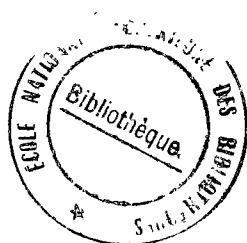


**ECOLE NATIONALE
SUPERIEURE DE
BIBLIOTHECAIRES**

**UNIVERSITE DES SCIENCES
SOCIALES GRENOBLE II**

**INSTITUT D'ETUDES
POLITIQUES**

**DESS Direction de
projets culturels**



MEMOIRE

**Contributions à la mise en place d'un outil
de gestion et d'évaluation des services
rendus dans les Bibliothèques Centrales de
Prêt : les indicateurs d'efficacité.**

Jocelyne GAZAGNES

Sous la direction de : Mr. Salah DALHOUMI.

**Maître de conférence à l'Ecole Nationale
Supérieure de Bibliothécaires.**

1990

M

17

Contributions à la mise en place d'un outil de gestion et d'évaluation des services rendus dans les Bibliothèques Centrales de Prêt : les indicateurs d'efficacité.

par Jocelyne GAZAGNES

RESUME : les conditions de fonctionnement dans les Bibliothèques Centrales de Prêt se sont transformées ces dernières années. Pour qu'elles s'adaptent à ces changements, l'évaluation des services rendus devient primordiale. La mise en place d'indicateurs d'efficacité, qui sont des outils de gestion permettant de mesurer les résultats de l'organisation par rapport aux objectifs déterminés, constitue le préalable à une évaluation et une gestion dynamique.

DESCRIPTEURS : Bibliothèque Centrale de Prêt - Efficacité - Evaluation - Gestion - Indicateur mesure.

ABSTRACT : The conditions in which Central Lending Libraries function, have been transformed over the last few years. In order to adapt library services to these changes, the question of outputs evaluation has become essential. However, if assessment and management are to be dynamic, effectiveness indicators, those management tools which make it possible to measure the results obtained in reference to specific objectives, must first of all be set up.

KEYWORDS : Central Lending Library - Effectiveness - Evaluation - Management - Measurement indicator.

Je remercie Mr. S. DALHOUMI
pour l'aide qu'il m'a apportée et
pour sa disponibilité.

Je remercie Mr. B. CALENGE
pour ses conseils ainsi que
l'Association des Directeurs de
B.C.P. qui a soutenu
financièrement cette étude,

et tous ceux qui, en France et au
Québec, m'ont consacré leur
temps et m'ont aidée directement
ou indirectement pendant ces
mois de travail.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
--------------------	---

1 - EVALUATION ET GESTION DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES

<u>1-1 - DEFINITIONS ET PRINCIPES</u>	8
1-1-1 - L'EVALUATION : UNE PREOCCUPATION POUR LES POUVOIRS PUBLICS	8
1-1-2 - L'EVALUATION : DES DEFINITIONS ET DES PRATIQUES VARIEES.....	9
1-1-3 - LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION	12
1-1-3-1 - Définitions	12
1-1-3-2 - Typologie des indicateurs	14
1-1-3-3 - Critères de qualité des indicateurs	16
1-1-3-4 - Présentation des indicateurs	19
<u>1-2 - CULTURE ET EVALUATION</u>	20
1-2-1 - GENERALITES	20
1-2-2 - MESURES ET EVALUATION DANS LES BIBLIOTHEQUES	22
1-2-2-1 - Normes et statistiques	22
1-2-2-2 - Recherches en bibliométrie	22
1-2-2-3 - "A planning process" "output measures"	23
1-2-3-4 - Le tableau de bord des bibliothèques universitaires	27

<u>1-3 OUTILS DE GESTION ET D'ÉVALUATION :</u>	
<u>PROBLÈMES SPÉCIFIQUES AUX ORGANISATIONS</u>	
<u>PUBLIQUES</u>	28
1-3-1 - LA FINALITÉ DES ORGANISATIONS PUBLIQUES.....	28
1-3-2 - LE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ	29

<p>2 - LES BIBLIOTHÈQUES CENTRALES DE PRÊT : OBJECTIFS ET STRATÉGIES</p>

<u>2-1 - LES BIBLIOTHÈQUES CENTRALES DE PRÊT</u>	
<u>FRANÇAISES</u>	30
2-1-1 - PRINCIPAUX TEXTES MINISTÉRIELS	30
2-1-2 - LES OBJECTIFS DÉPARTEMENTAUX APRÈS LA DÉCENTRALISATION	32
2-1-2-1 - Orientation générale.....	32
2-1-2-2 - Le concept de réseau.....	33
2-1-2-3 - De "véritables bibliothèques".....	36
2-1-3 - STRATÉGIES OU LIGNES D'ACTION	39
<u>2-2 - PRÉSENTATION DES B.C.P. QUÉBÉCOISES</u>	46
2-2-1 - STATUTS ET OBJECTIFS.....	47
2-2-2 - STRATÉGIES ET ACTIONS	48

3 - EVALUATIONS ET MESURES DANS LES B.C.P
--

<u>3-1 - ETAT DE LA QUESTION EN FRANCE</u>	51
3-1-1 - EVALUER : UNE PREOCCUPATION ACTUELLE	51
3-1-2 - LES STATISTIQUES ANNUELLES DE LA DIRECTION DU LIVRE ET DE LA LECTURE	51
3-1-3 - LES INITIATIVES DES B.C.P.	53
3-1-4 - LE PROBLEME DE LA COLLECTE DES DONNEES.....	59
3-1-5 - EVALUATION ET INFORMATIQUE	60
<u>3-2 - DISPOSITIFS D'EVALUATION : ETUDE DE 3 CAS PARTICULIERS</u>	61
3-2-1 - PRESENTATION DES DEPARTEMENTS SELECTIONNES	61
3-2-1-1 - La Drôme à l'heure des bilans.....	61
3-2-1-2 - La Moselle : un système qui s'équilibre	62
3-2-1-3 - La Saône et Loire : une bibliothèque "symbiotique"	63
3-2-2 - EVALUATION ET JEUX D'ACTEURS	64
3-2-3 - COMPOSITION ET EXPLOITATION DE L'INFORMATION CHIFFREE : LE ROLE DU DIRECTEUR	68
3-2-3-1 - Les informations sélectionnées et leur utilisation	68
3-2-3-2 - Bilan	78

3-2-4 - PLACE DES BIBLIOTHEQUES DU RESEAU	80
3-2-4-1 - Les pratiques bibliothéconomiques..	81
3-2-4-2 - Motivation et gestion	84
3-2-4-3 - Conclusions	85

3-3 - EVALUATION DANS LES B.C.P. QUEBECOISES ... 87

3-3-1 - L'EVALUATION INTEGREE A LA VIE DES ORGANISATIONS	87
3-3-2 - LES PROCEDES	88

3-4 - INDICATEURS EN B.C.P. : SYNTHESE GENERALE DES ENQUETES 93

**4 - 13 PROPOSITIONS
D'INDICATEURS POUR LES
BIBLIOTHEQUES CENTRALES
DE PRET**

<u>4-1 - CRITERES DE CONSTRUCTION</u>	95
4-1-1 - SIGNIFICATION PAR RAPPORT A UN OBJECTIF.....	96
4-1-2 - REFERENCE A UN NIVEAU CIBLE	96
4-1-3 - PERTINENCE POUR UN NIVEAU DE RESPONSABILITE..	97
4-1-4 - FIABILITE DES VARIABLES.....	98

<u>4-2 - INDICATEURS PROPOSES</u>	99
4-2-1 - MESURES DE LA DESSERTTE	100
4-2-2 - MESURES DE L'OFFRE DOCUMENTAIRE.....	102
4-2-3 - MESURE DES CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT DES BIBLIOTHEQUES	106
4-2-4 - MESURE DU DYNAMISME DU RESEAU	107
4-2-5 - MESURES D'UTILISATION DES SERVICES "APRES VENTE"	109
<u>4-3 - EXPLOITATION DES INDICATEURS</u>	113
4-3-1 - INDICATEURS ET GESTION	113
4-3-2 - INDICATEURS ET COMMUNICATION	116
4-3-3 - INDICATEURS ET COMPARAISON ENTRE LES B.C.P....	117
<u>CONCLUSION</u>	120
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	123

INTRODUCTION

Les Bibliothèques Centrales de Prêt (B.C.P.) ont été créées par l'ordonnance du 2 novembre 1945. Services extérieurs de l'Etat, elles étaient chargées de "ravitailler" en livres les communes rurales disposant de moyens insuffisants pour mettre en place une véritable bibliothèque. Cette desserte s'effectue suivant divers modes : le prêt direct aux lecteurs dans les bibliobus, le dépôt renouvelé des collections dans des locaux fixes, simples dépôts ou petites structures de lecture appelées généralement bibliothèques-relais.

En 1986, conformément aux lois sur la décentralisation, les B.C.P. sont transférées aux départements. Ce transfert accompagné d'une dotation en moyens et d'une augmentation quasi générale des budgets a modifié leurs conditions d'action. D'une part, les orientations sont maintenant définies au niveau local : les conseillers généraux et l'administration départementale se sont rapprochés des services ; dans certains départements ont été mis en place des plans de développement de la lecture. D'autre part, les rapports avec l'environnement ont changé : les communes desservies sont autonomes et ne sont pas tenues de suivre la politique départementale.

Ces organismes ont été dynamisés par la décentralisation mais ils doivent maintenant poursuivre leur effort d'innovation et adapter leurs services à ces transformations externes et internes. Cet état de fait oblige les responsables à analyser leur action pour mieux la maîtriser et l'orienter mais aussi pour la justifier et la légitimer auprès de leur autorité de tutelle. La mise en place d'outils de gestion et d'évaluation devient donc prioritaire pour ces services. C'est pourquoi elle apparaît comme un thème majeur de réflexion pour les directeurs qui souhaitent "affiner

les statistiques recueillies" et disposer "de bons outils d'évaluation pour gérer correctement la bibliothèque".**

Nous nous proposons donc de contribuer à cette réflexion et d'analyser la mise en place d'un outil d'évaluation des services rendus : les indicateurs d'efficacité.

La notion d'efficacité est essentielle. C'est un critère de gestion qui permet d'analyser dans quelle mesure l'organisation a atteint ses buts par rapport à un objectif préétabli. L'efficacité est différente de l'efficience, car cette dernière mesure les résultats obtenus par rapport aux moyens mise en oeuvre pour les atteindre. Le critère d'efficience est synonyme de productivité. L'évaluation de l'efficacité est reconnue comme une nécessité par les spécialistes du management public : le service public doit répondre de son action dans un contexte économique changeant face à des usagers de plus en plus exigeants. Alors que traditionnellement, elles ne se préoccupaient essentiellement que des moyens et du contrôle de leur utilisation, les organisations publiques doivent maintenant gérer leurs services différemment et en particulier se préoccuper de la qualité du service rendu et de l'impact réel de leurs actions sur un environnement donné.

Ainsi nous n'aborderons pas le problème de l'efficience qui pourrait faire l'objet d'une étude particulière. Toutefois il convient d'indiquer que cette exclusion est en fait artificielle car dans le fonctionnement d'une organisation, efficience et efficacité sont étroitement liées. Mais étant donné le temps dont nous disposons pour cette étude et la complexité des organisations, nous limiterons notre analyse aux seuls indicateurs d'efficacité.

* Extraits du compte rendu du conseil d'administration de l'A.D.B.C.P. parus dans Transversales n°12, p 57.

HYPOTHESES DE TRAVAIL

• La lecture publique est devenue, par les lois sur la décentralisation, une compétence départementale. Elle est la seule compétence culturelle, avec les Archives, à avoir été officiellement confiée aux départements. On peut donc logiquement s'attendre à ce que les Conseils Généraux aient défini un projet politique original, adapté aux particularités de chaque département, que des stratégies soient mises en place et des dispositifs d'évaluation élaborés pour vérifier le degré d'atteinte des objectifs et que chacun des niveaux de décisions joue son rôle pour la cohérence de l'ensemble (élus, administration départementale, directeurs de service). Des outils d'évaluation sont nécessaires au niveau local, cependant ils doivent s'adapter aux contraintes de l'évaluation au niveau national, car l'Etat assure toujours sa mission de contrôle technique.

• Les Bibliothèques Centrales de Prêt ont un double rôle : bibliothèques publiques, elles constituent et diffusent des collections pour l'ensemble de la population ; services départementaux, elles doivent se préoccuper de l'équilibre de la desserte afin que tout habitant ait accès à un service public de qualité. Les responsables de B.C.P. ne sauraient donc se contenter de mesures calquées sur celles utilisées dans les bibliothèques municipales. D'une part, leur rapport avec l'environnement est différent. Elles n'ont pas toujours la maîtrise de leur action sur l'utilisateur final notamment lorsqu'elles utilisent des relais : dépôts ou bibliothèques qui filtrent leur relation avec le lecteur. D'autre part, elles dépendent de collectivités distinctes et services départementaux, elles doivent aussi évaluer leur action par rapport aux deux grandes préoccupations départementales : la solidarité territoriale et l'identité départementale. Il est donc nécessaire de construire des indicateurs spécifiques correspondant à leurs services.

METHODOLOGIE

Les Bibliothèques Centrales de Prêt sont des organismes jeunes malgré leur 45 ans d'âge. Après les mutations qu'elles viennent de subir, les systèmes de gestion et d'évaluation sont en cours d'élaboration à partir des méthodes traditionnelles. Aussi nous avons cherché à connaître les pratiques du terrain pour pouvoir baser nos réflexions sur ce qui se fait de manière empirique. Nous souhaitons faire ainsi une sorte d'état de la situation actuelle.

Nous avons donc réalisé une première enquête auprès de l'ensemble des B.C.P. Elle consistait à collecter tout document utilisé dans les services pour mesurer l'activité et évaluer les services rendus, ainsi que les documents où sont définis les objectifs et les grandes lignes de l'action, et devait nous permettre de recenser les activités les plus courantes, déterminer les objectifs et orientations, et d'analyser les différentes pratiques en matière d'évaluation. Nous avons obtenu 37 réponses pour 96 B.C.P, soit 38%. Ce premier repérage fut complété par des entretiens téléphoniques avec les directeurs et par les résultats de l'enquête réalisée au même moment par l'A.D.B.C.P. pour élaborer un guide des B.C.P. françaises.

Nous avons ensuite sélectionné 3 départements pour y réaliser des analyses plus approfondies, en particulier étudier la place des différents acteurs dans les orientations de l'organisation et dans le dispositif d'évaluation. Ces B.C.P. ont été choisies pour l'originalité de l'action menée et pour les dispositifs d'évaluation et de gestion qui y ont été mis en place. Dans chacun de ces départements, nous avons rencontré les principaux acteurs dans le domaine de la lecture publique : élus, directeurs d'affaires culturelles, directeurs et directeurs adjoints de B.C.P. Un questionnaire a été également diffusé auprès des responsables des bibliothèques desservies. Il devait nous permettre de définir leur rôle dans l'évaluation et la manière

dont cette tâche a été intégrée dans la gestion de leur propre organisme. Ce questionnaire a eu un taux de réponse de 70%.

Les stages que nous avons effectués ont été également des supports essentiels pour notre réflexion :

- durant l'été 1989, nous avons passé quatre semaines dans les B.C.P. québécoises où nous avons observé les pratiques, rencontré des directeurs, élus, bénévoles et membres du personnel. Le but de ce stage n'était pas de considérer le Québec comme modèle, mais plutôt d'avoir un certain recul par rapport aux pratiques hexagonales et d'éviter ainsi un certain ethnocentrisme. Car si les statuts, le contexte culturel et économique sont différents, les observations faites peuvent apporter un éclairage intéressant sur les organisations et les modes de gestion français.

- en France, nous avons passé une semaine dans la B.C.P. de Saône et Loire où nous avons pu analyser les différentes articulations entre les activités du service, le système de mesures des activités et d'évaluation et les relations avec les communes. Travaillant déjà en B.C.P., il nous a paru enrichissant d'être confrontés à d'autres méthodes. La Saône et Loire, par l'originalité de ses projets, nous paraissait être un terrain d'observations intéressant.

PLAN DE L'ETUDE

Il semble indispensable, avant d'aborder le problème particulier des B.C.P. de cerner la notion d'évaluation, compte tenu de la confusion qui est souvent faite entre les différentes approches. Dans une première section, nous avons donc situé notre sujet par rapport aux différents genres et nous avons déterminé les conditions préalables à la mise en place des outils que nous avons choisis d'étudier. Nous avons fait également ici une synthèse des pratiques et recherches actuelles en matière de services rendus dans les bibliothèques. Puis nous avons évoqué les

problèmes propres à la gestion et à l'évaluation dans les organisations publiques.

La mise en place d'un dispositif interne d'évaluation suppose que l'organisation ait défini son rôle dans le système qu'elle forme avec son environnement et les objectifs qu'elle cherche à atteindre. Dans les 2ème et 3ème sections, nous avons donc développé les trois axes de recherche suivant :

- quels ont été les objectifs et lignes d'action suivies par les départements après la décentralisation ? Malgré l'hétérogénéité des départements français, nous avons cherché à mettre en évidence une orientation commune qui puisse servir de support à notre réflexion.

- Quel est le rôle d'une B.C.P. par rapport à son environnement ? D'une part, comment est-elle intégrée dans l'administration départementale ? Et d'autre part, quelles sont ses relations avec les communes ? Dans le cas d'une desserte par dépôt ou bibliothèque relais, faut-il raisonner en terme de réseau de lecture publique départementale et donc considérer que B.C.P. et bibliothèques sont partenaires pour rendre un meilleur service au lecteur final ou au contraire considérer la B.C.P. comme une entreprise de service et dans ce cas les bibliothèques en sont les utilisateurs ?

- Quelles sont les mesures des services rendus et les outils d'évaluation dont on dispose à l'heure actuelle dans les B.C.P. et comment sont-ils utilisés ?

Dans ces deux sections, nous décrivons également ce que nous avons observé dans les B.C.P. québécoises et qui pourrait servir d'éclairage pour les services français.

Ayant ainsi déterminé les supports nécessaires à la construction d'indicateurs d'efficacité spécifiques aux B.C.P., nous proposons à partir des éléments collectés dans nos différentes enquêtes une grille d'indicateurs qui nous ont paru essentiels. Cette grille doit être comprise comme une illustration

de notre propos et non pas comme une recette applicable à l'ensemble des B.C.P. Nous nous situons en effet dans une optique de gestion interne. Nous analysons un outil de pilotage qui n'a de signification qu'au niveau local et ne peut être élaboré par une autorité externe à l'organisation. En effet comme nous l'avons déjà évoqué, les outils d'évaluation et de gestion doivent être articulés avec le projet de chaque département et les stratégies mises en oeuvre pour parvenir à sa réalisation.

Cette étude a été proposée à l'Association des Directeurs de Bibliothèque Centrale de Prêt qui a accepté de la suivre.

1 - EVALUATION ET GESTION DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES

1-1 - DEFINITIONS ET PRINCIPES

1-1-1 - L'EVALUATION : UNE PREOCCUPATION POUR LES POUVOIRS PUBLICS

Ces dernières années ont vu naître un regain d'intérêt chez les scientifiques et les décideurs politiques pour l'évaluation : de nombreux colloques sont organisés sur le thème et des organismes chargés d'évaluation sont créés (cf. l'Observatoire des politiques culturelles). Dans la circulaire du 23 février 1989 concernant le renouveau du service public, l'évaluation de l'action publique est présentée comme une nécessité en même temps que la mise en place d'outils permettant aux administrations d'améliorer leur gestion interne.

Le besoin, d'une part, d'évaluer et de rationaliser les choix administratifs et politiques, d'autre part, d'accroître l'efficacité des administrations apparait en France après la seconde guerre mondiale avec la création de cellules administration et méthodes. Différentes théories basées sur des analyses économiques, tel le mouvement R.C.B. (Rationalisation des Choix Budgétaires) s'inspirent des modèles américains tel le P.P.B.S. (Planification Programming Budgeting System) et cherchent à modifier les pratiques de décision des pouvoirs publics. Mais la rationalisation économique est mal adaptée à la réalité administrative et ces méthodes ne s'intègrent pas totalement dans les pratiques.

La crise des années 1975 rend plus complexe les rapports société et administration et une réflexion constructive sur l'évaluation de l'action publique est inévitable. Les conditions d'action des pouvoirs publics se transforment : rationaliser les financements est indispensable en période de crise. Les rapports administration - usagers évoluent. L'utilisateur, plus exigeant, oblige l'administration à se préoccuper du service rendu. Elle n'a plus le monopole des services et se trouve en situation de concurrence dans certains secteurs avec des organismes privés. D'un point de vue politique, la décentralisation a donné des responsabilités aux décideurs locaux qui, plus proches de leurs usagers-électeurs, se questionnent sur la pertinence des actions entreprises, les modes de financements et l'organisation des services. Enfin il s'agit de mettre en place une pratique d'analyse des politiques que des pays de même niveau de développement possèdent depuis longtemps et que la France jusqu'à présent à cause de la structure et de la culture particulière de son administration n'a pas mis en place.

1-1-2 - L'EVALUATION : DES DEFINITIONS ET DES PRATIQUES VARIEES

Mais que veut dire évaluer ? La notion d'évaluation recouvre en fait des genres et des pratiques divers aux frontières floues. Ils peuvent se distinguer malgré tout par l'objet évalué (les politiques ou les organisations qui les mettent en oeuvre), le moment de l'évaluation (avant la prise de décision, en continu ou après la mise en oeuvre) et la position de l'évaluateur (externe ou interne à l'organisation) (tableau n°1).

On distinguera donc :

- le contrôle administratif ou technique. Il est très organisé dans l'administration et est pris en charge par les corps de l'inspection. Son objectif est de contrôler l'action administrative et la régularité de sa mise en oeuvre. C'est un contrôle a posteriori des moyens qui s'établit à partir des normes comptables ou techniques préalablement déterminées.

- L'audit. Il consiste à étudier et évaluer les dispositifs internes de contrôle de l'organisation. Il peut être financier ou opérationnel, c'est-à-dire évaluer les dispositifs organisationnels visant à l'économie, l'efficience et l'efficacité des choix. Il est réalisé par un intervenant généralement extérieur à l'organisation. Cette pratique est issue des entreprises privées, mais est de plus en plus courante dans les administrations soucieuses de rentabiliser leurs services. Elle se caractérise par son aspect ponctuel.

- L'évaluation des politiques publiques. C'est une discipline récente qui s'apparente à la recherche et à l'analyse et s'intéresse aux effets externes de l'action publique. Elle consiste à reconnaître et mesurer les effets propres d'une politique. Certaines règles méthodologiques et déontologiques ont été récemment définies mettant en évidence le caractère extraverti de cette discipline et la volonté de mesure quantitative des résultats. En résumé, on peut citer ici R. RIZZARDO : *"L'évaluation est avant tout un outil de compréhension et d'analyse des situations, de vérification d'objectifs et le cas échéant de négociations entre partenaires"* (13).*

- Le contrôle de gestion. Avant de définir le contrôle de gestion, il paraît indispensable de cerner le concept de gestion et donc de se référer aux spécialistes de la question. Une entreprise ou une organisation est un ensemble complexe composé d'une multitude d'actions que l'on peut schématiser en termes d'objectifs et de moyens. Les objectifs sont les buts de l'organisation, ce qu'elle veut réaliser. Les moyens sont les hommes, le budget et les outils dont elle dispose. Pour J. MEYER (18) *"l'acte de gestion apparaît comme l'utilisation optimale par un responsable des moyens à sa disposition pour atteindre les objectifs fixés"*. De façon plus générale, on peut retenir que la gestion est l'ensemble des décisions interdépendantes effectuées en vue d'atteindre les objectifs.

* Les chiffres entre parenthèses renvoient aux références bibliographiques.

On distingue traditionnellement la gestion stratégique qui permet de déterminer les orientations à long terme et la gestion courante qui concerne la vie quotidienne de l'organisation (16).

Le contrôle de gestion ne doit pas être compris dans son sens français signifiant inspection, contrôle hiérarchique, mais dans son sens anglais de maîtrise. Il s'agit d'une méthode d'accompagnement interne destinée à faciliter le pilotage des actions. C'est un outil caractéristique du système managérial qui doit s'adapter aux changements externes issus de l'environnement.

Il apparaît vers 1970 dans les administrations françaises. Il s'y développe sous l'influence de plusieurs éléments : l'extension de l'informatique qui permet la mise en place d'un système d'informations plus performant, la décentralisation qui rapproche les élus locaux des services et un engouement pour le modèle de l'entreprise privée.

Le schéma de François MOUTERDRE ci-dessous illustre bien les fonctions du contrôle de gestion à l'intérieur de l'organisation.

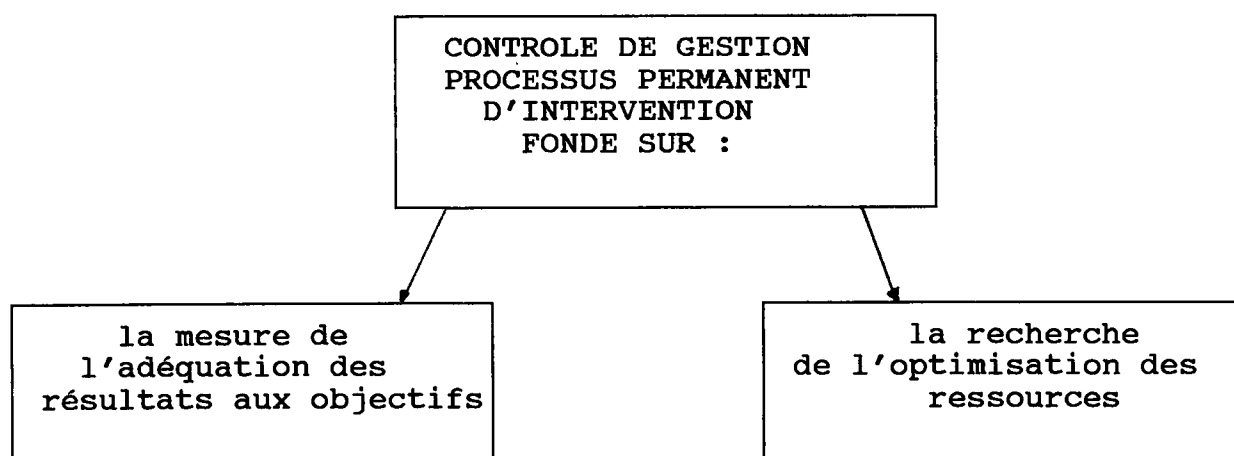


Fig. n°1 : le contrôle de gestion d'après F. MOUTERDRE (15).

	Objet d'analyse	Situation temporelle	Finalité	Sources d'informations	Retour sur l'action
Contrôle de gestion	l'organisation	continu	normative conformité aux objectifs	internes répétitives	pilotage
Contrôle administratif	organisation et politique	ex post	normative régulante	internes spécifiques	sanction
Evaluation des politiques	politique	ex post	constat	internes et externes	non intégré
Audit	organisation	ponctuel	normative	internes	modifications

Tableau n°1 : les caractéristiques des genres de l'évaluation, synthèse faite d'après J.P. NIOCHE, Ph. PENZ, R. POINSARD (9) et F. MOUTERDRE et H. ALLEGRE (15).

1-1-3 - LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION

1-1-3-1 - DEFINITION

Le contrôle de gestion repose sur un système d'informations internes précis et pertinent qui suppose un recueil et une organisation des données adéquats et un système d'analyse et d'interprétation des résultats qui facilite le diagnostic et si besoin le réajustement de l'action schématisé par Jean MEYER comme suit :

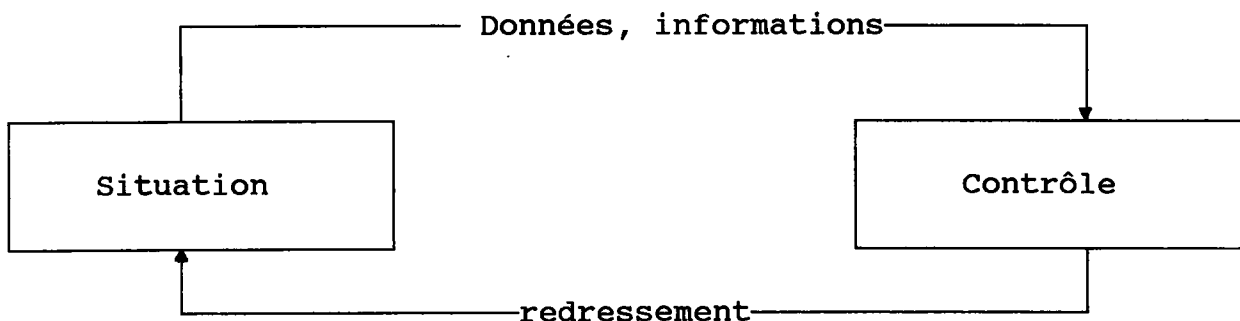


Fig. n° 2 : le processus du contrôle de gestion d'après Jean MEYER (18).

