

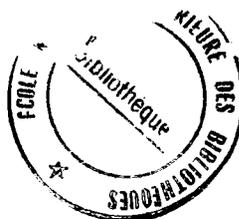
**Ecole Nationale
Supérieure de
Bibliothécaires**

**Université
Claude Bernard
Lyon I**

**Diplôme Supérieur
de Bibliothécaire**

**DESS Informatique
Documentaire**

Note de synthèse



**TABLEAUX DE BORD DES BIBLIOTHEQUES
UNIVERSITAIRES**

Issaka GARBA

**sous la direction de
Danielle ROGER
Ecole Nationale Supérieure de
Bibliothécaires**

1991

*A tous ceux qui m'ont aidé dans ce travail.
Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude*

Le Tableau de bord des bibliothèques
universitaires

Issaka GARBA

Résumé:

Tel l'automobiliste, le responsable d'une bibliothèque universitaire, pour bien piloter, doit consulter son tableau de bord. Le vrai problème d'aujourd'hui c'est de savoir bien gérer. Le tableau de bord constitue un des moyens efficaces.

Descripteurs:

Tableau bord; bibliothèque universitaire; gestion; évaluation; efficacité.

Abstract:

Like a driver, the responsible of a university library must look at his dash board for well drive. The real problem today is to well manage. The instrument panel is one of the efficient ways.

Keywords:

Instrument panel; university library; management; évaluation; effectiveness.

S O M M A I R E

Présentation du sujet	p. 5
Plan du travail	p. 6
Objectif du sujet	p. 6
Délimitation du sujet	p. 6
Problématique du sujet	p. 6
Méthodologie de la recherche	p. 7-11
Note de synthèse	
Première partie	
I.1 Missions des Bibliothèques universitaires	p. 11
I.2 Situation des Bibliothèques Universitaires en France	p. 12
I.3 Evaluation des performances et contrôle de gestion dans les organismes publics	p. 14
I.3.1 Evaluer dans l'administration: pourquoi?	p. 14
I.3.1.1 Evaluation : définition et objectif	p. 15
I.3.1.1.1 Définition	
I.3.1.1.2 Objectif	
I.3.2 Le contrôle de gestion	
I.3.3 Spécificités des organismes publics	p. 16
Deuxième partie	
II.1 Evaluation des performances et contrôle de gestion dans les Bibliothèques Universitaires	p. 17
II.1.1 Evaluation des performances dans les Bibliothèques Universitaires	p. 17
II.1.2 Pourquoi évaluer	p. 17
II.1.3 Evaluation dans les bibliothèques universitaires françaises	p. 17
II.1.4 Objet de l'évaluation	p. 18
II.2 Tableau de bord	p. 19-26
II.2.1 Définition	
II.2.2 Historique du tableau de bord	
II.2.3 Choix des objectifs	

II.2.4 Choix des indicateurs

II.2.4.1 Définitions

II.2.4.2 Les indicateurs

II.2.4.3 Interprétation des indicateurs

II.3 Mise au point du tableau de bord et présentation

Troisième partie

III. Etude d'un exemple de tableau de bord: le tableau de bord de la Bibliothèque Universitaire de Technologie de Compiègne p.27-29

III. 1 Elaboration de la politique de la documentation

III. 2 Choix des objectifs

III. 3 Le contrôle de gestion

III.3.1 Le contrôle de la fréquentation

III.3.2 Le contrôle de la communication sur place

III.3.3 Le contrôle du prêt à domicile

III.3.4 Le suivi de l'utilisation du service de recherches documentaire

III.3.5 Le suivi du prêt inter-bibliothèque

III.3.6 Le suivi du prêt exter

III.3.7 L'évolution du fonds

III.3.8 L'accroissement des livres

III.3.9 Les abonnements

III.3.10 Les pertes

III.3.11 Constitution du catalogage

Conclusion

Annexes

Bibliographie

p.31-37

Présentation du sujet

Quand on parle de tableau de bord, on pense généralement à celui de l'automobiliste ou de l'entreprise. Ce tableau de bord permet à l'automobiliste de savoir à tout moment par un simple coup d'oeil, sa vitesse, le niveau d'essence, de l'huile, la distance parcourue... etc. Pour l'entreprise aussi il contient des indicateurs clignotants, généralement sous forme de ratios, de statistiques ou tableaux plus ou moins synthétisés et récapitulatifs. Nous y reviendrons sur les différentes nuances de définitions à travers certains auteurs. Le tableau de bord est construit à partir d'indicateurs précis conformément aux objectifs de l'organisme. Il permet de savoir si le système marche bien. Il indique des tendances, dégage des anomalies, fait apparaître des écarts. C'est un lien entre l'homme et le système qu'il gouverne. C'est un modèle de contrôle qui a le même comportement que le système à contrôler car il en reflète l'état de fonctionnement. Il est donc non statique mais vivant. Il ne doit pas être confondu avec une série de statistiques descriptives. Il est articulé sur des buts précis qui peuvent être par exemple pour une bibliothèque universitaire, la plus forte utilisation de ses services par les enseignants chercheurs...etc. Chaque organisation se fixe des objectifs et c'est le chemin parcouru vers des finalités bien précisées que le tableau de bord est chargé d'évaluer. Cet outil de gestion moderne depuis longtemps familier à l'entreprise, commence à intéresser de plus en plus l'administration en l'occurrence les bibliothèques universitaires.

Plan du travail

Il nous a semblé important d'aborder le problème, avec la notion d'évaluation et gestion dans les organismes publics. C'est une sorte d'introduction au tableau de bord des bibliothèques universitaires. Puis, un second point, nous traitons de la mission des bibliothèques universitaires. Le point nous permettra de situer notre cible afin de mieux connaître les bibliothèques universitaires. Dans le troisième point nous avons jugé nécessaire de passer en revue la situation des bibliothèques universitaires en France. Ce qui nous fait passer au point suivant à savoir le contrôle de gestion et les problèmes d'évaluation dans les bibliothèques universitaires.

Dans le point qui suit, nous traitons sur les buts et la nécessité du tableau de bord. Ce qui amène ensuite à traiter de la question pertinente des choix des indicateurs, puis de l'interprétation de ces indicateurs. Nous allons donc étudier les processus mises en oeuvre dans l'élaboration de ces deux aspects. Enfin, nous étudierons quelques cas concrets de tableau de bord, ainsi que les problèmes que suscite son suivi.

Le sujet nous a été proposé par Mme Danielle Roger, responsables de la Bibliothèque de l'ENSB.

Objectifs :

Les objectifs de cette recherche ont été précisés lors de nos entrevues avec Mme Danielle Roger.. C'est un sujet encore peu développé en France. Donc la confrontation des travaux et recherches en cours, rassemblés en une synthèse, va donc constituer un outil de réflexion qui devrait permettre une meilleure compréhension du tableau de bord des bibliothèques universitaires. Plusieurs autres entrevues nous ont donné l'occasion d'ajuster les orientations au fur et à mesure de l'avancement de la recherche documentaire notamment avec Monsieur Salah Dalhoumi et Monsieur Henri Comte et ont ainsi permis de déterminer un cadre de travail et des objectifs précis.

- Explorer la littérature en vue d'extraire les travaux de recherche, articles... etc dont l'étude traite du tableau de bord.
- Explorer la littérature sur la situation des bibliothèques en France.
- Elaborer l'état de la question du tableau de bord des bibliothèques universitaires .
- Dégager quelques cas concrets de tableau de bord.

Délimitation du sujet :

Au niveau des bibliothèques universitaires, il y a évidemment deux types de tableau de bord : le tableau de bord documentaire et le tableau de bord financier. Dans notre étude nous ne nous intéresserons pas à ce dernier aspect.

D'autre part, le tableau de bord permet de mesurer non seulement l'efficacité du système, mais également son efficience. Si l'efficacité mesure le degré d'adéquation entre les résultats et les objectifs fixés, l'efficience détermine la capacité de l'organisme à transformer ses input en output. Il mesure les résultats obtenus par rapport aux moyens mis en oeuvre. Il y a également la pertinence qui détermine le choix des moyens adéquats à la poursuite des objectifs qu'on s'est fixé. Nous n'aborderons pas ces deux aspects. Non pas parce que comme le soutiennent certains, l'efficience n'est pas continuellement mise en cause dans les administrations publiques, car elles sont hors marché et leurs prestations ne sont pas vendues, mais parce que nous pensons que ce sujet peut faire l'objet d'une autre étude. Quant à la pertinence, les bibliothèques universitaires ne sont pas toujours maîtresses de leurs moyens. D'autre part, notre étude n'est pas une évaluation des bibliothèques universitaires mais l'étude d'un outil qui contribue à cette évaluation. Nous nous limiterons donc dans le choix des indicateurs pour le tableau de bord, aux seuls indicateurs d'efficacité. Mais dans la réalité trop souvent les différentes notions ci-dessus citées s'imbriquent.

Problématique du sujet

Le tableau de bord des bibliothèques universitaires est une discipline récente. En France, par exemple le problème n'a été abordé qu'en 1984. Il existe très peu de documents traitant du tableau de bord des bibliothèques. La quasi totalité des documents traitent d'indicateurs de gestion dans les bibliothèques universitaires. Or les bibliothèques n'ont pas les mêmes objectifs donc n'ont pas les mêmes indicateurs. Nous y reviendrons dans le cas du tableau de bord des bibliothèques proposé ou mieux imposé par la Direction des Bibliothèques des Musées et de l'Information Scientifique et Technique (DBMIST) en 1987. Car le tableau de bord est l'outil d'un homme de décision, adapté à ce qu'il est, à ce qu'il recherche et aux objectifs qui lui sont confiés. Que l'un de ces trois critères change et le contenu du tableau de bord devra être revu. Il est donc lié à l'homme qui l'établit. D'autre part le tableau de bord est confronté au refus de certains devant l'innovation. En effet, beaucoup de bibliothèques préfèrent leurs réelles habitudes routinières de gestion que de nouvelles techniques dont souvent ils ne sont pas convaincus et se méfient.

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Recherche manuelle

Notre première approche a consisté à consulter le fonds documentaire de la bibliothèque de l'ENSB. Puis celles des Universités de la place. Mais la bibliothèque de l'ENSB a été le point focal de notre recherche. Nous avons au départ eu des entretiens avec des spécialistes de l'information documentaire, et le directeur notre de notre mémoire concernant le présent sujet .. De ces entretiens nous avons retenu que *le Tableau de bord* des bibliothèques universitaires est un fait récent dans le monde. En France les premières études datent de 1984. Nous avons commencé par consulter le fichier de la bibliothèque de

l'ENSB. Mais à "tableau de bord des bibliothèques universitaires", le fichier ne signale que l'enquête statistique générale des Bibliothèques universitaires. Partant de là nous avons axé notre recherche sur le dépouillement des périodiques des années 80 et 90 spécialisés dans le domaine des sciences de l'information. La bibliothèque de l'ENSB possède plusieurs titres en français et en anglais. A ce niveau notre recherche s'est surtout orientée vers le dépouillement de quatre titres de périodiques en français :

Documentation et bibliothèques,
Bulletin des Bibliothèques de France,
Bulletin d'information de l'Association des Bibliothécaires Français,
Documentaliste.

