur appartient .....
5. Si 'Autre', précisez : .....
6. Indiquez le type de question de l'utilisateur .....
7. Si 'Autre', précisez : .....
8. Vous avez renseigné l'utilisateur .....
9. Indiquez le temps de réponse à la question .....
10. Pensez-vous avoir répondu à l'attente de l'utilisateur ? ...
11. Si vous n'avez pas pu répondre à la question, précisez les raisons .....
1. Etudiant 1er cycle       2. Etudiant 2è cycle  
 3. Etudiant 3è cycle       4. Enseignant  
 5. Chercheur                   6. Enseignant-chercheur  
 7. Autre
1. Biologie                       2. Chimie ou biochimie  
 3. Informatique                 4. Mathématiques  
 5. Médecine                       6. Pharmacie  
 7. Physique                       8. Sciences de la terre  
 9. STAPS                          10. Autre
1. Localisation des documents  
 2. Utilisation des ressources informatisées  
 3. Recherche documentaire  
 4. Méthodologie concernant la réalisation d'un mémoire  
 5. Préparation aux examens, concours  
 6. Autre
1. Directement sans recours à aucune ressource  
 2. Par l'intermédiaire d'une source écrite ou électronique : laquelle ?  
 3. Par l'intermédiaire d'un collègue : qui ?
1. Moins d'une minute       2. 1 à 5 minutes  
 3. 6 à 15 minutes               4. 16 à 30 minutes  
 5. 31 à 60 minutes             6. Plus d'une heure  
 7. Non déterminé
1. Oui     2. Non
1. Ressources documentaires insuffisantes  
 2. Manque de formation  
 3. Manque de culture dans la discipline  
 4. Manque de temps

### **2.3. L'observation**

Certains indicateurs ne peuvent être obtenus par le biais des logiciels informatiques, et les enquêtes ne peuvent pas fournir des réponses à toutes les questions que se posent les bibliothécaires pour optimiser la qualité des services rendus.

A propos de l'évaluation de l'usage qui est fait des périodiques par exemple, domaine particulièrement important pour un CADIST, les données sont faibles : pas de statistiques d'emprunt ; peu de fiches de consultation puisque la grande majorité des collections est en libre accès.

Il est alors possible, comme le préconise la norme ISO 11620, pendant une période déterminée, de demander aux lecteurs de ne pas ranger les fascicules consultés ou photocopiés, afin de les comptabiliser sur des bordereaux comportant la mention du titre et de l'année de la revue. Le but de ce type d'action, qui fournit des indicateurs de pertinence, est de répondre aux attentes du public en adaptant au mieux l'offre aux besoins. Il s'agit aussi d'optimiser l'emploi du budget imparti grâce aux indicateurs obtenus.

Cette opération, que nous recommandons de mener pendant deux semaines à une période de forte activité peut être prise en charge dans les mêmes conditions que précédemment par les étudiants qui auront mené l'enquête.

### **2.4. Le questionnaire sur le renseignement bibliographique**

Améliorer la qualité des services rendus passe par une bonne connaissance du public et par une offre documentaire appropriée aux besoins et usages de celui-ci.

Il faut également penser à des facteurs (démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur, multiplication des ressources présentes sous forme numérique, ...) qui influent directement sur le travail des bibliothécaires. Face à un environnement complexe, caractérisé par des transformations rapides, les

personnels doivent s'organiser pour fournir des prestations répondant aux besoins du public.

C'est ainsi que les actions de formation aux usagers se multiplient et que les services d'accueil et de renseignements bibliographiques prennent de plus en plus d'importance.

Pour optimiser la qualité des renseignements bibliographiques, Thierry Giappiconi<sup>18</sup> propose de réaliser un questionnaire à remplir par le personnel qui assure ce service<sup>19</sup>. L'objectif de ce questionnaire est de trouver des solutions pour rendre le service le plus efficace possible. Il pourra s'agir par exemple de proposer des actions de formation continue aux personnels dans un domaine qui nécessite des connaissances spécifiques, d'avoir un accès immédiat à tel instrument de référence particulièrement utile, de constituer un mémento où figurent les réponses aux questions les plus fréquemment posées, d'adapter le nombre de personnes affectées au service en fonction de périodes creuses ou d'affluence, ou encore d'établir un annuaire avec le nom des personnes ressources sur un sujet précis, ...

Comme pour les deux entreprises précédentes, nous pensons qu'il convient de circonscrire cette action dans le temps. Il semble ainsi judicieux de la conduire pendant deux semaines de forte activité en appliquant les principes de variabilités journalière et horaire.