Les outils du contrôle de gestion peuvent se répartir en deux ensembles de données numériques :

- le **contrôle des coûts**, outil financier qui est le suivi périodique et systématique des coûts par la mise en place d'une comptabilité analytique ;

- le **tableau de bord et les indicateurs**.

Le **tableau de bord** est un document écrit, élaboré selon des procédures précises. Il se présente comme un **ensemble d'informations sélectionnées et organisées, nécessaires et suffisantes pour un niveau de responsabilité**. Dans les manuels de gestion, le tableau de bord est souvent comparé à un tableau de bord de voiture dont les éléments indiquent la bonne marche du véhicule. C'est un outil d'aide à la décision et à la prévision. Son rôle est d'indiquer des tendances, dégager des anomalies et faire apparaître des écarts. Il doit permettre de répondre à la question : "Est-ce que mon système fonctionne bien ?". Un tableau de bord est un outil de gestion dynamique et adapté. Il n'est pas mis au point dans l'absolu pour n'importe quel utilisateur. Il est destiné à un responsable en particulier. Sa constitution doit obéir à un certain nombre de règles simples : l'information qu'il fournit doit être synthétique et facile d'emploi.

Il est constitué par un ensemble d'indicateurs qui sont autant de clignotants pour le fonctionnement du système. Un **indicateur est une représentation chiffrée de variables significatives**. Ce n'est donc pas qu'une simple donnée quantifiée.

1-1-3-2 - TYPOLOGIE DES INDICATEURS

Les spécialistes de gestion ont proposé une typologie des indicateurs et les répartissent suivant leur appartenance à un des ensembles schématisés ci-dessous. Pour la clarté de notre propos, nous prendrons l'exemple d'un service de transport scolaire mentionné par F. MOUTERDRE et indiquerons la variable correspondant à l'indicateur cité.

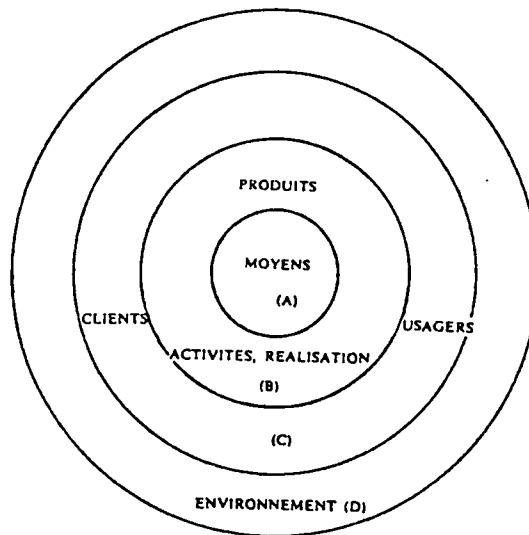


Fig. n°3 : Ensembles caractéristiques d'une organisation vus par Patrick GIBERT (6).

Ils distinguent ainsi :

- les indicateurs de moyens qui représentent la consommation de ces derniers ;
exemple : nombre de bus
- les indicateurs de réalisation qui mesurent en quantité et qualité les biens et services produits ;
exemple : temps de parcours
- les indicateurs d'impact qui mesurent l'action sur l'environnement ;
exemple : nombre d'élèves transportés.

La distinction peut se faire à partir des relations entre les différents ensembles, ce qui donne :

- les indicateurs d'efficience qui mesurent le rapport entre les moyens consommés et les résultats de l'organisation ;

exemple : nombre d'élèves transportés par bus

- les indicateurs d'efficacité, que certains appellent aussi de qualité de service, qui mesurent le rapport entre les réalisations et les objectifs recherchés ou le service final eu égard à la mission fixée ;

exemple : nombre d'élèves transportés par rapport au nombre d'élèves inscrits.

Il faut ajouter à ces variables contrôlables par l'organisation un certain nombre de variables non contrôlables qui constituent des indicateurs d'environnement. Elles doivent être prises en compte car elles influencent l'efficacité de l'organisation.

exemple : distances entre l'école et la maison.

Les indicateurs se présentent sous forme de valeur absolue et le plus souvent sous forme de ratios, c'est-à-dire un rapport significatif entre deux grandeurs. Les ratios peuvent être construits à partir de variables issues d'un même ensemble ou appartenant à des ensembles différents. On peut retenir certains rapports utiles pour notre étude :

- les indicateurs d'utilisation de capacité qui mesure à quel degré un service est utilisé par ses usagers ;

exemple : l'indicateur déjà cité nombre d'élèves transportés par rapport aux inscrits

- les ratios de structures de clientèle qui permettent de mesurer la composition de la clientèle ;

exemple : nombre d'élèves de maternelle par rapport aux élèves de primaire

- le taux de pénétration qui mesure l'adhésion d'une population à une politique.

exemple : le nombre d'inscrits pour le transport scolaire par rapport au nombre total d'élèves.

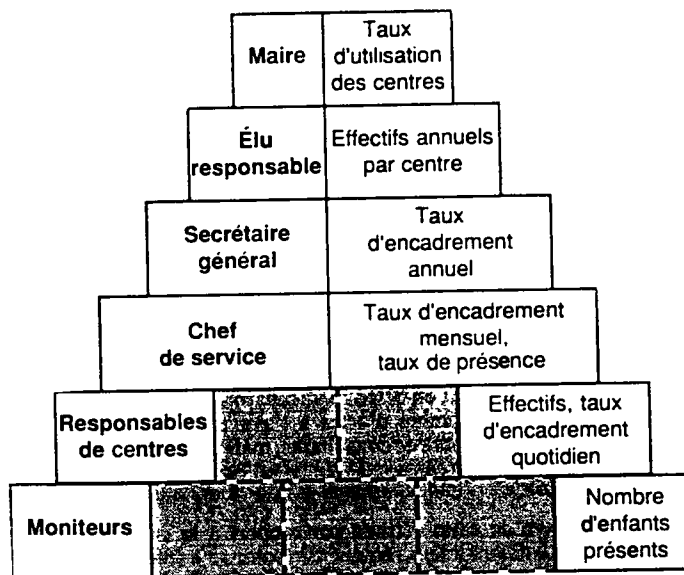
Certaines valeurs se suffisent à elles-mêmes, mais les ratios sont d'une lecture plus facile et sont plus évocateurs.

1-1-3-3 - CRITERES DE QUALITE DES INDICATEURS

Un indicateur est rappelons le, une variable significative pour un niveau de responsabilité. Sa construction doit donc obéir à certaines règles.

- il doit être une représentation significative d'un objectif, c'est-à-dire que l'organisation doit se fixer des objectifs traduisibles en variables chiffrées pour que l'on puisse dire si on les a atteints ou non. Par exemple, pour notre transporteur scolaire, l'objectif : améliorer la sécurité sur le trajet entre la maison et l'école pourra être traduit par la variable : nombre d'accidents sur les parcours scolaires ;

- il doit être pertinent pour un niveau de responsabilité. Là où la liaison n'existe pas, l'indicateur devient une simple information, ou une donnée statistique. A l'exception des indicateurs d'environnement, tous les indicateurs représentent une variable sur laquelle le responsable considéré peut intervenir. Ainsi certaines variables peuvent représenter une action contrôlable pour les uns et incontrôlable pour d'autres. Ou des indicateurs de moyens pour les uns peuvent être des indicateurs de réalisations pour d'autres. Le schéma suivant montre la hiérarchie des indicateurs suivant les différents niveaux de responsabilité dans une commune.



Les besoins d'information des différents responsables : l'exemple des centres de loisirs.

Fig. n°4 : la hiérarchie de l'information par F. MOUTERDRE (15)

- Il doit être calculé par rapport à un niveau cible fixé pour une période donnée. Par exemple, avoir fait baisser le nombre d'accidents sur les trajets scolaires de 60% sur une période de 3 ans.

- Sa construction doit être faite de manière fidèle et constante pour que la comparaison dans le temps ou avec d'autres organismes soit significative. Ses modes de calcul doivent être clairement énoncés.

Le schéma de P. GIBERT résume les différentes phases de mise en place d'un indicateur.

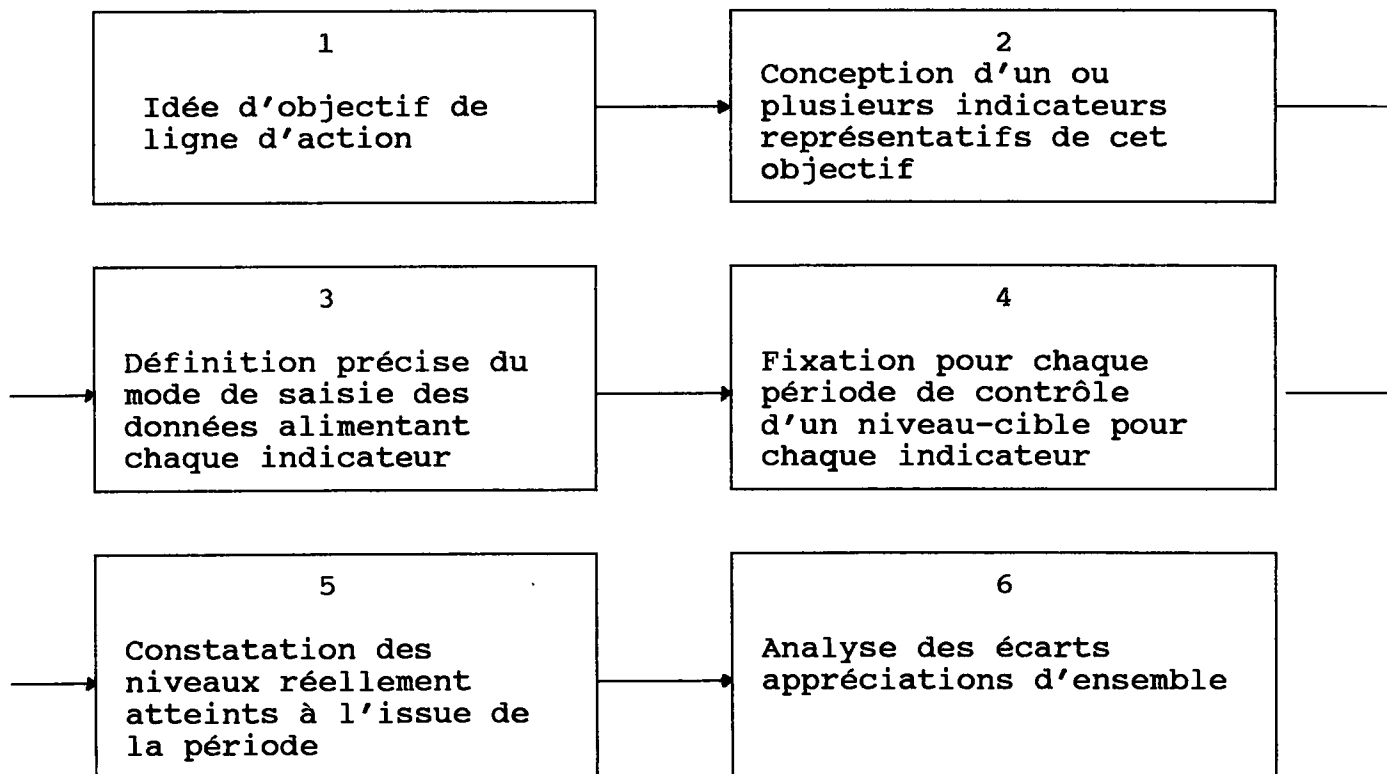


Fig. n°5 : les différentes phases de mise en place d'un indicateur d'après P. GIBERT (6).

1-1-3-4 - PRESENTATION DES INDICATEURS

L'information fournie par les indicateurs doit être immédiate et facile d'emploi. La façon dont ils sont exposés est alors essentielle car des résultats mal présentés peuvent fausser l'interprétation ou être inutiles.

Un indicateur seul n'a pas de valeur. Il doit être interprété en référence à un niveau : soit objectif à atteindre, soit comparaison avec l'année précédente. Une liste d'indicateurs ou des tableaux ne permettent pas de synthétiser l'information. L'utilisation de graphiques est préférable, car ils facilitent la lecture et mettent en évidence les évolutions et les écarts.

On peut citer deux types de graphiques simples qui sont les plus couramment utilisés : les graphiques de variation, les graphiques de structure.

- les graphiques de variation, qui se présentent sous forme de courbe ou d'histogrammes, permettent de suivre l'évolution dans le temps d'une information (fig.6 et 7).

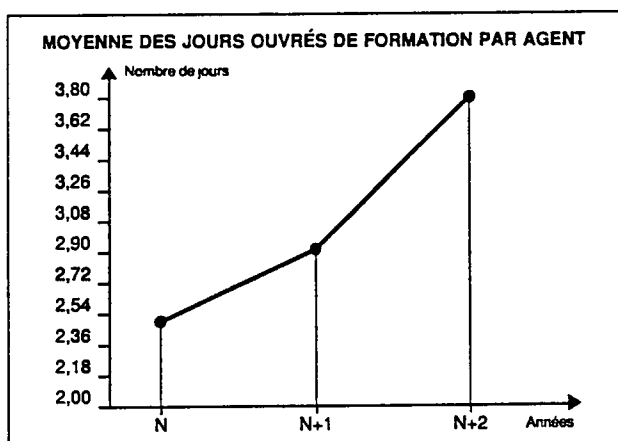


Fig.6 : graphique de variation :
courbe

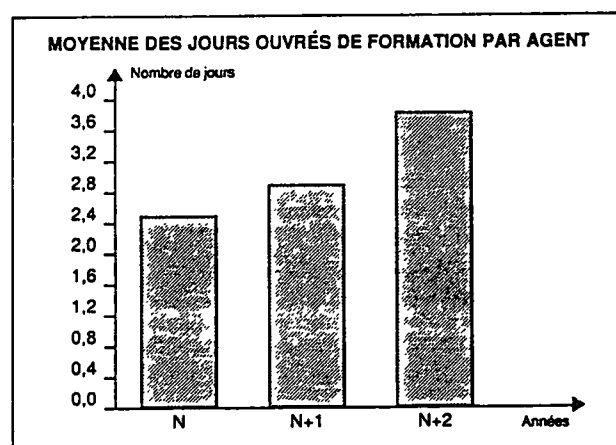


Fig.7 : graphique de variation :
histogramme

- les graphiques de structure, soit camembert, soit colonne mettent en évidence à un moment donné la structure d'un phénomène (fig. 8 et 9).

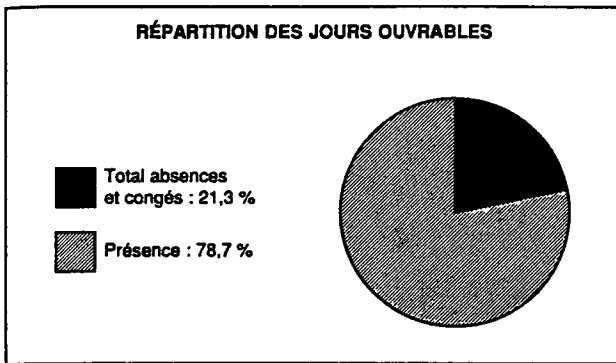


Fig.8 : graphique de structure : camembert

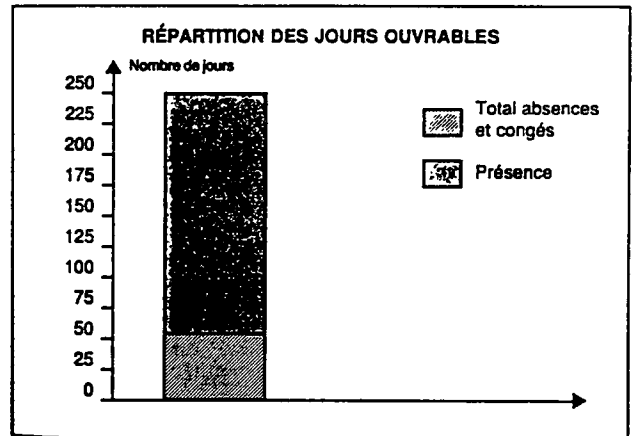


Fig.9 : graphique de structure : colonne

Dans un même souci de synthèse et de lisibilité, les indicateurs doivent être structurés à l'intérieur d'un tableau de bord de façon à ce que les indicateurs représentant un phénomène soient associés.

1-2 - CULTURE ET EVALUATION

1-2-1 - GENERALITES

L'action culturelle n'a pas échappée à ce mouvement de rationalisation des activités et d'évaluation des résultats. Prendre en compte les aspects économiques de la culture s'avère nécessaire pour définir de véritables politiques culturelles. C'est ainsi que dans les années 1970, un programme d'étude des aspects économiques de la Culture est élaboré au sein du Conseil de l'Europe. Il concerne plus spécifiquement l'établissement de comptes culturels. Ce programme se heurte à un certain nombre de difficultés pratiques, essentiellement l'absence de données statistiques complètes sur les équipements, les usagers, le personnel, les activités, leur financement ... et l'absence d'un cadre cohérent pour délimiter les activités qui procèdent du domaine.

D'autres difficultés peuvent être mises en évidence. En premier lieu le produit culturel lui-même n'est pas clairement

délimité ni clairement identifié. La Culture est du domaine de l'intangible et touche traditionnellement à la subjectivité des individus et peut donc être difficilement comptabilisée et évaluée. Ensuite comme l'a analysée Guy SAEZ (14), la démarche évaluative appliquée à l'action culturelle doit tenir compte des particularités politiques et administratives de ce secteur : une autonomie relative avec l'interférence d'autres domaines (par exemple : les politiques de communication) le flou concernant les compétences entre les unités, des objectifs incertains.

Par définition la gestion d'une organisation doit prendre en considération la communauté que cette dernière dessert et ses besoins. Or peut-on définir des besoins en matière culturelle ? Il est difficile d'équilibrer le rapport entre l'offre et la demande car en matière de culture le besoin relève du désir et n'est pas forcément exprimé. L'offre crée en partie le besoin. Ceci explique les difficultés à adopter une démarche d'évaluation qualitative pour connaître l'impact réel sur les usagers. Par contre la démarche quantitative, quoiqu'incomplète et limitée est plus facile.

Dans les années 1980, le Ministère de la Culture et le Service des Etudes et de la Prospective réalisent des études thématiques sur l'action culturelle et l'UNESCO élabore des programmes internationaux d'évaluation des politiques culturelles. A partir de 1985 des réflexions sur les méthodes d'évaluation de l'action culturelle sont menées suivies de véritables expérimentations (13).

En 1989 paraît la première synthèse d'évaluation des politiques culturelles publiée par le Conseil de la Coopération consacrée à la France (10).

Pendant ces périodes, la gestion des équipements a été évaluée notamment les Maisons de la Culture (12) et surtout les bibliothèques dont l'activité se prête bien à la mesure quantitative des résultats.

1-2-2 - MESURES ET EVALUATION DANS LES BIBLIOTHEQUES

1-2-2-1 - NORMES ET STATISTIQUES

Chaque année, les bibliothèques françaises fournissent à l'autorité centrale des données statistiques regroupées dans un rapport. Les informations recueillies concernent les moyens d'action (collections, personnel, locaux, véhicules), les dépenses, les résultats d'activité. Ces statistiques ont plusieurs fonctions : fournir des informations pour le contrôle technique des bibliothèques territoriales exercé par l'Etat en vertu du décret n° 88-1037 du 9 novembre 1988, servir de base aux calculs de subventions attribuées par l'état et permettre l'élaboration de statistiques au niveau national et international.

Les normes techniques sont indicatives et ont pour but de permettre aux collectivités locales de déterminer leurs besoins en fonctionnement et en investissement. Elles servent de base également à l'attribution de subventions.

La mesure chiffrée dans les bibliothèques françaises s'effectue soit dans une logique de contrôle, soit dans une logique de moyens et se préoccupe peu de la qualité du service rendu.

1-2-2-2 - RECHERCHES EN BIBLIOMETRIE

Aux U.S.A., à partir de la fin des années 1970, les chercheurs s'intéressent beaucoup à la mesure de performance dans les bibliothèques. Ces études sont parallèles à un mouvement plus vaste concernant les organisations publiques et leur amélioration. La gestion par programme dans le secteur public, oblige à une réflexion sur les objectifs et sur les coûts et l'arrivée des nouvelles technologies transforment les rapports avec les usagers.

La plupart des études utilisent des méthodes quantitatives et appliquent un modèle analytique mathématique qui étudie l'interaction entre plusieurs variables représentant le système et qui permet de calculer la performance de ce dernier, c'est-à-dire la qualité des services rendus compte tenu des moyens disponibles. Pour calculer ces variables, il a fallu préalablement définir les objectifs des bibliothèques et les chercheurs ont retenus essentiellement la fonction documentaire de celles-ci et calculent donc la qualité du produit documentaire proposé.

Les modèles sont nombreux et les plus connus sont ceux de SARACEVIC et MORSE. SARACEVIC privilégie quatre variables susceptibles d'affecter la capacité de la bibliothèque à satisfaire la demande de documents et de causer la frustration de l'utilisateur : le service des acquisitions, la politique de prêt, le fonctionnement de la bibliothèque et le comportement de l'utilisateur (29). La méthode de MORSE, modèle théorique sophistiqué, tente d'améliorer la politique d'acquisition en donnant des indications sur l'ensemble de la circulation des volumes (25).

Ces modèles, d'une utilisation parfois complexe, sont restés au stade de l'expérimentation et ne sont pas devenus des outils de gestion courante, bien que leur utilisation ponctuelle puissent effectivement améliorer les services.

En France, la bibliométrie est essentiellement représentée par les travaux de R. DUCASSE à l'université de Bordeaux (30 -31).

**1-2-2-3 - "A PLANNING PROCESS FOR PUBLIC LIBRARIES" ET
"OUTPUT MEASURES FOR PUBLIC LIBRARIES"**

L'American Library Association (A.L.A.) entame une recherche plus pragmatique à la fin des années 1970. Elle publiait jusqu'alors des normes jugées obsolètes dans un contexte économique changeant parce que basées sur les ressources et non

sur l'analyse des services rendus. Elle propose en 1980 un outil de gestion : **"A planning Process for public libraries"*** (41), manuel de procédures qui détermine comment définir les besoins de la communauté, comment établir des objectifs concrets, et comment gérer une bibliothèque en fonction de ces besoins. Ces différentes phases se font suivant un processus cohérent décrit par le schéma ci-dessous.

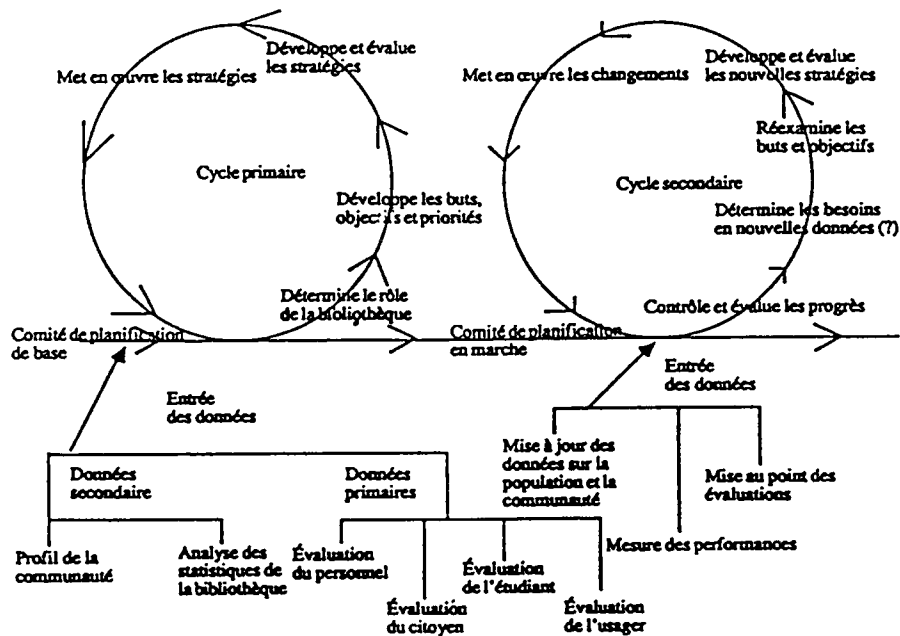


Fig. n° 10 : Processus de planification d'après PALMOUR.

Ce premier outil est complété en 1982 par **"Output measures for public libraries"**** (43).

* Processus de planification pour les bibliothèques publiques.

** Mesures de services rendus pour les bibliothèques publiques.

Les "outputmeasures" ou mesures de services rendus sont la représentation quantitative des résultats, de l'efficacité et de l'impact sur le secteur desservi par la bibliothèque.

Les principaux objectifs des mesures concernent la gestion d'une bibliothèque :

- évaluer le niveau de performance,
- diagnostiquer les problèmes,
- comparer les résultats présents avec ce qu'ils étaient et avec ce qu'ils pourraient être ;
- comparer l'activité de la bibliothèque avec celle de bibliothèques similaires.

Mais l'autre fonction non négligeable est de faciliter la communication auprès des décideurs, du public et du personnel. Mesurer permet de décrire la performance d'une bibliothèque, justifier les ressources allouées, mobiliser une équipe sur l'efficacité des services, démontrer l'engagement de la bibliothèque pour améliorer ses services.

Les données collectées doivent être utiles à la gestion et pouvoir être confrontées aux objectifs.

Aussi, l'A.L.A. propose 12 mesures qui correspondent aux services traditionnels dans les bibliothèques publiques. Elles peuvent cependant être adaptées au contexte propre à chaque bibliothèque.

LES MESURES PROPOSEES

* Utilisation du service :

- taux d'entrée à la bibliothèque : nombre d'entrées en une année divisée par le nombre d'habitants ;
- taux de lecteurs inscrits : nombre de lecteurs inscrits par rapport au nombre d'habitants.

*** Utilisation des documents :**

- prêts par habitant : nombre de prêt divisé par le nombre d'habitant ;
- consultations sur place par habitant : nombre de consultations divisé par le nombre d'habitant ;
- prêts moyen par volume : nombre de prêt divisé par le nombre de volumes possédés par la bibliothèque.

*** Disponibilité des documents :**

- taux de satisfaction dans la recherche d'un titre : nombre de recherches satisfaites par rapport au nombre de recherches ;
- taux de satisfaction dans la recherche d'un auteur,
- taux de satisfaction des fouineurs (lecteurs sans idée préconçue) ;
- taux de livres réservés disponibles entre 7 et 30 jours.

*** Services de référence :**

- taux de renseignements bibliographiques : nombre de renseignements divisé par le nombre d'habitants ;
- taux de renseignements bibliographiques satisfaits.

*** Animation :**

- taux de participation aux animations : nombre de participants divisé par le nombre d'habitants.

Ces données peuvent être collectées quotidiennement ou sur une période test, par comptage ou par questionnaire auprès du public.

Les données elles-mêmes indiquent l'état actuel du service sans indiquer sa qualité. Chaque mesure ne représente qu'un aspect du service. Elles sont interdépendantes et doivent être regardées comme un ensemble. Pour être interprétées, elles doivent être combinées avec d'autres données quantitatives et qualitatives. Il faut donc considérer un certain nombre de facteurs contextuels incluant les ressources, la communauté desservie, l'objectif désigné de la bibliothèque.

On s'aperçoit que les "outputmeasures" respectent les critères de qualité des indicateurs de gestion et constituent en fait un tableau de bord adapté au contexte administratif particulier des bibliothèques publiques. La démarche proposée et l'organisation des indicateurs constitue en fait une base intéressante pour notre propre étude.

Ces deux manuels ont remplacé les normes aux U.S.A. et leur utilisation a été un changement majeur dans les bibliothèques publiques nord-américaines. Ces mesures ont cependant des limites et elles ne sont pas un outil magique qui solutionnera tous les problèmes du simple fait qu'elles ont été mises en place. Leur principal intérêt est de susciter un questionnement de la part des bibliothécaires, une réflexion sur la cohérence de l'organisation, son efficacité et la qualité des services rendus dans une collectivité donnée. C'est l'expérience la plus réussie dans le domaine des bibliothèques parce que l'évaluation interne trouve sa place logique dans le processus de décision et de planification.

1-2-3-4 - LE TABLEAU DE BORD DES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES

En France, les bibliothèques universitaires ont été les premières à se doter d'un outil de gestion et d'évaluation interne plus performant que les statistiques. Leur mode de fonctionnement a été affecté par des mutations importantes de leur environnement: le développement des nouvelles technologies, la mise en place de services payants et la place nouvelle assignée aux services d'information documentaire dans les universités. Le congrès de l'A.U.P.E.L.F. (Association des Universités Partiellement ou Entièrement de Langue Française) ayant pour thème l'évaluation dans les bibliothèques universitaires, fut essentiel pour la prise de conscience du milieu. A sa suite, la D.B.M.I.S.T. mit au point un tableau de bord de gestion testé par huit bibliothèques. Il a pour but de constituer un système de clignotants permettant de vérifier l'évolution de la bibliothèque et la direction dans laquelle elle poursuit son action (cf. annexe n° 1).