Et cinq titres en anglais :

College and research library,
college and research library news,
Spécial libraries,
Aslib proceedings,
Journal of library administration.

Au cours de cette recherche nous avons rencontré des documents qui nous ont servi de base pour notre étude.

En français ce sont :

"Du bon usage des tableaux de bord" de Daniel Renoult. Cet article est issu de son intervention lors du Congrès de l'Association des Bibliothécaires Français tenu à Nantes en 1987. Après avoir défini le tableau de bord son rôle et son historique. Il dégage une typologie d'indicateurs à travers la littérature. Puis il décrit comment choisir les indicateurs, comment les interpréter. Il dégage les erreurs à ne pas commettre ainsi les processus d'élaboration du tableau avec toutes les questions à résoudre à ce propos. "

"Les Indicateurs de gestion" de Jean Saide. Cet article parle de comment définir les indicateurs de gestion et comment doit se faire le choix. Il nous dit ensuite comment utiliser ces indicateurs. Il attire également l'attention sur les pièges qui nous guettent lors de l'interprétation des indicateurs. Il dégage également une typologie des indicateurs et propose à la fin des indicateurs de gestion pour une bibliothèque d'IUT.

"Coût de gestion et tableaux de bord" de Pierre Carbone. Le prix des documents a considérablement augmenté de nos jours, de plus le budget des Universités a aussi baissé. Le coup de l'information doit tenir compte des opérations qui rendent la bibliothèque plus performante aux yeux des usagers. L'article décrit le tableau de bord comme un outil d'aide à la décision. Il permet également une évaluation quantitative et qualitative des objectifs de la bibliothèque. Ce qui permet d'apporter les corrections nécessaires en cas de déviation au niveau des objectifs.

"Tableau de bord à la bibliothèque de l'université de Paris VI de Catherine Gaillard. Dans cet article Catherine Gaillard explique comment à partir du tableau de bord de la DBMIST, il a

été construit le tableau de bord à la bibliothèque de Paris VI. Cette bibliothèque ayant des objectifs assez spécifiques, tous les indicateurs proposés par la DBMIST ne sont pas applicables. Elle note d'ailleurs un certain flou dans la compréhension de certains indicateurs. Elle attire l'attention sur le fait qu'il ne faut pas trop demandé au tableau de bord et croire qu'il est la panacée de tous les problèmes que peuvent rencontrer les bibliothèques. Pour le tableau de bord doit être un outils d'autoévaluation. Elle en note tout le bienfait au niveau d'une BU et surtout comment il a permis d'estimer et d'évaluer les performances du personnel et certaines activités de la bibliothèque.

En anglais ce sont: "Academic library standards and performance measures", de Kania Antoinette M. C'est le premier article paru aux USA sur la mesure de la performance des bibliothèques universitaires. Cet article développe des indicateurs de qualité et la mesure quantitative des performances pour une auto évaluation locale. Une panoplie d'indicateurs sont proposés conformément à la littérature existante dans le domaine. Ces indicateurs sont ensuite confrontés dans la mesure réelle des performances dans une bibliothèque universitaire. Kania Antoinette propose ensuite de bien juger de l'utilité de ces indicateurs conformément aux objectifs de la bibliothèque avant de les utiliser. Un certains nombres d'indicateurs qu'elle qualifie de nouveaux sont proposés pour des mesures spécifiques de performance.

"Standards for university libraries: évaluation of performance" .ULS UNIVERSITY LIBRARY STANDARDS REVIEW COMMITTEE. Allant dans le même sens que le précédent cet article propose des indicateurs de gestion susceptibles d'être utilisés par les bibliothèques universitaires pour la mesure de leur performance. Cet développe les critères à prendre en considérations lors de la définition des objectifs. Il développe également plusieurs critères d'évaluation et comporte un vaste bibliographie sur les indicateurs de gestion.

"Performance measure for academic libraries" de Tony Ralli. Eu égard à la conjoncture économique, des modèles de mesure des performances des bibliothèques universitaires sont nécessaires. Pour Tony Ralli les domaines qui méritent une mesure des performances sont: le fond documentaire, la circulation du document et le service des références.,

"Library out put and performance measures" de NAYLOB. Dans cet article l'auteur propose la mesure des services rendus aux usagers . Il considère que l'aspect le plus important dans une bibliothèque est la satisfaction des usagers. Il propose un certains nombre de procédés pour les mesures out-put même s'il reconnaît que c'est difficile car il faut la collaboration des usagers.

"Performance measurement in academic libraries" de Mary Auckland. Cet article est issue de la 55ème conférence de l'IFLA tenue à Paris en Août 1989. Le but était de faire le tour des différentes méthodes de mesure des performances utilisées dans les bibliothèques universitaires mais surtout celles qui mesurent la satisfaction de l'utilisateur.

Ces documents sont les plus cités dans les différents articles. Ils nous ont servi d'une part à mieux cerner notre sujet, d'autres part à nous mettre sur la piste d'autres références très intéressantes.

Tout le long de la rédaction de notre sujet nous étions à l'affût des nouvelles parutions des périodiques cités plus haut. Cette démarche s'est révélée concluante car elle nous a permis d'avoir 52 références pertinentes soit 58,4% des documents.

Les bibliothèques des universités de la place ne nous ont pas permis de déceler des documents assez pertinents. Nous avons décelé 4 documents qui parlent plutôt de gestions des Bibliothèques universitaires.

En conclusion, on peut constater que près de 98% des documents sont des articles de périodiques. De plus les contacts et les entrevues avec des spécialistes nous été d'une aide inestimable.

RECHERCHE AUTOMATISEE

Notre sujet traitant d'un domaine particulier (science de l'information), la deuxième démarche a consisté à répertorier les sources d'information disponibles sur CD-ROM, ainsi que les bases de données. Parmi les CD-ROM disponibles à la bibliothèque de l'ENSB il y a ERIC Education library, le CCN pour la localisation des périodiques, et BN-OPALE. Mais la consultation d'ERIC ne s'est pas révélée positive. Quand au CCN il nous a permis de localiser certains documents que nous avons pu avoir en prêt interbibliothèque. Dans BN-OPALE nous n'avons trouvé aucune monographie sur le tableau de bord des bibliothèques universitaires;

Concernant les bases de données, nous avons consulté le Répertoire des banques de données professionnelles 1989, 11e éd. édité par l'ADBS. Il comporte plusieurs index dont l'index des bases de donnée par sujet que nous avons consulté. Parmi les nombreuses bases de données existant dans le domaine des sciences de l'information nous avons interrogé PASCAL accessible sur télésystème et LISA accessible sur Dialog. Nous avons pensé trouver beaucoup de références dans PASCAL. Mais quel ne fût pas notre étonnement de n'avoir que 6 références pertinents et de plus ce sont des références que nous avons déjà trouvées au cours de la recherche manuelle.

Procédure de la recherche

Question : 1
 ..LIM SCIENCE INFORMATION/FG
 Question :2
 (TABLEAU? 1AV BORD) et (BIBLIOTHEQUE? AV UNIVERSITAIRE?)
 Réponses: 6
 Nous avons tenté d'interroger à nouveau PASCAL avec des descripteurs plus larges:

Procédure de la recherche

Question :1
 ..LIM SCIENCE INFORMATION
 Question :2
 TABLEAU? 1AV BORD
 Question 3
 /DE EVALUATION ET GESTION
 Question 4
 3 ET BIBLIOTHEQUE?/FD
 Question 5
 4 SAUF 2
 Question 6
 7 ET (FRE/LA OU ENG/LA)
 Question 7
 6 ET (BIBLIOTHEQUE? AV UNIVERSITAIRE?)
 Réponses: 8

Parmi ces dernières références 2 seulement étaient utilisables.

Interrogation de LISA

S1	UNIVERSITY LIBRARIES/DE OR SPECIAL LIBRARIES/DE OR ACADEMIC LIBRARIES/DE	9293
S2	S1 AND LIBRARY EVALUATION/DE	45
S3	S1 AND PERFORMANCE MEASURES/DE	22
S4	S1 AND EVALUATION/DE	182
S5	S4 AND (USER SATISFACTION/DE OR AVAILIBILY OF DOCUMENTS/DE)	12
S6	S4 AND DOCUMENT DELIVERY/DE	6
S7	S4 AND ACQUISITIONS/DE AND POLICIES/DE	3
S8	S2 OR S3	55
S9	S5 OR S6 OR S7	17
S10	S1 AND (INSTRUMENT (W) BOARD?)	2
S11	S1 AND (DASH (W) BOARD?)	0
S12	S9 OR S8 OR S10	67
S13	S12 AND LA=FRE?	5
S14	S12 AND LA=ENG?	
S15	S13 OR S14	57

De ces 57 références 27 seulement étaient pertinentes. D'autre part des six références trouvées dans PASCAL, 3 se retrouvaient dans LISA.

note de synthèse

Première partie

1. 1. Mission des bibliothèques universitaires :

"Toute bibliothèque offre deux aspects distincts : un aspect passif ou réactif visant à satisfaire des demandes en information ; et un aspect actif ou dynamique visant à promouvoir et à amplifier l'utilisation des ressources documentaires" André Cosette (71).

Si nous avons tenu à faire de la mission des bibliothèques universitaires un point de notre sujet c'est pour mieux la mettre en valeur car "l'essentiel des missions scientifiques imparties aux bibliothèques incombe aux bibliothèques universitaires" (2). Elles jouent un rôle capital au sein de l'université et pour d'éventuels usagers extérieurs. Comme le disait Gérard Thirion (3). "... Nous aimerions avoir été entendu : depuis 10 ans la situation se dégrade alors que c'est toute la formation des étudiants et la recherche universitaire qui sont en jeu. Y pense-t-on en haut lieu ?". Le rôle fondamental des bibliothèques universitaires ne cesse d'être affirmé. L'Association des bibliothécaires français tirait la sonnette d'alarme "... la section des bibliothèques universitaires de l'Association des bibliothécaires français a jugé nécessaire d'attirer l'attention de l'opinion publique... sur un état de fait catastrophique pour l'avenir des universités, de l'enseignement supérieur et de la recherche"⁽¹⁾. Les bibliothèques universitaires doivent dépasser le rôle traditionnel et passif de fournir des documents. Elles doivent être "l'instrument de travail des enseignants chercheurs et étudiants la base de leur documentation, la source des informations, chaque jour plus nombreuses et nécessaires ; un service essentiel de l'université voué à l'élaboration et la transmission de la connaissance au développement de la recherche et à la formation des hommes" ASSOCIATION DES BIBLIOTHEQUES FRANCAIS. S.O.S. B.U. En France, la mission des bibliothèques universitaires a été définie dans le décret du 23 décembre 1970, mais cette mission est revenue au Service Commun de la Documentation (SDC) (5). Créé par le décret N° 85-694 du 4 juillet 1985, cette mission consiste à la mise en oeuvre de la politique documentaire de l'Université, insistant sur les notions d'évaluation des services offerts aux usagers, de gestion de l'ensemble de la documentation, de formation des utilisateurs, de production et de diffusion de l'information, de coopération avec tous les centres documentaires en plus des missions d'orientation, d'étude, de recherche et d'enseignement bibliographique et documentaire ainsi que les activités d'animation culturelle, scientifique et technique de l'établissement.