---

<sup>18</sup> GIAPPICONI, Thierry. *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres d'information*. Paris : Cercle de la librairie, 2001.p. 98

<sup>19</sup> Annexe

## Enquête de satisfaction

### Identité

1. Dans quel établissement êtes-vous inscrit ?
1. Université Lyon 1    2. Lyon 2    3. Lyon 3  
 4. INSA    5. Autre

2. Si 'Autre', précisez : \_\_\_\_\_

3. Quel est votre statut ?
1. Etudiant    2. Enseignant-chercheur  
 3. Enseignant    4. Chercheur  
 5. Autre

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).*

4. Si 'Autre', précisez : \_\_\_\_\_

5. Dans quelle filière êtes-vous inscrit ?
1. Biologie    2. Chimie ou biochimie  
 3. Informatique    4. Mathématiques  
 5. Médecine    6. Pharmacie  
 7. Physique    8. Sciences de la terre  
 9. STAPS    10. Autre

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).*

6. Si 'Autre', précisez : \_\_\_\_\_

7. Quel diplôme préparez-vous ?
1. DEUG    2. Deust    3. Licence  
 4. Maîtrise    5. DEA    6. Doctorat  
 7. Autre

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).*

8. Si 'Autre', précisez : \_\_\_\_\_

### Horaires d'ouverture

9. En ce qui concerne les horaires d'ouverture de la bibliothèque, vous êtes :
1. Très satisfait    2. Satisfait  
 3. Assez satisfait    4. Peu satisfait  
 5. Pas du tout satisfait

10. Si la bibliothèque étendait ses horaires, vous préféreriez qu'elle ouvre ?
1. Plus tôt le matin    2. Plus tard le soir

### Places de travail

11. A propos des places de travail disponibles dans la bibliothèque, vous vous déclarez :
1. Très satisfait    2. Satisfait  
 3. Assez satisfait    4. Peu satisfait  
 5. Pas du tout satisfait

### Formation

12. Connaissez-vous l'existence des formations à la recherche documentaire ?
1. Oui    2. Non

13. Avez-vous reçu une formation conduite par le personnel de la bibliothèque ?
1. Oui    2. Non

14. Si oui, êtes-vous ?
1. Très satisfait    2. Satisfait  
 3. Assez satisfait    4. Peu satisfait  
 5. Pas du tout satisfait

15. Pensez-vous avoir besoin de formation concernant la recherche documentaire ?
1. Oui    2. Non

### PEB

16. Avez-vous déjà utilisé le service du PEB ?
1. Oui    2. Non

17. Si oui, notez votre satisfaction de 1 à 20
1. Tarif    2. Rapidité du service    3. Accueil

### Offre documentaire

18. Sur quel type de documents venez-vous travailler ?
1. Livre    2. Revue  
 3. Dictionnaires    4. Encyclopédies  
 5. Cédéroms    6. Ressources en ligne  
 7. Vos propres documents    8. Autre

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (5 au maximum).*

19. Si 'Autre', précisez : \_\_\_\_\_

20. Trouvez-vous les documents que vous venez chercher ?
1. Très souvent    2. Souvent    3. Assez souvent  
 4. Parfois    5. Jamais

21. Pensez-vous que les documents sont en nombre d'exemplaires suffisants ?
1. Très satisfait    2. Satisfait  
 3. Assez satisfait    4. Peu satisfait  
 5. Pas du tout satisfait

22. L'offre des documents proposés par la bibliothèque vous semble :
1. Très satisfaisante  
 2. Satisfaisante  
 3. Assez satisfaisante  
 4. Peu satisfaisante  
 5. Pas du tout satisfaisante

23. Quelle est la langue des documents que vous consultez ?
1. Français    2. Anglais    3. Autre

24. Si 'Autre', précisez : \_\_\_\_\_

25. Indiquer la date et l'heure de rédaction du questionnaire
- \_\_\_\_\_

## **2.5. Le comptage des entrées**

Il existe des bâtiments au sein du SCD qui sont munis de procédés (cellules photoélectriques) qui permettent de comptabiliser le nombre d'entrées. Ce type d'information ouvre la possibilité d'obtenir des indicateurs d'efficacité, à savoir par exemple le coût par entrée dans le bâtiment ou la salle considérés.

Le SCD est également constitué d'annexes où ce type de dispositif n'existe pas. Or il nous est apparu que des comptages manuels étaient effectués par le personnel dans des annexes à certains moments de l'année, pendant les périodes creuses notamment. Ce dispositif mérite d'être maintenu et systématisé à chaque site du SCD car nous pensons que les indicateurs obtenus permettront de rationaliser les moyens déployés pour l'ouverture des annexes à certains moments de l'année.