Cet outil est une amélioration de la gestion des bibliothèques mais sa mise en place repose sur une ambiguïté parce qu'elle est

imposée par une autorité de tutelle centrale. Un tableau de bord est, on l'a vu, un outil pour un niveau de responsabilité adapté à des objectifs locaux. On peut se demander s'il ne sera pas perçu comme une autre forme de contrôle plus évolué (et donc plus contraignant) que les statistiques habituellement recueillies.

1-3 - OUTILS DE GESTION ET D'ÉVALUATION : PROBLÈMES SPECIFIQUES AUX ORGANISATIONS PUBLIQUES

Comme nous l'avons souligné, mettre en place une méthode de gestion et d'évaluation dans les organisations publiques est une préoccupation constante, mais la concrétisation de ce projet et l'exploitation réussie des outils sont contrariées par la réalité des pratiques administratives. Ainsi le contrôle de gestion se heurte aux problèmes de la définition des finalités des organisations publiques et à l'indécision concernant les niveaux de responsabilité.

1-3-1 - LA FINALITÉ DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

L'évaluation se fait en référence aux objectifs que l'organisation s'est fixés. Mettre en place un système d'évaluation externe ou interne suppose que l'on sache précisément les résultats que l'on cherche à atteindre pour pouvoir calculer l'écart avec ce qui a été réalisé. Or quels sont les objectifs des organisations publiques ? L'action publique est-elle toujours clairement finalisée ? NIOCHE, PENZ et POINSARD (9) distinguent deux types d'objectifs : les objectifs finaux qualitatifs et généraux qu'on peut rapprocher des missions et qui sont généralement formulés lors de la mise en place des politiques et des objectifs intermédiaires ou opérationnels chiffrés qui peuvent être définis comme des niveaux à atteindre dans un temps donné et qui sont eux rarement énoncés dans les organisations publiques françaises. La France diffère en cela des pays nord-américains qui fonctionnent par programmes ce qui oblige à une précision des projets et à une quantification des objectifs. Dans notre pays on se préoccupe plus des procédures que de la finalité des actions

menées. Il faut insister sur le fait que la mission des organisations publiques est tournée vers l'extérieur. Les objectifs qui en découlent doivent orienter l'action de l'organisation sur un environnement donné et non sur l'organisation elle-même.

1-3-2 - LE NIVEAU DE RESPONSABILITE

Nous avons vu que la notion de responsabilité est très importante pour l'élaboration de tableaux de bord. Quelle est sa réalité dans les organisations publiques ? Les niveaux de décision et de responsabilité sont-ils clairement définis ? Peut-on construire un outil pour un responsable ? Dans les organisations publiques, il y a en fait confusion entre les niveaux de direction, gestion et exécution qui peut se traduire par des antagonismes entre les différents acteurs et qui vient perturber la hiérarchie de l'information. Chacun des acteurs n'a pas forcément conscience de la cohérence de son action avec celle de l'ensemble de l'organisation.

Cette première section a permis de définir précisément le champ de notre étude en le confrontant à d'autres pratiques proches. Ces clarifications étaient essentielles compte-tenu de la confusion qui règne à propos du concept d'évaluation.

Nous abordons maintenant le domaine propre de notre sujet. Dans la section suivante nous chercherons à définir ce qu'est une B.C.P. et quel est son rôle .

2 - LES BIBLIOTHEQUES CENTRALES DE PRET : OBJECTIFS ET STRATEGIES

2-1 - LES BIBLIOTHEQUES CENTRALES DE PRET FRANCAISES

2-1-1 - CONTENUS DES TEXTES MINISTERIELS

Les textes essentiels pour comprendre l'évolution des B.C.P. sont : l'ordonnance n° 45-2678 du 2 novembre 1945 (cf. annexe n°2) qui fonde ces services et les circulaires GROSHENS du 17 juillet 1978 et GATTEGNO du 1er août 1985, l'une rédigée lorsque les B.C.P. sont devenues services du Ministère de la Culture, l'autre au moment de leur transfert aux départements.

L'ordonnance du 2 novembre 1945, seul texte législatif concernant les B.C.P., est un texte très court qui crée une Bibliothèque Centrale de Prêt dans certains départements. Elle fait suite, en fait, à un plan de développement de lecture datant de 1944, mentionné par L. YVERT (53), proposé par le Ministère de l'Education Nationale dont le but est de *"doter la France d'un réseau suffisamment dense pour que toute demande de livres quelle qu'elle soit et d'où qu'elle vienne soit satisfaite"*. Si les intentions dénotent une préoccupation qui est encore d'actualité, le texte de loi lui-même est nettement moins précis en ce qui concerne le rôle des organismes nouvellement créés. Il est simplement spécifié que l'Etat doit aider les communes de - 15 000 habitants qui n'ont pas les moyens de créer leur propre service de lecture et que les B.C.P. ont pour mission de "ravitailler" en livres ces communes. Ce ravitaillement se fait par l'intermédiaire de caisses de livres déposés et renouvelés dans un lieu fixe de la commune qui est généralement l'école ou la mairie.

Dans les faits, missions et modes d'actions évoluent durant les années qui suivent. A des dépôts renouvelés dans un lieu fixe se substitue dans certains cas le principe de la bibliothèque mobile ou du prêt direct aux lecteurs dans les bibliobus. La

desserte évolue également vers les publics particuliers, principalement le public scolaire. Les textes qui ponctuent ces années, analysés par L. YVERT (53) montrent bien cette déviation vers une mission éducative des B.C.P., ce qui va considérablement influencer leur développement. On aboutit ainsi avec la circulaire du 27 février 1968 à une mission très différente de l'orientation d'origine puisque les B.C.P. doivent alors desservir l'ensemble des établissements primaires et leur champ d'intervention est étendu aux villes de - 20 000 habitants.

En 1975, les B.C.P. deviennent services du Ministère de la Culture. Ce transfert nécessite un recadrage des missions et des modes d'action. Ceci est l'objet de la circulaire GROSHENS, texte important car il est en fait à la base des politiques départementales de lecture publique actuelles. Ainsi le champ d'action des B.C.P. est limité aux zones rurales, sans qu'il soit spécifié un nombre maximum d'habitants. Le service qu'elles assurent s'adresse à tous publics, la desserte exclusivement scolaire doit être abandonnée progressivement. Leur fonction documentaire est réaffirmée ainsi que leur mission de diffusion culturelle. Il est fortement conseillé de favoriser la création de relais bibliothèques, caractérisés par leur local spécifique et la présence d'une équipe de bénévoles capables de les gérer. Ils peuvent se transformer en bibliothèques municipales lorsque du personnel qualifié et un budget leur sont adjoints. La circulaire met également l'accent sur la mission coopérative des B.C.P. qui doivent poser les bases d'une collaboration administrative par des relations contractuelles avec les communes et techniques avec les bibliothèques, en particulier en développant des services d'aide bibliothéconomique, animation, aide technique et formation.

La circulaire GATTEGNO divulguée avant la décentralisation effective des services devait donner des recommandations pour éviter un détournement par les départements des missions de lecture publique des B.C.P.

Elle réaffirme en les précisant les orientations déjà définies dans la circulaire GROSHENS. Ainsi le seuil maximal de desserte est fixé à 10 000 habitants. Elle insiste plus particulièrement

sur la mission coopérative des B.C.P. Les modes de desserte et d'intervention sont hiérarchisées suivant l'importance des communes et il est conseillé de favoriser la création de structures municipales dans les communes les plus peuplées. Le mode de desserte retenu devra rendre au lecteur un service aussi proche que possible de celui que lui offrirait une bibliothèque municipale.

Voici donc les objectifs et lignes d'action préconisés par les textes avant 1986. Mais la décentralisation étant synonyme d'autonomie des collectivités territoriales, il est nécessaire de considérer les objectifs assignés aux B.C.P. après le transfert des services aux départements et leurs rapports avec les dernières recommandations du Ministère de la Culture .

2-1-2 - LES OBJECTIFS DEPARTEMENTAUX APRES DECENTRALISATION

2-1-2-1 - ORIENTATION GENERALE

Les départements français sont très hétérogènes. Nous avons donc voulu savoir si la même variété caractérise les directions prises depuis 1986 par les B.C.P.

A travers les documents collectés lors de notre enquête générale auprès des B.C.P. (plans de développement de la lecture, rapport d'activité, documents de communication), nous avons donc cherché à dégager les objectifs et à déterminer les grandes orientations. Nous avons analysé les documents à partir d'une grille simple qui nous permettait de comptabiliser le nombre de fois où des termes semblables ou similaires apparaissaient dans chacune des 37 réponses. Le bilan donne une notion globale de la réalité mais les objectifs ne sont pas forcément exposés clairement en tant que tels dans les documents. Nous avons confronté nos résultats avec les indications des directeurs de B.C.P. et l'enquête réalisée par l'A.D.B.C.P. Nous avons ainsi confirmé nos conclusions : la mission des B.C.P. est, pour l'ensemble des B.C.P. interrogées : **développer la lecture publique en milieu rural** (dans les villes de - 10 000 habitants). Sur les

37 B.C.P. ayant répondu à notre enquête, 31 mentionnent leurs projets et 30 ont pour objectifs : favoriser la constitution d'un réseau de véritables bibliothèques.

Cet objectif nécessite quelques éclaircissements. Ainsi il convient d'expliquer la signification des expressions réseau et bibliothèques publiques.

2-1-2-2 - LE CONCEPT DE RESEAU

Le terme réseau apparaît déjà dans le plan de développement de 1944. Dans le milieu des bibliothécaires, il est souvent associé à l'informatique, mais dans sa définition courante il signifie la répartition des éléments d'une organisation en différents points. Nous avons cherché des définitions plus complètes et nous avons retenu celle de H.B. THORELLI*, économiste : le réseau se définit comme des relations durables entre deux ou plusieurs organisations. Il suppose une interdépendance entre les éléments, constituée de positions et de liens. Ainsi défini, le réseau se construit sur la base d'interactions entre ses éléments et implique une division du travail qui donne à chacun sa place (sa position) mais également des rapports de pouvoirs entre les organisations qui le composent.

Donc construire un réseau de bibliothèques départementales consiste à créer des relations et des interactions entre les bibliothèques et la Bibliothèque Centrale de Prêt. Dans les faits, les conceptions du réseau varient d'un département à l'autre.

* dans Networks : between markets and hierarchies. Strategic Management journal, 1986, vol 7, 37-51.

Une première différence concerne la répartition des points du réseau sur le territoire. Pour les uns, il s'agit de créer un point de lecture, desservi par la B.C.P., par commune : *"un dépôt dans chaque commune et un seul dépôt par commune"**. C'est généralement le cas des B.C.P. anciennes qui, après les circulaires successives, se trouvent face à un ensemble de points de desserte incohérent et déséquilibré avec parfois 3 ou 4 points de dépôt par commune (mairie, écoles, maisons de retraite ...). Cet émiettement, compte tenu des moyens, les empêche d'assurer un service de qualité. Pour ces B.C.P., l'essentiel est donc de clarifier la desserte et de la limiter. Pour d'autres, il s'agit de constituer un réseau cohérent en organisant les liens entre petites communes et communes plus importantes, soit une véritable collaboration qui permettent de partager les responsabilités et les énergies : *"redéfinir le réseau avec pour maillon indispensable de véritables bibliothèques capables de jouer un rôle de relais de la B.C.P. auprès des autres communes, des écoles et des autres relais spécifiques"*.

Ces deux options peuvent être résumées par le schéma suivant à l'aide duquel M. SIMONNEAU décrit l'évolution de la B.C.P. de la Gironde (62).

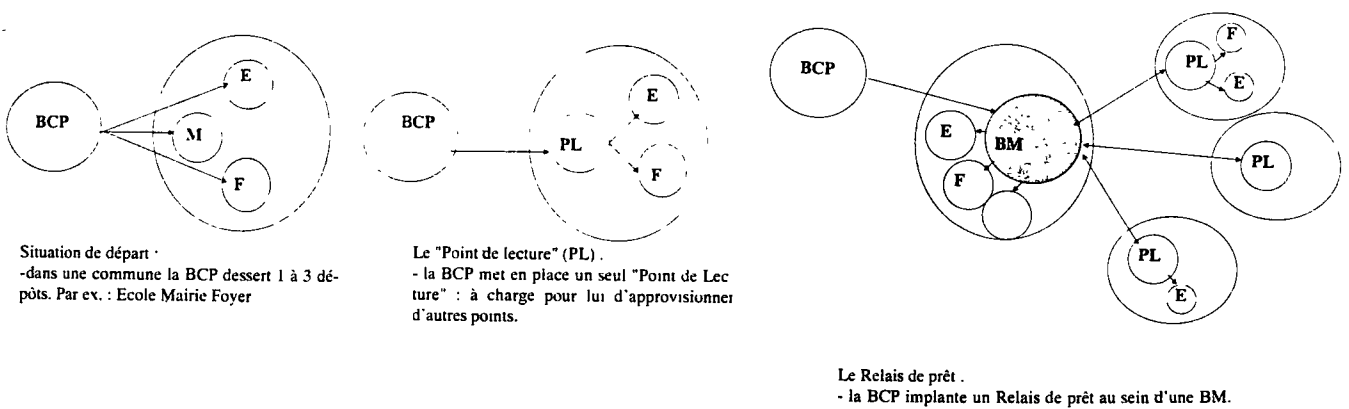
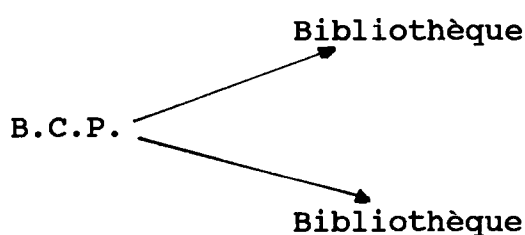


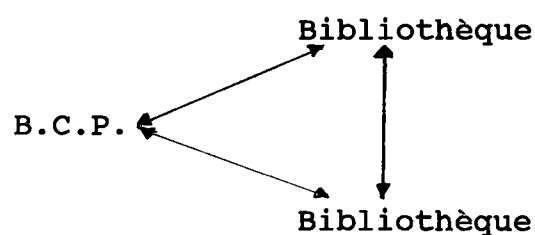
Fig. 11 : évolution du réseau de la B.C.P. de Gironde.

* Les citations en italiques sont extraites des documents fournis par les B.C.P.

La deuxième différence se rapporte au type de relations entre les B.C.P. et les bibliothèques. Soit la relation est univoque de la B.C.P. aux communes ce qui suppose un pouvoir de fait de la première, et donc un réseau centralisé où les bibliothèques sont des relais. Soit la relation créée est interactionnelle et les bibliothèques sont partenaires pour un service à l'utilisateur final.



• RESEAU CENTRALISE



• RESEAU INTERACTIONNEL

Fig. 12 : deux conceptions de réseau.

A l'heure actuelle, les réseaux sont en construction et peu de B.C.P. ont constitué des réseaux interactionnels. Certains départements considèrent comme une étape le passage par des bibliothèques-relais. Un véritable réseau coopératif sera effectif lorsque les relais seront devenus de véritables bibliothèques.

2-1-2-3 - DE "VERITABLES BIBLIOTHEQUES"

Les termes pour désigner les éléments du réseau sont variés : bibliothèques-relais, bibliothèques normatives, petites unités de lecture publique, foyers culturels ... comme si on hésitait à leur reconnaître le statut de bibliothèque dévolu aux seuls équipements urbains.

Quoiqu'il en soit, même si elles n'en auront pas l'appellation, l'objectif est d'en faire de véritables bibliothèques. Que signifie cette expression ? Si l'on s'en réfère à la définition du manifeste de l'UNESCO publié en 1972 : *"La bibliothèque publique est le principal moyen de donner à tous libre accès au trésor de pensées et des idées humaines et aux créations de l'imagination de l'homme ... Présentées de façon attrayante et sans cesse remises à jour, ses collections doivent être la preuve vivante de l'évolution du savoir et de la culture. Elle pourra ainsi aider les lecteurs à se faire une opinion et à développer leur goût et leurs facultés critiques et créatives"*. On peut y ajouter la synthèse moins lyrique du Ministère de la Culture : *"La bibliothèque publique a pour mission de partager la culture au bénéfice de l'ensemble de la population ce qui oblige à respecter le pluralisme, l'accessibilité des services, la prise en compte de la diversité des publics. La bibliothèque publique doit satisfaire la documentation de base du citoyen, l'information dans tous les domaines, la conservation et la diffusion du patrimoine culturel, notamment local, inciter au plaisir de lire, d'écouter et de regarder".**

* MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION DES GRANDS TRAVAUX ET DU BICENTENAIRE. DIRECTION DU LIVRE ET DE LA LECTURE. Objectif lecture : bibliothèque et décentralisation. Réseaux de lecture. Paris : M.C.C., 1989. 83 p. ISBN 2-11.086041-3.

Ces deux définitions mettent en avant chacune deux aspects presque antagonistes du rôle des bibliothèques publiques. Celle de l'UNESCO insiste plutôt sur l'action volontariste et sur l'offre culturelle qui doit être proposée ; celle, plus récente, du Ministère de la Culture, met l'accent sur la satisfaction d'une demande émanant d'un public varié.

Compte-tenu des moyens dont disposent les communes en milieu rural, créer de véritables bibliothèques constitue une action de longue haleine où le partenariat et la collaboration auront une place essentielle.

Les B.C.P., comme il est recommandé dans les circulaires, GROSHENS ou GATTEGNO définissent des normes qui donnent droit au statut de bibliothèque.

Elles se préoccupent, dans un premier temps, des conditions matérielles d'accès aux collections et définissent donc chacune un service minimum de bibliothèque comme objectif à atteindre. Les critères sont différents d'un département à l'autre, mais toutes les B.C.P. sont d'accord sur 3 points :

- le service doit être ouvert gratuitement à tous les publics ;
- la bibliothèque doit être installée dans un local spécifique ;
- elle doit être gérée par une équipe capable d'animer la structure.

La plupart souligne le statut municipal indispensable pour garantir la stabilité et l'évolution de la bibliothèque. Elle peut être alors soit en régie municipale directe soit gérée par une association ayant signé une convention avec la municipalité. Le statut municipal a également l'avantage d'organiser la relation

entre la B.C.P. et la municipalité avec par exemple la signature de conventions département et commune.

D'autres B.C.P. mettent l'accent sur l'accessibilité des services et ajoutent à leurs critères un nombre d'heures d'ouvertures minimum. Enfin, pour 6 d'entre elles une véritable bibliothèque correspond à la définition d'une bibliothèque municipale donnée par GROSHENS et J. GATTEGNO : elles doivent avoir un budget d'acquisition et un fonds propre.

Parallèlement à l'orientation générale que nous avons tenté de mettre en évidence, certains départements se sont donnés des missions complémentaires. Il est difficile de les prendre en compte dans notre étude, car ces actions nécessitent des formes d'évaluation propres dont l'analyse nuirait à la cohérence de notre travail, mais il semble intéressant de les signaler car elles dénotent des préoccupations correspondant aux besoins particuliers d'un environnement.

Pour ces départements, il s'agit de desservir des publics particuliers comme les collèges ou les prisons * ou de développer des fonds spécifiques généralement agricoles ou locaux. Il est intéressant de constater que ces actions prennent aussi la forme de partenariat avec les organismes concernés.

Enfin, deux B.C.P. déclarent qu'améliorer l'image culturelle départementale est un de leur objectif. Elles se positionnent ainsi délibérément comme service culturel départemental.

Il ne faut pas négliger les B.C.P. qui ont choisi de privilégier le prêt direct aux lecteurs. Ce projet politique suppose donc que la lecture publique rurale repose entièrement sur le département et sur ses services.

* BOULBET, G.. La B.C.P. de Haute-Garonne et les prisons. Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires français, 1990, n° 147, p 27-28.

L'orientation générale des départements en matière de lecture publique est donc sensiblement la même, elle prolonge l'action du Ministère de la Culture depuis 1978. Mais les réalités sous-jacentes aux objectifs exprimés sont différentes, et le degré de développement hétérogène des B.C.P. fait que les niveaux visés ne sont pas les mêmes.

Les objectifs déterminent le rôle de la B.C.P. On peut donc le résumer en reprenant les termes de B. CALENGE directeur de la B.C.P. de Saône et Loire : bibliothèque publique, elle assure avec les bibliothèques des communes les mêmes services que n'importe quelle bibliothèque publique. Elle a ainsi une fonction de complément par rapport aux services que sont capables d'offrir les bibliothèques. Mais service départemental, elle a aussi pour mission d'assurer l'équilibre du territoire en matière de lecture publique et de favoriser l'accès à la lecture publique de chaque habitant d'une ville de -10 000 habitants du département.

C'est donc une bibliothèque dont l'identité repose sur une double compétence qu'il conviendra d'intégrer dans le dispositif d'évaluation. L'analyse des stratégies mises en place pour atteindre les objectifs va nous permettre de mieux analyser cette ambivalence.

2-1-3 - STRATEGIES OU LIGNES D'ACTION

La réalisation des projets passe par la mise en oeuvre d'actions cohérentes avec les objectifs et articulées entre elles que l'on peut regrouper sous le terme de stratégies dans le sens où l'entend A.C. MARTINET : *"Le management stratégique peut consister à concevoir, réunir et manoeuvrer des forces énergies de façon délibérée pour introduire des changements jugés avantageux dans l'univers conflictuel de façon à réaliser le projet politique"* (17).

Nous mettrons ici plus précisément l'accent sur les stratégies dites externes, c'est-à-dire celles qui définissent les modes relationnels avec l'environnement par opposition aux stratégies internes qui s'appliquent aux modes de relations à l'intérieur de l'organisation.

L'univers des B.C.P. est effectivement conflictuel puisque les éléments du réseau que l'on cherche à créer et à rendre cohérent ne font pas partie de la même organisation. Les départements ont pour partenaires les communes qui sont autonomes depuis la décentralisation. En l'absence de loi sur la lecture publique, ils ne disposent d'aucun support administratif pour faire aboutir leurs projets. La création d'un service de lecture publique dans une commune ne peut être imposée. Les B.C.P. n'ont pas, pour favoriser le bon fonctionnement des bibliothèques, de mission de contrôle technique. Celui-ci est toujours assuré par l'Etat.

Donc pour atteindre les objectifs, les B.C.P. et les départements doivent "manoeuvrer" de façon à ce que les communes adhèrent à leurs projets. Il faut donc convaincre les élus, mais aussi l'ensemble des partenaires concernés en particulier les bénéficiaires des dépôts que l'on veut supprimer (écoles ...).

Les actions entreprises auront alors deux aspects : politiques et techniques. On distingue donc dans les départements les stratégies suivantes :

- les stratégies de moyens. Bien que nous n'analysions pas cet aspect, il convient de signaler que les départements, aidés par l'Etat, ont cherché à se donner des conditions matérielles favorables. Le plus souvent en signant avec l'Etat des conventions ou des plans de développement. Instaurés avant la décentralisation, ces plans devaient faciliter le transfert des B.C.P. en soutenant financièrement la construction de bâtiments et l'embauche de personnel. Ils devaient également permettre l'élaboration des projets départementaux de lecture publique. En fait, si ils font souvent référence à la mission des B.C.P., les plans présentent rarement des objectifs programmés. L'accent est généralement mis sur l'accroissement des collections, la

construction d'annexes, l'informatisation. Atteindre des conditions matérielles adéquates de fonctionnement semble constituer en fait pour certains l'objectif essentiel.

L'investissement financier des départements a également été favorisé par le transfert intégral des crédits de fonctionnement dans la dotation générale de décentralisation.

- Les politiques d'incitation. Les communes rurales n'ont pas les moyens financiers de créer des bibliothèques, et la lecture publique, comparée au sport par exemple, n'apparaît pas toujours comme une nécessité. Les départements proposent donc depuis quelques années des aides matérielles généralement sous forme de prêt permanent de mobilier et d'usuels (ceci grâce aux subventions du C.N.L.), plus rarement sous forme de dotation financière directe. Ils organisent ainsi un partage financier : la commune fournit le local, les crédits de fonctionnement et l'équipe, le département se charge d'une partie des frais d'investissement et apporte son service complémentaire et technique : la B.C.P. De plus en plus souvent, des conventions sont proposées. Contrats entre les deux parties, elles permettent d'imposer aux communes la création d'un service minimum de lecture publique. Les termes varient suivant les priorités données et les critères retenus pour définir une véritable bibliothèque. Ces contrats font aussi partie des stratégies des directeurs de B.C.P. qui se donnent ainsi le support administratif qui leur manque et s'assurent du soutien de l'administration départementale.

- Décentralisation et redistribution des responsabilités. La déconcentration et décentralisation sont aussi des préoccupations locales. C'est ainsi que certains départements ont déconcentré leurs services en construisant des annexes pour mieux s'adapter aux réalités géographiques et pour se rapprocher des utilisateurs. Cette tendance, s'est accentuée ces dernières années grâce aux aides financières de l'Etat. Certaines annexes sont ouvertes aux lecteurs des communes d'implantation et du secteur géographique concerné et assurent donc à la fois des fonctions de

bibliothèque municipale et de bibliothèque centrale de prêt. Ces politiques ont pour objet de mieux équilibrer les départements et de faciliter l'accès à une bibliothèque publique.

Certaines B.C.P. telles la Gironde ou la Saône et Loire, plutôt que de s'appuyer sur des structures départementales, ont mis en place un maillage du territoire en partageant les responsabilités avec des structures municipales ou intercommunales d'une certaine importance qui prennent en charge la desserte des communes plus petites de leur secteur. Cette restructuration du réseau permet de limiter les interlocuteurs de la B.C.P., celle-ci peut donc rendre un service de meilleure qualité sur des points stratégiques et non émiettés sur l'ensemble du territoire. Elle permet également d'organiser la collaboration intercommunale.

- Les services d'aide bibliothéconomique. Ils concernent directement les services offerts par la B.C.P. qui assure ainsi sa mission de complément. Ils sont destinés à améliorer l'efficacité des bibliothèques du réseau en intervenant plus ou moins directement sur leur fonctionnement. Ils sont complémentaires des aides matérielles car après avoir créé les conditions de base nécessaires pour une bibliothèque minimum, il convient de l'animer et de l'aider à rendre le service performant. Ils peuvent se diviser en compléments de ressources où la B.C.P. met à la disposition des bibliothèques des collections de documents, du matériel, et en services d'intervention plus directe destinés à aider les responsables à gérer leur structure de manière dynamique.

- Le service de diffusion traditionnelle. Desservir en documents les villes de -10 000 habitants est la fonction traditionnelle des Bibliothèques Centrales de Prêt. Elle se fait par l'intermédiaire du bibliobus qui périodiquement permet aux équipes de renouveler une partie du fonds de livres prêtés 3 ou 4 fois par an. Cette fonction évolue. Car d'une part les supports changent : audiovisuel, oeuvres d'art sont diffusés par des discovidéobus, artobus... D'autre part une évolution intéressante

se profile : le sens de la diffusion change, c'est ainsi que les responsables de bibliothèques peuvent venir renouveler leurs documents directement dans les magasins de la B.C.P. ; ce qui leur donne un choix plus large, pour approvisionner la communauté particulière dont ils ont la charge.

Cette volonté de s'adapter aux besoins des usagers apparaît également avec les services de réservation. Un individu lecteur qui n'a pas trouvé le livre souhaité dans le fonds de sa bibliothèque communale peut en faire la demande par l'intermédiaire d'une personne de l'équipe qui la transmet à la B.C.P. Ces services sont souvent associés à un service d'envoi postal pour limiter les délais d'attente. Certaines B.C.P., dont la Saône et Loire, mettent au point un système de navette par voiture légère parallèle aux tournées du bibliobus qui permettent un service plus rapide.

- Le service d'animation culturelle. (61) L'animation culturelle est une fonction assurée depuis longtemps par les bibliothèques publiques. Elle revêt une importance particulière en milieu rural où la bibliothèque est souvent la seule structure culturelle. L'expression "foyer culturel" utilisée par J.C. GROSHENS prend alors tout son sens. Les bibliothèques rurales n'ayant pas assez de moyens pour proposer des activités culturelles de bon niveau, les B.C.P. mettent à leur disposition des animations qui peuvent prendre des formes diverses : expositions réalisées ou empruntées par la B.C.P., valises thématiques, organisations de rencontres avec des auteurs, conférenciers, écrivains. Généralement les B.C.P. ne participent pas aux animations (exception : B.C.P. de l'Ardèche).

Ces services plus ou moins structurés suivant les B.C.P. ne s'accompagnent pas toujours de formation à l'animation contrairement aux services similaires québécois dont nous parlerons plus loin et qui situent cette activité dans une perspective de marketing, en apprenant aux responsables comment cibler le public avant de proposer une activité.