"La qualité de l'enseignement est impossible sans la qualité de la bibliothèque". Evaluation of the functioning of a university library (82). A travers ces différentes appréciations du rôle et de la mission des bibliothèques universitaires nous déduisons aisément leur place prépondérante au sein de l'université et au niveau national et international.

I. 2. Situation des bibliothèques universitaires en France

Nous ne nous étendrons pas trop sur ce point car il a fait l'objet de plusieurs études complètes (9), (5)... etc.

1) Association des Bibliothécaires français. S.O.S. B.U. : qui sauvera les bibliothèques universitaires ? Bulletin d'information de l'Association des bibliothécaires français, 1^{er} trimestre 1978, p. 41.

Question :1
 ..LIM SCIENCE INFORMATION
 Question :2
 TABLEAU? 1AV BORD
 Question 3
 /DE EVALUATION ET GESTION
 Question 4
 3 ET BIBLIOTHEQUE?/FD
 Question 5
 4 SAUF 2
 Question 6
 7 ET (FRE/LA OU ENG/LA)
 Question 7
 6 ET (BIBLIOTHEQUE? AV UNIVERSITAIRE?)
 Réponses: 8

Parmi ces dernières références 2 seulement étaient utilisables.

Interrogation de LISA

S1	UNIVERSITY LIBRARIES/DE OR SPECIAL LIBRARIES/DE OR ACADEMIC LIBRARIES/DE	9293
S2	S1 AND LIBRARY EVALUATION/DE	45
S3	S1 AND PERFORMANCE MEASURES/DE	22
S4	S1 AND EVALUATION/DE	182
S5	S4 AND (USER SATISFACTION/DE OR AVAILIBILY OF DOCUMENTS/DE)	12
S6	S4 AND DOCUMENT DELIVERY/DE	6
S7	S4 AND ACQUISITIONS/DE AND POLICIES/DE	3
S8	S2 OR S3	55
S9	S5 OR S6 OR S7	17
S10	S1 AND (INSTRUMENT (W) BOARD?)	2
S11	S1 AND (DASH (W) BOARD?)	0
S12	S9 OR S8 OR S10	67
S13	S12 AND LA=FRE?	5
S14	S12 AND LA=ENG?	
S15	S13 OR S14	57

De ces 57 références 27 seulement étaient pertinentes. D'autre part des six références trouvées dans PASCAL, 3 se retrouvaient dans LISA.

note de synthèse

Première partie

I. 1. Mission des bibliothèques universitaires :

"Toute bibliothèque offre deux aspects distincts : un aspect passif ou réactif visant à satisfaire des demandes en information ; et un aspect actif ou dynamique visant à promouvoir et à amplifier l'utilisation des ressources documentaires" André Cosette (71).

Question :1
 ..LIM SCIENCE INFORMATION
 Question :2
 TABLEAU? 1AV BORD
 Question 3
 /DE EVALUATION ET GESTION
 Question 4
 3 ET BIBLIOTHEQUE?/FD
 Question 5
 4 SAUF 2
 Question 6
 7 ET (FRE/LA OU ENG/LA)
 Question 7
 6 ET (BIBLIOTHEQUE? AV UNIVERSITAIRE?)
 Réponses: 8

Parmi ces dernières références 2 seulement étaient utilisables.

Interrogation de LISA

S1	UNIVERSITY LIBRARIES/DE OR SPECIAL LIBRARIES/DE OR ACADEMIC LIBRARIES/DE	9293
S2	S1 AND LIBRARY EVALUATION/DE	45
S3	S1 AND PERFORMANCE MEASURES/DE	22
S4	S1 AND EVALUATION/DE	182
S5	S4 AND (USER SATISFACTION/DE OR AVAILIBILY OF DOCUMENTS/DE)	12
S6	S4 AND DOCUMENT DELIVERY/DE	6
S7	S4 AND ACQUISITIONS/DE AND POLICIES/DE	3
S8	S2 OR S3	55
S9	S5 OR S6 OR S7	17
S10	S1 AND (INSTRUMENT (W) BOARD?)	2
S11	S1 AND (DASH (W) BOARD?)	0
S12	S9 OR S8 OR S10	67
S13	S12 AND LA=FRE?	5
S14	S12 AND LA=ENG?	
S15	S13 OR S14	57

De ces 57 références 27 seulement étaient pertinentes. D'autre part des six références trouvées dans PASCAL, 3 se retrouvaient dans LISA.

note de synthèse

Première partie

1. 1. Mission des bibliothèques universitaires :

"Toute bibliothèque offre deux aspects distincts : un aspect passif ou réactif visant à satisfaire des demandes en information ; et un aspect actif ou dynamique visant à promouvoir et à amplifier l'utilisation des ressources documentaires" André Cosette (71).

Si nous avons tenu à faire de la mission des bibliothèques universitaires un point de notre sujet c'est pour mieux la mettre en valeur car "l'essentiel des missions scientifiques imparties aux bibliothèques incombe aux bibliothèques universitaires" (2). Elles jouent un rôle capital au sein de l'université et pour d'éventuels usagers extérieurs. Comme le disait Gérard Thirion (3). "... Nous aimerions avoir été entendu : depuis 10 ans la situation se dégrade alors que c'est toute la formation des étudiants et la recherche universitaire qui sont en jeu. Y pense-t-on en haut lieu ?". Le rôle fondamental des bibliothèques universitaires ne cesse d'être affirmé. L'Association des bibliothécaires français tirait la sonnette d'alarme "... la section des bibliothèques universitaires de l'Association des bibliothécaires français a jugé nécessaire d'attirer l'attention de l'opinion publique... sur un état de fait catastrophique pour l'avenir des universités, de l'enseignement supérieur et de la recherche"⁽¹⁾. Les bibliothèques universitaires doivent dépasser le rôle traditionnel et passif de fournir des documents. Elles doivent être "l'instrument de travail des enseignants chercheurs et étudiants la base de leur documentation, la source des informations, chaque jour plus nombreuses et nécessaires ; un service essentiel de l'université voué à l'élaboration et la transmission de la connaissance au développement de la recherche et à la formation des hommes" ASSOCIATION DES BIBLIOTHEQUES FRANCAIS. S.O.S. B.U. En France, la mission des bibliothèques universitaires a été définie dans le décret du 23 décembre 1970, mais cette mission est revenue au Service Commun de la Documentation (SDC) (5). Créé par le décret N° 85-694 du 4 juillet 1985, cette mission consiste à la mise en oeuvre de la politique documentaire de l'Université, insistant sur les notions d'évaluation des services offerts aux usagers, de gestion de l'ensemble de la documentation, de formation des utilisateurs, de production et de diffusion de l'information, de coopération avec tous les centres documentaires en plus des missions d'orientation, d'étude, de recherche et d'enseignement bibliographique et documentaire ainsi que les activités d'animation culturelle, scientifique et technique de l'établissement.

"La qualité de l'enseignement est impossible sans la qualité de la bibliothèque". Evaluation of the functioning of a university library (82). A travers ces différentes appréciations du rôle et de la mission des bibliothèques universitaires nous déduisons aisément leur place prépondérante au sein de l'université et au niveau national et international.

I. 2. Situation des bibliothèques universitaires en France

Nous ne nous étendrons pas trop sur ce point car il a fait l'objet de plusieurs études complètes (9), (5)... etc.

1) Association des Bibliothécaires français. S.O.S. B.U. : qui sauvera les bibliothèques universitaires ? Bulletin d'information de l'Association des bibliothécaires français, 1^{er} trimestre 1978, p. 41.

Il nous semble quand même important de rappeler les faits marquants et les tendances actuelles des bibliothèques universitaires.

Les bibliothèques universitaires sont véritablement nées en France à partir de 1880. La situation reste presque sans changement jusqu'en 1950 (8). En fait, c'est en 1968 que les bibliothèques universitaires vont vivre le premier changement notable depuis leur création, avec la loi du 12 novembre 1968 qui préconisait "l'élaboration et la transmission de la connaissance, le développement de la recherche et la formation des hommes" (5).

Le décret du 23 décembre 1970, complété et modifié par le décret du 26 mars 1976, va préciser les modalités d'application de la loi d'orientation. Les bibliothèques universitaires deviennent des services communs aux U.E.R. d'une ou plusieurs universités. Les bibliothèques qui sont des services communs à une université prennent le nom de bibliothèques universitaires. Avec le décret de 1970, la bibliothèque universitaire devient la bibliothèque de l'université et est placée sous l'autorité de son président qui délègue une partie de ses attributions au directeur de la bibliothèque.

La Direction des Bibliothèques et de la Lecture Publique (DBLP) créée en 1945 a mené de bien nombreuses tâches pour la promotion des bibliothèques universitaires. Mais malgré les efforts fournis jusqu'en 1975 date de sa disparition, la situation des bibliothèques n'était guère satisfaisante. Un autre décret du 21 février 1971 crée le Conseil National de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche qui fixe l'organisation et la mission de la bibliothèque inter-universitaire. La situation des bibliothèques universitaires ne se trouve guère satisfaisante. En 1978, Gérard Thirion, alors directeur de la bibliothèque inter-universitaire de Nancy, publie un article sur la situation des bibliothèques universitaires françaises en 1975-1976 (3).

Dans son diagnostic, il en ressort une situation pas très brillante. Car dans sa conclusion, il dit "Nous manquons de moyens, surtout en personnels et en crédits documentaires et ce manque de moyens s'accroît d'année en année. Il faut bien voir que l'achat de documentation, non compris la reliure, absorbe moins de la moitié des dépenses de fonctionnement des bibliothèques universitaires. Et que cette moitié est à partager à peu près également entre les périodiques indispensables à la recherche et les livres qui sont eux palpables et appréciés par les étudiants".

En 1982, c'est la création de la Direction des Bibliothèques, des Musées et de l'Information Scientifique et Technique (DBMIST). Elle a pour objectif (5) entre autres, une meilleure intégration du dispositif documentaire à la communauté universitaire.

La loi Savary du 26 janvier 1984 définit une organisation des bibliothèques et centres documentaires. Suite à cette loi, le décret 85-694 du 4 juillet 1985 sur les services communs de la documentation des établissements d'enseignement supérieur crée une organisation documentaire nouvelle : la création d'un service commun de la documentation.