### 3. Le tableau de bord

Objectif	Indicateurs (périodicité de recueil, personne ressource)	Référence	Résultat année précédente	Résultat année en cours	Objectif à atteindre
Service aux publics					
Évaluer dans quelle mesure les titres demandés par les usagers sont possédés par la bibliothèque. Évaluer l'adéquation de la collection aux demandes des usagers	Proportion des titres demandés figurant dans la collection	B.2.2.3			
Évaluer le taux global d'utilisation des collections en estimant la proportion des documents en cours d'utilisation à n'importe quel moment (Évaluer l'adéquation de la collection aux demandes de la population à desservir	Taux d'utilisation des documents	B.2.2.6			
Déterminer le degré d'aptitude du personnel à remplir les exigences primordiales pour un bon service de référence et précisément à fournir des réponses correctes aux demandes de renseignement	Taux de réponses correctes	B.2.6.1			
Evaluer dans quelle mesure les usagers sont satisfaits des horaires d'ouverture de la bibliothèque considérés dans leur totalité ou bien isolément	Satisfaction des usagers vis-à-vis des horaires d'ouverture	B.1.1.1			
Evaluer l'efficacité du circuit de traitement des documents (délais observés aux différentes étapes)	Traitement des documents	B.3.2.1			

<b>Objectif</b>	<b>Indicateurs (périodicité de recueil, personne ressource)</b>	<b>Référence</b>	<b>Résultat année précédente</b>	<b>Résultat année en cours</b>	<b>Objectif à atteindre</b>
<b>Formation</b>					
Evaluer l'ampleur de la formation et sa portée dans la population	Proportion d'étudiants formés par rapport à la population à desservir	Hors norme			
Evaluer la durée moyenne des formations dispensées aux étudiants		Hors norme			
<b>PEB</b>					
Indiquer l'efficacité du PEB	Délai du prêt entre bibliothèques	B.2.5.1			
Evaluer le coût de la prestation PEB en fonction du nombre d'emprunts	Coût de la prestation PEB				
<b>Consultation sur place</b>					
Evaluer le niveau de consultation sur place par rapport à la fréquentation.	Nombre moyen de consultations par entrée	Hors norme			
Evaluer le degré de consultation des documents à l'intérieur de la bibliothèque	Consultation sur place de la population à desservir	B.2.2.5			
Evaluer le taux global d'utilisation des places assises fournies pour la lecture ou l'étude en bibliothèque, en estimant la proportion de places assises en cours d'utilisation à un moment donné	Taux d'occupation des places assises	B.2.9.3			

Objectif	Indicateurs ( <i>périodicité de recueil, personne ressource</i> )	Référence	Résultat année précédente	Résultat année en cours	Objectif à atteindre
Prêt					
Evaluer le taux d'utilisation global d'une collection de prêt	Rotation des collections	B.2.4.1			
Evaluer taux d'utilisation des collections de la bibliothèque par la population à desservir	Prêt par personne de la population à desservir	B.2.4.2			
Evaluer les dépenses documentaires par emprunteur	Coût par emprunteur	B.2.1.2.4 (adapté)			
Evaluer le nombre d'emprunteurs au sein de la population à desservir	Proportion d'emprunteurs parmi la population à desservir	Référence hors norme			
Evaluer le profil des emprunteurs	Profil des emprunteurs	Référence hors norme			
Evaluer le nombre de documents empruntés par un lecteur actif	Nombre moyen de documents empruntés par lecteurs actifs	Référence hors norme			

# ***Mise en œuvre de la démarche d'évaluation***

## **1. La structure opérationnelle**

La construction du tableau de bord de l'établissement est une démarche collective dans toutes les étapes de sa réalisation : définition des objectifs généraux, déclinaison de ceux-ci en objectifs opérationnels, construction des indicateurs ou sélection dans la norme ISO 11620, alimentation de ceux-ci afin de fournir des données chiffrées susceptibles de fournir des éléments de comparaison ou des buts à atteindre.

Il apparaît cependant indispensable qu'un responsable de la démarche d'évaluation soit identifié afin de porter véritablement ce projet dans l'établissement. La personne choisie doit faire preuve de qualités relationnelles et de crédibilité pour diffuser cette démarche auprès des personnels, mais elle doit être aussi en parfaite harmonie avec l'équipe de direction car son rôle n'est pas seulement technique. Elle doit apporter une valeur ajoutée à la démarche d'évaluation au sein de l'établissement par une vision d'ensemble permettant de développer une véritable stratégie. Cet emploi de catégorie A peut représenter 15 % d'un ETP. Pour avoir le temps et le recul nécessaires à la réalisation de cette tâche ce responsable de l'évaluation doit s'appuyer sur quelques collègues qui, au sein d'une « cellule évaluation », peuvent se répartir la charge de travail.

La mission générale d'évaluation mais aussi l'aspect transversal de celle-ci (services et inter-sites) justifie que le responsable et la cellule soient rattachés directement à la direction. Une réorganisation des services afin de permettre d'obtenir du temps et des personnels est difficile à obtenir dans un premier temps, il faut donc une structure souple qui permettra la mise en œuvre de l'évaluation sans avoir à repenser toute l'organisation des services.

Cette structure si elle est souple se doit d'être rigoureuse dans son approche afin de contourner les deux problèmes auxquels se heurtent fréquemment les bibliothèques qui veulent mettre en place l'évaluation, à savoir un manque de rigueur ou de connaissances spécifiques, et à l'inverse une limitation à des solutions techniques qui peuvent être rassurantes mais qui risquent de masquer la réalité du travail des personnels et des objectifs initiaux.