- La formation. Les équipes d'animateurs sont généralement des bénévoles qui n'ont pas de formation spécifique à la bibliothéconomie. Il est indispensable pour que les structures deviennent de véritables bibliothèques publiques que ces personnes acquièrent des connaissances bibliothéconomiques de base pour pouvoir gérer, animer les services et être les interlocuteurs privilégiés et qualifiés des B.C.P. On peut citer ici J. PERRET, directeur de la B.C.P. de la Drôme : *"l'effort d'équipement n'a pas de sens s'il ne s'accompagne pas de la préoccupation constante des personnes qui doivent faire vivre ces équipements"*. Ainsi depuis plusieurs années les B.C.P. mettent au point des formations qu'elles assurent elles-mêmes ou qu'elles confient à des organismes. M. GEMMERLE a réalisé l'année dernière, dans le cadre d'un D.E.S.S., une étude approfondie sur la question (59). Cette formation est bien sûr variée d'un département à l'autre suivant le stade de développement des réseaux. Elle peut être une formation de base permettant d'acquérir des connaissances bibliothéconomiques ou une formation continue pour les entretenir. L'objectif actuel est d'avoir un responsable qualifié par bibliothèque. La formation du responsable est souvent une des clauses du contrat département-commune lors de la création d'un équipement.

- L'aide technique. Le personnel de la B.C.P., en contact avec les responsables des dépôts sur le terrain donne des conseils techniques de manière informelle pour aider à mettre en valeur les collections, à choisir les documents dans les bibliobus, améliorer le service rendu au public ou faciliter les contacts entre les équipes et les municipalités. Avec l'amélioration des bibliothèques et la qualification des responsables, ces services spontanés nécessitent une structure, c'est ainsi qu'apparaissent des services d'intervention technique plus ou moins directe. Ces actions peuvent prendre différentes formes selon qu'elles s'adressent aux élus pour la création d'un local ou aux équipes pour des conseils bibliothéconomiques. Elles peuvent être interventions sur le terrain dans une bibliothèque particulière ou des rencontres par secteurs géographiques comme dans les Bouches du Rhône où la B.C.P. organise des rencontres par sous ensembles

géographiques (S.E.G.). Dans ce dernier cas, l'aide se rapproche de la formation continue.

Parallèlement aux interventions, les B.C.P. proposent également des outils d'information professionnelle et mettent à la disposition des animateurs leur documentation professionnelle et réalisent elles-mêmes des manuels ou guides du bénévole professionnel (manuels de procédures, guide du dépositaire, guide d'achat ...).

- Les stratégies d'image. Timidement les B.C.P. organisent leur promotion et réalisent un certain nombre de documents destinés à être communiqués (plaquette d'information, guide des bibliothèques départementales). Elles cherchent à donner l'image d'une organisation plus dynamique et plus ouverte. L'exemple le plus intéressant est la B.C.P. de l'Ardèche qui a fait de la promotion un principe de fonctionnement. Elle a en fait un double rôle : c'est une stratégie de la B.C.P. en direction des élus départementaux pour faciliter l'intégration du service, mais elle s'adresse aussi aux élus communaux et aux équipes des bibliothèques du réseau pour susciter un sentiment d'appartenance et leur adhésion au projet.

Pour résumer les paragraphes précédents nous proposons le schéma suivant :

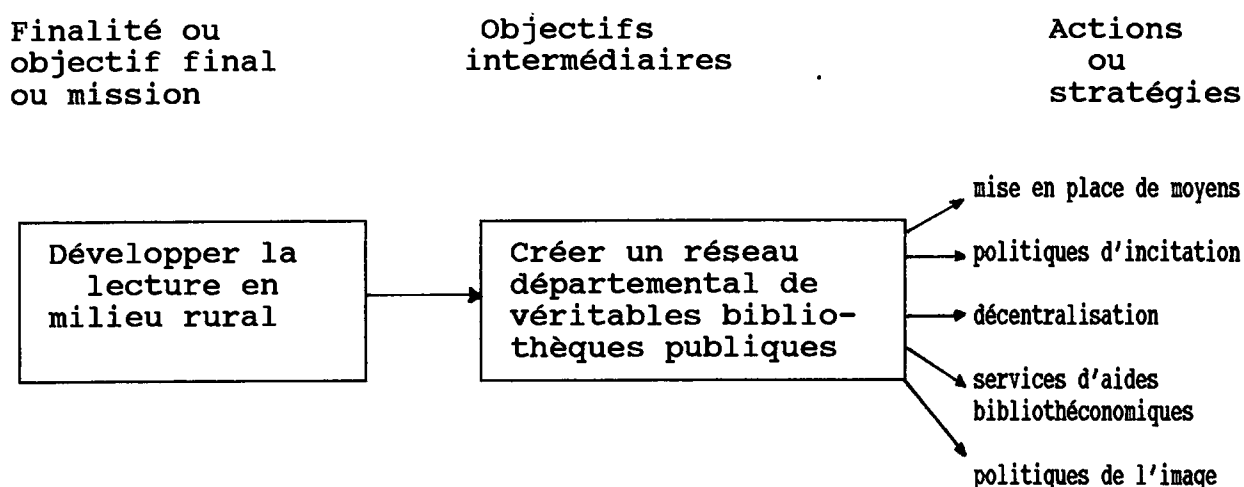


Fig. 13 : processus de mise en oeuvre des objectifs.

Cette orientation générale telle que nous avons essayé de la définir n'est pas un changement radical dans l'univers des B.C.P. En effet, ces objectifs et stratégies étaient déjà cités dans la circulaire GROSHENS de 1978 avant qu'il soit question de décentralisation. Les stratégies n'ont pas été toujours délibérément mises en place mais émergent plutôt des évolutions de l'environnement et des pratiques. Les départements ou les B.C.P. ont repris à leur compte ces tendances et cherchent à maîtriser leur développement et à structurer les actions pour mieux s'adapter aux mutations. Les B.C.P. créées récemment ont pu bâtir plus facilement un projet original et élaborer des stratégies propres.

Un projet politique suivi d'une stratégie délibérée ne semble pas être la règle. C'est ainsi que les relations entre objectifs et actions sont loin d'être intégrées dans un processus aussi clair que le schéma précédent le laisse croire. Les objectifs sont souvent plus implicites qu'explicites et les actions menées ne sont pas forcément rattachées à un projet global. Pourtant, isoler les différentes phases et tenter de les structurer était nécessaire pour donner une base logique à notre réflexion. La réalité sur le terrain est en fait plus cahotique.

2-2 - PRESENTATION DES B.C.P. QUEBECOISES

Durant l'été 1989, nous avons effectué un stage de quatre semaines au Québec, dans 4 Bibliothèques Centrales de Prêt. Nous avons lu certains articles ou ouvrages sur les méthodes de gestion et d'évaluation nord américaines, et nous souhaitons connaître la réalité des pratiques sur le terrain. De plus, les B.C.P. québécoises nous attiraient par les similitudes de fonctionnement avec les B.C.P. françaises.

Sur les conseils de R. SAVARD de l'Ecole de Bibliothéconomie de Montréal, nous avons visité quatre organismes présentant chacun des caractéristiques intéressantes pour notre étude : priorité donnée à l'expertise à la Biblio région de Québec, mise en place

de véritables foyers culturels au Saguenay-Lac Saint-Jean, l'évaluation des services rendus et la gestion interne en Gaspésie et en Montérégie.

2-2-1 - STATUTS ET OBJECTIFS

Les B.C.P. québécoises sont des corporations privées à but non lucratif qui ont été instaurées en 1961 par le Ministère de la Culture (M.A.C.). Après l'étude de différents systèmes, c'est le modèle français qui a été retenu parce que mieux adapté aux réalités géographiques et sociodémographiques de l'environnement québécois. Les deux premières B.C.P. ont été créés dans les régions de MAURICIE en 1961 et de l'OUTAOUAIS en 1964. Une évaluation de ces deux structures après quelques années de fonctionnement a été faite avant que le système soit étendu à l'ensemble des régions. Il existe 11 B.C.P. à l'heure actuelle.

Elles sont administrées par un conseil d'administration élu par l'Assemblée Générale de la corporation. Elles sont financées à 80% par l'Etat et à 20% par les municipalités membres.

Leur mission est d'établir et maintenir, par l'intermédiaire de contrats de service avec les municipalités, des structures de développement et de fonctionnement d'un réseau de bibliothèques publiques pour les villes de - 5000 habitants à l'intérieur d'une région donnée, en vue d'assurer à tous les citoyens de tout âge et de toutes conditions l'accès à la lecture, à l'information et à la documentation sous toutes ses formes.

L'orientation générale des B.C.P. québécoises n'est pas fondamentalement différente de celle des B.C.P. françaises. Mais les façons dont les projets sont élaborés et les modes de fonctionnement entraînent des particularités importantes dans les modes de gestion. Au Québec, les objectifs opérationnels sont clairement définis et quantifiés chaque année en terme de population à atteindre par le M.A.C. et en termes d'actions à entreprendre par le conseil d'administration de la corporation. Il faut préciser que les membres de celles-ci sont les élus et les

responsables de bibliothèque de chacune des municipalités affiliées. Un bilan annuel des résultats est présenté chaque année devant l'Assemblée Générale. Le non respect des objectifs peut entraîner la diminution des subventions ministérielles ou le limogeage du responsable de la B.C.P.

De plus, certaines subventions sont obtenues après présentation des projets et des programmes, par exemple lors des conférences socio-économiques des régions sont choisis un certain nombre de projets suivant leur qualité et leur intérêt pour la région. Les B.C.P. y présentent globalement leur programme de développement des équipements du réseau.

Projets, objectifs, planification et programmation sont intégrés à la réalité des B.C.P. québécoises beaucoup plus qu'à celle des organismes français.

2-2-2 - STRATEGIES ET ACTIONS

Les stratégies générales consistent à :

- établir des contrats avec les municipalités de moins de 5000 habitants ;
- constituer et diffuser des collections de documents;
- établir une centrale régionale de services techniques et professionnels devant servir à l'ensemble des bibliothèques ;
- contribuer à la promotion, à la diffusion et à la conservation du patrimoine local et régional ;
- favoriser la coopération.

Ce sont donc des stratégies semblables à celles qui ont été suivies par les B.C.P. françaises mais les relations avec les partenaires sont différentes :

- les contrats avec les municipalités sont onéreux. La somme est fixée par habitant et varie d'une région à l'autre. En Montérégie, les communes peuvent opter, moyennant finances pour une gamme de services divers en plus des services de base ;

- les représentants de chacun des éléments de la corporation participent à la politique générale et peuvent manifester leur désaccord lors des assemblées générales.

La B.C.P. est l'entreprise de services de la corporation. Le rapport entre elle et chacune des municipalités membres n'est pas politique mais commercial. Le pouvoir exercé n'est donc pas le même qu'en France, les relations avec l'environnement sont plus claires. Ainsi la B.C.P. peut intervenir directement sur le terrain sans que l'autonomie municipale ne soit remise en cause.

Les services proposés sont sensiblement les mêmes qu'en France, mais ils sont mieux structurés et le personnel de la B.C.P. prend directement en charge un certain nombre de tâches bibliothéconomiques. Cela fait partie du service qui a été financé et les bénévoles qui s'occupent des bibliothèques ne remettent pas ce système en question. Au contraire, celles que nous avons interrogées trouvaient que libérées des tâches matérielles, elles pouvaient consacrer plus de temps au public.

Parmi les activités les plus représentatives nous retiendrons le service de diffusion et les services d'expertises.

Les collections destinées à une bibliothèque (livres, audio-visuel, art, jouets) sont préparées à la B.C.P. suivant un système appelé rotation : les fonds prêtés sont organisés en respectant un équilibre des collections préalablement déterminé et sont renouvelés de manière rigoureuse. Le principe de la bibliothèque mobile est rare. Les changements sont faits par l'intermédiaire de caisses transportées par camionnettes (67). Pour permettre à ces collections de base de s'adapter aux besoins de chacun, le service des réservations prend en compte la demande des individus. Les

collections propres à chaque bibliothèque ne sont pas très développées.

Les services d'expertises sont dirigés par des spécialistes du domaine concerné, par exemple des diplômés en animation et en communication s'occupent de services d'animation. Ils forment les bénévoles aux techniques du marketing avant qu'elles organisent une animation pour un public donné. A la B.C.P. du Saguenay Lac Saint-Jean, la priorité est donnée à l'animation culturelle. La B.C.P. a atteint son potentiel de desserte (100% des communes desservies), son objectif de développement actuel est de transformer les bibliothèques en véritables foyers culturels en y adjoignant des salles conçues pour accueillir les expositions, conférenciers, etc. L'animation culturelle s'inscrit dans des programmes de promotion de la culture régionale qui sont subventionnés par le Conseil des Arts et différents Ministères.

On peut citer également le service d'aménagement et de développement de la B.C.P. de Québec qui est un véritable cabinet d'architecture intérieure et qui s'occupe de l'aménagement des bibliothèques (plan d'implantation, dessin de mobilier, choix des couleurs ...).

On peut donc dire que les B.C.P. québécoises, plus récentes que les B.C.P. françaises, agissent dans un environnement géographique, administratif et sociologique différent. Leur mode d'organisation interne et de gestion en seront influencés. Il est donc intéressant d'analyser la place de l'évaluation dans ce système et comment ces spécificités sont intégrées dans la construction et l'exploitation des indicateurs. C'est ce que nous entreprendrons dans la troisième section après avoir analysé les pratiques et les dispositifs d'évaluation dans les B.C.P. françaises.

3 - EVALUATION ET MESURES DANS LES B.C.P.
--

3-1 - ETAT DE LA QUESTION EN FRANCE

3-1-1 - EVALUER : UNE PREOCCUPATION ACTUELLE

L'ensemble des directeurs de B.C.P. qui ont répondu à notre enquête ou que nous avons interrogés s'accordent pour reconnaître que l'évaluation est une nécessité pour eux à l'heure actuelle. Ceci s'explique d'une part parce que la décentralisation a rapproché les décideurs départementaux et qu'il faut justifier auprès d'eux des choix effectués et de l'utilisation des subventions. Les projets de développement, dans certain cas, bouleversent les relations avec l'environnement. Ainsi la réorganisation de la desserte peut susciter des réticences de la part des anciens bénéficiaires du service dont les dépôts sont supprimés (écoles ...) et même parfois du personnel dont on change les habitudes (ex. : suppression du prêt direct). Il faut donc convaincre que les options prises sont les bonnes. Les nombreuses créations d'emplois et la parcellisation des services par la création d'annexes modifient l'organisation interne et des outils de gestion deviennent nécessaires pour que l'action entreprise soit cohérente.

Cependant, la plupart des directeurs ont conscience qu'ils sont démunis et mal formés dans ce domaine. Ils utilisent le plus souvent des données recueillies pour le questionnaire de la Direction du Livre et de la Lecture ou ils mettent en place des systèmes empiriques de mesures dont ils reconnaissent l'insuffisance.

3-1-2 - LE QUESTIONNAIRE DE LA DIRECTION DU LIVRE ET DE LA LECTURE

Comme les bibliothèques municipales, les B.C.P. remplissent chaque année une grille de données statistiques destinées à la Direction du livre et de la lecture (D.L.L.). Avant la décentra-

lisation, ce formulaire constituait un contrôle normal de l'Etat sur ses services et permettait l'attribution des subventions. A présent, l'obligation de fournir ces informations s'inscrit dans le cadre du décret du 9 novembre 1988 relatif au contrôle technique de l'Etat sur les bibliothèques des collectivités territoriales. Les dernières statistiques publiées sont celles de 1986 et 1987. En 1986, 94 rapports pour 96 B.C.P. ont été réunis à la D.L.L., en 1987 92 rapports.

Le formulaire du questionnaire date de 1986 (cf. annexe 3). Il ne comporte pas moins de 198 articles qu'il est malaisé de remplir. Malgré les notes explicatives, les définitions des données à collecter manquent de clarté. Par exemple, la confusion règne à propos de la signification de "dépôt" défini comme suit : *"ensemble des documents déposés. Doit être considéré comme dépôt vivant (donc comptabilisé chaque année) tout dépôt ayant fait l'objet d'au moins une transaction par an. Ex. : pour un dépôt de 300 documents fait l'année précédente sur lequel une unité seulement a été changée, on comptera pour l'année de référence 300 documents déposés et non pas seulement 1 document déposé"*. C'est ainsi que chaque B.C.P. comptabilise cette donnée à sa manière, la synthèse obtenue est inutilisable. D'autre part, les typologies employées pour définir les relais ne sont pas celles des B.C.P. : on garde le terme général de bibliothèques, alors que, on l'a vu, ce concept est très varié. De plus, les activités mises en avant dans le questionnaire ne correspondent pas aux priorités actuelles. Ainsi le prêt direct occupe une place importante alors qu'il n'est plus un mode de desserte essentiel.

Enfin les recueils sont publiés tard (en 1990 sont parus les statistiques 1986 - 1987) et ne présentent pas la totalité des données demandées, n'y figurent pas l'activité des dépôts ni les activités d'animation, formation et coopération des B.C.P. (51).

Beaucoup de personnes ont travaillé pour améliorer ce questionnaire. Ses lacunes dénotent bien la difficulté à mesurer l'action des B.C.P. : problèmes techniques liés à l'ambiguïté du rôle de la B.C.P. mais aussi aux évolutions rapides, et problèmes politiques qui rendent difficiles la publication de certaines

données (activité des lieux de dépôts) alors qu'on ne se trouve plus en situation de tutelle administrative.

Le formulaire comporte à la fois trop d'informations et pas assez. Beaucoup de directeurs déclarent ne pas avoir d'autres outils de mesures que le questionnaire tout en reconnaissant son insuffisance. Les données recueillies sont en fait des informations de base incomplètes mais utiles pour construire des indicateurs, mais elles ne sauraient constituer à elles seules un outil de gestion interne car elles ne permettent pas une évaluation dynamique. Certains attendent que la D.L.L. mette au point une grille d'indicateurs pour évaluer les services, mais compte tenu de ce que l'on sait sur la construction des indicateurs, il serait paradoxal qu'une autorité centrale construise un outil de gestion destiné à un niveau local.

3-1-3 - LES INITIATIVES DES B.C.P.

Pour compléter les statistiques de la D.L.L. certains directeurs ont mis en place des mesures de données mieux adaptées à leurs besoins. Le tableau, ci-dessous, permet une comparaison entre les deux types de données et met en évidence les priorités des directeurs de B.C.P. Ces données sont extraites des rapports d'activités ou bilan annuel, peu de directeurs ont tenté de mettre en place des tableaux de bord au sens strict du terme. On y retrouve les mêmes données associées pour construire des variables.

DONNEES DEMANDEES PAR LA D.D.L.	INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES RECUEILLIES OU CONSTRUITES PAR LES B.C.P.
<p>POPULATION DESSERVIE</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre total de communes desservies - total population desservie - % de communes desservies - % de population desservie - moyenne par commune <p>PRET PAR DEPOT</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour chaque type de dépôt (tous publics - publics particuliers) <ul style="list-style-type: none"> · total des lieux de dépôts · population desservie <p>PRET DIRECT</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre total de communes et de collectivités - nombre total de communes desservies par un prêt direct tous publics - population desservie par un prêt direct tous publics - nombre total de collectivités desservies par un prêt direct publics particuliers - population desservie par un prêt direct publics particuliers. <p>PRET PAR DEPOT</p> <p>NOMBRE DE LIEUX DE DEPOT TOUS PUBLICS</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre total pour chaque type de dépôt (bibliothèques, mairies, écoles maternelles et primaires, établissements secondaires) - % pour chaque type de dépôt <p>NOMBRE DE COLLECTIVITES PUBLICS PARTICULIERS</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre total pour chaque type de collectivités (école maternelle et primaire - établissements secondaires - entreprises - centres de vacances - autres) - % pour chaque type de dépôt 	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de communes desservies par canton - population desservie par une bibliothèque municipale - nombre de communes desservies par une bibliothèque municipale selon les tranches d'habitants - % d'équipement par tranche d'habitants - % d'équipement par canton

NOMBRE DE LIVRES EN DEPOT DANS
LIEUX DE DEPOTS TOUS PUBLICS

- total général
- total pour chaque type de dépôt
- % pour chaque type de dépôt

NOMBRE DE LIVRES EN DEPOT DANS
LIEUX DE DEPOTS PUBLICS PARTICU-
LIERS

- total général
- total pour chaque type de collectivité
- % pour chaque type de collectivité

NOMBRE DE PHONOGRAMMES EN DEPOT

- total général
- total dans lieux de dépôt tous publics
 - dont bibliothèque
 - dont autres
- total dans collectivités particulières

PRET DIRECT

- points de desserte
- nombre de passages
 - total
 - par point de desserte
- nombre d'emprunteurs
 - total
 - adultes
 - enfants
- nombre de livres empruntés
 - total
 - total livres adultes
 - total fiction
 - total documentaires
 - total livres enfants
 - % de livres enfants
- nombre de phonogrammes empruntés

PRET DIRECT DANS LES COMMUNES

- mêmes données que les données générales du prêt direct

- % livres déposés par habitants
- nombre de documents renouvelés annuellement
- nombre de livres renouvelés par genres
- nombre de documents renouvelés par type de document
- nombre de documents déposés par mode de prêt (bibliobus, poste, sur place)

mêmes informations par type de support
mêmes informations par genre

- nombre de livres empruntés par classes DEWEY

- nombre de phonogrammes par support
- nombre de phonogrammes par genre

PRET DIRECT DANS LES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

- nombre de classes desservies
 - nombre d'écoles maternelles et primaires
 - établissements secondaires
- nombre de passage par classes
- nombre de documents prêtés
 - livres
 - phonogrammes
 - autres

PRET DIRECT DANS LES COLLECTIVITES PARTICULIERES

- nombre total de livres prêtés
 - centre de vacances total et %
 - club du 3è âge total et %
 - établissement de sous total et %
 - entreprises total et %
 - autres total et %

EQUIPEMENT DE RELAIS EN MOBILIER

- nombre total de relais équipés
- nombre total pour l'année

ANIMATION

- nombre de communes ayant accueilli au moins 1 fois une exposition proposée par la B.C.P. par type d'animation (expositions réalisées par la B.C.P., proposées par la B.C.P. rencontres, spectacles, prêt de mobilier particulier...)
- nombre total des lieux ayant accueilli une animation par type d'animation

- nombre d'animations proposées par la B.C.P.
- % de prêts d'animation fait aux bibliothèques relais

FORMATION

- nombre d'actions de formation
- nombre de stagiaires
- nombre de journées par stagiaires
- nombre de journées d'accueil de stagiaires à la B.C.P.

- nombre de communes où les responsables ont suivi un stage
- nombre total de personnes formées
- nombre total de personnes ayant été reçues à l'examen
- nombre de participants aux formations continues

ACTIVITES DES LIEUX DE DEPOTS

- lieux de dépôts ayant fourni des statistiques toute l'année
- population desservie
- nombre de documents prêtés

- % de lecteurs inscrits par rapport à la population desservie
- % de lecteurs inscrits par type de dépôts

- total livres adultes
 dont fiction
- total livres enfants
 dont fiction
- total phonogrammes
 total adultes
 total enfants
- autres docs
 total adultes
 total enfants

- répartition des lecteurs par tranches d'âge
- % de lecteurs par secteur géographique
- nombre d'emprunteurs à chaque permanence
- nombre de visites sans emprunt
- catégorie socio-professionnelle des lecteurs
- conditions matérielles de fonctionnement des bibliothèques du réseau (nombre de personnes, m², Fr par hab...)

INFORMATION, PUBLICITE, PROMOTION

- nombre réalisé par la B.C.P..

PRET INTER BIBLIOTHEQUE

- nombre de documents prêtés
- nombre de documents empruntés

INFORMATIONS DIVERSES

PRET PERMANENT

- nombre de communes ayant bénéficié d'un fonds permanent
- nombre de livres déposés en fonds permanent

AIDE BIBLIOTHECONOMIQUE

- nombre de communes concernées par l'aide bibliothéconomique
- nombre de personnes concernées par l'aide bibliothéconomique
- nombre d'interventions effectuées par le personnel de la B.C.P.

SERVICE DE RESERVATIONS

- nombre de demandes reçues
- nombre de demandes satisfaites

AUTRES

- nombre de bibliothèques créées dans l'année

Tableau n° 2 : comparaison entre les données de la D.L.L. et les informations supplémentaires recueillies à l'initiative des B.C.P.

A partir de ce tableau, on peut déduire que les B.C.P. ont deux priorités : la répartition géographique des points de desserte et l'activité des lieux de dépôts tous publics. Ces deux

aspects essentiels n'apparaissent pas dans le questionnaire D.L.L. Ils correspondent bien à l'objectif que nous avons déterminé : un réseau équilibré de véritables bibliothèques.

Les autres mesures effectuées concernent le renouvellement des livres, qui est aussi un indicateur d'activité du personnel de la B.C.P., et les genres de documents de façon précise. Cette dernière mesure semble logique, il est en effet intéressant de connaître précisément la composition des collections que l'on prête pour équilibrer les fonds et pour effectuer les acquisitions. Mais ceci doit être nuancé car la valorisation de certains genres par rapport à d'autres ne paraît pas toujours utile. Par exemple, pourquoi continuer de comptabiliser à part les romans policiers alors que la science fiction ne l'est pas ni les romans historiques et que cette information n'est pas demandée dans le questionnaire D.L.L. ?

Les documents audiovisuels sont toujours très précisément comptabilisés par type de support et par genre, alors que le formulaire D.L.L. leur accorde peu d'importance : les services audiovisuels sont récents et le personnel a mis en place des systèmes d'informations plus précis. Cela démontre un besoin des bibliothécaires de connaître précisément les transactions effectuées (aide bibliothéconomique, réservation). Les autres informations recherchées concernent des services difficiles à évaluer ; en règle générale, on mesure mieux les activités traditionnelles : la desserte, le prêt de livres. Les activités plus récentes sont seulement énumérées dans les rapports d'activités et rarement quantifiées.

Pour évaluer la satisfaction des bibliothèques et leur activité on réalise des enquêtes ponctuelles ou annuelles sous forme de questionnaires. Ces enquêtes ne sont pas toujours exploitées selon l'aveu de certains directeurs. Il est intéressant de constater que ces questionnaires ne s'adressent pas à l'utilisateur final (sauf pour une des B.C.P. ayant répondu).

Enfin, les départements demandent de plus en plus souvent des évaluations à des intervenants externes à l'organisation pour

réaliser des bilans de la lecture publique départementale avant l'élaboration de plans de développement (rapport CAID en Gironde) (62).

3-1-4 - LE PROBLEME DE LA COLLECTE DES DONNEES

Deux types d'activités distinctes sont mesurées : celle de la B.C.P. en direction de son environnement et celle des bibliothèques du réseau en direction de l'utilisateur final.

Les données concernant l'activité de la B.C.P. sont à la charge du personnel et apparemment ne posent pas trop de problèmes. Certains directeurs signalent cependant qu'attendant des conditions techniques meilleures, ils ont gardé les mêmes méthodes de collecte. Ainsi leurs formulaires sont anciens et mal adaptés, certaines données collectées ne correspondent plus à un besoin, d'autres sont manquantes.

Il faut signaler que l'informatisation des B.C.P. est loin d'être généralisée et que les collectes se font manuellement ; ce qui donne une idée du temps passé par le personnel quand on sait qu'une tournée peut représenter un renouvellement de 800 à 1000 livres.

Mais d'après les directeurs, la difficulté majeure vient des bibliothèques. La collecte des données statistiques est faite par des équipes de bénévoles pas forcément organisées. Les pratiques bibliothéconomiques et les méthodes de collecte font douter de la fiabilité des informations récoltées. Pour faciliter la tâche, les B.C.P. procurent des formulaires à remplir mensuellement, annuellement ou entre chaque passage du bibliobus, mais leur conception et leur périodicité ne sont pas toujours adaptées aux besoins. Ainsi le degré de précision des mesures demandées ne correspond pas forcément à la taille des structures concernées. Le taux de retour de ces formulaires est très variable.

Les stratégies pour résoudre ce problème sont soit organiser des formations aux statistiques et proposer des formulaires mieux adaptés, soit renoncer purement et simplement à avoir des données

émanant du réseau. Dans certains cas, on envisage d'effectuer périodiquement un échantillonnage sur un nombre de bibliothèques représentatives.

3-1-5 - EVALUATION ET INFORMATIQUE

Un nombre important de directeurs de B.C.P. signalent qu'ils attendent l'informatisation des services pour améliorer leur système d'évaluation. Il est certain qu'elle va simplifier la collecte des données à partir du moment où chaque transaction est enregistrée. Il sera alors possible de bâtir des corrélations entre plusieurs variables.