La DBMIST qui est à l'origine des tableaux de bord dans les bibliothèques universitaires est remplacé par plusieurs organismes dont la sous direction des bibliothèques en 1989.

Malgré les multiples efforts de cette direction la situation des bibliothèques universitaires reste insatisfaisante.

En 1989, naît la Direction de la Programmation et Développement Universitaire (DPDU), dont dépend la sous direction des bibliothèques. Cette nouvelle situation administrative ne remet pas en cause le suivi dans la mise en place des services communs de la documentation (5) qui se mettent en place.

Ce bref aperçu de la situation des bibliothèques universitaires nous sert de tremplin pour aborder le point suivant sur l'évaluation et le contrôle dans les bibliothèques universitaires. Mais un effort financier est fait et le Ministre de l'Education essaie de susciter les bibliothèques universitaires à instaurer des outils de mesure de la performance.

I. 3. Evaluation des performances et contrôle de gestion dans les organismes publics :

I. 3. 1. Evaluer dans l'administration : pourquoi ?

L'évaluation est une pratique ancienne dans les entreprises privées mais elle gagne du terrain dans l'administration. En effet, "le souci d'évaluer les politiques publiques connaît aujourd'hui un regain d'intensité. Il y a à cela des raisons et notamment la mise en question croissante de l'efficacité, voire de la légitimité de l'action et de la gestion de l'Etat"(2).

De nombreux colloques et journées d'études(3) sont organisés sur le thème. Des plans d'action et des organismes chargés de l'évaluation des politiques de l'Etat sont créés (au Japon : Management and Coordination Agency ; aux USA : Management By Objectives, MBO, Planning Programming Budgeting System PPBS... etc).

En France, ce mouvement a commencé dès la fin de la deuxième guerre avec la création de cellules d'administration et méthodes. Puis un comité central d'enquête sur les coûts et les rendements des services administratifs se crée. Ensuite, un Service Central d'Organisation et Méthodes (SCOM), puis un mouvement de Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) qui prétend instaurer des critères de rationalité de l'activité technique de l'administration et de sa subordination à la décision politique (12).

Ainsi les administrations sont favorisées par les méthodes et les réalisations du secteur privé en matière d'évaluation et

2) COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN. Les politiques sociales transversales : une méthodologie d'évaluation de leurs effets. Paris : La documentation française, 1986, p. 8-10.

3) Journées d'études sur l'évaluation du Club Gambon. Paris. Cour des comptes, Club Gambon, 17 octobre 1987.

- Colloque franco-allemand sur l'évaluation des politiques locales et régionales (Berlin, 26-28 novembre 1987).

gestion et tentent d'adopter ce qu'on désigne dans le secteur des entreprises par le terme de gestion par objectifs.

Pourquoi un tel intérêt pour une "gestion scientifique". D'abord la crise économique que connaissent les nations pose un redoutable problème de gestion rationnelle des ressources. Ensuite selon Gournay Bernard⁽⁴⁾, "s'il fallait résumer en quelques mots les caractéristiques majeures des procédures de rationalisation appliquées aux décisions gouvernementales et administratives, on pourrait dire ceci. "Les adeptes des méthodes d'optimisation estiment que les procédés traditionnellement utilisés pour les hommes politiques et les administrations ne sont plus adaptés aux réalités de l'époque contemporaine. En conséquence, ils rejettent un certain nombre de notions ou de pratiques : le respect des précédents, la tendance à concevoir la gestion administrative en termes purement juridique, l'empirisme, le recours quasi exclusif à l'intuition, au "bon sens", aux solutions dites "équilibrées" qui se bornent à traduire l'équilibre des forces en présence... etc. En revanche, ils préconisent l'emploi systématique de méthodes qui permettent de faire passer la gestion des affaires publiques de l'âge de l'artisanat pour ne pas dire du bricolage, à celui de la modernité et de l'efficacité".

I. 3. 1. 1. L'évaluation : définition et objectifs

Selon Eric Monier, "Evaluer une action consiste précisément à en analyser les effets, mais aussi le déroulement et les objectifs, afin de formuler cette action, la réorienter ou la poursuivre".

Selon Jean-Pierre NIOCHE et Robert Poinsard⁽⁵⁾, pour certains fonctionnaires des services opérationnels, l'évaluation évoque justement des sentiments confus dans lesquels se mêlent tout à la fois la critique à une nouvelle forme d'investigation, et la crainte de sanctions. Mais se manifeste aussi, parallèlement l'espoir d'obtenir par le biais de l'évaluation des instruments permettant de mieux maîtriser l'action et de l'adapter à une situation mouvante qui exige parfois des redéploiements de moyens.

L'évaluation est vue par d'autres comme une catégorie particulière d'études présentant de nombreux points communs avec l'étude d'aide à la décision. Ainsi, ses avantages seraient parfaitement connus: conceptualisation des problèmes, recevoir d'informations et d'idées, progrès éventuel du consensus, de même que ses inconvénients: hauteur, méthodes simplificatrices etc.

4) GOURNAY Bernard. Sciences administratives : les politiques publiques. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1984, p. 42-44 et 52-57.

5) NIOCHE Jean-Pierre, POINSARD, Robert. L'évaluation des politiques publiques en France. Paris, Economica, 1984, p. 4-13.

I. 3. 2. Contrôle de gestion :

Pour Gilbert Pillot, "le contrôle de gestion mesure préventivement, les conséquences de la stratégie envisagée, fixe des objectifs cohérents et donne aux cadres opérationnels les moyens de maîtriser l'évolution de l'unité de gestion dont ils sont responsables devant la direction générale" (86).

Nous pouvons ajouter la définition de la gestion. Selon MEYER Jean. En effet, pour lui, "l'acte de gestion apparaît comme l'utilisation optimale par un responsable des moyens à sa disposition pour atteindre les objectifs fixés" (87).

I. 3. 3. La spécificité des organismes publics :

Les administrations ont leurs particularités qui ne sont pas toujours pour faciliter l'instauration d'une gestion rationnelle, scientifique comme dans le secteur privé.

Patrick Gilbert en décele quelques unes :

- L'activité de service.
- Un financement extraordinaire :

Les administrations publiques sont hors marché. Elles ne vendent pas leurs produits à leurs consommateurs ou usagers et le financement de leur activité est assuré par un procédé de droit commun.

- Nombre d'organisations publiques sont soumises à un système juridique particulier.

- La dépendance vis-à-vis du pouvoir politique.

Toutes les organisations publiques sont sous la dépendance d'une autorité politique : ministre, maire, président de communauté urbaine, etc.

Cette subordination entraîne des phénomènes qui rendent difficile le management public.

Deuxième partie

II.1 Evaluation des performances et contrôle de gestion dans les bibliothèques universitaires :

Les bibliothèques universitaires sont donc des organismes administratifs et à cet égard elles subissent les évolutions et les changements dans l'administration.

II. 1.1 Evaluation des performances dans les B.U. :

Les bibliothèques universitaires se soucient de plus en plus de l'efficacité du service rendu aux usagers. Bien que notre étude ne soit pas une étude de l'évaluation des bibliothèques universitaires, nous pensons qu'il est nécessaire, de "survoler" cette question car les tableaux de bord sont une conséquence logique de l'évaluation des B.U. En effet, comme le dit Roland Ducasse, "Nous entendons par système d'information de gestion, outil principal de l'évaluation, l'ensemble des informations recueillies au cours des différentes phases du traitement : acquisition, catalogage, circulation, lesquelles pourront être utilisées par le gestionnaire pour l'instruction de la décision ou la validation de celles qui auront été prises : le tableau de bord du décideur" (66).

II. 1. 2. Pourquoi évaluer une bibliothèque universitaire :

La raison fondamentale serait d'ordre économique et financier. Comme nous l'avons souligné plus haut les administrations traversent une crise financière qui nécessite une utilisation rationnelle des ressources pour ne pas dire une justification rationnelle des dépenses. En effet, "l'utilisation de l'évaluation des performances dans la sphère politique répond à une logique d'efficacité externe, l'effectivité. Elle y sert à affirmer la légitimité de la demande budgétaire de la bibliothèque face à la concurrence des autres services, dépendant du même organisme financier, une commune dans de très nombreux cas en Europe occidentale ou au Canada" (44). Et Philip Bryant d'ajouter: " la mesure des performances, même en termes uniquement quantitatifs, est certainement la meilleure manière de persuader des financeurs de la pertinence de travail accompli et d'un besoin accru de ressources financières (64 bis Performance measures for national bibliographic service.)

II. 1. 3. Evaluation dans les bibliothèques universitaires en France :

L'évaluation des bibliothèques universitaires en France est le fruit d'une longue étape. En effet, dès 1976, se crée l'Enquête Statistique Générale auprès des Bibliothèques Universitaires (ESGBU). Le premier bilan porta sur l'année 1974 (56). Le ESGBU comporte deux questionnaires qui constituent deux fascicules.

L'enquête ESGBU est régulièrement publiée de 1974 à 1987 (80). En 1985, il fut pris en charge par la Direction des Bibliothèques, des Musées et de l'Information Scientifique et Technique (DBMIST) dépendant du Ministère de l'Education Nationale. Le SGBU est en fait un fruit de l'ensemble de la profession. Continuellement perfectionné, il atteint "ses lettres de noblesse" en 1982.

En effet, l'année 1982 fut une année charnière pour le SGBU avec le Colloque organisé du 29 novembre au 2 décembre 1982 à Nice par l'Association des Universités Partiellement ou Entièrement en Langue Française (AUPELF) sur le thème : Evaluation des bibliothèques universitaires.

A la suite de ce colloque, plusieurs bibliothèques commencent à s'intéresser à des thèmes comme l'utilisation des collections de périodiques et des manuels, les causes de non satisfaction des usagers, les délais de satisfaction des demandes de prêt inter-bibliothèques, le fonctionnement des services de recherche documentaire informatisés ou d'enseignement assisté par ordinateur, ou le prix de revient des photocopies (70).

Mais la DBMIST se rend compte que ces études ne nécessitent pas des objectifs auxquels on puisse comparer les résultats. Seule une bibliothèque possédait un tableau de bord à l'époque : celle de l'Université de Technologie de Compiègne. Les autres bibliothèques doivent alors dépasser le constat de l'existant pour une évaluation "plus scientifique". Dès lors l'enquête statistique nationale est jugée non dynamique, muette et ne révélant pas un travail d'évaluation de chaque bibliothèque au plan local. Dès lors l'évaluation des bibliothèques gagne du terrain et finira nous y reviendrons sur le tableau de bord.

Il y a une autre raison non moins importante. Car se développent partout dans les bibliothèques de nouveaux services dont certains sont payants pour les usagers, de nouvelles technologies qui posent des problèmes économiques, d'où la nécessité d'évaluer les coûts et les performances, ainsi que la satisfaction des usagers comme le dit Kantor Paul "les bibliothèques vivent dans un environnement qui contraint à l'évaluation et à la détermination d'objectifs (63).