L'évaluation au sein des bibliothèques requiert des compétences relevant de plusieurs champs disciplinaires. Au moins quatre d'entre elles sont nécessaires : des connaissances statistiques et informatiques (mise en œuvre des requêtes sur Horizon et biblioGQL), des connaissances bibliothéconomiques (pour analyser et améliorer les pratiques professionnelles), des connaissances sociologiques (pour mener des enquêtes auprès des publics) et enfin des connaissances budgétaires et de gestion (pour mener à bien l'analyse des coûts et des moyens financiers mis en œuvre). Ainsi « *Le choix et l'interprétation des données se trouvent à la convergence de cultures professionnelles et scientifiques distinctes mais complémentaires : l'évaluation (...) doit être interdisciplinaire* »<sup>20</sup> Le choix des personnes qui entreront dans cette cellule évaluation doit tenir compte de cette particularité pluridisciplinaire ; ces compétences existent dans l'établissement et doivent être rassemblées et « catalysées » par la cellule évaluation, sous la responsabilité d'un pilote qui servira d'interlocuteur entre la direction et les personnels concernés.

Nous proposons de faire fonctionner cette structure autour de trois temps forts qui sont aussi les axes principaux de l'action de celle-ci :

- Phase préparatoire : Initiation/diffusion de la démarche d'évaluation au sein du SCD
- Phase d'installation : Animation/coordination du travail d'évaluation
- Phase de diffusion : Recueil des données/mise en forme du tableau de bord

---

<sup>20</sup> ILLIEN, Gildas. *Mémoire d'étude : Quel tableau de bord pour la BPI ?* Villeurbanne : Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, décembre 2002.

### **1.1. Initiation/diffusion**

Cette première phase est celle de la communication au sein de l'établissement autour de la « démarche d'évaluation », celle-ci ne peut fonctionner que si une réelle appropriation par le personnel se produit.

La cellule évaluation doit donc effectuer ce travail de pédagogie auprès des équipes afin qu'elles partagent la notion d'évaluation en des termes et buts similaires, mais pour aussi éviter tout malentendu sur ce genre de démarche.

Le memento élaboré par le groupe projet peut servir de premier outil, complété par les ouvrages de référence mentionnés dans celui-ci. Nous tenons à rappeler combien il est important de s'entendre sur le vocabulaire et les définitions spécifiques.

Il est possible d'envisager une formation par un consultant extérieur pour les membres de la cellule évaluation qui diffuseront ainsi les notions et pratiques acquises dans des séminaires qui concerneront un public plus large que la seule cellule.

Nous pouvons imaginer que les séminaires seront organisés et animés par cette cellule pour chaque service concerné avec une présentation générale de l'évaluation puis une réflexion collective et un détail précis des objectifs et indicateurs liés.

### **1.2. Animation/coordination**

Cette étape est celle de la véritable installation de la démarche d'évaluation. Il s'agit ici du suivi dans la durée de l'évaluation. Celui-ci s'accompagne d'une réflexion sur les objectifs et indicateurs liés déjà choisis et effectifs mais aussi d'une anticipation sur les missions et objectifs pour y articuler de nouveaux indicateurs.

Un rôle d'observation et de vérification de leur mise en place, le recensement des éventuels problèmes rencontrés dans la collecte et les correctifs à apporter font partie des missions de la cellule.

### **1.3. Recueil des données et mise en forme**

Le recueil de l'ensemble des informations une fois réalisé (par la collecte dans le SIGB, biblioGQL, enquête ou relevé manuel) doit alimenter les formules de calcul préconisées dans les fiches descriptives fournies.

Ces formules de calcul peuvent être intégrées à un tableur de type Excel pour produire les indicateurs chiffrés et générer d'éventuelles traductions graphiques des phénomènes.

Une sélection, à partir du tableau de bord, des éléments nécessaires à une communication externe du SCD doit être proposée par la cellule et le responsable à la direction du SCD.

Le commentaire général par indicateur ou groupes d'indicateurs permettant de replacer les chiffres dans un environnement plus général (chiffres de l'année passée, chiffres d'établissement comparable, buts visés...) est réalisé par le responsable de l'évaluation. Par sa vision stratégique et sa connaissance générale de l'établissement, il est celui qui a la responsabilité de cette démarche et donc de sa présentation formalisée à l'équipe de direction.

La mise en forme matérielle du document final qui comporte ces indicateurs mais aussi des commentaires ou des graphiques est réalisée par un emploi de catégorie C à environ 15% d'un ETP.

## **2. Le calendrier**

Le calendrier universitaire est important pour certaines fonctions de la bibliothèque (inscription, formation des usagers...). Les rapports engendrés par une contractualisation toujours plus poussée nous obligent, comme le reste de l'université, à fonctionner pour des raisons administratives et budgétaires, par année civile. Cependant le second semestre 2003 peut être mis à profit pour mettre en place la structure et les outils opérationnels.