Mais il faut auparavant imaginer le système d'informations utiles. Trop de données peuvent nuire à la cohérence de l'organisation et l'ordinateur n'effectuera pas lui-même des sélections adaptées aux objectifs. L'informatisation ne peut pas régler d'un coup de baguette magique tous les problèmes.

Les logiciels sur le marché à l'heure actuelle n'ont pas de module statistiques adaptées aux B.C.P. Ceux-ci sont en cours d'élaboration. C'est ainsi que dans la région midi-pyrénées un groupe travaille sur un cahier des charges incluant les statistiques. Certains directeurs ont mis au point des logiciels "maison" pour exploiter l'information récoltée dans les bibliothèques (Moselle).

3-2 - DISPOSITIFS D'ÉVALUATION : **ÉTUDES DE 3 CAS PARTICULIERS**

Après ce repérage général des problèmes de l'évaluation pour l'ensemble des B.C.P. et compte tenu de l'hétérogénéité des départements, nous avons voulu analyser précisément des dispositifs d'évaluation. Nous avons donc sélectionné trois départements parmi ceux qui avaient répondu à notre enquête. Les B.C.P. choisies ne sont pas représentatives mais au contraire spécifiques. Les 3 départements sont culturellement, politiquement et géographiquement différents. Mais les B.C.P. ont un point commun : un projet cohérent, des objectifs et des stratégies définis et un dispositif d'évaluation quantitative.

3-2-1 - PRÉSENTATION DES DÉPARTEMENTS

3-2-1-1 - LA DROME A L'HEURE DES BILANS

La Bibliothèque Centrale de Prêt de la Drôme, rebaptisée Médiathèque Départementale après la décentralisation, a été créée en 1965. En 1982 un plan de développement de la lecture a été signé entre l'Etat et le département pour organiser la lecture publique sur l'ensemble du territoire. B.M. et B.C.P. sont incluses dans le plan d'ensemble pour constituer un réseau départemental équilibré.

L'objectif affirmé est de décentraliser les structures pour s'adapter à une réalité géographique et pour partager les responsabilités. En effet, le département est composé de pays sociogéographiquement et culturellement distincts. Le plan prévoit dans un premier temps la déconcentration - décentralisation de la B.C.P. et la création de trois médiathèques, en plus de la Centrale à Valence, dans chacun des pays. Ces structures financées conjointement par la commune d'accueil, les communes desservies et le département, assurent la double fonction de B.C.P. pour les communes du pays et de bibliothèque ouverte aux habitants de la zone géographique concernée. Leur gestion est souple, chacune a son propre budget de fonctionnement. La Centrale assure les

services communs et la cohérence de l'ensemble. Ce projet a été conçu au niveau politique.

Le directeur actuel, nommé en 1984, présenta, après avoir fait le bilan de la desserte, un deuxième volet complémentaire : restructurer le réseau de points de lecture jugé trop anarchique, et transformer les dépôts en véritables bibliothèques.

L'année 1990 est caractérisée par l'organisation des Assises Culturelles : depuis la présidence de R. PESCE au Conseil Général, chaque année le département fait un bilan de son action par domaine d'intervention pour faire un diagnostic et redéfinir si nécessaire les orientations. Les Assises doivent également permettre de développer la réflexion au niveau de l'identité des pays et organiser la coopération intercommunale dans un souci de cohérence des actions entreprises. Pour ces rencontres la B.C.P. a réalisé un bilan chiffré de son activité et analysé l'adhésion communale à la politique départementale dans chacun des pays.

3-1-1-2 - LA MOSELLE : UN SYSTEME QUI S'EQUILIBRE

La Bibliothèque Départementale de Prêt, créée en 1952, fait partie des B.C.P. anciennes. En 1988, un plan de développement programmé sur 5 années (1989 - 1994) a été voté. Il transforme radicalement les orientations.

Jusqu'alors, la priorité était donnée au prêt direct. Le plan projette la création d'un réseau de 200 bibliothèques relais pour les villes entre 1000 et 10 000 habitants. Les plus petites communes sont invitées à collaborer avec les bibliothèques relais qui peuvent offrir leur services. Le directeur de la B.C.P., nommé à la fin de 1987, est à l'origine du projet. Pour le faire accepter, il a dû acquérir la confiance de l'administration départementale et l'adhésion de son personnel très attaché aux traditions. A l'heure actuelle les stratégies se mettent en place sur le terrain.

Il faut ajouter que cette B.C.P. est une des rares à être intégrée totalement dans les services administratifs départementaux et à dépendre hiérarchiquement du directeur des Affaires Culturelles.

3-2-1-3 - LA SAONE ET LOIRE : UNE BIBLIOTHEQUE "SYMBIOTIQUE"

La B.C.P. de Saône et Loire est une des dernières créées en 1982. Son action a pris place sur un terrain presque vierge, remplaçant le bibliobus de la Fédération des Oeuvres Laïques (F.O.L.).

Le département très rural offre une densité de population homogène ce qui a conditionné les caractéristiques du projet. Celui-ci fut élaboré et présenté dans un cahier des charges (56) avant la décentralisation par le directeur du service. La B.C.P. y est définie comme une structure de complément et d'équilibre qui crée avec les bibliothèques de son réseau une "bibliothèque symbiotique" dans le but d'offrir un service de lecture publique de qualité à tout individu habitant des villes de - 10 000 habitants du département. Ce réseau repose sur une hiérarchie des communes d'après leur zone d'influence définie par l'INSEE. Les sites d'implantation des structures sont ajustés aux déplacements des publics (57). Les bibliothèques du réseau se répartissent ainsi en bibliothèques municipales, bibliothèques centres de ressources dans les communes où se trouvent un collège ou un lycée, et les bibliothèques intercommunales, structures de coopération où plusieurs communes se regroupent autour d'une seule bibliothèque. Le projet n'émanant pas du pouvoir politique, sa réalisation s'est appuyée partiellement sur une association parallèle à la B.C.P. : le Centre Départemental de Lecture Publique.

3-2-2 - EVALUATION ET JEUX D'ACTEURS

Nous avons réalisé une série d'entretiens auprès des principaux acteurs concernés par la lecture publique : les élus, les directeurs d'affaires culturelles, les directeurs de B.C.P. Notre objectif était de déterminer à quel niveau se trouve le pouvoir de décision, comment et par qui ont été élaborés les objectifs, les stratégies et le dispositif d'évaluation, et comment l'information chiffrée est affectée par les relations entre les différents centres de pouvoir. Nous traiterons dans ce chapitre les entretiens avec les élus et les directeurs d'affaires culturelles. Le rôle joué par les directeurs de B.C.P. dans l'élaboration et l'exploitation des indicateurs nous contraint à aborder ce niveau de responsabilité dans un chapitre à part. De plus les entrevues avec les directeurs n'ont pas suivi un cadre d'entretien fixe mais ont plutôt consisté en conversations non dirigées et en visites de services.

- LES ELUS

Etant donné le temps dont nous disposons pour nos enquêtes et le peu de disponibilité des élus, nous n'avons interrogé que quatre élus départementaux, mais chacun d'eux occupe une fonction importante dans le domaine culturel ou au sein du Conseil Général.

Pour tous les élus interrogés, la lecture publique doit être une initiative politique, car la demande ne vient pas spontanément de l'utilisateur. En théorie, cette nouvelle compétence depuis la décentralisation semble être considérée comme normale. De plus la lecture apparaît comme un service minimum culturel facile à mettre en place. Pourtant, aucun n'est très clair sur l'action particulière que pourrait jouer le département en matière de lecture publique. Ils font généralement référence à des objectifs généraux départementaux qui se traduisent par l'instauration d'un partenariat financier entre les communes et le département, : *"la politique du département est une proposition de partenariat ... (Moselle), "le département souhaite l'implication financière des*

communes (Drôme)". Ils tiennent à ce que l'action départementale préserve l'autonomie des communes. *"Il faut veiller à ce que les médiathèques départementales ne prennent pas l'hégémonie sur la vie culturelle (Drôme)"*. Ils sont préoccupés par le développement du territoire et par l'animation du monde rural. C'est ainsi que dans la Drôme, l'élu interrogé reconnaît la supériorité d'une structure locale parce *"qu'il se développe quelque chose autour des médiathèques"*.

Ils reconnaissent que les projets en matière de lecture ne viennent pas d'eux et qu'ils préfèrent faire confiance aux experts. La position de l'élu drômois est plus nuancée. Elu depuis 1988, il n'a pas collaboré à la mise en place du projet politique, mais il souhaite participer aux futures évolutions de la Médiathèque Départementale.

Il semblerait que la B.C.P. n'ait pas été assimilée à un véritable outil culturel départemental. En Saône et Loire l'un des deux élus interrogés la met sur le même plan que des organisations privées de lecture en particulier le réseau Bibliothèque pour tous qui doit être traité dans son esprit au même titre que la B.C.P. *"La B.C.P. n'est pas l'outil unique du Conseil Général qui assure son rôle d'équilibre et d'équité pour d'autres structures"*. En Moselle, l'élu, vice président du Conseil Général, minimise le rôle joué par la B.C.P. : *"A C. (la ville dont il est maire), la bibliothèque aurait été créée malgré tout"*. *"Le maire n'attend rien de la B.C.P."*. Dans la Drôme, les Assises culturelles mettent la B.C.P. dans une situation ambiguë puisque la lecture est évaluée sur le même plan que d'autres domaines culturels dans lesquels le département n'a pas de compétence. Son développement pourrait être ralenti par des réorientations politiques et un nouveau partage des subventions.

Aucun des élus n'a construit de dispositif d'évaluation. Leur méthode est empirique et basée sur les réactions du terrain (réclamations). Il déplore *"le manque de méthode et de temps pour évaluer"* (Saône et Loire) ou soulignent *"la difficulté d'évaluer ce secteur à cause de sa structure"*. Ils laissent le soin aux directeurs d'élaborer des indicateurs de gestion et ne

s'intéressent pas à d'autres indicateurs que le nombre de lecteurs par rapport à la population. Ils sont cependant préoccupés par : l'évaluation en terme de coût et l'évaluation qualitative en terme d'impact sur le lectorat. Seul l'élu drômois souhaite mettre en place un tableau de bord pour le secteur culturel et déplore qu'il n'y ait pas de bilan sur lequel il pourrait baser son analyse et son action.

En résumé on peut dire que les élus n'ont pas de projet précis pour la lecture publique départementale. Ils adoptent une position plutôt passive et sanctionnent la qualité des projets et les résultats obtenus par l'attribution ou la non attribution de subventions. Les projets pour être acceptés doivent être cohérents avec une politique départementale d'ensemble qui donne priorité à l'équilibre territorial et aux partages des responsabilités entre le département et les communes.

- LES DIRECTEURS DES AFFAIRES CULTURELLES

Nous avons eu un entretien avec les directeurs des affaires culturelles de chacun des départements. Les relations de la B.C.P. avec ces services sont très différentes d'un département à l'autre.

En Moselle, le directeur de l'Action Culturelle et du Tourisme (D.A.C.T.) est responsable d'un service de 30 personnes dans lequel la B.C.P. est intégrée. Il est le supérieur hiérarchique de son directeur. Dans la Drôme et la Saône et Loire, les services sont de moindre importance, la B.C.P. est coordonnée administrativement avec eux mais les directeurs gardent leur indépendance.

L'objectif de leur service est de coordonner les projets et de faire en sorte qu'ils soient cohérents avec la politique culturelle des départements : *"il faut choisir les actions qui vont dans le sens du département (Drôme)"*. L'objectif de la D.A.C.T. de Moselle est de promouvoir l'image de marque du département. La B.C.P. doit donc participer à ce projet.

Ils reconnaissent n'avoir joué aucun rôle dans l'élaboration des objectifs précis en matière culturelle et en matière de lecture publique. Mais ils se considèrent comme des médiateurs. *"Les discussions devant la commission passent par le service culturel (Drôme)". "La D.R.A.C.T. a facilité le passage du message (Moselle)".* Ils reconnaissent, tout comme les élus que la politique de la lecture publique a été fortement impulsée par le directeur de la B.C.P. Ils font confiance à leurs collaborateurs et leur laissent la charge de définir les stratégies. Mais ils souhaitent que les projets en matière de lecture soient cohérents avec l'ensemble de l'action culturelle. Les moyens pour y parvenir sont différents. Le directeur de Moselle impose la collaboration en réunissant ses chefs de service une fois par semaine et réalise des actions ponctuelles où l'ensemble des services est impliqué. Dans la Drôme, on attend la bonne volonté des partenaires. *"La synergie fonctionne à travers les hommes qui le veulent bien".*

Ils sont intéressés par les résultats mais ne disposent pas d'outil pour les évaluer. L'évaluation est assimilée à la surveillance et on considère que c'est au chef de service de construire ses indicateurs de gestion : *"un tableau de bord n'est pas dans l'esprit de la maison (Saône et Loire)".*

Les directeurs d'affaires culturelles sont donc des médiateurs et des coordonnateurs dont la mission est d'organiser l'action culturelle départementale. Mais pour cela ils ne disposent pas d'outil de gestion. La cohérence de projets se réalise donc à partir des relations que les acteurs entretiennent entre eux et non pas en programmant une action d'ensemble, sauf une exception en Moselle où certaines actions englobent l'ensemble des services culturels.

3-2-3 - COMPOSITION ET EXPLOITATION DE L'INFORMATION CHIFFREE : LE ROLE DU DIRECTEUR

3-2-3-1 - LES INFORMATIONS SELECTIONNES ET LEUR UTILISATION

Pour analyser les dispositifs particuliers d'évaluation, nous avons tenté de représenter les liaisons objectifs, stratégies, évaluation à l'aide de tableaux. Cette représentation graphique est bien sûr réductrice par rapport à la richesse de la réalité, elle est toutefois nécessaire pour faire apparaître les tendances. Nous avons utilisé les informations dont nous disposons à partir des entretiens et des documents. Aucun des directeurs interrogé ne dispose d'un tableau de bord au sens strict du terme. Il s'agit plutôt d'une information disparate synthétisée annuellement pour le rapport d'activité.

LE CAS DE LA DROME

La terminologie employée dans la Drôme rapproche celle de la D.L.L. mais présente quelques particularités. Ainsi on distingue les livres sortis qui représentent le total des livres de la B.C.P. qui sont dans les bibliothèques à un moment "x", les livres prêtés ou les livres renouvelés dans l'année. Etant donné le nombre différent des dépôts, la typologie des relais est complexe et on distingue : les bibliothèques communales à statut municipal, les bibliothèques communales associatives, les B.C.D. : dépôt dans des écoles ouvertes à tous, les livres dans des mairies ... Le critère retenu pour l'appellation bibliothèque communale est un local réservé à son usage.

OBJECTIFS ET STRATEGIES	EVALUATION QUANTITATIVE		EVALUATION QUALITATIVE	UTILISATIONS
	B.C.P.	RESEAU		
OBJECTIFS .Décentraliser .Equilibrer le territoire	.% de livres sortis par type de relais et par secteurs géographiques .% de livres prêtés	.m2 .salariés .fonds .accroissement du fonds .Fr. par hab.		.mesure d'adéquation aux objectifs .mesure de l'implication financières des communes
STRATEGIES .Médiathèques départementales .Restructurer la desserte	.documents prêtés par les médiathèques .lecteurs inscrits dans les médiathèques .% des différents relais par secteur			.mesure de l'implantation des médiathèques .calcul d'évolution du réseau
.Une politique du bénévolat		.prêts .lecteurs inscrits		.retour sur l'action
.Formation	.de stagiaires . heures . stages		Rencontres avec les équipes des bibliothèques communales	.retour sur l'action
.Aide bibliothéconomique				.indicateur d'activité
.Animation				

Tableau n° 3 : principaux indicateurs de la Médiathèque départementale de la Drôme.

La préparation des Assises a donné lieu à une construction d'indicateurs pour mesurer l'utilisation des médiathèques et le degré de pénétration de la lecture publique dans les secteurs géographiques. Canton par canton et pour chaque commune ont été calculés :

- 1 - type de relais
- 2 - lecteurs inscrits dans le relais communal
- 3 - % de la population
- 4 - lecteurs inscrits à la médiathèque départementale du pays
- 5 - % par rapport à la population
- 6 - total des lecteurs
- 7 - nombre de livres prêtés par lecteurs inscrits
- 8 - nombre de livres déposés par la B.C.P.
- 9 - offre de documents par habitants à la B.C.P.
- 10 - fonds propre du relais
- 11 - offre par habitant du relais
- 12 - total livres offerts (B.C.P. + relais) par habitants
- 13 - acquisition en Francs/habitant de la commune

Les indicateurs 1 à 7 concernent l'activité des relais comparée à l'activité des médiathèques. Leur analyse devrait permettre de déterminer les relais à supprimer, leur communication devrait convaincre les élus concernés que leur dépôt communal est inutile. Après ce bilan, une nouvelle stratégie concernant les populations qui ne se déplacent pas pourra être mise en place (prêt direct ou autres). Les indicateurs 8 à 13 sont des indicateurs de décentralisation et mesurent l'investissement communal pour la bibliothèque publique comparé à l'investissement départemental. Il s'agit de faire le bilan de la charge financière des deux collectivités pour mieux l'équilibrer. Ces données sont incomplètes, le bilan n'est pas terminé.

La seule variable non contrôlable introduite pour évaluer est le secteur géographique. Ceci s'accorde logiquement avec la préoccupation départementale qui est : une répartition équilibrée sur le territoire.

Il faut signaler l'évaluation par l'écoute de l'utilisateur faite en rencontrant périodiquement les équipes de bibliothécaires

chargées des bibliothèques communales chaque année. A la suite de ces entrevues, des modifications peuvent être apportées dans l'organisation. C'est ainsi que les responsables ont souhaité renouveler moins souvent les livres prêtés par la B.C.P. pour avoir le temps de les connaître. La B.C.P. qui avait prévu des passages plus nombreux dans les communes a revu sa stratégie de desserte pour s'adapter aux souhaits de ses partenaires.

Certains indicateurs concernant des activités particulières sont établis pendant une période test (exemple : indicateurs concernant la réservation d'ouvrages). Ils sont mis en place au moment où l'on veut mettre l'accent sur une activité en particulier, puis abandonnés.

Pour le directeur de la B.C.P. de la Drôme, les indicateurs doivent être locaux. Ils se périment vite et ne peuvent pas être permanents. Il est important que l'évaluation se fasse sur une durée, d'une part pour évaluer le sens dans lequel va l'activité de la B.C.P., d'autre part le temps est un support pour les projets. Ainsi on a pu fermer les dépôts au bout de quelques années lorsque les chiffres prouvaient que les lecteurs fréquentaient la médiathèque du pays et plus le dépôt local.

LE CAS DE LA MOSELLE

Le Directeur a gardé la même terminologie que la D.L.L. en ce qui concerne les données collectées et celle de la circulaire GATTEGNO pour désigner les bibliothèques relais qui ont un professionnel ou un bénévole formé, un local et du mobilier spécifique, de 200 à 1000 documents et prêtent des expositions et des animations.

OBJECTIFS ET STRATEGIES	EVALUATION QUANTITATIVE		UTILISATION
	B.C.P.	RESEAU	
OBJECTIFS .200 biblio- thèques relais en 1994	nombre de biblio- thèques relais	.62 indicateurs d'acti- vités et de moyens calculés par tranche de population (cf annexe n° 7)	mesure d'atteinte des objectifs communication interne et externe en direction des élus municipaux et des bibliothèques relais
STRATEGIES .Restructurer la desserte	% population desservie % prêts au biblio- thèques relais	.répartition du personnel .ressources .dépenses d'acquisition	calcul de l'implication financière des communes vérification de l'état du réseau légitimer l'activité
. Abandon du prêt direct	indicateurs de prêt direct : . % de population desservie .livres disponibles par emprunteurs .heures de service .surface en m2	indicateurs de biblio- thèque : . % de population desservie par biblio- thèques relais .prêt par lecteur .livres disponibles par emprunteurs .heures de service public .surface en m2	.légitimer le projet en comparant la perfor- mance des deux modes de desserte.

Tableau n°4 : Principaux indicateurs retenus par la B.D.P. de Moselle.

La Bibliothèque Départementale de Moselle est la seule B.C.P. qui a des objectifs quantifiés et une action programmée sur une période donnée : 200 bibliothèques relais en 1994. La stratégie actuelle de la B.C.P. va consister à impulser la transformation des dépôts en bibliothèques dans les villes de 1000 à 10 000 habitants. Certains points de lecture seront supprimés en particulier les prêts directs. C'est pourquoi, il est essentiel de prouver par les chiffres que la bibliothèque relais offre le meilleur service aux usagers. Convaincre les élus municipaux d'adhérer à la politique départementale est une préoccupation majeure. Mais comme, le projet émane du directeur de la B.C.P., il est aussi nécessaire de prouver que cette stratégie est la bonne en mesurant l'évolution de la performance du système. Nous reproduisons ici un graphique extrait du rapport d'activité de la B.D.P. qui montre cette utilisation détournée des indicateurs.

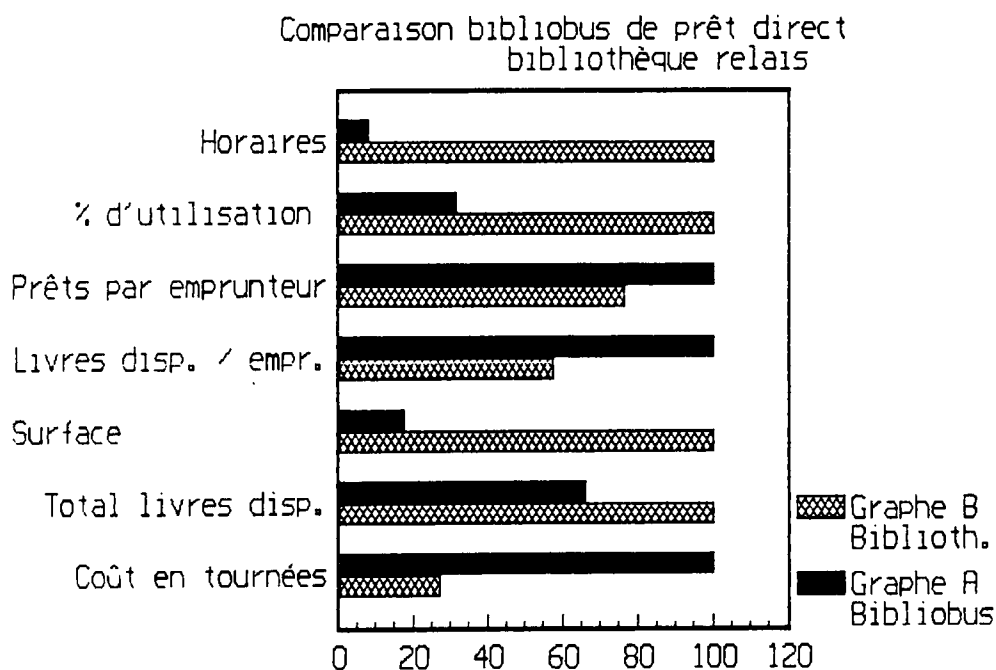


Fig. n°14 : comparaison entre prêt direct et bibliothèque relais : extrait du rapport d'activité de la Bibliothèque Départementale de Prêt de la Moselle.

Le processus d'évaluation est en cours d'élaboration. Le directeur le conçoit essentiellement comme un support de légitimation. Dans ce contexte il faut signaler le soin apporté à la présentation des indicateurs dans le bilan annuel d'activité. Ce rapport est intitulé "tableau de bord", en détournant le sens du terme. Il nous semble que cette appellation fait partie d'une stratégie visant à impliquer l'ensemble des partenaires dans la performance du système, comme si le tableau de bord, outil pour un niveau de responsabilité, était destiné ici à l'organisation dans son ensemble sans en distinguer les éléments. Ce bilan d'activité est envoyé sous la même forme au Conseil Général, à l'administration départementale, aux maires, aux bibliothèques-relais, aux membres du personnel et aux autres B.C.P. françaises.

Comme le dispositif est en cours d'élaboration, il n'y a pas encore de retour direct sur l'action. Certaines activités (formation, animation) ne sont pas encore réellement évaluées parce qu'elles se mettent en place. On se contente alors des données nécessaires à la D.L.L. Par contre une méthode sophistiquée d'évaluation des bibliothèques relais est élaborée : le directeur établit pour chacune des bibliothèques une fiche d'identité qui sert à construire 62 données statistiques concernant le réseau (cf annexe n° 7). Une partie seulement de ces variables est utilisée pour alimenter le rapport d'activité : horaires, surfaces, dépenses d'acquisition, acquisitions par rapport aux fonds propres. Le calcul de la moyenne de ces données par tranche d'habitant permet aux maires et aux bibliothèques, qui ont reçu un exemplaire de leur fiche d'identité de comparer leurs résultats à ceux de la strate de population correspondante. Les fiches d'identité sont également transmises à la bibliothécaire adjointe responsable du secteur géographique concerné.

Dans le tableau n°4, on remarque 3 indicateurs concernant le réseau qui ne correspondent pas directement aux objectifs annoncés. Il s'agit en fait d'une stratégie du directeur qui estime que *"la B.D.P. a trop de mission et pas assez de moyens"* et qui souhaite un meilleur partage financier et des responsabilités. Il avait proposé une deuxième phase de développement consistant à

s'appuyer sur des structures municipales pour desservir le territoire. Cette proposition a été rejetée par le Conseil Général. Ces indicateurs sont donc une base pour convaincre.

L'évaluation évolue vers une information plus importante sur les bibliothèques et vers la globalité du réseau.

LE CAS DE LA SAONE ET LOIRE

Le réseau de la B.C.P. de Saône et Loire est un des rares à être constitué uniquement de bibliothèques municipales. Plusieurs communes peuvent se regrouper et créer une bibliothèque intercommunale. Créée depuis 1982, la B.C.P. a pu mettre en place un projet d'implantation harmonieux de ces structures sur le territoire après avoir fait effectuer une étude (57). Elle est la seule B.C.P. française à récupérer 100% des questionnaires annuels envoyés aux bibliothèques.

OBJECTIFS ET STRATEGIES	EVALUATION QUANTITATIVE		EVALUATION QUALITATIVE	UTILISATION
	B.C.P.	RESEAU		
OBJECTIFS	. nombre de communes touchées par un service de lecture publique	% de population desservi par regroupement d'habitants		vérification de l'évolution du réseau
	. nombre de communes touchées par regroupement d'habitants	% de lecteurs prêts par habitant et par regroupement de population		politico-affectif
STRATEGIES				

intercommunalité	. nombre de bibliothèques intercommunales . nombre de communes associées à une bibliothèque intercommunale			calcul de l'adhésion communale
implication financière		. surface des locaux . places assises . Fr par habitant . collections par habitant . nombre de personnes qualifiées . nombre de bibliothèques avec une personne qualifiée		part financière des communes
politique de la demande (réservation-télédocumentation)	demandes reçues			. indicateur d'autonomie des bibliothèques . retour sur l'action
aides matérielles	nombre de documents déposés par mode de distribution			réorganisation de la distribution
aides techniques	nombre d'interventions			
formation	nombre de formés			
animation	nombre d'animation par type			
			enquêtes ponctuelles	confirmation et retour sur l'action

Tableau n°5 : Principaux indicateurs de Saône et Loire.

La particularité de ce réseau entraîne des modes de construction des indicateurs spéciaux. Ainsi on calcule la desserte non par communes d'implantation mais par communes bénéficiant d'un accès à un service de lecture publique, il en est de même pour la population desservie.

D'après le directeur, les indicateurs doivent être élaborés en même temps que le projet. Celui-ci est précisément exposé dans un cahier des charges (58). Chacune des activités est articulée par rapport à l'objectif. Ainsi toutes les actions sont mesurées pour permettre de contrôler la cohérence et l'équilibre de l'organisation. Par exemple, l'évaluation précise des services de télé-documentation et réservation permet l'équilibre des collections et l'évaluation du service d'acquisitions.

La saturation d'une activité peut entraîner la modification de l'ensemble du système. C'est ainsi que le nombre d'envois postaux, devenant trop important et entraînant une baisse de performance des réservations (délais), a suscité une modification du mode de distribution : à l'automne 1990, un service de navette par voiture légère parallèle aux tournées permettra la livraison rapide des documents demandés.

Les activités sont en fait construites autour de l'offre documentaire. Aide technique et animation sont pour l'instant greffées au système. Mais à l'automne, l'organisation interne sera modifiée et une priorité sera donnée à ces deux fonctions. Plusieurs facteurs ont provoqués cette transformation : le nombre de demandes documentaires et le nombre d'envois postaux en augmentation, la qualification quasi générale des responsables de bibliothèques et la nécessité de transformer les types de formation, les choix plus nombreux des responsables directement dans les locaux de la B.C.P. Le mode de diffusion traditionnel par bus n'est plus adapté à l'état actuel du réseau et à sa demande. On passe donc à une autre phase de développement où des interventions plus directes seront effectuées sur le terrain, où l'animation des structures sera valorisée. Les tournées seront moins nombreuses mais seront par contre remplacées par des visites de bibliothécaires, un choix sur place et par une navette chargée de livrer les documents réservés.