En France, "cette modernisation des bibliothèques s'opérait en même temps qu'une réflexion sur l'organisation de la documentation au sein d'universités disposant d'une autonomie accrue, réflexion qui a conduit à une transformation de la bibliothèque universitaire en service commun de la documentation universitaire (5).

De plus, le financement des bibliothèques commence à être revu non pas selon la surface, le nombre d'étudiants et de la collection mais conformément aux objectifs définis et le résultat atteint.

II. 1. 4. Objet de l'évaluation :

Au départ, l'évaluation des bibliothèques était plus axée sur le fonds documentaire, le nombre prêt, surtout les services internes. Mais de plus en plus, l'évaluation des performances des bibliothèques s'oriente vers les clients car "nous croyons qu'il est prioritaire pour la profession de procurer la qualité des services documentaires offerts au public... L'évaluation de

l'efficacité consiste à déterminer le degré de réalisation des objectifs poursuivis par une bibliothèque. Puisque, dans le cadre d'une planification valable, les objectifs doivent traduire les besoins de l'environnement (clientèle) en résultats significatifs à atteindre, on peut en déduire que l'évaluation de l'efficacité d'une bibliothèque consiste à vérifier dans quelle mesure celle-ci satisfait les exigences de ses usagers. Pour Donald Urkuhart, "la bibliothéconomie moderne doit bannir la collecte pour elle-même. Celle-ci par conséquent doit s'effectuer en fonction d'un but, et le but le plus simple qu'on puisse imaginer est justement l'utilisation qui doit en être faite... Les bibliothèques sont faites pour leurs utilisateurs" (1). Selon Deborah Goodall, "les bibliothèques doivent être évaluées en termes de services tels qu'offerts aux usagers. Les efforts futurs se devront de se concentrer sur les outputs plus que sur les inputs" (51).

II. Le contrôle

Au niveau de la gestion, on distingue:

- 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.

- Le contrôle de gestion

"Lis ce qui a été annoncé, vois ce qui a été accompli et prend à ton compte ce qui reste à réaliser" Pascal

"Le contrôle de gestion se compose d'un ensemble de procédures internes comprenant une succession de négociations et d'actions qui incitent les cadres à concilier en permanence leurs motivations personnelles et l'intérêt supérieure de l'organisation à laquelle ils appartiennent".(86)

Le souci de bien gérer les activités des bibliothèques universitaires amène à élaborer des tableaux de bord qui constituent des outils plus adéquats pour la mesure de l'efficacité et de la performance.

II. 2. Le tableau de bord :

II. 2. 1. Définitions du tableau de bord :

Comme nous l'avons annoncé dans l'introduction, le tableau de bord fait l'objet de plusieurs définitions comportant des dénominateurs communs.

Ainsi, pour J. LOCHARD, il s'agit "d'un ensemble de données chiffrées, nécessaires et suffisantes, mises sous forme de graphiques ou de tableaux synthétiques en vue d'avoir les informations permettant aux différents responsables de prendre leurs décisions"(6).

Pour Pierre Carbone, "le tableau de bord développe une analyse des données externes d'écart dans le temps (comparaison de la bibliothèque à elle-même) ou d'écart par rapport à un

6) J. LOCHARD in Daniel Renoult. Du bon usage des tableaux de bord, Bulletin de l'ABF, 1987, n° 136, p. 27.

comportement moyen (comparaison entre des bibliothèques semblables) (34).

Gilbert Pillot donne une définition plus nuancée car pour lui, "le tableau de bord d'une unité de gestion doit permettre de répondre simultanément à trois impératifs :

* Montrer à tout instant la situation de l'unité par rapport à la conjoncture extérieure et aux objectifs fixés.

* Sélectionner les facteurs dont l'évolution fait apparaître une "dérive" inquiétante par rapport aux trajectoires prévues.

* Permettre d'évaluer les conséquences des décisions correctives et à cette occasion, d'affiner les prévisions et le choix des objectifs" (86). Il semble intéressant d'ajouter cette impérieuse définition de Jean-Yves Salou: " le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal, c'est-à-dire à ce titre un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système: c'est donc un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présents vers l'avenir, afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitude"(90)

II. 2. 2. Historique du tableau de bord :

En France, l'insuffisance de l'Enquête Statistique Générale des Bibliothèques Universitaires (ESGBU) à décrire les bibliothèques selon leurs objectifs et les résultats obtenus s'est fait sentir. "Il fallait en effet un outil basé sur des indicateurs récents et pertinents, les résultats devant être mesurés rapidement, avec la marge d'incertitude corrélative à cette célérité, de façon à pouvoir infléchir à temps le cours de l'action" (70).

D'autre part, cet outil est nécessaire dans la mise en place des services communs de documentation. C'est pourquoi en novembre 1984, la Direction des Bibliothèques, des Musées, de l'Information Scientifique et Technique a réuni un groupe de travail, chargé de l'élaboration d'un tableau de bord de gestion, composé de directeurs de bibliothèques universitaires, d'un enseignant de l'école nationale supérieure des bibliothèques et présidé par l'Inspecteur Général des bibliothèques Gérard Thirion. En 1987, il est testé dans 8 bibliothèques: Amiens, Montpellier, Mulhouse, Nancy, Cujas, Paris VI, Paris X et Paris XI.

Notons qu'à l'époque seule la bibliothèque de Compiègne possédait un tableau de bord (40).

Aux USA également, c'est en 1984, que l'Association of Collegial Research Libraries (ACRL) publie un document sur les mesures de performances pour les bibliothèques universitaires et de recherche (49) et en 1985, Mary Cronin écrit un article qui fait une mise au point sur les mesures de performances des services des bibliothèques universitaires et de recherche, destinés au public (50).

II.2.3 Choix des objectifs

Avant de réaliser un tableau de bord il faut que l'organisme ait défini au préalable des objectifs clairs et précis. Il s'agit de dégager les activités représentatives du système tout entier. Pour certains auteurs l'objectif est caractérisé par quatre éléments:

* Il doit être quantifiable

Pouvoir quantifier un objectif implique la possibilité de pouvoir faire la différence entre la qualité atteinte d'une année à l'autre.

* Il doit être mesurable

Cette notion implique de pouvoir effectuer des dénombrements de ce qui est représentatif de l'évaluation de l'objectif. Il s'agit en fait de pouvoir compter et mesurer des unités d'oeuvres. C'est à dire le produit représentatif de l'activité du système.

exemple: Soit dans une bibliothèque l'indicateur: "taux d'occupation." Sa mesure serait: nombre de places occupées/nombre de places existantes

* Il doit être programmable

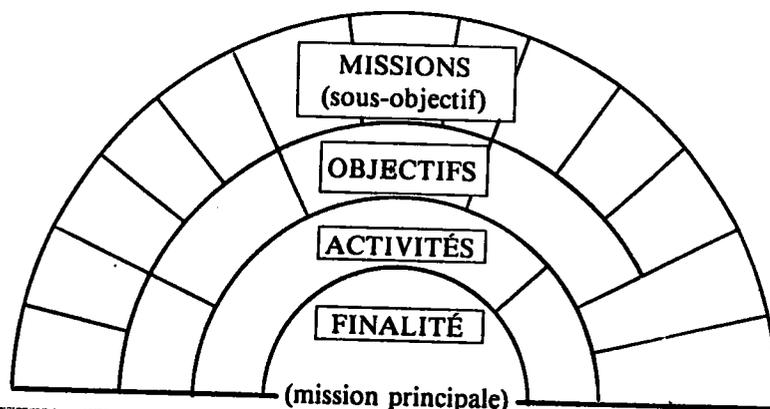
Il s'agit de pouvoir arriver à échéance dans le temps. Un objectif est toujours applicable "à la date du..."

Etre programmable implique la possibilité de pouvoir planifier dans le temps des étapes partielles.

* Il doit pouvoir admettre une certaine plage de variations

Un objectif est généralement fixé avec une certaine part de subjectivité. Il faut reconnaître le droit à l'erreur. Ainsi, l'objectif doit davantage constituer une cible à atteindre qu'un dénombrement précis et exact à respecter. On doit donc posséder une certaine marge de manoeuvre. Selon Jean-Yves Salou (64 bis) on peut schématiser les objectifs selon la figure 1

Il est à noter qu'un objectif peut concerner plusieurs activités.

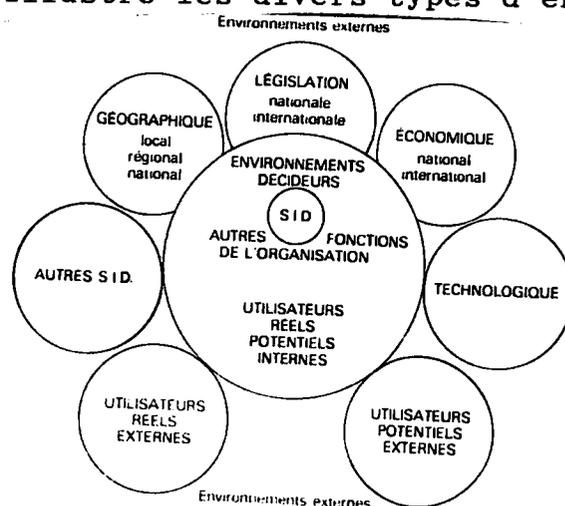


Pour Jacqueline Calixte et Jean Claude Morin (25) "Un objectif est un résultat contrôlable, que l'on décide d'atteindre dans un délai déterminé, selon un calendrier précis, avec des moyens définis. Pour fixer un objectif, il faut partir:

- de l'environnement dont on n'est pas le maître, en faisant des prévisions sur l'évolution;
- des éléments que l'on maîtrise, en élaborant un plan d'action sur ces éléments.
- Il faut prendre en compte les priorités qui se dégagent du plan à long terme de l'organisation, et définies par la direction
- cadrer l'objectif par rapport aux tâches essentielles du service
- établir un avant projet d'objectif, et élaborer avec les collaborateurs directs un projet de plan d'action;
- informer du contenu des objectifs les personnes directement concernées.

Dans tous les cas l'objectif d'une BU doit répondre à certains critères privilégiés par les utilisateurs. Et il doit tenir compte aussi de la technologie et surtout de l'environnement.

La figure 2 illustre les divers types d'environnement



Mais fait remarquer Kania Antoinette (57) " Il n'existe pas d'objectifs standards pour les bibliothèques universitaires. Cette approche serait trop large, vague et générale. Elle ne permet pas d'étudier chaque bibliothèque selon sa spécificité." Pour elle chaque bibliothèque doit avoir sa propre spécificité, et ses objectifs sauf qu'ils doivent être conformes à ceux de l'organisme de tutelle.