Nous proposons donc deux calendriers : le premier est ponctuel et couvre le délai de mise en œuvre, et le second a vocation à être reconduit chaque année.

## Calendrier 1

<b>Juin/Juillet/Août</b>	<b>Septembre</b>	<b>Octobre/Novembre</b>	<b>Décembre</b>
- Constitution de la cellule Désignation du responsable-pilote	- Séminaire avec un consultant	- Diffusion dans les services  - Présentation des objectifs et des indicateurs - Discussion et validation de ceux-ci	-Réunion pilote/direction pour validation des choix

## Calendrier 2

	<b>Cellule-évaluation et pilote</b>	<b>Enquêtes</b>	<b>Recueil des données</b>	<b>Mise en forme</b>
<b>Janvier</b>	Réunion pour TdB n-1		Se reporter aux choix de périodicité pour chacun des indicateurs	
<b>Février</b>				Cat. C produit doc. final
<b>Mars</b>				
<b>Avril</b>	Réunion bilan pour année n			
<b>Mai</b>		Une semaine à déterminer		
<b>Juin</b>				
<b>Juillet</b>	Réunion bilan pour année n			
<b>Août</b>				
<b>Sept.</b>				
<b>Octobre</b>		Une semaine à déterminer		
<b>Nov.</b>				
<b>Déc.</b>	Réunion préparatoire au Tdb n+1			

# ***Mémento méthodologique***

## **1. Introduction**

L'évaluation des services de la bibliothèque est devenue indispensable pour contribuer à l'adaptation et à l'amélioration du service. Une estimation fine de son activité doit permettre d'apprécier l'usage des publics et de susciter la réflexion sur l'utilisation des moyens.

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision en ce qu'il permet de tracer des évolutions dont il conviendra d'interpréter les résultats. Il permet aussi de rendre compte à la tutelle de l'activité de la bibliothèque et de lui faciliter ainsi la compréhension du fonctionnement de celle-ci. Dans un environnement compétitif au regard des postes et des crédits, la légitimation des objectifs et du service rendu passe par des outils quantitatifs et qualitatifs fournissant une base d'éléments objectifs à la discussion.

Dans le contexte général d'une plus large autonomie des universités, d'une politique contractuelle entre celles-ci et l'Etat (le contrat quadriennal) et d'une obligation de résultats pour les différentes composantes de l'université, le SCD Lyon 1 a entamé de profondes transformations.

Le SCD s'est engagé dans la voie d'une modernisation de son organisation dont il veut mesurer les impacts en terme de service, c'est ainsi qu'une volonté de dépasser l'organisation en deux sections par une culture d'établissement doit se développer.

## **2. Objectif de l'évaluation**

Pour les bibliothèques, la notion de performance reste dans la plupart des cas subjective, abstraite. Les orientations bibliothéconomiques sont le plus souvent absentes des décisions des pouvoirs publics qui se limitent à des attributions de

moyens fondées sur des formules difficilement identifiables et difficiles à apprécier en matière de résultats. Faute d'orientation, les bibliothèques ont tendance à se réfugier dans les pratiques les plus répandues : une démarche empirique sans objectifs définis, ni évaluation réfléchie des résultats. C'est pourquoi il convient pour définir les choix et les orientations applicables à un environnement déterminé d'identifier les principes et les objectifs (des orientations normatives) qui permettront de discerner parmi les chiffres les actions produites.

Les choix doivent être déterminés non sur des demandes ponctuelles et conjoncturelles de la population à desservir (les étudiants) mais à partir d'un tri qui doit être fait parmi les attentes (exprimées ou non) au regard des orientations choisies. La responsabilité politique consiste à ne retenir que les demandes qui apparaissent légitimes au regard de l'intérêt général. C'est pourquoi les bibliothèques ne peuvent s'exempter de proposer des orientations et des choix.

Aussi, le métier de bibliothécaire doit-il être défini comme celui procédant à la sélection de l'information aux fins de la constitution de ressources documentaires cohérentes pour des *objectifs de service public*.

Lors de la définition des objectifs, il convient de se demander quels résultats on est en droit d'attendre.

## **2.1. Définition de l'évaluation**

L'évaluation d'une politique publique consiste, comme le définit la circulaire du 28 décembre 1998 relative à l'évaluation des politiques publiques à : « ...*Comparer les résultats aux moyens qu'elles mettent en œuvre qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers- et aux objectifs initialement fixés. (...)* »

La mise en œuvre du principe d'évaluation mobilise les différents acteurs du fonctionnement d'une bibliothèque : les décideurs (autorité politique et administrative), la direction de la bibliothèque, les différents services, les agents et les usagers. La pratique de l'évaluation repose sur la collecte de données et la mise

en œuvre d'indicateurs fournis par les services de la bibliothèque au cours de son activité.