Le directeur considère que l'utilisation des services d'aide techniques et bibliothéconomiques est un bon indicateur d'autonomie des bibliothèques et donc d'efficacité de la B.C.P.

puisque son objectif est d'en faire des bibliothèques partenaires. Car plus les bibliothèques s'assument et mieux elles utilisent les services de complément que leur offre la B.C.P. Il lui semble cependant nécessaire de définir précisément les activités de chacun des services proposés ; en effet, les services techniques se diversifient et chacun d'eux n'a pas le même objectif.

Les données chiffrées sont rassemblées dans un rapport annuel nommé ici : "Statistiques : la lecture publique dans les communes de -10 000 habitants en ..." destiné aux élus, à l'administration départementale et aux bibliothèques. L'aspect réseau et globalité de l'action menées y sont mis en valeur ainsi que la répartition harmonieuse du service sur l'ensemble du territoire.

3-2-3-2 - BILAN

Comme l'affirment les responsables administratifs et les élus : *"l'évaluation, c'est l'affaire des directeurs"*. Les données sont chiffrées, construites, synthétisées et interprétées par les directeurs sauf dans la Drôme où les statistiques sont le domaine de la directrice adjointe.

Il n'y a pas de demandes chiffrées précises du côté des élus, ni des directeurs d'affaires culturelles et peu d'initiative du personnel qui collecte les données en mesurant son activité d'après les formulaires qu'on lui fournit. Dans la Drôme, les données collectées dans les 3 médiathèques de secteur sont synthétisées à la Centrale et retransmises ensuite sur les 3 points pour permettre aux équipes d'intervenir dans les zones à problèmes.

En Moselle, le dispositif d'évaluation est en cours d'élaboration. Sa conception est sous l'entière responsabilité du directeur et en Saône et Loire, l'information est collectée à chaque niveau d'activité et centralisée par le Conservateur. Donc l'information utile n'est construite que par un seul niveau de

responsabilité. Ceci pose le problème de la répartition des tâches et du partage des pouvoirs à l'intérieur des organisations.

Pour élaborer un système d'évaluation, la difficulté semble être de synthétiser deux types d'activités : celle de la B.C.P. elle-même et celle des bibliothèques. L'impact de la B.C.P. sur son environnement, à cause de l'ambivalence de son rôle, se calcule à la fois par son action en tant que service départemental sur un territoire et par l'impact sur l'utilisateur final. Dans ce dernier cas , il est difficile de calculer la part de la B.C.P. dans le service rendu, donc les trois B.C.P. étudiées mesurent les résultats et l'efficacité de l'ensemble du réseau. Ainsi indicateurs de moyens peuvent devenir indicateurs d'efficacité pour les B.C.P. (ex. : F par habitant est un indicateur de l'implication financière des communes et résultat d'une stratégie par rapport à un objectif de décentralisation). A cette difficulté s'ajoute dans la Drôme la nécessité d'isoler l'activité des médiathèques ouvertes au public qui s'évalue alors comme celle d'une bibliothèque municipale. Mais elle est indicateur d'efficacité car la fréquentation de ces structures par le public indique l'atteinte ou non des objectifs de départ.

Parmi les données retenues, on trouve les statistiques qui serviront à remplir le questionnaire D.L.L. adaptées à la typologie locale. Elles apparaissent plutôt comme une contrainte nécessaire et il semble logique pour éviter une perte de temps de les intégrer au dispositif d'évaluation. Certaines d'entre elles figurent dans les bilans annuels comme simple indicateur d'activité sans qu'il soit possible de les rattacher à des objectifs (exemple : activité de promotion).

3-2-4 - PLACE DES BIBLIOTHEQUES DU RESEAU DANS L'EVALUATION

Nous abordons ici un autre niveau d'évaluation qui est celui de la collecte des données.

Les données concernant l'utilisateur final sont collectées par les bibliothèques du réseau. On a vu que leur fiabilité était remise en cause. Aussi nous avons voulu vérifier le bien fondé de cette méfiance dans les trois départements étudiés. Les 3 B.C.P. attachent une attention particulière à l'aide technique et à la formation dans le domaine des statistiques. La Saône et Loire est la seule B.C.P. française à récupérer 100% des formulaires envoyés annuellement aux responsables des bibliothèques. La Drôme et la Moselle, dont les réseaux sont plus anciens et pas uniquement composés de bibliothèques, récupèrent environ 80% des formulaires envoyés. La Moselle n'intègre que les données émanant des bibliothèques, la Drôme utilise toutes les données comme support à sa stratégie.

Il est important de prévoir une synthèse de l'information en retour pour les équipes. La Drôme chaque année réalise des réunions de secteur après la publication du bilan annuel pour analyser avec les équipes les résultats. Elle prévoit d'éditer une synthèse d'ensemble, pour permettre aux bibliothèques de se comparer. La Moselle édite depuis cette année une fiche par bibliothèque avec plusieurs indicateurs chiffrés. Le rapport annuel est communiqué à l'ensemble des maires et des responsables. Les indicateurs retenus dans le rapport regroupés par tranches de population permettent également aux bibliothèques de se comparer. La Saône et Loire envoie également à l'ensemble son bilan annuel.

Dans notre enquête réalisée auprès des B.C.P., on a vu que la fiabilité des données collectées au niveau des bibliothèques est un problème. Aussi nous avons voulu vérifier dans ces 3 départements comment les statistiques étaient collectées en analysant les pratiques bibliothéconomiques, quelle est la motivation des responsables pour les statistiques et qu'elle utilisation en est faite au niveau local. Nous avons réalisé un

questionnaire simple en direction des bibliothèques ayant au moins un an de fonctionnement. Nous avons obtenu 143 réponses sur 207 questionnaires envoyés soit 70% de réponses (cf annexe n°8).

3-2-4-1 - LES PRATIQUES BIBLIOTHECONOMIQUES

Les statistiques sur l'activité des bibliothèques demandées par les B.C.P. concernent : les lecteurs et les prêts de documents. Pour comptabiliser les lecteurs, on compte chaque individu inscrit, ou plutôt la norme veut que l'on compte un individu inscrit qui a emprunté au moins un livre dans l'année. Il est évident que le nombre d'inscrits depuis l'ouverture de la bibliothèque fausse les statistiques à cause des mouvements de population et des lecteurs qui ont abandonné la bibliothèque. Les statistiques de prêts de documents consistent à compter chaque transaction ou documents sortis. Ces comptes se faisant manuellement dans les petites bibliothèques, il est indispensable que les modes d'inscription des lecteurs et les systèmes de prêt soient clairs et évitent trop de manipulation et donc les erreurs. C'est ainsi que nous avons demandé aux responsables quel était leur système d'inscription et leur système de prêt.

SYSTEME DE PRET

La plupart des bibliothèques ont adopté un système de prêt par pochettes et fiches de livres (type Brown ou Newark). Quelques unes sont informatisées. Aucune n'utilise de modèle archaïque (type cahier).

INSCRIPTION DES LECTEURS

Les lecteurs sont inscrits individuellement généralement (88%). Cependant certaines bibliothèques proposent les deux types d'inscriptions, la carte famille étant considérée comme l'abonnement économique.

Libellé	Nb. Cit	Fréquence
Non réponse	0	0%
individu	126	88%
familles	30	22%
autres	7	4%
TOTAL OBS.	143	

INFORMATION SUR LE PUBLIC

Les responsables s'intéressent précisément à leur public puisqu'ils collectent un certain nombre d'informations : date de naissance, sexe, catégorie socio-professionnelle, groupe scolaire fréquenté, classes pour les enfants. Ceci est une initiative de leur part car ces données ne sont pas demandées par les 3 B.C.P. de référence. La Drôme seule demande la répartition du lectorat par tranche d'âges : informations utiles puisqu'elle veut réorganiser sa desserte en fonction des déplacements des lecteurs. Les dépôts où il ne restera que des enfants ou des gens âgés pourront être supprimés au bénéfice d'un autre type de desserte.

Libellé	Nb. Cit	Fréquence
Non réponse	8	4%
naissance	114	80%
sexe	94	66%
C.S.P.	76	53%
autres	34	24%
TOTAL OBS.	143	

INFORMATIONS STATISTIQUES

Les informations statistiques recueillies sont bien sûr celles demandées par la B.C.P., mais on constate ici aussi un esprit d'initiative. Le nombre d'emprunteurs par séance est cité par 81 bibliothèques. La Moselle (40 réponses) conseille à ses partenaires de recueillir cette donnée mais ne la réclame pas dans son bilan annuel.

Libellé	Nb. CIL	Fréquence
Non réponse	1	1%
lecteurs	113	79%
emprunteurs	81	57%
visites	17	12%
total prêts	69	48%
cat docs	106	74%
animations	18	13%
autres	9	6%
aucune	0	0%
TOTAL OBS.	143	

A la question ouverte concernant les informations statistiques qui pourraient être utiles, les réponses (17/143) concernent principalement le genre de livres empruntés par emprunteur, ainsi que des statistiques permettant de savoir quels titres sont les plus lus.

COMPTABILISATION DES PRETS

5% seulement des responsables déclarent se contenter d'une estimation. Les autres comptabilisent rigoureusement le nombre de documents prêtés. Ce compte est généralement fait simultanément au prêt pour 62%. Cette méthode peut être source d'erreur pendant les permanences très fréquentées (constatation faite d'après notre propre expérience de bibliothécaire adjointe). Les documents sont comptés globalement qu'ils appartiennent à la B.C.P. ou aux bibliothèques.

A la question sur les méthodes de mesures de données autres que celles demandées par la B.C.P., on trouve le plus souvent la moyenne des fréquentations et des prêts par permanence. On peut penser que le volume de transaction par séance peut être un bon argument pour modifier les horaires ou renforcer les équipes.

Il n'y a généralement pas de responsable attribué pour les statistiques. Ce résultat doit être nuancé car les équipes sont parfois composées de 1 ou 2 personnes. La polyvalence des tâches est alors de rigueur.

COMPTABILISATION DES LECTEURS

6% seulement des bibliothèques questionnées font une estimation, 34% comptent le total des inscrits depuis le début, et 55% le nombre de lecteurs ayant emprunté au moins un livre dans l'année. Les 8% qui ont coché la case "autres méthodes", signalent que les réabonnements sont faits chaque année.

3-2-4-2 - MOTIVATION ET GESTION

• Motivation

Pour bien effectuer un travail, il faut comprendre pourquoi on l'exécute. Aussi nous avons voulu connaître la motivation des responsables pour les statistiques et la façon dont elle les utilisent.

Libellé	Nb. Obs	Fréquence
Non réponse	4	3%
perte temps	1	1%
contrainte	12	8%
sait pas	6	4%
travail util	57	40%
indispensabl	63	44%
TOTAL	143	100%

84% des répondants estiment que les statistiques sont un travail utile et un outil de gestion indispensable. On peut donc dire qu'ils ont bien intégré cette tâche et en ont compris l'utilité. Mais seulement 41% déclarent que les statistiques ont modifié le fonctionnement de leur organisme. Beaucoup ajoutent à cette question "pas encore". Il faut préciser que dans la Drôme et en Moselle les formations et les aides aux statistiques sont récentes.

Parmi les modifications apportées, on cite le plus souvent :

- la politique d'acquisition et le choix des ouvrages (31/46 réponses) ;
- les horaires (6).

On cite plus rarement l'organisation spatiale de la bibliothèque (4), les prévisions budgétaires (3), le déménagement de la bibliothèque (2).

- Communication

Les données statistiques sont communiquées aux autorités de tutelle (79%), alors qu'on peut constater une certaine indifférence de la part de ces dernières (55% ne demandent rien), même dans le cas de bibliothèques municipales où l'information est obligatoire. Les responsables déplorent souvent ce manque d'intérêt des élus et le notent en marge de la question. Lorsque les municipalités sont curieuses, elles demandent le nombre de lecteurs (24/48 réponses), le nombre de livres prêtés (12), 8 demandent un rapport annuel et 8 s'intéressent uniquement à l'utilisation des subventions.

20 responsables ont tenu à faire des remarques personnelles. Certains soulignent que dans les petites communes, on a une connaissance innée des lecteurs et que par conséquent on ne se sent pas concerné par les statistiques (4x). D'autres déplorent le manque d'intérêt des élus (4x). Les difficultés d'exploitation des données sont évoquées (2x), on attend dans ce cas là l'informatique avec impatience. Quatre des responsables souhaiteraient que l'information qu'elles fournissent à la B.C.P. leur soit retournée. Enfin quatre responsables soulignent que les statistiques et l'information sur l'activité ont permis de motiver l'équipe et de l'encourager et ont amélioré les relations avec la mairie.

3-2-4-3 - CONCLUSIONS

Nous avons rapproché certaines variables pour établir des corrélations. La plupart ne sont pas significatives : les réponses sont homogènes d'un département à l'autre, et on ne peut pas établir de liens entre les réponses et le statut de la bibliothèque. Par contre, le croisement des variables avec le

statut du personnel (salariés, bénévoles formés, bénévoles sans formation) confirme un certain nombre d'hypothèses :

- les salariés ont des pratiques bibliothéconomiques rigoureuses, sont motivés et savent utiliser les statistiques dans la gestion de leur bibliothèque. Les autorités de tutelle sont plus exigeants avec eux en ce qui concerne les informations fournies.

- Les bénévoles formés maîtrisent la bibliothéconomie mais ne savent pas toujours appliquer les résultats statistiques dans le fonctionnement. Enfin les élus ont moins d'exigence.

- Les bénévoles sans formation ont des méthodes de travail plus sujettes à erreur, ont une motivation moindre parfois sont ignorantes quant à l'utilisation des statistiques. Il n'y a pratiquement pas de communication entre elles et les élus.

Les pratiques bibliothéconomiques peuvent permettre de constater que les données recueillies sont aussi fiables dans les bibliothèques des villes de - 10 000 habitants que dans les bibliothèques plus importantes, à condition que les bénévoles aient été préalablement formées.

La motivation pour cette méthode de gestion est forte, par contre elle n'est pas toujours utilisée pour améliorer les services.

Les élus et autres responsables ne s'intéressent pas vraiment à l'organisation dont ils ont la charge, mais le personnel bénévole et salarié persistent à les informer régulièrement de leur résultat.

En conclusion, on peut dire que les responsables de bibliothèques peuvent être considérés comme de bons partenaires en ce qui concerne la collecte des données et en ce qui concerne la connaissance de l'utilisateur. Ils ont compris l'importance des statistiques et de l'évaluation et collectent des informations qui

vont au-delà de ce que leur demande la B.C.P. Mais il faut nuancer cette conclusion, en situant les bibliothèques questionnées dans des départements dont les B.C.P. investissent dans la formation aux statistiques des responsables.

3-3 - EVALUATION DANS LES B.C.P. QUEBECOISES

3-3-1 - L'EVALUATION INTEGREE A LA VIE DES ORGANISATIONS

L'évaluation qualitative et quantitative fait partie de la Culture des organisations nord-américaines. C'est ainsi qu'au Québec, les B.C.P., avant d'être généralisées à l'ensemble du territoire ont été testées sur deux régions. De plus, le statut privé et les modes de gestion par programmes et par objectifs implique un contrôle de gestion interne.

Les objectifs sont fixés par le M.A.C. en terme de seuil de population à atteindre (à partir duquel il calcule les subventions) et l'ensemble des membres de la Corporation définissent les priorités en terme d'action à entreprendre pour l'année. Il faut justifier de l'action passée mais aussi prévoir l'action à venir. Les indicateurs chiffrés servent de support pour établir des diagnostics et pour développer le service.

Les directeurs synthétisent l'information et tentent de diagnostiquer les faiblesses dans des bilans qui s'appellent tout simplement "rapport annuel".

3-3-2 - LES PROCÉDES

DOMAINES MESURES	GASPESIE	MONTEREGIE	SAGUENAY LAC SAINT-JEAN	QUEBEC
DESSERTE	% population desservie par M.R.C % population desservie par strate de population	% population desservie	% population desservie % usager	% communes desservies % population desservie par M.R.C.
PRETS	prêt par habitant nombre d'échanges taux de rotation	taux de rotation	. documents prêtés . documents échangés	.prêts par usager .prêts par habitant .nombre d'échanges
DEMANDES SPECIALES	% réponses positives	% réponses favorables	% réponses positives	% demandes satisfaites
ANIMATION	% de participation des biblios à chaque type d'animation	% de participation des biblios à chaque type d'animation	. nombre de sorties par animation . nombre de participants	nombre de sortie par type d'animation
INTERVENTIONS		nombre de rencontres par type d'intervention		. assistance par type d'intervention . nombre de comités concernés
RESEAU	% norme horaire atteinte % norme surface atteinte prêt par habitant prêt par abonné	% norme horaire atteinte % surface atteinte % population inscrite prêt par usager prêt par habitant nombre de réservations	horaires nombre d'usagers prêts demandes spéciales activités culturelles	% usagers collections disponibles prêts par usager prêt par habitant

Tableau n° 6 : principaux indicateurs québécois.

Les indicateurs sont semblables d'une B.C.P. à l'autre : l'objectif final et le rôle sont les mêmes. Ils se présentent sous la forme de valeurs absolues ou de ratios. Leur utilisation dans la gestion dépend de la personnalité du directeur. Par exemple, l'administrateur de la B.C.P. du Saguenay Lac Saint-Jean, fait partie d'une tradition d'animateurs sur le terrain. Il n'est pas gestionnaire. L'information chiffrée n'est utilisée que dans le bilan annuel.

Les préoccupations propres à certaines régions apparaissent toutefois dans les données retenues pour la construction des indicateurs. Ainsi le calcul par M.R.C. (Municipalités régionales du comté, l'équivalent des cantons) correspond à un problème du à la redistribution du territoire d'intervention des B.C.P. De nouvelles M.R.C. arrivent dans le réseau et il est nécessaire d'intégrer les bibliothèques.

Nous soulignons un indicateur intéressant qui est le taux de rotation. Il permet de calculer le taux d'échanges, c'est-à-dire le nombre de documents échangés en une année (prêtés à la bibliothèque et rendus) par rapport au nombre total de livres déposés comme le montre plus clairement cet extrait du rapport d'activité de la B.C.P. de Montérégie.

EXTRAIT DU RAPPORT D'ACTIVITE DE LA MONTEREGIE

ROTATION DES BIENS CULTURELS

Nous avons maintenu un taux de rotation des collections déposées de 82% comparativement à 84% l'an dernier.

Volumes	1988-89	1989-90
nombre d'échanges (trois par année)	186	224
volumes échangés	115,640	131,193
volumes en dépôt	137,086	160,189
taux de rotation annuel	84%	82%
Disques et cassettes	1988-89	1989-90
nombre d'échanges (deux par année)	88	120
disques et cassettes échangés	3,530	4,966
disques et cassettes en dépôt	3,760	5,476
taux de rotation annuel	94%	91%

Comme en France, l'intervention directe des bibliothécaires sur le terrain n'est pas encore un service généralisé. Ce qui explique les indicateurs peu nombreux concernant cette activité.

A l'heure actuelle la préoccupation, après avoir créé des structures de lecture publique, est de les faire fonctionner et qu'elles offrent un service de qualité. C'est pourquoi les services d'aide technique sur le terrain sont instaurés. L'évaluation du réseau est une préoccupation actuelle. Un groupe de travail au sein du regroupement des B.C.P. du Québec est chargé d'en faire l'étude. Le directeur de la B.C.P. de Montérégie essaie de mettre au point des critères qualitatifs pour les bibliothèques

permettant d'établir une moyenne de fonctionnement. Cette évaluation permet l'évaluation sur le terrain.

Les indicateurs sont, on l'a vu, utilisés pour vérifier annuellement le degré d'atteinte des objectifs, et servent de base aux diagnostics, et pour calculer l'évolution potentielle du réseau et de l'organisation. Les variables propres à l'environnement interviennent dans ces mesures. Les objectifs à atteindre sont alors fixés par rapport à un niveau de référence. Nous reproduisons pour illustrer ce propos un extrait du rapport d'activité de la Gaspésie.

EXTRAIT DU RAPPORT 1988 - 1989 de la GASPESIE

Pour atteindre son plein développement, notre corporation peut intégrer à son réseau actuel, 41 nouvelles Biblios pour une population en attente de desserte de 34.303 citoyens.

Fait à signaler, 73% de ce potentiel de développement s'adresse à des municipalités ayant moins de 1000 citoyens.

POTENTIEL DE NOUVELLES ADHESIONS

STRATES	POPULATION	NOMBRE	POP. MOYENNE	% DEVELOP.
0000-0500:	4.122	12	343.5	29.3
0500-1000:	13.389	8	743.8	43.9
1000-2000:	12.262	9	1362.5	22
2000-3000:	4.610	2	2305.	4.9
3000-4000:	0	0	0	0
4000 & plus:	0	0	0	0
TOTAL:	34.383	41	838.8	100

2.4 Profil du réseau Biblio à la fin de son développement:

Lorsque sa mission spécifique sera réalisée, notre corporation regroupera 118 biblios affiliées pour une population totale de 142,090 citoyens desservis.

La caractéristique première de ce réseau sera que 82% des municipalités adhérentes auront moins de 2,000 citoyens.

STRATES	POPUL.	NOMBRE/BIBLIO	POP. MOYENNE	% RESEAU
0000-0500:	9.724	28	347.3	23.7
0500-1000:	35.370	46	768.9	39.0
1000-2000:	32.243	23	1401.9	19.5
2000-3000:	28.880	12	2406.7	10.2
3000-4000:	19.872	6	3312.	5.
4000 & Plus:	18.001	3	5333.7	2.6
TOTAL:	142.090	118	1204.	100%

Il paraît difficile de parler d'évaluation au Québec sans parler d'organisation interne. Chaque activité est répartie en service ayant un rôle à jouer dans l'organisation (cf. annexe n° 9). L'activité de chacun d'entre eux est mesurée pour savoir si elle correspond aux objectifs qui leur ont été fixés. Par exemple en Montérégie, on calcule le nombre d'heures passées à l'extérieur

par les membres du service de soutien professionnel et technique. Le rapport avec le temps passé en travail interne permet de vérifier que le service remplit bien sa mission et qu'il n'y a pas de dysfonctionnement interne.

L'élaboration et l'exploitation de l'information est faite par les directeurs qui sont secondés par un professionnel, l'équivalent d'un cadre A, qui a la responsabilité d'un service. L'accès à l'information est hiérarchisée suivant le statut du personnel.

En fait, on peut dire que la typologie des indicateurs n'est pas fondamentalement différente de celle des indicateurs français parce que les niveaux de développement des réseaux sont équivalents. Mais les statuts de ces organisations internes et la gestion planifiée par programme en font des outils mieux utilisés pour la cohérence du système.

3-4 - INDICATEURS EN B.C.P. : SYNTHÈSE GÉNÉRALE DES ENQUÊTES

Les directeurs de B.C.P. éprouvent le besoin de maîtriser leur action et celle du réseau qu'ils desservent. Ils construisent donc des informations chiffrées disparates et multiples qui sont généralement synthétisées dans des bilans annuels. La plupart essaye d'adapter les données déjà construites par la D.L.L. à leur propre besoin.

Il règne une certaine confusion sur le sens des termes évaluation et gestion et sur le rôle que doivent jouer les indicateurs et le tableau de bord au sein de l'organisation. Indicateurs de gestion sont souvent confondus avec des données statistiques et le tableau de bord avec le bilan annuel. On transforme un outil de gestion interne en outil de communication.

La fonction des indicateurs est d'être essentiellement des supports de légitimation. Faire cadrer l'environnement avec les projets est l'objectif essentiel : il faut convaincre les élus qui sont financeurs ainsi que les communes et les équipes de bibliothécaires du réseau qui sont les partenaires plus ou moins passifs de l'organisation. L'utilisateur final n'est pas très présent dans l'évaluation sauf pour vérifier des théories ou quantifier par individus lecteurs et actifs pour mesurer le taux d'adhésion au système.

Les indicateurs modifient rarement les objectifs, ils permettent de passer d'une phase de développement à la suivante déjà prévue dans le projet. Le retour de l'information sur l'action se fait au niveau des stratégies d'intervention sur le terrain. Des enquêtes ponctuelles auprès des bibliothécaires du réseau permettent de vérifier les théories avant de modifier les fonctionnements ou de tester des projets concernant l'action sur le terrain.

La hiérarchie des niveaux de décision ne se présente donc pas de manière verticale et pyramidale comme dans la figure n° 4. On a plutôt affaire à une distribution horizontale des fonctions : collecte des données - élaboration et mise en oeuvre des projets - administration et coordination - financement. Le dernier maillon étant nécessaire, les stratégies des directeurs vont tendre à convaincre les élus en passant ou ne passant pas par les directeurs des affaires culturelles. Le dispositif d'évaluation et d'information sera très fortement influencé par ses relations. Le niveau collecte des données, celui du personnel salarié de la B.C.P. et celui des bibliothécaires salariés, ou bénévoles du réseau, est peu exploité. Les pratiques montrent que des données plus précises peuvent être demandées. Les bibliothécaires du réseau et le personnel pourraient être de véritables partenaires dans l'élaboration du projet et pourraient participer de manière plus constructive au dispositif d'évaluation.

La conception québécoise de l'évaluation est différente parce que les relations avec l'environnement, les statuts et la gestion programmée et planifiée obligent à intégrer l'évaluation quantitative dans le système. Des diagnostics peuvent être établis et l'évolution de l'organisation prévue. La répartition des responsabilités au niveau des services facilite la maîtrise de la cohérence de l'organisation.

4 - 13 PROPOSITIONS D'INDICATEURS POUR LES BIBLIOTHEQUES CENTRALES DE PRET

Après avoir situé précisément le rôle attribué aux B.C.P. et présenté les modes d'évaluation, nous proposons dans cette section 13 indicateurs qui nous paraissent essentiels. Ils ont été construits suivant les critères de qualité des indicateurs, à partir de nos enquêtes françaises et québécoises. Cette grille a été pensée en fonction des orientations générales des B.C.P. Elle ne constitue qu'une illustration de notre propos mais peut servir de base à une réflexion pour la construction de tableaux de bord locaux.

Pour chacun des indicateurs nous donnerons la définition des données qui les composent, les modes de calcul et nous en signalerons également les limites. Puis nous examinerons quelques extensions possibles pour établir des diagnostics plus précis.

4-1 - CRITERES DE CONSTRUCTION

Il paraît nécessaire auparavant de rappeler quelques règles essentielles pour la construction d'un indicateur et qui garantissent sa qualité et son utilité. Un indicateur n'est pas une simple information chiffrée ou une donnée statistique comme on le croit trop souvent. Son élaboration doit être pensée pour une organisation particulière si l'on veut en faire un élément du tableau de bord et un véritable outil de pilotage et d'aide à la décision.

4-1-1 - SIGNIFICATION PAR RAPPORT A UN OBJECTIF

Avant de mettre en place un dispositif d'évaluation et en particulier un tableau de bord et des indicateurs d'efficacité, il faut savoir quel but on se propose d'atteindre et définir une stratégie par rapport à l'objectif qu'on s'est fixé.

Mettre en place un système d'indicateurs sans avoir de projet pour l'organisation relève du gadget et en plus c'est une charge supplémentaire pour le personnel qui collecte les données. On peut toujours mesurer ainsi un volume d'activité mais pas l'efficacité. Il faut donc définir, de préférence avec les autorités départementales, un projet de développement de la B.C.P. et établir des stratégies et actions pour une période donnée, comme le font les québécois avec un plan de développement quinquennal et des objectifs annuels.

Pour construire les indicateurs que nous avons sélectionnés, nous avons retenu le principal objectif déterminé dans la section 2, c'est-à-dire : mettre en place un réseau de véritables bibliothèques publiques en milieu rural. Nous nous plaçons donc dans une optique de réseau à construire en nous adaptant à l'état de la desserte actuelle de la plupart des B.C.P. françaises.

4-1-2 - REFERENCE A UN NIVEAU CIBLE

Un indicateur n'est pas construit une fois pour toute car une organisation comme une B.C.P. modifie son environnement et évolue et avec elle ses projets et objectifs. C'est pourquoi, il est nécessaire de planifier et de se donner un niveau de référence pour les résultats que l'on compte atteindre sur une période donnée. On peut prendre pour exemple la Moselle qui se donne 5 ans pour que son réseau soit composé de 200 bibliothèques-relais. L'indicateur est alors facile à calculer.