Les objectifs d'une BU doivent être définis en concert avec les responsables, les agents de la bibliothèque, l'administration, la faculté et les étudiants. Une fois que la bibliothèque a défini ses objectifs, elle doit passer à l'étape suivante qui est le choix d'indicateurs représentatifs.

II.2.4 Choix des indicateurs

II.2.4.1 Définition.

Selon le Larousse: "Personne qui dénonce à la police les agissements d'un malfaiteur, en vue généralement d'en tirer un avantage quelconque". D'après Daniel Renoult(32) l'indicateur peut être définie comme la représentation chiffrée d'une variable significative

pour la gestion. Représentation chiffrée signifie exactitude, constance, comparabilité dans le temps, équité. En somme un indicateur devrait dans l'idéal être indiscutable ou au moins, dépourvu de toute ambiguïté.

Pour Fraisse Jean et Michel Bonetti(14)"Il ne faut jamais perdre de vue qu'un indicateur est une représentation approximative et partielle d'un phénomène dont la variation dépend d'abord de la méthode de construction

II.2.4.2 Les indicateurs

Plusieurs auteurs s'accordent à dire que les indicateurs doivent être mis au point par les utilisateurs et non imposés.

Avec des indicateurs," la prise de décision sera beaucoup moins influencée par des impressions, l'arbitraire ou la passion de personnes ou de groupes."(36). Les spécialistes définissent une typologie des indicateurs. Ainsi Jean Saide distingue:

- Des indicateurs d'activité: vitesse de circulation des ouvrages, indice d'obsolescence, durée du prêt,

- Des indicateurs de performance: indice de satisfaction(enquête), taux de disparition, renouvellement du fonds, taux de pénétration, etc

- Des indicateurs de coût: coût documentaire, achats etc.

II.2.4.3 Interprétation des indicateurs

Selon certains auteurs, il faut lire avec prudence les indicateurs. Car "une lecture trop rapide des résultats, une absence de recoupement entre indicateurs, un oubli d'événements perturbants sont souvent à l'origine d'interprétation simplistes ou fausses"(36).

II.3 Mise au point du tableau

Avant de choisir définitivement les indicateurs il faut bien vérifier leur solidité et leur pertinence par rapport aux objectifs.

Les indicateurs ayant subi avec succès une sévère sélection, il ne reste plus qu'à gérer le tableau de bord. Il faut surtout limiter les indicateurs car selon la théorie de l'information de G.A. Meller un homme ne peut percevoir simultanément plus de 7+ ou -2 "chunks", c'est à dire de 5 à 9 choses à la fois.(36) Avant de mettre en forme le tableau il faut définir sa périodicité.

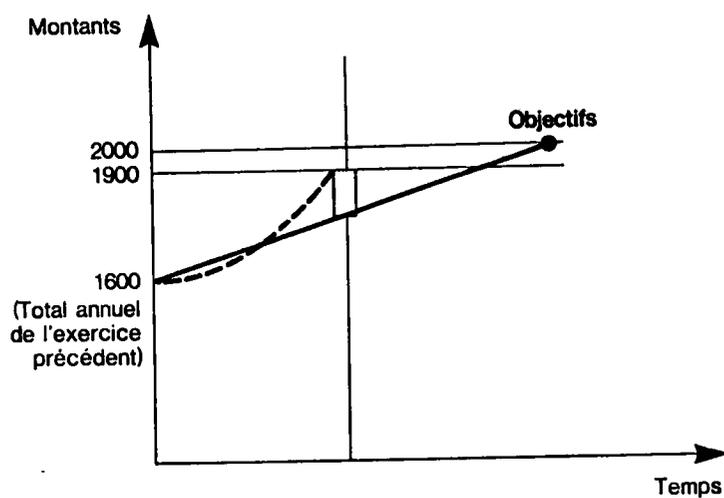
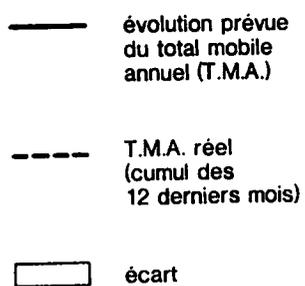
Il faut ensuite rechercher la meilleure forme de présentation et de visualisation.

Les différents auteurs préconisent :

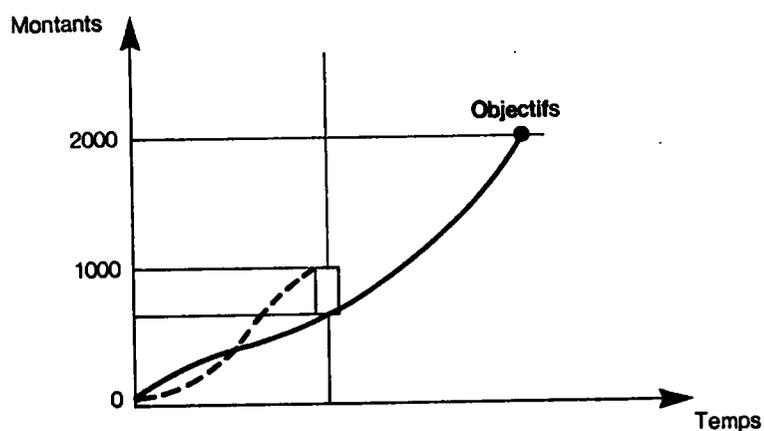
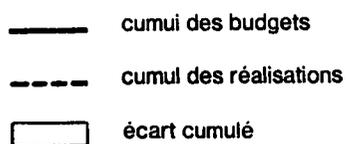
- Le graphique

Exemple de graphique de Gilbert Pillot pour une société qui veut réaliser un chiffre d'affaire de 2000

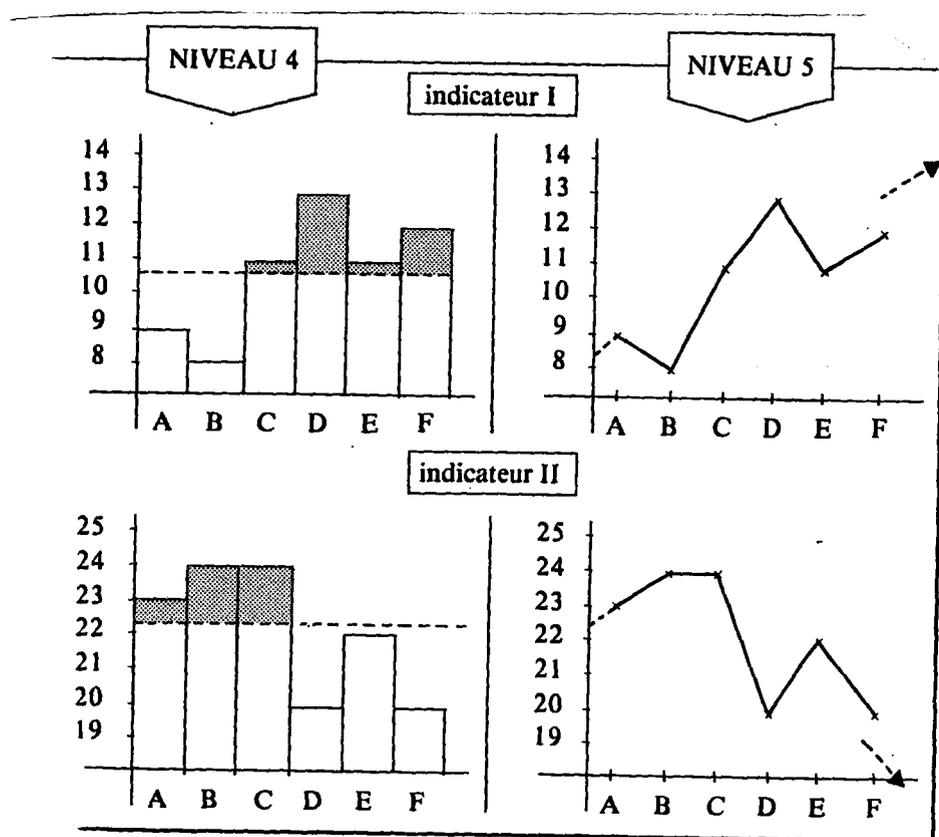
Ecart sur tendance



Ecart cumulé



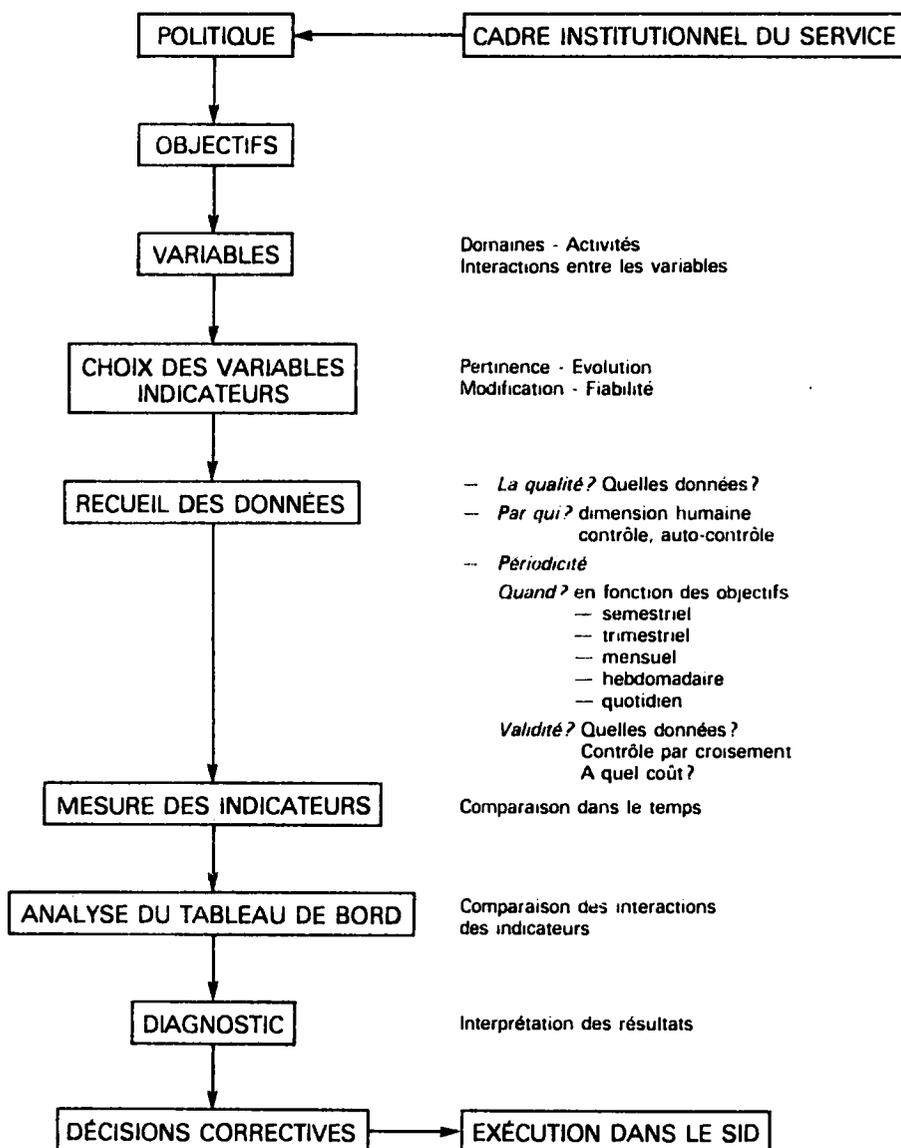
- Le diagramme en bâtons ou en tuyaux d'orgues exemple de Jean Yves Salou.



re 30 — Les niveaux de visualisation d'une information. Comparaison de deux informations

Un schéma général se dégage dans l'élaboration du tableau de bord

Élaboration du tableau de bord



Troisième partie

III Etude d'un cas de tableau de bord: le tableau de bord de la bibliothèque de l'Université de Technologie de Compiègne

III.1 Elaboration de la politique de la documentation

Le Conseil de l'Université élabore une politique documentaire et laisse le soin à la bibliothèque de la mettre en oeuvre. Pour remplir sa mission, la BUTC veut répondre aux besoins des usagers, les mieux connaître. Elle a le souci d'être présente au sein de l'Université, de capter les besoins, d'être suffisamment vivante pour attirer les lecteurs et leur donner l'occasion de s'exprimer.