### 3. Les outils de l'évaluation

#### 3.1. Le tableau de bord

Le tableau de bord est indissociable de la démarche d'évaluation. Ces deux instruments n'ont pas seulement un intérêt en tant qu'outil d'aide à la décision et de communication externe. Ils doivent permettre par le travail d'élaboration des indicateurs, de normalisation et d'échanges sur les pratiques de mobiliser toutes les énergies de l'institution.

Pour être un véritable outil de pilotage, le tableau de bord se doit d'être multidimensionnel et d'intégrer dès sa conception les notions d'objectifs à atteindre et contribuer ainsi à la valorisation et à la motivation du personnel.

Si le tableau de bord permet de rendre compte de l'activité de la bibliothèque, il est aussi un outil de pilotage et de communication interne. Il comprend à la fois des données passées et présentes et les met en perspective.

#### 3.2. La notion d'objectif

L'évaluation d'un service, et donc la mise en place d'un tableau de bord, sous-entend que les objectifs de l'organisme soient clairement définis. En effet, la notion de contrôle (évaluation) s'appuie sur trois points mis en relation :

##### **les objectifs, les ressources, les résultats**

La performance est la notion extraite après analyse des résultats. La constitution d'un tableau de bord permet en effet de mesurer l'efficacité, l'efficience et la pertinence du service.

##### 3.2.1. Efficacité

*« Mesure du degré d'accomplissement d'objectifs »<sup>21</sup>*

---

<sup>21</sup> International Standard Organisation, Norme internationale 11620, Information et documentation- indicateurs de performance des bibliothèques, 1998

« *Mesure les écarts entre les objectifs et les résultats* »<sup>22</sup>

### 3.2.2. Efficience

« *Mesure de l'utilisation des ressources pour atteindre un objectif donné* »<sup>4</sup>

### 3.2.3. Pertinence

« *Mesure l'adéquation entre un objectif donné et les ressources disponibles pour y parvenir : écarts entre objectif et moyens* »<sup>4</sup>

Il convient de distinguer deux types d'objectifs : les objectifs généraux et les objectifs opérationnels :

- Les **objectifs généraux** sont définis comme : « *situation à atteindre grâce à des plans d'actions et des moyens adaptés* »<sup>4</sup> Ils consistent en une application concrète de la mission de l'établissement dans un environnement donné (par exemple : missions du SCD au sein de l'université).
- Les **objectifs opérationnels** sont déterminés par un « *but spécifique qu'une activité doit atteindre afin de contribuer à réaliser l'objectif général d'une organisation* »<sup>23</sup>.

## 3.3. La notion d'indicateur :

« *Expression (numérique, symbolique ou verbale) employée pour caractériser les activités (événements, objets, personnes) à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs dans le but d'en déterminer la valeur.* »<sup>24</sup>

« *Les indicateurs du tableau de bord sont souvent des interprétations de données statistiques (...) significatives pour la gestion. [Ils] traduisent la situation d'un organisme à un moment donné en terme de tendance, d'orientation. S'il repose donc principalement sur la collecte de données brutes, le tableau de bord est distinct dans sa démarche d'une simple enquête statistique* ». <sup>25</sup>

Les indicateurs de tableau de bord sont des outils avec lesquels il est convenu de mesurer le résultat de l'action. Ils visent un objectif d'information et se doivent donc

<sup>22</sup> Giappiconi, Thierry. *Op cit*, p. 52

<sup>23</sup> Giappiconi, Thierry. *ibid*, p. 53

<sup>24</sup> International Standard Organisation, Norme internationale 11620, Information et documentation- indicateurs de performance des bibliothèques, *op cit*, p. 3-11

<sup>25</sup> Giappiconi, Thierry et Carbone, Pierre. *Management des bibliothèques*. Paris : Ed. du cercle de la librairie, 1997

de répondre à des exigences de contenu, de fiabilité, de validité, de précision, d'application et de comparabilité pour répondre aux fonctions que l'on attend. C'est pourquoi la construction et la sélection des indicateurs doivent découler de la définition des **objectifs opérationnels**.

Le seul moyen de veiller à la pertinence du choix des objectifs opérationnels et des indicateurs qui leur seront associés est de ne pas perdre la cohérence entre les objectifs

### 3.3.1. Typologie des indicateurs

#### 3.3.1.1. Indicateurs d'efficacité

Ils servent à mesurer les résultats de l'activité de la bibliothèque

- En matière sociale : dans quelle mesure les ressources documentaires et les services définis selon les objectifs déterminés ont-ils eu un impact ou des effets sur la population à desservir (étudiants), dans quelle mesure l'autorité politique et la population peuvent-elles être satisfaites des résultats obtenus au regard des objectifs ?
- En matière de qualité : dans quelle mesure les usagers existants s'estiment-ils satisfaits des services qui leur sont rendus ?

Les indicateurs d'efficacité sont ceux qui ont trait au degré d'usage des collections et des services par la population à desservir et à l'opinion des usagers.