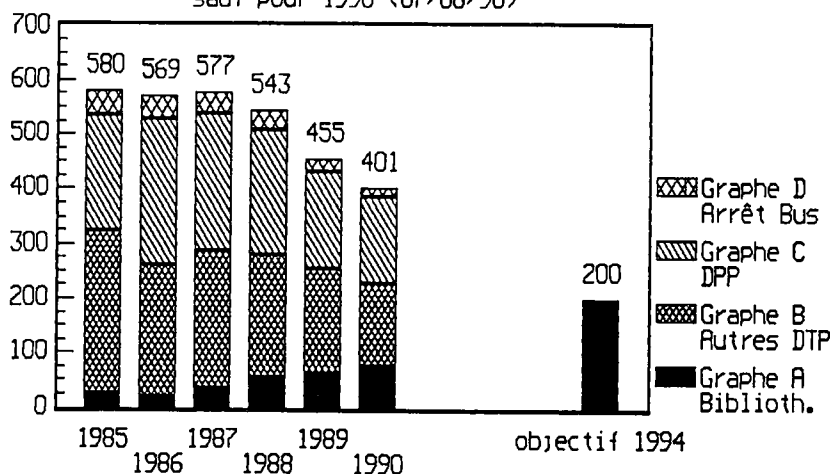


Fig. n° 15 : Représentation d'un indicateur d'efficacité en Moselle.

La valeur d'un indicateur décroît lorsque les objectifs sont atteints. C'est ainsi qu'en 1994, 200 bibliothèques-relais, si ce chiffre est atteint, deviendra une simple information chiffrée en Moselle, mais reste toutefois utile dans les rapports d'activités.

Dans les B.C.P. québécoises et françaises, la périodicité des mesures retenues est l'année. La vitesse des mutations des données issues de l'environnement ne justifie pas une périodicité plus rapprochée. Par contre, on retient traditionnellement une période de 5 ans pour planifier les projets (Gaspésie, Moselle ...).

4-1-3 - PERTINENCE POUR UN NIVEAU DE RESPONSABILITE

On a vu que chaque niveau de responsabilité a besoin d'un type d'information représentée par les variables qui sont contrôlables à ce niveau. Mais on a constaté également que la structure des B.C.P. et les relations entre les différents acteurs ne permet pas de déterminer une hiérarchie dans les niveaux de décision. Tout le dispositif d'information repose sur les directeurs. Il est alors difficile de mettre en place un tableau de bord qui doit présenter, rappelons-le, une information synthétisée et facile d'emploi. Car la qualité de l'évaluation et du tableau de bord ne

se mesure pas au nombre d'indicateurs établis. Au contraire ! Les spécialistes de gestion limitent à 7 le nombre d'informations chiffrées qui peuvent donner une perception d'ensemble pour un niveau de responsabilité. Pour gérer, un directeur n'a pas forcément besoin de l'ensemble des informations émanant du système. Il doit sélectionner parmi les données celles qui lui donnent une vue d'ensemble des différents éléments de l'organisation. Par exemple, les informations concernant la fonction de chacune des bibliothèques du réseau ne doit pas apparaître dans le tableau de bord du décideur, il utilisera des indicateurs globaux pour l'ensemble du réseau ; par contre ces données seront utiles au responsable du service d'aide bibliothéconomique pour qu'il organise ses missions d'intervention sur le terrain. Mais comme les directeurs ont généralement seuls la maîtrise de l'ensemble de l'organisation, il semble assez difficile de limiter le nombre d'indicateurs. Ceci renvoie à la répartition des responsabilités au sein de l'organisation.

Nous proposons donc ici 13 indicateurs généraux pour un niveau de direction du service. Certains seront également utiles à l'administration centrale et aux élus.

Nous n'analyserons pas tous les indicateurs possibles pour une activité, ceci serait du ressort du service concerné, si il existe. Par contre nous retiendrons 1 ou 2 indicateurs par activité adaptés à l'objectif. Bien sûr un nombre d'indicateurs plus important pourrait être proposé pour le service d'animation à condition que ce service ait une place précise dans le projet et contribue à la réalisation des objectifs. La cohérence de l'ensemble des activités avec le projet est essentielle pour évaluer l'efficacité.

4-1-4 - FIABILITE DES VARIABLES

En premier lieu, il faut savoir ce que l'on mesure. C'est-à-dire qu'il faut définir précisément les éléments qui composent l'indicateur, principalement lorsque l'on construit des ratios. Prenons un contre exemple. Dans les documents que nous avons

consultés, nous avons pu voir une information construite de façon hybride par la mesure de deux activités qui ne peuvent pas être additionnées : le prêt de livres était composé par la somme des livres déposés dans les dépôts et les livres prêtés aux lecteurs dans le bibliobus de prêt direct. A notre avis, cet amalgame ne permet pas d'évaluation, on compte ainsi seulement le nombre de livres sortis de la B.C.P., c'est simplement un indicateur d'activité et non de qualité de service.

Enfin, bien sûr, la construction de la variable doit être la même durant toute la période de référence.

4-2 - INDICATEURS PROPOSES

La présentation des indicateurs ci-dessous est inspirée de celle du manuel de procédures : "Outputmeasures for public libraries" (43) nord américains. C'est ainsi que nous avons réparti chaque indicateur en 5 domaines d'activités qui en fonction des chapitres qui précèdent représentent les stratégies générales des B.C.P. (cf. fig. n° 13). Nous avons volontairement laissé de côté les stratégies de moyens et les stratégies de l'image, les premières parce qu'elles ne rentrent pas dans le cadre de notre étude, les secondes parce qu'elles sont encore à l'état embryonnaire (sauf pour la B.C.P. de l'Ardèche) et parce qu'elles peuvent être mesurées indirectement par le degré d'adhésion des communes à la politique départementale. C'est un domaine qui nécessiterait une analyse approfondie et probablement une évaluation plus lourde qu'un indicateur de tableau de bord.

Nous avons donc mesuré les services rendus par la B.C.P. en tant que bibliothèque service départemental, c'est-à-dire l'efficacité de son intervention sur un territoire et sur des partenaires en référence aux termes de l'objectif : réseau en milieu rural ; et l'efficacité du service rendu à l'utilisateur qui font référence au concept de bibliothèque publique.

4-2-1 - MESURES DE LA DESSERTE

La desserte n'est pas seulement la façon dont la B.C.P. diffuse ses services, mais aussi, si l'on raisonne en terme de réseau, la façon dont les différents éléments se répartissent sur le territoire suivant l'objectif fixé : un réseau en milieu rural, il faudra donc retenir des critères de ruralité de la desserte. Les unités desservies peuvent être les communes, les individus, les lieux de desserte. L'unité de calcul retenue dépend du projet de la bibliothèque. Nous avons sélectionné 3 indicateurs :

- le pourcentage de communes desservies par une bibliothèque publique par strates de population ;
- le pourcentage de population desservie par une bibliothèque publique ;
- le pourcentage des bibliothèques publiques par rapport aux points de lecture.

POURCENTAGE DE COMMUNES DESSERVIES PAR UNE BIBLIOTHEQUE PUBLIQUE
 Définition : nombre de communes desservies par une bibliothèque publique réparties par strates de population par rapport au nombre de communes de chaque strate.

Données nécessaires :

- nombre de communes siège d'une bibliothèque,
- nombre de communes affiliées à une bibliothèque,
- nombre d'habitants des communes.
- données de population.

Calcul : communes desservies par strates pour cent communes de la même strate.

Cet indicateur permet de vérifier dans quelle mesure le réseau atteint les communes et si le service s'établit équitablement entre les communes urbaines et les communes rurales. Nous employons à dessein l'expression communes desservies qui signifie la commune siège d'une bibliothèque et les communes qui lui sont associées dans le cas d'intercommunalité quel que soit le mode de desserte retenu par les communes partenaires. Nous comptons ici

les villes de -10 000 habitants. Les strates de population retenues sont variées. La Saône et Loire retient : les communes de - 1000 habitants, entre 1000 et 3000 habitants, + 3000 habitants. La Moselle rajoute une quatrième catégorie entre 3000 et 5000 habitants. Il faudrait pouvoir recommander différents seuils de ruralité. L'INSEE retient des strates très fines pour les milieux ruraux (50 - 99 habitants ; 100 - 199 habitants ; 200 à 499 habitants ; 500 à 999 habitants ; 1000 à 1999 habitants ; 2000 à 4999 habitants ; 5000 à 9999 habitants). Le seuil de ruralité est fixé à 2000 habitants.

Quoiqu'il en soit cette répartition est à construire suivant les conditions démographiques du département, ainsi il n'est pas judicieux de retenir une strate lorsque le nombre de communes de cette strate est peu important.

Cet indicateur peut également être construit par secteurs géographiques comme le fait la Drôme, c'est-à-dire calculer l'équilibre de la desserte en fonction de pays géographiquement et culturellement homogènes.

POPULATION ATTEINTE EN POURCENTAGE

Définition : population totale desservie par une bibliothèque publique par rapport à l'ensemble de la population à desservir.

Données nécessaires :

- population des communes siège d'une bibliothèque
- population des communes affiliées à une bibliothèque
- population à desservir.

Calcul : nombre d'habitants desservis par une bibliothèque publique pour cent habitants à desservir.

Cet indicateur traditionnel en B.C.P. donne une vision globale du réseau en terme d'individus touchés par sa politique. Comme pour l'indicateur précédent, la population desservie comprend les habitants des communes siège d'une bibliothèque et les habitants des communes associées. La population à desservir est l'ensemble des habitants des villes de - 10 000 habitants du département.

PLACE DES BIBLIOTHEQUES DANS LA DESSERTTE EN POURCENTAGE

Définition : nombre de bibliothèques publiques par rapport au nombre de points de lecture.

Données nécessaires :

- nombre de bibliothèques publiques
- nombre de points de lecture

Calcul : nombre de bibliothèques publiques pour cent points de lecture.

Restructurer le réseau est une des stratégies mises en place par les B.C.P. Les réseaux actuels sont, pour la plupart anarchiques et la préoccupation des directeurs est de les rendre cohérents avec une desserte constituée uniquement de bibliothèques publiques.

Cet indicateur indique le degré de progression vers cet objectif. La qualité de bibliothèque est différente suivant les départements et les normes établies. Le nombre de bibliothèques publiques sont donc les bibliothèques qui ont atteint les normes minimum. Les points de lecture sont tous les lieux fixes desservis par la B.C.P. (écoles, maison de retraite), plus les lieux d'arrêt du service de prêt direct.

Il n'est pas nécessaire de construire un ratio pour cet indicateur à condition d'avoir défini comme la Moselle le nombre de bibliothèques que l'on souhaite créer.

4-2-2 - MESURES DE L'OFFRE DOCUMENTAIRE

Il s'agit ici d'analyser l'efficacité documentaire de l'ensemble du réseau. C'est-à-dire comment la B.C.P. plus les bibliothèques du réseau assure leur mission de bibliothèque publique (cf définitions de l'UNESCO et du Ministère de la Culture).

L'offre documentaire se présente sous deux aspects que nous rappelons ici : elle est la masse documentaire potentiellement disponible pour l'utilisateur et l'information qui peut être mise à sa disposition pour satisfaire ses demandes particulières. Il est

nécessaire de rappeler ici les théories de B. CALENGE (56) qui distingue trois types d'attitude du lecteur auxquelles correspondent trois modes de réponse des bibliothèques : la demande de furetage ou demande désirante sans idée préconçue, la demande déterminée pour un ouvrage précis, la demande spéculative avec un projet documentaire sur un sujet. La bibliothèque s'adapte : en offrant le maximum de documents en libre accès pour la première, en développant des services de recherches documentaires pour les deux autres. Il n'y a pas de spécificité de la demande en milieu rural donc la B.C.P. et les bibliothèques de son réseau doivent répondre à ces trois types de démarche documentaire.

La construction d'un indicateur de l'offre documentaire est tributaire du mode de fonctionnement des B.C.P. et des données collectées. En effet, on collecte le plus souvent deux données : le nombre de livres déposés qui indique le nombre de livres prêtés aux bibliothèques en une année lors des tournées, directement dans les magasins ou par poste, et le nombre de documents en dépôts, c'est-à-dire le nombre de documents en circulation (hors de la B.C.P.) à un moment "x".

Les données disponibles sont insuffisantes. On comptabilise en volumes et non pas en titres déposés ce qui oblige à faire un calcul en terme de masse documentaire et non pas de diversification documentaire. D'autre part, la plupart des B.C.P. ne calculent pas le nombre de livres rendus par les bibliothèques. Au Québec, les systèmes de rotation permettent de comptabiliser par titres et de calculer plus rigoureusement les échanges, on peut produire ainsi le taux de rotation, c'est-à-dire le pourcentage de livres échangés par rapport aux livres déposés qui est un indicateur de renouvellement des collections mises à la disposition du public. Cet indicateur est sans signification si l'on calcule le nombre de volumes : les B.C.P. acquièrent jusqu'à 10 volumes ou plus du même titre. Plusieurs exemplaires peuvent se trouver dans la même bibliothèque et fausser ainsi la mesure. L'informatisation des prêts pourra peut-être améliorer cet indice.

Le deuxième problème est l'intégration des collections des bibliothèques du réseau compte-tenu de la qualité médiocre de

certaines d'entre elles (dons de livres usagés par les habitants). Comme nous avons choisi de raisonner en terme de masse documentaire nous les introduirons dans cette étude.

De plus compte-tenu des nouveaux modes d'accès à l'information documentaire (banques de données...), le potentiel documentaire est en fait plus vaste que le réseau. Mais l'introduction de nouvelles technologies étant encore peu développé dans les réseaux des B.C.P., nous nous contenterons d'indicateurs traditionnels tout en reconnaissant leurs limites.

A partir de ces éléments nous avons retenu trois indicateurs : l'offre documentaire par habitant, l'offre en libre accès par usager, le taux de recherches documentaires positives.

OFFRE DOCUMENTAIRE PAR HABITANT

Définition : nombre de documents disponibles sur l'ensemble du réseau par habitant desservi.

Données nécessaires :

- collections de la B.C.P.
- collections des bibliothèques
- documents en dépôt permanent
- population desservie

Calcul : collections de la B.C.P. + collections des bibliothèques + documents en dépôt permanent divisé par le nombre d'habitants desservis.

Cet indicateur mesure le patrimoine documentaire du réseau et l'offre potentielle de l'ensemble. Le ratio par habitant donne une notion de la richesse documentaire proposée.

Cette masse documentaire est composée du fonds total en magasin et en circulation de la B.C.P. mais aussi des dépôts permanents (rarement comptabilisés) achetés par la B.C.P. pour les bibliothèques grâce aux subventions du Centre National des lettres et des fonds constitués par les collections des bibliothèques.

On peut affiner la mesure en différenciant le type de documents disponibles ceci permet de vérifier le pluralisme des collections.

OFFRE EN LIBRE ACCES

Définitions : nombre de documents ayant été proposés en une année.

Données nécessaires :- documents déposés par la B.C.P. dans l'année
 - document en dépôt permanent
 - collections des bibliothèques

Calcul : livres déposés par la B.C.P. en une année + collections des bibliothèques + fonds permanent.

Il permet de calculer comment le réseau répond à la demande de furetage de l'utilisateur. Le furetage étant une recherche sans but précis, il faut provoquer le désir de l'utilisateur en mettant un maximum de documents à sa disposition. Ce type de démarche est dépendante du mode de présentation des collections et de leur état or les collections des bibliothèques sont composées souvent de dons.

Pour une réelle évaluation de ce type d'offre, il faudrait en fait effectuer des enquêtes ponctuelles auprès des usagers pour savoir dans quelle mesure les collections proposées ont provoqué une démarche d'emprunt.

TAUX DE RECHERCHES DOCUMENTAIRES POSITIVES

Définition : nombre de réponses fournies par rapport au nombre de demandes de réservations.

Données nécessaires : - demandes de réservations.
 - réponses fournies

Calcul : nombre de réponses fournies pour cent demandes de réservation.

Cet indicateur mesure la capacité du réseau à répondre aux demandes précises d'information des individus. Pour qu'il soit juste, il faudrait intégrer aux réponses faites par la B.C.P. celles qui sont effectuées sur place par les équipes qui animent les bibliothèques.

4-2-3 - MESURES DES CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT DES BIBLIOTHEQUES

Les B.C.P. et les départements ont pour stratégie d'inciter les communes à construire des équipements qui fonctionnent dans des conditions qui rapprochent le plus possible une bibliothèque publique urbaine, compte-tenu des moyens dont disposent les communes. Ils fixent généralement des niveaux de référence à partir desquels un dépôt peut être considéré comme une bibliothèque.

Nous avons regroupé en un seul indicateur les différents critères de fonctionnement retenus qui portent généralement sur les surfaces, les horaires d'ouverture et la qualification du personnel. Ces indicateurs de moyens pour les bibliothèques deviennent indicateurs d'efficacité pour les B.C.P. et permettent d'évaluer la politique d'incitation départementale.

TAUX D'ATTEINTE DES NORMES DE FONCTIONNEMENT

Définition : nombre de bibliothèques ayant atteint les normes par rapport au nombre de dépôts tous publics.

Données nécessaires : - normes de fonctionnement

- nombre de bibliothèques normatives

- nombre de dépôts tous publics.

Calcul : nombre de bibliothèques normatives pour cent dépôts tous publics.

Cet indicateur peut être construit pour chacun des critères retenus; par exemple :

- le pourcentage de bibliothèques ayant une surface supérieure ou égale à la norme ;

- le pourcentage de bibliothèques ayant un nombre d'heures d'ouverture supérieure ou égale à la norme (pour être vraiment indicateur de qualité de service, il devrait être accompagné d'une action sur le terrain pour vérifier l'adéquation des horaires avec les besoins de la communauté) ;

- le pourcentage de bibliothèques ayant au moins un responsable qualifié ;

- le ratio francs par habitant.

Les deux derniers sont retenus par les B.C.P. qui souhaitent connaître la part d'investissement départementale et communale.

Nous avons établi un ratio à partir des dépôts tous publics car l'état de la desserte actuelle en France oblige les B.C.P. à rationaliser les bibliothèques et faire en sorte que les niveaux de fonctionnement s'améliorent. Les autres dépôts sont destinés à être supprimés (école, publics spécifiques) et donc ne sont pas utiles pour la construction de cet indicateur.

4-2-4 - MESURES DU DYNAMISME DU RESEAU

Ces mesures calculent, après les conditions matérielles, les résultats des bibliothèques dans la communauté qu'elles desservent et l'efficacité des services bibliothéconomiques de la B.C.P. Elles concernent donc plus directement l'action des services techniques.

POURCENTAGE DE LECTEURS PAR RAPPORT AUX HABITANTS DESSERVIS

Définition : nombre de lecteurs ayant emprunté au moins un livre dans l'année par rapport à la population.

Données nécessaires :

- nombre de lecteurs ayant emprunté au moins 1 livre dans l'année ;
- population desservie.

Calcul : nombre de lecteurs pour cent habitants.

Il permet d'apprécier dans quelle mesure la bibliothèque atteint ses usagers potentiels. Plusieurs facteurs peuvent le fausser : les inscriptions par famille très courante dans les bibliothèques rurales, les fichiers lecteurs non élagués. Pour cette raison, nous avons fixé la limite au nombre de lecteurs ayant emprunté au moins un livre dans l'année. Certaines bibliothèques comptabilisent le nombre d'abonnements annuels. Il faut se méfier de cette pratique qui peut comporter des biais (abonnement systématique des nouveaux-nés, exemple cité par B. CALENGE).

Cet indicateur doit être privilégié car c'est une des rares informations chiffrées auxquelles s'intéressent les élus.

Pour les techniciens, il faut construire un indicateur plus fiable : le nombre de prêt par habitant.

PRET PAR HABITANT

Définition : nombre de documents prêtés par le nombre d'habitants desservis.

Données nécessaires : - nombre de documents empruntés
- nombre d'habitants desservis

Calcul : nombre de documents empruntés divisé par le nombre d'habitants desservis.

Ces indicateurs peuvent être affinés en les calculant par catégories de population (âge, sexe ...) ou par catégorie de documents. Dans le premier cas, lorsque le réseau est bâti sur des points d'appui et que les habitants doivent se déplacer pour fréquenter la bibliothèque, on peut déterminer les catégories de population non atteintes et élaborer des projets dans leur direction (cf. projets Drôme et Moselle).

Le nombre de documents empruntés par catégorie de documents permet d'affiner les politiques d'acquisitions.

D'autres indicateurs de dynamisme sont construits par les B.C.P. On peut sélectionner en valeur absolue :

- le nombre d'activités culturelles réalisées qui mesure l'effort d'animation des bibliothèques ;

- le nombre de demandes de réservation qui permet d'apprécier comment les bibliothèques sont à l'écoute de l'utilisateur.

4-2-5 - LES MESURES DE L'UTILISATION DES SERVICES APRES VENTE

Nous nommons services après vente, les services qui, après la création, donnent des conditions pour améliorer la qualité du service rendu.

Il y a deux niveaux d'évaluation des services après vente : leur impact sur les bibliothèques du réseau qui se mesurent par les indicateurs de dynamisme de réseau définis précédemment, et d'autre part l'adhésion des communes et des bibliothèques en mesurant le degré d'utilisation de ces services. Ainsi nous avons retenu un indicateur pour chacun des modes d'intervention : l'aide matérielle, l'aide bibliothéconomique en privilégiant l'animation et la formation parce que ces deux activités occupent une place importante.

POURCENTAGE DE COMMUNES AYANT BENEFICIE D'UNE AIDE MATERIELLE DEPARTEMENTALE

Définition : nombre de communes ayant bénéficié d'une aide matérielle par rapport au nombre de communes à desservir.

Données nécessaires :

- nombre de communes ayant bénéficié d'une aide matérielle
- nombre de communes susceptibles de bénéficier d'une aide matérielle

Calcul : nombre de communes aidées matériellement pour cent communes à aider.

Nous comptabilisons ici de façon globale le prêt de mobilier, les dépôts permanents et les différentes aides dont peuvent bénéficier les communes. L'aide matérielle étant souvent liée à une convention département - commune, on peut mesurer ainsi l'adhésion des communes à la politique départementale.

Il faut pour cela calculer le nombre de communes pouvant bénéficier d'une aide, car celle-ci ne s'adresse pas forcément à l'ensemble des communes à desservir. Ainsi en Moselle, les communes de moins 1000 habitants ne sont pas concernées. En Saône et Loire, l'aide est modulée suivant le type de bibliothèque : municipale, intercommunale affiliée à une bibliothèque intercommunale ou centre de ressources.

On peut calculer cet indice pour chaque type d'aide suivant la politique d'acquisition.

**POURCENTAGE DE COMMUNES AYANT BENEFICIE D'UNE AIDE
BIBLIOTHECONOMIQUE**

Définition : nombre de communes ayant bénéficié d'une intervention bibliothéconomique par rapport au nombre de communes à desservir.

Données nécessaires :

- typologie des interventions
- nombre de communes ayant bénéficié d'une intervention
- communes à desservir.

Calcul : nombre de communes ayant bénéficié d'une intervention pour cent communes à desservir.

L'efficacité de l'aide bibliothéconomique est complexe à évaluer. Elle est à mettre en relation avec les résultats des communes aidées. De plus il faut différencier les différents types d'intervention qui n'ont pas le même impact. Au préalable, il est donc nécessaire de définir une typologie des interventions et déterminer ce qu'on attend de chacune d'elle. On peut donner pour exemple celle de la Montérégie : le service étant nouveau l'évaluation est faite en terme de nombre d'interventions réalisées.

**EVALUATION DU SERVICE D'ASSISTANCE AUX BIBLIOTHEQUES
EXTRAIT DU RAPPORT 1989 - 1990 de la MONTEREGIE**

Activités	Rencontres	
	88-89	89-90
- Démarrage de nouvelles bibliothèques	36	16
- Formation de coordonnateurs et coordonnatrices	16	8
- Atelier d'intégration des collections locales	27	33
- Atelier sur la préparation matérielle	8	4
- Initiation aux lecteurs de microfiches	64	13
- Initiation au repérage automatisé	4	12
- Initiation au Guide de gestion de la biblio	0	63
- Support à des biblio éprouvant des difficultés	20	13
- Rapatriement des biblio des BCP Estrie-Mauricie	0	41
- Divers	9	7
	184	210

L'indicateur que nous proposons est général. Il doit être affiné en fonction des besoins des communes. Au niveau du service d'aide bibliothéconomique, il conviendrait d'établir chaque année pour chaque type d'intervention une prévision des actions à entreprendre et donc d'évaluer les résultats par rapport aux prévisions.

POURCENTAGE DE BIBLIOTHEQUES AYANT UTILISE UNE ACTIVITE CULTURELLE

Définition : nombre de bibliothèques ayant réalisé au moins une animation proposée par la B.C.P. par rapport à l'ensemble des bibliothèques desservies.

Données nécessaires :

- typologie des animations
- nombre de bibliothèques ayant emprunté une animation
- bibliothèques desservies

Calcul : nombre de bibliothèques ayant emprunté une animation pour cent bibliothèques.

Nous n'aborderons ici que les animations proposées par la B.C.P. et non les initiatives des bibliothèques (emprunt à d'autres organismes, réalisations ...). Dans le cas d'un service d'animation structuré et actif, il appartiendrait aux responsables d'évaluer directement sur le terrain les activités culturelles réalisées en fonction des buts recherchés. Les B.C.P. québécoises apprennent aux bibliothèques comment programmer et évaluer elles-mêmes leurs animations.

Comme pour les interventions bibliothéconomiques, il est nécessaire d'établir une typologie des animations et de calculer le pourcentage de participation pour chacune d'entre elles pour évaluer le succès et la qualité des propositions faites par la B.C.P. (cf. extrait d'un rapport d'activité de la Montérégie).

EXTRAIT DU RAPPORT D'ACTIVITE DE MONTEREGIE

Expositions thématiques

Les expositions thématiques ont pour but de mieux faire connaître la collection auprès des usagers. Ces thématiques sont constituées d'une quinzaine de documents sur un même sujet, par exemple: l'horticulture. La BCP offrait cette année quarante-cinq (45) expositions comportant vingt-six (26) sujets différents. Malgré les ajouts, nous avons été dans l'impossibilité de répondre à toutes les demandes.

77 expositions furent présentées dans 50 bibliothèques.
Le taux de participation des bibliothèques fut de 59%.

Heure du conte

La présentation de l'heure du conte demeure une activité fort populaire auprès des plus petits. La BCP offre du matériel d'animation pour 44 contes différents.

125 animations ont ainsi été réalisées dans 34 bibliothèques.
Le taux de participation des bibliothèques fut de 40%.

B. CALENGE propose la typologie suivante :

- heures du conte
- spectacles
- conférences et rencontres avec des auteurs
- expositions
- ateliers pour enfants
- clubs de lecture et veillées de lecture
- fêtes du livre et journées portes ouvertes
- concours
- voyages

POURCENTAGE DE PARTICIPATION AUX ACTIONS DE FORMATION

Définition : nombre de bibliothèques où une personne au moins a participé à une action de formation par rapport à l'ensemble des bibliothèques.

Données nécessaires :

- typologie des formations proposées
- nombre de bibliothèques représentées lors des formations
- nombre de bibliothèques

Calcul : nombre de bibliothèques représentées pour cent bibliothèques.

Cet indicateur se mesure différemment selon qu'il s'agit de formation de base ou de formation continue. La formation de base

sera évaluée par le nombre global de responsables qualifiées sur l'ensemble du réseau. L'objectif étant atteint lorsque toutes les bibliothèques ont au moins un responsable formée.

La formation continue s'évaluera chaque année pour mesurer l'intégration de ce type de services dans le réseau.

4-3 - EXPLOITATION DES INDICATEURS

4-3-1 - INDICATEURS ET GESTION

Lorsque l'indicateur est construit et présenté, outil de pilotage et élément du système d'informations de l'organisation, il doit permettre d'analyser les résultats par rapport aux objectifs, relever les écarts et établir un diagnostic.

Un indicateur seul n'a pas de valeur. On a vu qu'il devait être comparé aux niveaux de références fixés pour une période donnée. Ceci permet de calculer les écarts positifs ou négatifs par rapport à ce niveau. Par exemple, en Moselle si en 1994 il n'y a que 150 bibliothèques, l'objectif n'est pas atteint.

Certains indicateurs s'évaluent sur une progression. Par exemple le prêt par habitant n'a pas de valeur calculé pour l'année en cours. Il s'analyse par rapport aux années précédentes. Seule son évolution est intéressante.

Après avoir relevé les écarts ou les évolutions d'un indicateur, il convient d'établir un diagnostic de l'organisation. Pourquoi la Moselle n'a-t-elle pas atteint ses 200 bibliothèques relais ? Pourquoi le prêt par habitant n'a-t-il pas progressé pendant 3 ans ?

Il faut analyser les phénomènes qui ont perturbé la performance. L'organisation elle-même peut être mise en cause : les stratégies n'étaient pas bonnes. Mais il faut également introduire des éléments non contrôlables issus de l'environnement qui, compte-tenu de la complexité du système formé par la B.C.P. et les bibliothèques de son réseau, jouent un rôle essentiel.