III.2 Choix des objectifs

Les objectifs annuels de la bibliothèque s'inscrivent dans le cadre d'une politique générale de l'université. Mais la bibliothèque a ses propres marges de manoeuvre pour prendre des décisions internes afin d'aboutir à ces objectifs. Les utilisateurs jouent un grand rôle dans ces décisions. En effet ils en sont largement informés et peuvent décider des actions à supprimer, maintenir ou entreprendre. Les objectifs sont décidés lors d'un Conseil de la Bibliothèque. Généralement sauf à de rares exceptions, le Conseil se décide toujours sur les objectifs que lui propose la bibliothèque à partir de l'analyse des besoins des utilisateurs.

Puis au niveau de la bibliothèque les objectifs sont éclatés et on attribue à chaque objectif un responsable. Mais c'est le personnel d'exécution qui est chargé de la collecte des données.

III.3 Le contrôle de gestion

Il est axé sur plusieurs indicateurs afin de définir l'utilisation qui est faite de la bibliothèque par ses lecteurs ainsi que la qualité des services et l'état des collections.:

III.3.1 Le contrôle de la fréquentation (voir annexes)

Pour ce faire un relevé est opéré dans chaque salle de lecture de chacune des deux bibliothèques par pointage de chaque entrée de lecteur. Ce pointage est reporté en fin de journée pour chaque salle sur un imprimé où est distinguée la fréquentation pour chaque tranche horaire.

En fin de mois les données sont transmises au responsable. Un cumulatif mensuel, puis annuel en est fait permettant ainsi une comparaison avec les autres années. Ces relevés permettent ainsi de déduire les périodes de basse fréquentation

III.3.2 Le contrôle de la communication sur place (voir annexes)

Ce contrôle est difficile car la bibliothèque est à accès libre. Le contrôle se fait sur le nombre de documents communiqués, soit en les comptabilisant au moment du rangement en rayon (les lecteurs étant priés de déposer les documents consultés sur les tables), soit à partir d'un comptage réalisé en période hors examen. Ce procédé permet d'apprécier l'utilisation des collections sur place.

III.3.3 Le contrôle de prêt à domicile (voir annexes)

Il s'effectue de la même façon que le contrôle de fréquentation. Ce contrôle permet le renfort éventuel de certains postes à certaines heures, ou certaines périodes. Il permet également d'aménager l'évolution du règlement du prêt et d'introduire des heures particulières pour le prêt.

III.3.4 Le suivi de l'utilisation du service de recherches documentaire

Chaque question fait l'objet d'une fiche où sont portées les coordonnées de l'utilisateur et la catégorie à laquelle il appartient (étudiants, enseignants,...etc), les serveurs utilisés et pour chacun, les fichiers interrogés, le nombre de références, le temps passé sur chaque fichier, chaque serveur et le temps total. Cette fiche servira à la facturation

III.3.5 Le suivi du prêt inter-bibliothèque

Les relevés quotidiens de prêt-inter sont assurés sur des imprimés assez détaillés qui répondent au souci de la DBMIST sur son enquête des prêts inter-bibliothèque. Mais le facteur le plus important est le délai de fourniture qui permet l'évaluation du service. L'Objectif étant de satisfaire les usagers dans les meilleurs délais.

III.3.6 Le suivi du prêt exter (voir annexes)

La collecte des données se fait de la même manière que le prêt inter

III.3.7 L'Evolution du fonds

Le but est de suivre l'accroissement par acquisition, don ou échange, ou pertes, de façon à respecter les impératifs d'efficacité.

III.3.8 L'accroissement des livres

Chaque ouvrage fait l'objet d'un bon de commande individuel, contenant toutes les informations habituelles, plus l'indication de sa nature: enseignement, recherche, ou référence. Les relevés se font au fur et à mesure des commandes, puis on en fait un cumulatif mensuel.

II.3.9 Les abonnements (voir annexes)

A partir des relevés de réclamations des retards, on vérifie la bonne marche des abonnements et les anomalies: numéro manquant, abonnements non mis en route dans les délais. Il permet aussi un contrôle de qualité des fournisseurs.

III.3.10 Les pertes

Chaque année un inventaire des collections est réalisé. Il permet alors de déceler le nombre d'ouvrages disparus, le nombre d'ouvrages retrouvés, les disciplines les plus touchées par les disparitions. En aval il peut y avoir donc, modification du système de prêt, mise en place d'un système d'anti vol etc.

III.3.11 Constitution du catalogage

Grâce à un relevé on détermine l'accroissement du catalogue en nombres de fiches. Il permet de savoir le nombre de fiches que nécessite un livre et par là de faciliter les prévisions et l'évaluation des charges de travail.

Il y a bien entendu d'autres contrôles sur les aspects financiers, mais nous avons déjà choisi de ne pas en parler

Ce dispositif de contrôle permet de situer chaque activité par rapport aux missions de la bibliothèque. Il permet de connaître l'état de la bibliothèque et l'utilisation de ses services. Il permet également la réalisation de courbes de variation.

Le tableau de bord est matérialisé par un support métallique fixé au mur, support sur lequel pivote une console composée de 6 panneaux double face. Cinq de ces panneaux sont constitués de bandes métalliques à fentes, de largeur différentes selon les besoins et dans lesquelles on insère des fiches planning en "T". Le sixième panneau est un panneau plein, magnétique qui sert essentiellement à l'affichage.

Le système est un système à double entrée, l'une horizontale, l'autre verticale, un troisième élément d'information étant introduit par la couleur des fiches.

Le tableau de bord est l'élément vivant, c'est là que sont matérialisés les diverses activités de la bibliothèque.

Conclusion

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et d'aide à la prévision.

Il ne doit pas être une représentation d'indicateurs, mais une nouvelle attitude du décideur qui raisonnera en fonction de comportement de son organisation réelle. Le fondement du tableau de bord est de permettre au décideur, face à son objectif, de connaître les systèmes qui agissent sur son niveau ainsi que la dynamique de toutes ces relations. Mais il ne faut pas perdre de vue qu'un tableau de bord est celui d'un homme et non pas celui de l'organisation. Si les préoccupations du décideur changent, si les missions à assurer sont modifiées par le décideur, la structure du tableau de bord variera également. S'il est important de construire ce type d'instrument de connaissance, il est fondamental d'expliquer au personnel à quoi tout cela sert. Il importe donc de faire comprendre l'intérêt de la qualité et la fiabilité des informations recueillies si l'on veut pouvoir en tirer un enseignement véritable, des aides à la décision et améliorer ainsi réellement le fonctionnement de l'établissement. Il est donc nécessaire d'habituer l'ensemble du personnel à porter un regard critique aigu, donc constructif, sur son travail. Il est en outre important d'être prudent dans la lecture du tableau de bord et ne pas croire qu'il est la panacée de tous les maux. Enfin même si le tableau de bord permet une bonne évaluation de la qualité des services il n'en demeure pas moins qu'il existe d'autres moyens d'évaluation des performances.

BIBLIOGRAPHIE

SITUATION ET MISSIONS DES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES

1-URQUHART, Donald. Question de principes. *Bulletin des bibliothèques de France*, 1985, N°1, p.52-61

2 -COMTE, H. Le cas français:réflexion sur les obstacles à la modernisation d'un système de bibliothèques, Sept. 1981,18p.

3-THIRION, Gérard. Situation des bibliothèques françaises. *Bulletin de l'information de l'Association des Bibliothécaires Français*, 1987, N°136, p.27-28

4- COMTE, H. La Réforme du système documentaire des universités. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1985, Vol.30, N°5, p.378-387

5- GAILLARD, C.,CASSEYRE, Jean-Pierre. Les Bibliothèques universitaires,les bibliothèques des grands établissements, les bibliothèques spécialisées. Villeurbanne; Docmedia, 1990, 115p.

6- MIQUEL, André. les bibliothèques universitaires: rapport au ministre d'Etat ministre de l'Education nationale de la Jeunesse et des Sports. Paris: La Documentation française, 1989, 79p.

7- MINISTERE DE LA CULTURE. bibliothèques en France: rapport au 1er Ministre. Paris: Dalloz, 1982

8- ASSOCIATION DES BIBLIOTHECAIRES FRANCAIS.SOS BU. Qui sauvera les bibliothèques universitaires? *Bulletin de l'Association des Bibliothécaires français*, 1er trimestre 1978, N°98 p.41-47

9- HANON, Evelyne, LORET Brigitte, ROUSSANGE,Marie-Claire. Les Bibliothèques universitaires françaises. Villeurbanne: ENB, 1982,p.100

10-CHAVEINC, Marc. Les Bibliothèques universitaires en l'an 2000. *Bulletin du livre*, 1978, N°363 p.75-80

EVALUATION DES PERFORMANCES ET CONTROLE DE GESTION DANS LES ORGANISMES PUBLICS

11- GILBERT, Patrick. Le Contrôle de gestion dans les organisations publiques. Paris: éd. d'Organisation, 1980, 239p.

12- MONNIER,E. Evaluation des politiques publiques:méthodes et pratiques. *Problèmes politiques et sociaux*, Jan.1989, N°599, 64p.

13- DELEAU, M. et al. Evaluer les politiques publiques: rapport pour le Commissariat général du plan. Paris: La Documentation française, 186p.