*La comparaison doit porter sur des résultats précédemment obtenus par la bibliothèque.*

Comparer les résultats les plus généraux -taux de pénétration de la population à desservir- à d'autres résultats -moyenne nationale, meilleur résultat obtenu par une bibliothèque de même type...- qui pourront soit mettre en valeur la gestion de l'établissement ou au contraire relativiser les résultats.

Les indicateurs d'efficacité sont décisifs dans l'aide à la décision et notamment budgétaire de la part de la tutelle.

### 3.3.1.2. Indicateurs de qualité

Étude des attentes des usagers : méthode ServQual (Service and Quality)

Exemple : Satisfaction des usagers avec les heures d'ouverture, satisfaction des usagers des services d'information.

*Ces indicateurs sont à comparer (id. précédents)*

### 3.3.1.3. Les indicateurs d'efficience

Apprécier le rapport entre le coût et l'efficacité de la gestion.

L'indicateur le plus général est le « coût par usager inscrit » (ou emprunteurs actifs pour la BU)

Ces indicateurs sont des outils de contrôle du bien fondé des options et des procédures de gestion. Ils constituent aussi un outil de gestion budgétaire.

Exp. : Coût par usager inscrit

Coût par entrée

Coût par titre catalogué

*Ces indicateurs sont à comparer (id. précédents)*

### 3.3.1.4. Indicateurs de pertinence

Ils visent à mesurer l'adéquation entre les objectifs de la bibliothèque et les ressources dont elle dispose.

- En matière de ressources humaines (effectifs et qualification pour assurer la qualité des services visés, l'amplitude des horaires d'ouverture)
- En matière de locaux et d'équipement (capacité des locaux et des installations, performance des équipements)

La comparaison ne se réfère pas à un concept de performance, mais à des coûts existants.

Exemple: Proportion des réponses non satisfaites par défaut d'information disponible à mettre en rapport avec l'objectif d'information visée dans le domaine considéré.

Les indicateurs de pertinence sont des outils de programmation et de négociation budgétaire tant en matière de fonctionnement qu'en matière d'investissements destinés à assurer la pérennité des services.

## **Conclusion**

Notre préoccupation principale a été de proposer un choix très sélectif d'indicateurs qui permettent de répondre à des attentes fortes émanant de la direction pour véritablement saisir les activités et services principaux.

Notre proposition prend en compte également la facilité de la mise en œuvre afin de ne pas commencer une démarche d'évaluation qui dans un premier temps serait handicapée par la lourdeur technique des procédures.

Nous livrons ici des outils pratiques et une méthodologie de mise en œuvre mais la réflexion doit déjà porter à plus long terme..

La sensibilisation et la pédagogie à cette démarche, encore nouvelle dans les bibliothèques françaises, nous semblent être un gage de réussite dans la mesure où l'adhésion du personnel est indispensable. Pour cela nous insistons à nouveau sur le fonctionnement de la cellule et du responsable-pilote de ce projet ainsi que sur la phase préparatoire.

Toutefois nous avons tenu à valoriser notre travail de recensement des pratiques et des besoins. Les 18 objectifs et indicateurs présentés sont la première étape, d'une démarche d'évaluation qui devra évoluer en permanence pour répondre au sein des services aux missions et objectifs généraux définis pour l'établissement.

## **Compte rendu du CP3**

Réunion du 13 juin 2003

Participants : Jean-Jacques Flahaut, Dominique Wolff, Edith Iwema, Annick Viera , David Vivares (en observateur, conservateur en stage d'affection).

Laetitia Bontan, Anne-Marie Houlette, Jean-Luc Lobet, Gilles Russeil, Jérôme Poumeyrol

Noelle Drogat-Landre

Absent : François Cavalier

Le comité de pilotage a débuté par une présentation de notre document.

Une introduction de Jérôme et une description des différentes parties : le relevé des pratiques existantes, les outils de l'évaluation, la mise en œuvre.

- La première partie reprend les matériaux relevés dans les services et besoins ressentis en matière d'évaluation.
- La deuxième partie est exposée par Gilles et Jean-Luc :
  - Le choix des indicateurs dans la perspective de donner, dans un premier temps, une vue générale de l'activité du SCD. Explication du principe des fiches analytiques (une par indicateur ) et enfin le tableau de bord. Gilles a mis en évidence la nécessité de comparer les données, il faut avoir des données sur au moins 2 ans.
  - Les enquêtes, Jean-Luc a développé les quatre axes qui les déterminent ainsi que les modalités de recueil.

Pour les enquêtes, l'équipe du SCD a soulevé le problème de la périodicité. Nous leur avons alors soumis que le cadre d'enquête que nous proposons n'est qu'une indication et qu'il doit pouvoir être modifié à l'usage.
- La mise en œuvre de la démarche : Jérôme a présenté la cellule, son activité et sa composition. Le responsable doit être un professionnel des bibliothèques, car il possède les connaissances bibliothéconomiques qui lui permettront d'interpréter au mieux les résultats.