C'est ainsi qu'il est nécessaire de mettre en relation plusieurs indicateurs pour comprendre et analyser les résultats de l'organisation. Nous avons, par exemple, signalé dans les chapitres précédents les relations entre l'aide bibliothéconomique et le dynamisme du réseau. Quelques exemples tirés des expériences observées pendant les enquêtes nous permettront de mieux illustrer ces relations et leur utilisation pour gérer correctement le développement de la B.C.P.

Ainsi Gilles ROCHETTE a analysé la progression des prêts par catégories pendant quatre années et l'a associée aux variations démographiques dues à un vieillissement de la population. Il a pu ainsi réorienter sa politique de prêt et d'acquisition en fonction de la structure de la communauté desservie.

EXTRAIT DU RAPPORT D'ACTIVITE DE LA GASPESIE 1988-1989
 CATEGORIES DE PRÊTS MENSUELS DE VOLUMES

ANNEE	JEUNES	ROMANS	DOCUMENT.	TOTAL
1985	214.45	78.09	42.21	334.75
1986	209.36	78.20	42.27	329.83
1987	199.3	78.27	48.07	323.64
1988	191.1	80.89	46.57	318.56

Ce tableau indique clairement qu'une baisse constante des prêts pour Jeunes influence l'ensemble des prêts enrégistrés par le réseau. La tendance est inverse en ce qui concerne les prêts pour adultes.

Ce fait s'explique par les variations démographiques des populations de notre territoire à desservir. En effet, si nous prenons les quatre derniers recensements (1971-1986), nous obtenons les données suivantes:

ÂGE	1971	1986	%
0-4 ans	12,340	8,920	-28%
5-9 ans	17,870	10,410	-42%
10-14 ans	20,330	10,380	-49%
15-19 ans	18,835	11,065	-41%
20-24 ans	11,430	11,520	+ 1%
25-34 ans	15,565	24,375	+57%
35-44 ans	13,445	18,920	+41%
45-54 ans	12,435	12,365	- 1%
55-64 ans	9,690	11,580	+ 20%
64 & Plus	9,675	13,855	+ 43 %

Il tente ensuite de déterminer quels facteurs influencent le prêt par capita (par habitant). 5 "indicateurs paroiss" sont ainsi fixés ce qui donne pour l'année 1989 :

PRETS PAR HABITANTS 1989

EXTRANTS

Utilisation des ressources

INDICATEURS - PAROIS (INTRANTS)
(ce qui sert à la bibliothèque)

	nombre de mois ouverture	90,5%
	normes d'heures d'ouverture	72%
2,8 par capita	norme superficie	55%
	budget municipal	3,17%
	collection en circulation	1,82%

Gilles ROCHETTE a analysé la progression de l'indicateur prêt par capita si les indicateurs-paroiss restent fixes en le corrélant avec le nombre de collections prêtés par la B.C.P. Il arrive à la conclusion que cet indicateur se stabilise quel que soit l'apport de la B.C.P. et donc que l'évolution est prévisible. Il calcule

ainsi la limite théorique de l'action de la B.C.P. compte-tenu d'un ensemble d'indicateurs qui la caractérisent et la conditionnent à un moment donné (variables issues de l'environnement). Cette évaluation permet de déterminer les axes de développement futurs de la B.C.P. et les niveaux cibles à atteindre.

En France, on peut signaler l'évaluation des actions de formation en Haute-Savoie. L'indicateur de formation est relié à 4 indicateurs de dynamisme du réseau : le nombre de lecteurs fréquentant la bibliothèque, le nombre de livres empruntés, le nombre de partenaires trouvés dans la commune, le nombre d'animations réalisées.

4-3-2 - INDICATEURS ET COMMUNICATION

On a vu l'importance de l'évaluation chiffrée comme outil de légitimation pour les directeurs de B.C.P. Cette fonction dérivée des indicateurs est à intégrer car la communication est une stratégie de gestion d'un responsable en direction de ses partenaires. Mais un tableau de bord et ses indicateurs sont des instruments d'analyse et de diagnostic. Ainsi ils n'ont pas la même fonction qu'un bilan d'activité. Les indicateurs lorsqu'ils sont communiqués à un autre niveau de responsabilité perdent leur statut et deviennent informations chiffrées. Il convient de sélectionner l'information qui sera communiquée en fonction des personnes à qui on la destine. Donc tous les indicateurs du tableau de bord ne figureront pas forcément dans un bilan d'activité d'autant plus que l'administration départementale et les élus ne se soucient pas des indicateurs techniques, fort utiles pour un responsable de service. Ce qui est essentiel c'est de pouvoir justifier les résultats ou d'appuyer ses projets comme on l'a vu en Moselle.

4-3-3 - INDICATEURS ET COMPARAISON ENTRE B.C.P.

Peut-on comparer les résultats de deux B.C.P. ? Gilles ROCHETTE donne une réponse en parlant du conditionnement de chacune d'elles par rapport au milieu dans lequel elles agissent. Effectivement, on ne peut comparer l'action de la Saône et Loire en milieu rural homogène, à celle de la Drôme en milieu rural très diversifié. En outre les conditions internes de fonctionnement ne sont pas les mêmes, les indicateurs sont influencés aussi par ces particularités. C'est ainsi que l'offre documentaire est tributaire des règles de prêt fixées entre les départements et les communes (nombre de livres maximum prêtés en tournée, rythme de tournées ...).

Cependant, certains indicateurs de moyens par rapport aux populations à desservir peuvent être un élément de comparaison ou utile pour fixer les normes. Ainsi il peut être intéressant d'établir une typologie des départements suivant les conditions géographiques et socio-démographiques et de confronter, avec précaution, les indicateurs de moyens et d'activités à condition qu'ils soient construits de la même façon.

Mais puisque l'efficacité s'évalue par rapport à un projet, c'est essentiellement une affaire locale.

Le tableau suivant présente une synthèse des indicateurs proposés.

DOMAINES MESURES	INDICATEURS PROPOSES	DONNEES NECESSAIRES	CALCUL	EXPLOITATION
Desserte	% communes desservies par une bibliothèque publique par strate de population	.communes siège d'une bibliothèque .communes affiliées à une bibliothèque .nombre d'habitants des communes .strates de population	.communes desservies par strates pour cent communes de la même strate	mesure l'équilibre entre les zones rurales et les zones urbaines des services de lecture publique
	% population atteinte	.habitants des communes siège .habitants des communes affiliées .population à desservir	habitants desservis pour cent habitants à desservir	.mesure le nombre d'individus ayant accès potentiellement à un service de lecture publique .information à communiquer aux élus et à l'administration départementale
	% de bibliothèques dans la desserte	.nombre de bibliothèques .nombre de points de lecture	nombre de bibliothèques pour cent points de lecture	.mesure la place des bibliothèques dans la desserte
Offre documentaire	offre documentaire par habitant	.collections de la B.C.P. .collections des bibliothèques .document en dépôt permanent .population desservie	collections de la B.C.P. + collections des bibliothèques + documents en dépôt permanent classé par le nombre d'habitants desservis	. mesure l'offre potentielle de l'ensemble du réseau
	offre en libre accès	.documents déposés par la BCP dans l'année .documents en dépôt permanent .collections des bibliothèques		mesure partielle du renouvellement des collections
	taux de recherches documentaires positives	demandes de réservation réponses fournies	nombre de réponses fournies pour cent demandes de	mesure la capacité du réseau à répondre à la

			réserve	demande précise d'un individu
Conditions de fonctionnement des bibliothèques	taux d'atteinte des normes de fonctionnement	normes de fonctionnement nombre de bibliothèques normatives nombre de dépôts tous publics	nombre de bibliothèques normatives pour cent dépôts	mesure le degré d'attente de conditions matérielles de fonctionnement minimum
Dynamisme du réseau	% de lecteurs par rapport aux habitants desservis	.nombre de lecteurs ayant emprunté au moins un livre ds l'année .population desservie . nombre de documents empruntés population desservie	nombre de lecteurs pour cent habitants nombre de documents empruntés divisés par le nombre d'habitants desservis	.mesure l'utilisation du service .information à communiquer aux élus .mesure l'activité des bibliothèques du réseau vérification du précédent
Utilisation des services après vente	% de communes ayant bénéficié d'une aide matérielle	.communes ayant bénéficié d'une aide matérielle .nombre de communes susceptibles de bénéficier d'une aide matérielle	nombre de communes aidées matériellement pour cent communes à aider	mesure l'adhésion des communes à la politique départementale
	% de communes ayant bénéficié d'une aide bibliothéconomique	. typologie des interventions .nombre de bibliothèques ayant emprunté une animation .bibliothèques desservies	nombre de bibliothèques ayant emprunté une animation pour cent bibliothèques	idem
	% de participation aux actions de formation	.typologie des formations proposées .nombre de bibliothèques représentées lors des formations .nombre de bibliothèques	.nombre de bibliothèques représentées pour cent bibliothèques	idem

Tableau n°7 : Synthèse des indicateurs proposés.

CONCLUSION

Jusqu'en 1986, les orientations concernant les actions que devaient mener les B.C.P. étaient définies par l'Etat. Les responsables se contentaient de les appliquer. Depuis la décentralisation, les projets doivent être élaborés au niveau local et s'adapter aux besoins d'un environnement déterminé. Pourtant, les élus départementaux, qui ont maintenant compétence en matière de lecture publique, n'ont pas toujours élaboré de véritable projet pour leur service. La décentralisation n'a pas radicalement transformé les orientations des B.C.P., mais a modifié les équilibres entre les différents acteurs du système.

• Les élus départementaux, bailleurs de fonds, sont des partenaires incontournables ; l'administration départementale cherche à rendre cohérente l'action culturelle ; les communes et les bibliothèques sur lesquelles s'exercent l'activité des B.C.P. sont autonomes. Pour maintenir sa place au sein du système, la B.C.P. doit pouvoir maîtriser l'action qu'elle exerce et le développement général de l'ensemble. C'est pourquoi mettre en place des outils de gestion et d'évaluation est une préoccupation nouvelle pour les responsables de ces services. Toutefois, la problématique de l'évaluation n'est plus la même. • On passe d'une évaluation traditionnelle de type contrôle administratif à une évaluation de l'efficacité et de la qualité du service rendu à la communauté desservie. Ce qui suppose l'élaboration d'autres outils parmi lesquels le tableau de bord et les indicateurs.

La difficulté majeure pour les B.C.P. est de construire des indicateurs qui permettent d'évaluer leur rôle ambivalent. Il est nécessaire d'intégrer trois niveaux d'évaluation : la bibliothèque publique départementale, ensemble constitué par la B.C.P. et les bibliothèques, qui s'évalue comme une bibliothèque municipale par rapport aux services rendus à l'utilisateur final ; les bibliothèques, éléments autonomes du réseau dont la qualité de service perturbe la performance du système, à ce niveau la B.C.P. assume un rôle d'évaluateur externe sans en avoir la mission (le contrôle

technique est assuré par l'Etat) et veille au bon fonctionnement des structures ; et enfin le troisième niveau d'évaluation est celui de la B.C.P. service départemental de lecture publique : c'est un outil du Conseil Général, qui doit évaluer les services rendus par rapport à la politique de ce dernier : une répartition harmonieuse des services et une coopération communale sur le territoire.

Des outils d'évaluations existent déjà en B.C.P. Il y a d'abord l'évaluation-contrôle traditionnelle avec les données collectées pour le questionnaire de la D.L.L. Mais leur fonction n'est pas d'être un outil de gestion et donc leur synthèse, si elle est utile pour construire des informations de base, ne peut pas être exploitée au niveau local. En outre, leurs lacunes nécessitent des données supplémentaires. Certaines variables sont composées de manière disparate sans qu'elles présentent la rigueur formelle d'un tableau de bord et des indicateurs d'efficacité. Une certaine confusion règne sur le concept et sur le rôle de l'évaluation. D'une part, après des années de contrôle administratif, elle est souvent assimilée à la surveillance des individus et à la sanction. D'autre part, on considère plus les indicateurs comme un outil de communication que comme un outil de pilotage de l'action. Cependant peut-il en être autrement dans des organisations où les politiques, financeurs, ne participent pas généralement à l'élaboration des projets et où l'essentiel de l'action est impulsée par les techniciens : les directeurs de B.C.P.? Les indicateurs sont alors supports de légitimation et font partie de la stratégie propre au directeur. Les chiffres sont considérés comme un gage d'objectivité et de rigueur. Leur sélection peut obéir à des motivations qui n'ont pas de rapport avec la gestion de l'organisation. Mais indicateurs et tableau de bord sont des outils qui ont une fonction précise au service de l'organisation : ce sont des outils de pilotage interne. Ils s'inscrivent dans une logique de l'organisation qui inclut les objectifs et les stratégies mises en place pour les atteindre. Ils ne peuvent donc être utilisés a posteriori sur un système incohérent. Le manque d'objectif explicite et le manque de clarté au niveau des responsabilités sont les freins essentiels à une utilisation efficace de ces outils. Chaque département doit

définir, avec l'ensemble des partenaires concernés, un projet pour la communauté particulière desservie. Ceci suppose que chacun ait les moyens d'évaluer sa propre action en relation avec l'ensemble, et donc qu'un système d'information soit élaboré pour chaque niveau de responsabilité. Des objectifs, si possible quantifiés, doivent être déterminés et articulés avec des stratégies. Celles-ci englobent les moyens humains, matériels et financiers ainsi que les actions sur le terrain. Des indicateurs pertinents représentatifs des objectifs, construits pour une période de référence sont autant de clignotants qui permettent de vérifier la cohérence sur l'ensemble, diagnostiquer les faiblesses et réajuster l'action.

Quantifier n'est pas une fin en soi. Les indicateurs ont des limites parce qu'ils représentent une construction de la réalité alors que celle-ci est plus complexe et ne saurait se limiter à des éléments quantifiés. Mais leur mise en place crée un cadre d'analyse pour l'organisation et suscite une réflexion positive sur les finalités de l'organisation et sur sa cohérence interne et externe. Pour conclure, nous prendrons à notre compte une phrase de Gaston BACHELARD, élaborée dans un autre contexte : *"Il ne faut pas mesurer pour réfléchir, mais réfléchir pour mesurer".**

Nous sommes conscients que notre étude, compte-tenu de l'existant est une première approche et que ce thème nécessiterait des analyses plus approfondies, notamment en ce qui concerne l'évaluation qualitative. Nous avons tenté de clarifier les concepts et nous avons en quelque sorte fait fonction de "défricheur". Nous souhaitons donc que les pistes de réflexion abordées dans ce travail fassent l'objet d'études dans les années à venir.

* BACHELARD, G. La Formation de l'esprit scientifique. Paris, Vrin, 1972.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1 - LES ORGANISATIONS PUBLIQUES : GESTION ET EVALUATION

1-1 - LA GESTION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

1. ASSOCIATION SERVICES PUBLICS. Le Service public demain. Paris : Economica, 1989. 107p.. ISBN 2-7178-1626-7.
2. BERNARD, C.. Condamnés à être efficaces. Science et Vie économie, janvier 1990, n° 57, p. 36-41.
3. CROZIER, M.. Etat modeste, état moderne : stratégie pour un autre changement. Paris : Fayard, 1987. 316 p.. ISBN 2-213-01692-5.
4. CROZIER, M.. Les Problèmes du management public. Les Cahiers français, octobre - décembre 1987, n° 233, p 53-55.
5. FRAISSE, J., BONETTI, M., GAULEJAC, V. de. L'Evaluation dynamique des organisations publiques. Paris : Ed d'organisations, 1987. 116p. ISBN 2-7081-0843-3.
6. GIBERT, P.. Le Contrôle de gestion dans les organisations publiques. Paris : Ed. d'organisations, 1980. 239 p.. ISBN 2-7081-0416-0.
7. GIBERT, P.. Réflexions sur le management communal. Les Cahiers du C.F.P.C., mai 1987, n° 22, p 10-15.
8. LORRAIN, P.. La Gestion municipale entre politique et entreprise. Les Cahiers du C.F.P.C., mai 1987, n° 22, p 16-24.

1-2 - EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

9. DELEAU, M., NIOCHE, J.P., POINSARD, R.. Evaluer les politiques publiques : rapport pour le commissariat général du plan. Paris : Documentation française, 186.181 p.. ISBN 2-11-001702-3.
10. CONSEIL DE L'EUROPE. PROGRAMME EUROPEEN D'EVALUATION. La Politique culturelle de la France. Paris : Documentation française, 1989. 394 p.. ISBN 2-11-001989-1.
11. MONNIER, E.. Evaluation des politiques publiques : méthodes et pratiques. Problèmes politiques et sociaux, janvier 1989, n° 599, 64 p.
12. PUAUX, P.. Les Etablissements culturels : rapport au Ministre de la Culture. Paris : documentation française, 1982. 106 p.
13. RIZZARDO, R.. Commentaires méthodologiques sur l'évaluation de l'action culturelle à Annecy. Paris : Ministère de la Culture et de la Communication : département des études et de la prospective, 1988. 15 p.
14. SAEZ, G.. La Structure de la politique culturelle et la démarche évaluative : communication au séminaire "Recherche et évaluation dans les politiques culturelles", Grenoble, Musée dauphinois, 13-14 juin 1989.

1-3 - LA GESTION ET SES OUTILS

15. ALLEGRE, H., MOUTERDRE, F.. Le Contrôle de gestion : méthodes, outils, tableaux de bord. Paris : Ed du Moniteur, 1989. 166 p.. ISBN 2-281-13058-4.
16. DEVAUX, B., COULAUD, A.. Dictionnaire du management et de contrôle de gestion. Paris : Dunod, 1986. 233 p.. ISBN 2-04-016492-08.
17. MARTINET, A.C.. Stratégie. Paris : Vuibert, 1983. 322 p. ISBN 2-7117-7610-7.
18. MEYER, J.. Le Contrôle de gestion. Paris : Presses Universitaires de France, 1989. 126 p. ISBN 2-13-042794-4.
19. RENOULT, D.. Du bon usage des tableaux de bord. Bulletin d'information de l'Association des Bibliothécaires français 3ème trimestre 1987, n° 136, p 27-28.
20. SAULOU, J.Y.. Le Tableau de bord du décideur. Paris : Ed. d'organisation, 1984. 248 p. ISBN 2-7081-0502-7.

2 - BIBLIOTHEQUES ET EVALUATION

REFERENCES EN LANGUE FRANÇAISE.

21. ASSOCIATION DES UNIVERSITES PARTIELLEMENT OU ENTIEREMENT DE LANGUE FRANCAISE. Colloque sur l'évaluation des services des bibliothèques universitaires : Nice, 29 novembre - 2 décembre 1982. Nice : bibliothèque universitaire, 1984.
22. CARBONE, P.. Statistiques et évaluation dans les bibliothèques universitaires françaises. Bulletin des bibliothèques de France, 1989, t 34, n° 4, p 374-381.

23. BISBROUCK, M.F.. Un Tableau de bord à la cité des sciences et de l'industrie. Bulletin de l'Association des Bibliothécaires français, 3ème trimestre 1987, n° 136, p. 39-41.
24. CALIXTE, J., MORIN, J.C.. Management d'un service d'information documentaire. Paris : Ed. d'Organisation, 1985. 241 p.. ISBN 2-7081-0663-5.
25. CANE, S.. Application d'une méthode de MORSE à la bibliothèque publique d'Autun. Villeurbanne : E.N.S.B., 1986. 89 p.
26. CONSEIL DES BIBLIOTHEQUES DU GOUVERNEMENT FEDERAL. Mesures de la performance dans les bibliothèques fédérales : un guide. Ottawa : Bibliothèque nationale du Canada, 1979. VI-119 p.. ISBN 0-660-50439-1.
27. COSSETTE, A. Evaluation de l'efficacité de la bibliothèque: cadre théorique et méthodologique. Documentation et Bibliothèque, juin 1978, p. 71-84.
28. COSSETTE, A.. Evaluation de l'efficacité de la bibliothèque : analyse des études majeures. Documentation et Bibliothèques, septembre 1978, p. 115-128.
29. DELON, J.. Evaluation de l'efficacité d'une bibliothèque d'étude : le test de SARACEVIC appliqué à la bibliothèque Emile Bertaux. Villeurbanne : E.N.S.B., 1986. 40 p.
30. DUCASSE., R. Evaluer pour évoluer. Bulletin des Bibliothèques de France, 1985, t. 30, n° 2, p. 134-137.
31. DUCASSE, R.. Données bibliométriques et informations. Documentation et bibliothèques, décembre 1978, p. 165-173.
32. FONDIN, Hubert.. Les Logiciels de gestion de bases de données comme outils d'évaluation d'un système d'information. Documentaliste, 1986, Vol. 23, n° 2, P. 56-65.

33. HASSENFORDER, J.. Comment évaluer l'efficacité d'une bibliothèque : bilan d'une recherche anglaise. Médiathèques publiques, 1977, n° 41, p. 7-8.
34. LANCASTER, F.W.. Principes directeurs pour l'évaluation des systèmes et services d'information. Paris : U.N.E.S.C.O., 1978. 180 p.
35. POUYET, C.. Informatisation et gestion des bibliothèques publiques : propositions pour un outil d'évaluation. Villeurbanne : E.N.S.B., 1986. 84 p.
36. SAIDE, J.. Les Indicateurs de gestion. Bulletin d'information de l'Association des Bibilothécaires français, 1er trimestre 1987, n° 134, p. 5-8.

REFERENCES EN LANGUE ANGLAISE

37. FORD, G.. Performance measurements : principles and practice. I.F.L.A. journal, 1989, vol. 15, n° 1, p. 13-17.
38. GOODALL, D.L.. Performance measurement : a historical perspective. Journal of librarianship, april 1988, 20 (2), p. 128-144.
39. LANCASTER, F.W.. The measurement and evaluation of library services. Washington : Information Ressources Press, 1979. 395 p.
40. MAC CLURE, C.R., ZWEIZIG, D.L., VAN HOUSE, N.A., LYNCH, M.J. Output measures : myths, realities and prospects. Public Libraries, 1986, vol. 25, n° 2, p. 49-56.
41. PALMOUR, V.E., BELLASSAI, M.C., DEWATH, N.V.. A Planning process for public libraries. 3 ed. Chicago : A.L.A., 1982. 304 p. ISBN 0-8389-3246-0.

42. SEFF, L.J.. Management use of outputmeasures at branch and system levels in Baltimore county public library. *Public Libraries*, 1987, n° 26, p. 120-121.
43. VAN HOUSE, N.A., LYNCH, M.J., MAC CLURE, C.R.. Output measures for public libraries. 2e ed.. Chicago : A.L.A., 1986. 94 p.
44. VAN HOUSE, N.A.. Outputmeasures in libraries. *Library trends*, 1989, vol. 38, n° 2, p 268-279.

3 - BIBLIOTHEQUES CENTRALES DE PRET

1-1 - GENERALITES

45. CHARTIER, A.M., HEBRARD, J.. Discours sur la lecture : 1880-1980. Paris : Bibliothèque publique d'information, service des études et de la recherche, 1989. 525 p.. ISBN 2-902706-24-3.
46. BONY, F.. La Décentralisation à l'examen des bibliothécaires et des élus. *Livres Hebdo*, 29 février 1988, n° 9, p. 92-96.
47. Décentralisation et bibliothèques : les bibliothèques des collectivités territoriales. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 198, t. 29, n°4.
48. Journées des Bibliothèques Centrales de Prêt : 24 et 25 mars 1982. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1982, t. 27, n° 11, p. 595-606.
49. MENGIN, J., LEPAGE, J.. Le Rôle culturel du département. Paris : Documentation Française, 1987. 229 p.. ISBN 2-11-001779-1.

50. MINISTERE DE LA CULTURE. DEPARTEMENT DES ETUDES ET DE LA PROSPECTIVE. Les Départements et l'action culturelle : rencontre nationale du Luxembourg du 8 et 9 avril 1987. Paris : Documentation française, 1987. 150 p.
51. MINISTERE DE LA CULTURE. DIRECTION DU LIVRE ET DE LA lecture. Bibliothèques Centrales de Prêt : statistiques 1986 - 1987. Paris : Direction du Livre, 1990.
52. PINGAUD, B., BARREAU, J.C.. Pour une politique nouvelle du livre et de la lecture : rapport de la commission du livre et de la lecture. Paris : Dalloz, 1982. 297 p. ISBN 2-247-00335-4.

1-2 - ETUDES SUR LES B.C.P.

53. B.C.P.. Bulletin des Bibliothèques de France, 1985, t. 30, n° 3-4.
54. BONY, Fr, VINGTDEUX, N.. Ouverture et communication : deux impératifs pour la B.C.P. de l'Ardèche. Livres Hebdo, 31 octobre 1988, n° 40, p 115-118.sr
55. BOULBET, G.. De la bibliothèque circulante ... au centre départemental de coopération. Transversales, octobre 1989, n° 10, p. 31-32.
56. CALENGE, B.. Le Service de télédocumentation de la Bibliothèque Centrale de Prêt de Saône et Loire : aspects d'une politique de la demande dans une bibliothèque publique. Charnay les Macôn : B.C.P. 71, 1987. 105 p.
57. DOUBROFF, O. Bibliothèques intercommunales. Conseil Général de Saône et Loire. B.C.P. de Saône et Loire, 1988, 117 p.

58. Départementalisation de la B.C.P. : principes de fonctionnement et objectifs de la Bibliothèque Centrale de Prêt de Saône et Loire. Macôn : B.C.P. de Saône et Loire, 1985. 55 p.
59. GEMMERLE, Martine.. La Formation dans les réseaux départementaux des Bibliothèques Centrales de Prêt. Charnay-les-Macôn : A.D.B.C.P., 1980. 126 p. ISBN 2-9503364-1-8.
60. ROUET, F.. Les Dépôts des Bibliothèques Centrales de Prêt. Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, 1981. 289 p.
61. SEIBEL, B.. L'Animation dans les Bibliothèques Centrales de Prêt : pratiques nouvelles ou innovations. Paris : Ministère de la Culture, 1978. 181 - 15 p.
62. SIMONNEAU, M. 1983 - 1990 : évolution du réseau de la Bibliothèque Départementale de la Gironde. Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français, 2ème trimestre 1990, 147, p. 14 - 18.
63. Transversales. Association des directeurs de Bibliothèques centrales de prêt. Charnay les Macôn, 1988 - . ISBN 0988-8705.
64. VALIN, Y.. De la cendrée aux fichiers ou l'apprentissage du sport au service des bibliothèques. Bulletin des Bibliothèques de France, 1987, t. 32, n° 1, p. 18 - 23.

4 - BIBLIOTHEQUES PUBLIQUES AU QUEBEC

65. BOIVIN, R., FINK, N.A.. La Rotation automatisée des collections dans les Bibliothèques Centrales de Prêt. Documentation et bibliothèques, octobre - décembre 1988. p. 143 - 155.

66. GAGNON, G.. Découpage du territoire québécois en régions de bibliothèques. Québec : Service des Bibliothèques publiques 1967. 145 p.
67. GAGNON, G.. La Politique d'aide au développement des bibliothèques publiques du Québec : 1960 - 1985. Documentation et Bibliothèques, janvier - mars 1985, vol. 31, n° 1, p. 9 - 25.
68. MINISTERE DES AFFAIRES CULTURELLES. SERVICE DES BIBLIOTHEQUES Les Bibliothèques publiques : une responsabilité à partager : rapport de la commission d'étude sur les Bibliothèques publiques du Québec. Québec : Ministère des Affaires Culturelles, 1987. 359 p. ISBN 2-550-17647-2.
69. MINISTERE DES AFFAIRES CULTURELLES. SERVICE DES BIBLIOTHEQUES PUBLIQUES. Développement d'un réseau de bibliothèques publiques : mémoire d'élément de programme. Québec : Service des Bibliothèques publiques, 1973. 112 p.
70. Normes pour les bibliothèques municipales. Ed. révisée. Québec : Ministère des Affaires Culturelles. Service des bibliothèques publiques, 1981. 55 p. ISBN 2-550-01545-2.

TEXTES REGLEMENTAIRES

- Ordonnance n° 45-2678 du 2 novembre 1945 créant une bibliothèque centrale de prêt dans certains départements.
- Circulaire D.L.L.6 n° 1705 du 17 juillet 1978 : mission et objectifs des Bibliothèques Centrales de Prêt.
- Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions.
- Loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat.

- Circulaire D.L.L.6 n° 85-2316 du 1er août 1985 : missions des Bibliothèques Centrales de Prêt.
- Loi n° 86-29 du 9 janvier 1986 dispositions diverses relatives aux collectivités locales.
- Décret n° 86-102 du 20 janvier 1986 relatif à l'entrée en vigueur du transfert de compétences dans le domaine de la Culture.
- Décret n° 83-1037 du 9 novembre 1988 relatif au contrôle technique de l'Etat sur les bibliothèques des collectivités territoriales.
- Circulaire du 23 février 1989 : renouveau du service public.



* 9 5 4 5 4 3 A *