La phase préparatoire de la mise en place devra s'articuler en trois phases : préparatoire, installation, diffusion. Une démarche pédagogique est nécessaire car le concept est complexe (issu de théories anglo-saxonnes)

Le calendrier doit être réfléchi car certains éléments comme les données budgétaires se calculent en année civile, tandis que d'autres (les étudiants, la fréquentation...) en année universitaire.

Les membres du SCD remarquent que la difficulté s'est déjà présentée pour la collecte de données de l'ESGBU.

En conclusion, le choix des indicateurs est sélectif, il fallait alléger la démarche en proposant une sélection la plus ciblée possible.

Les membres du SCD ont précisé qu'ils appréciaient le caractère participatif de la démarche que nous proposons. Comme tous les personnels du SCD pourront y être impliqués (cat. A, B et C), ce peut donc être un outil de motivation dans l'établissement.

Les membres du SCD nous ont fait part de leur satisfaction car nous avons répondu à leurs attentes. La démarche de mise en œuvre proposée et le document final que nous leur avons remis sont à la fois une méthode générale et un outil opérationnel qui vont permettre de mettre en place l'évaluation rapidement.

## **BUDGET REALISE**

**Du 21 janvier au 13 juin 2003**

### **Partie 1 : Coûts en personnel\***

<b>Intitulé de la prestation</b>	<b>Quantité</b>	<b>Nbre d'heures</b>	<b>Nbre de personnes</b>	<b>Total heures</b>	<b>Coût en euros</b>	<b>Prise en charge</b>
Journée prise de contact sur site	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>450€</b>	ENSSIB
Séances de travail avec le commanditaire	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>360€</b>	ENSSIB
Jours de Présence sur site						ENSSIB
Du 17 au 21/02	<b>5</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>210</b>	<b>3150€</b>	
Du 14 au 18/04	<b>5</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>210</b>	<b>3150€</b>	
Entretiens différés	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>90€</b>	ENSSIB
Réunions de groupe	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>120</b>	<b>1800€</b>	ENSSIB
Traitement individuel des données		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>540€</b>	ENSSIB
Comités de pilotage	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>270€</b>	ENSSIB
<b>TOTAL</b>				<b>654</b>	<b>9810€</b>	

*\* L'indice brut de base retenu pour le calcul des prestations du personnel est l'indice 469 du « Barème en euros des divers éléments constituant la rémunération mensuelle des personnels civils et militaires de l'état » à jour au 1<sup>er</sup> janvier 2003. Cela nous donne un salaire horaire de 15 euros. (primes comprises)*

**Partie 2 : Budget de fonctionnement**

<b>Intitulé</b>	<b>quantité</b>	<b>Coût en euros</b>	<b>Prise en charge</b>
Communications*	<b>30</b>	<b>46,20€</b>	ENSSIB
	<b>10</b>	<b>15,40€</b>	SCD Lyon1
Carte photocopie	<b>1</b>	<b>15,24€</b>	ENSSIB
tirages photocopies	<b>300</b>	<b>30€</b>	SCD Lyon1
Compte d'impression	<b>1</b>	<b>15,24€</b>	ENSSIB
Ramette papier	<b>1</b>	<b>6,80€</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>128,88€</b>	

\*Les communication téléphoniques sont comptées à 0,77 euros la minute

**Partie 3 : Logistique**

<b>Intitulé</b>	<b>Nombre par personne</b>	<b>Nombre de personnes</b>	<b>Coût en euros</b>	<b>Prise en charge</b>
Transport*				ENSSIB
Métro ou bus				
2 Semaines sur site	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>144€</b>	
2 rencontres	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>28,80€</b>	
command.	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>21,60€</b>	
3 comités de pilotage				
Repas**	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>194,40€</b>	ENSSIB
<b>TOTAL</b>			<b>388,80</b>	

\*Le ticket de bus ou de métro est compté au prix de 1,20 euro

\*\*Le repas est compté au prix de 8,82 euros

**Le budget réalisé est de 10327,68 euros**

## ***Diagramme de Gantt***

Page suivante le diagramme de Gantt effectif du groupe projet de janvier à juin 2003.

Tâches	JANVIER					FEVRIER				MARS				AVRIL		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Analyse de l'ordre de mission</b>																
<b>Répartition des rôles au sein du groupe</b>																
<b>Recherche documentaire liée aux aspects théoriques et méthodologiques</b>																
<b>Définition d'un plan d'action</b>																
<b>Préparation du stage n°1</b>																
<b>Etude sur le terrain (stage n°1)</b>																
<b>Elaboration d'une synthèse du stage</b>																
<b>Préparation d'un document d'étape</b>																
<b>CP1</b>																
<b>Analyse des objectifs opérationnels</b>																
<b>Poursuite de l'étude sur le terrain (stage n°2)</b>																
<b>Elaboration de scénarios</b>																
<b>CP2</b>																
<b>Approfondissement théorique suite au choix d'un scénario</b>																
<b>Réalisation d'un document de synthèse</b>																
<b>CP3</b>																