- 14- FRAISSE, Jean et al. L'Evaluation dynamique des organisations publiques. Paris: Ed. d'Organisation, 1987, 116p.
- 15- GOLDMAN, Paul, VAN HOUTEN, Donald. Managerial strategies and the worker; a marxist analysis of bureaucracy,. THE SOCIOLOGICAL QUARTERLY, Winter 1977, Vol.18, p.108-105
- 16- HANNAN, M., FREEMAN J. The population ecology of organization. *American journal of sociology*, 1977, 94, p.1-25
- 17- MORGAN, Gareth. Images of organizations. Beverly Hills: Sage publications, 1986
- 18- ULRICH, D, BARNEY, J.B. Perspectives in organizations: ressource dependence, efficiency and population. *Academy of management review*, 1984, 9(3) p.471-481
- 19- ALEWELL, L. Criteria for performance profiles of departments and universities. *Scientometrics*, Nov.1990, 19(5-6) p.337-348
- 20- DANIEL, H-D. Research performance évaluation in the German university sector. *Scientometrics*, Nov.1990, 19(5-6) p.349-362
- 21- CASSERLY, Mary F. Academic library regional accreditation. *College and research libraries*, Jan 1986, 47(1) p38-47

MANAGEMENT DES BIBLIOTHEQUES

- 22 COMTE, H La Reforme du système documentaire des universités. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1985, vol.30, N°5 p.378-387
- 23- NARDEOSINGH, Rambhyrin. Le Marketin des bibliothèques universtaires: une approche théorique. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1983, Vol.28, N°5, p.485-496
- 24- NARDEOSINGH, Rambhyrin. Le Marketing des bibliothèques universitaires: une étude de cas: les usagers de la bibliothèque universitaire de Bordeaux. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1984 Vol.29, N°1, p 4-5
- 25- CALIXTE, J, MORIN, J.C. Management d'un service d'information documentaire. Paris: Ed. d'Organisation, 1985, 241p.
- 26- VAN SLYPE, Georges. Conception et gestion des systèmes documentaires. Paris: Ed. d'Organisations, 1977, 261p.
- 27- OGUNDIPE, O.O. The response of library administration to management theories. *African journal of academic librarianship*, 1986, 4(1&2) p.26-30
- 28- NAHL-JAKOBOVITS, D, JAKOBOVITS, L. A. Learning principles and the library environment. *Research Strategies*, Spring 1990, 8(2), p.78-81

29- KOK, Victoria, PIERCE, Anton R. The reference desk survey: a management tool in an academic research library. *RQ*, Winter 1981, N°27 p.3-35

30- JARRIGE, M.T .Administration et bibliothèques. Paris: Cercle de la librairie, 1990, 338p.

31- KANTER, Rosabeth Moss, SUMMER, Davidv. Doing well while doing good: dilemma of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple constituencies approach, in the non profit sector: a research handbook, Powell Walter W.(éd.). New Heaven: Yale university press, 1987

**MESURES DE PERFORMANCES ET OUTILS DANS LES
BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES**

32 RENOULT, Daniel. Du bon usage des tableaux de bord. *Bulletin de l'Association des Bibliothécaires Français*, 1987, N°136 p27-28

33-BISBROUCK, Marie-Françoise. Un Tableau de bord à la médiathèque de la cité des sciences et de l'industrie. *Bulletin de l'Association des Bibliothécaires Français*, 1987, N°136, p39-

34- CARBONNE, Pierre. Coûts de gestion et tableau de bord. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1986, t.31, N°5, p.476-479

35- WEST, Peter. Indicateurs de performance dans les établissements d'enseignement supérieur du Royaume-Uni: l'exemple de l'université de Stratchlyde. *Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur*, 1988, Vol.12 N°2, p238-242

36- SAIDE, J. Les Indicateurs de gestion. *Bulletin de l'Association des Bibliothécaires Français*, 11 trimestre 1987 N°134, p5-8

37- GAILLARD, C. Tableau de bord à la bibliothèque de Paris VI. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1990, t.35, N°4, p302-304

38- LAVERGNE, Philippe. Gestion par objectif et bibliothèque universitaires. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1987 Vol.32, N°1, p69

39- BIBLIOTHEQUE DEPARTEMENTALE DE PRET DE LA MOSELLE. Tableau de bord 1990

40- VEZIER, Liliane, HEAU, Sylviane. Le Contrôle de gestion à la bibliothèque de l'université de technologie de Compiègne, 1984, 77p.

41- REBAT, M.T. Le Contrôle de gestion en bibliothèque d'université ou essai sur des méthodes pour une bibliothèque universitaire. Villeurbanne: ENSB, 1984, 68f.

- 42- MARTIN, Philippe.L'Audit des bibliothèques.*Bulletin de l'Association des Bibliothécaires Français*, 1987, 3e trimestre, N°136, p25-26
- 43- CANE,S. Application d'une de Morse à la bibliothèque publique d'Autin. Villeurbanne : ENSB, 1986,89P
- 44 CORVELLEC, Hervé.Tendances, faiblesses et perspectives de l'évaluation des performances des bibliothèques *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1990, t.35, N°6, p356-365
- 45- SCHWARTZ, Diane G, EAKIN, Dottie. Reference service standards, performance criteria and évaluation. *The journal of academic librarianship*, March 1986, Vol.12, N°1, p4-8
- 46-ULS UNIVERSITY LIBRARY STANDARDS REVIEW COMMITTEE. Standards for university libraries:évaluation of performance. *College and research library news*, Sept.1989, 50(8) p679-691
- 47- BURNS, Robert W. Library use as a performance measure: its background and rationale. *Journal of academic librarianship*, 1978, Vol.4, N°1, p4-11
- 48- RALLI, Tony.Performance measure for academic libraries. *Australian academic and research libraries*, Mar 1987, 18(1), p1-9
- 49- KANTOR,Paul B. Objectives performance measures for academic and research libraries. Washington: Association of research libraries, 1984
- 50- CRONIN, Mary, .Performance measures for public services in academic and research libraries. Washington: Association of research libraries, office of management studies, 1985(Occasional paper N°9)
- 51- GOODWELL, Deborah L. Performance measurement; a historical perspective. *Journal of librarianship*, April 1988,20(2),p128-144
- 52- HAMBURG, M et al. Library objective and performance measures and their use in decision making. *Library quartely*, 1972, 42(1) p107-128
- 53- ROBERT, Scott.Determing the effectiveness of a campus services. San Francisco : Jossey-Bass, 1984
- 54- STEYNBERG, Susan. Availability and accessibility as parameters in measuring the document delivery capability of an academic library.*South African journal of library and information sciences*, Dec1989 ,57(4), p372-377
- 55- WILLENSE, John.Library effectiveness:the need for measurement. *South african journal of library and information science*, Sept1989, 57(3), 261-266

- 56- Standard for university libraries:évaluation of performance. *College and research libraries news*, Sept1989, 57(8), p679-691
- 57- KANIA, Antoinette. Academic library standards and performance measures. *College and research libraries*, Jan 1988, 49(1), p16-23
- 58- NAYLORB. Library out put and performance measures. *Newsletter*, 1986, N°18, p5-9
- 59- VAN HOUSE, Nancy. out put measures in libraries. *Library trends*, Fall1989, Vol.38, N°2, p268-279
- 60- BRINDLEY, Lynne. Performance measurement: can you manage without it? summing up. *British journal of academic librarianship*, 1989, Vol.4, N°2, p121-126
- 61- POWELL, Ronald R. The Relationship of library user studies to performance measures:a review of the literature. University of Illinois:Graduate school of library and information science, Jan.,1988 (Occasional paper n°181)
- 62- FORD, Geoffrey. Approaches to performance measurement:some observations on principles and practice. *British journal of academic librarianship*, 1989, Vol.4, N°2, p74-87
- 63- KANTOR, P. B. The Library as an information utility in the university context:evolution and measurement of service. *Journal of the American society for information science*, March-April, 1976, p100-112
- 64(bis)- SALOU, Jean-Yves. Le Tableau de bord du décideur. Paris: Ed. d'Organisation, 1984, 248p
- 64- MOORE, Nick. Measuring the performance of public libraries. *IFLA journal*, 1989, Vol.15 p18-22
- 65- LEVINE, Marilyn M. The circulation/acquisition ratio:an input-output measure for libraries. *Information processing and management*, Vol16, p313-315

EVALUATION DANS LES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES

- 66- DUCASSE, Roland. L'évaluation de la demande. *Bulletin de l'Association des Bibliothécaires Français*. 1987, N°136, p14-16
- 67- DUCASSE, Roland. Evaluation et bibliothèque: l'indispensable modernisation des outils. CEM.GRESIC. University de BordeauxIII, 8f.
- 68- DUCASSE, R. Evaluer pour évoluer. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1985, t.30, N°2, p134-137
- 69- DUCASSE Roland, R. Evaluation et système d'information scientifique et technique. Evaluer pour évoluer. *Revue française de bibliométrie appliquée*, 1989, N°5

- 70- CARBONNE, P. Statistique et évaluation dans les bibliothèques universitaires françaises. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1989 Vol.34, N°4, p374-381
- 71- COSSETTE, A. Evaluation de l'efficacité de la bibliothèque: cadre théorique et méthodologique. *Documentation et bibliothèque*, Juin 1978, 71-84
- 72- COSSETTE, A. Evaluation de l'efficacité de la bibliothèque: analyse des études majeures. *Documentation et Bibliothèques* Sept 1978, p115-128
- 73- AUPELF. Colloque sur l'évaluation des services des bibliothèques. Nice, 29 Novembre-2 Décembre, 1982-AUPELF, 1982
- 74- GAZAGNES, Jocelyne. Contribution 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. Villeurbanne : ENSB, 1990, 132p.
- 75- 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, p56-65
- 76- BELLIER, N. Etude sur l'évaluation en bibliothèque, usage utilisateur. Villeurbanne : ENSB, 1989, 73p
- 77- MENARD, Jacques. S'évaluer pourquoi! et comment. *Documentation et bibliothèque*, Sept 1978, Vol.24, N°3 p101-104
- 79- ESGBU 1986. Paris:DBMIST,1988
- 80- ESGBU 1987. Paris:DBMIST,1989
- 81- CHILDERS, Thomas. Evaluation research in the library and information field. *Library trends*, Fall 1989, Vol38, N° p250-267
- 82- NWOYE, S-C. Evaluation of the functioning of a university library. *African journal of academic librarianship*. Dec 1983, 1(2), p45-48
- 83- SCHOFLELD, James L, COOPER, A, WATERS, D.H. Evaluation of an academic library's stock effectiveness. *Journal of librarianship*. July 1975, N°7, p 207-227
- 84- DELON, t. Evaluation de l'efficacité d'une bibliothèque d'étude: le test de SARACEVIC appliqué à la bibliothèque Emile Bertraux. Villeurbanne : ENSB, 1986, 40p

MANAGEMENT PRIVE

- 85- ALLEGRE, H, MOUTERDRE, F. Le Contrôle de gestion : méthodes, outils, tableau de bord. Paris: Ed. du Moniteur, 1989, 166p.
- 86- PILLOT, Gilbert. Maîtrise du contrôle de gestion. Paris: Ed. d'organisation, 1986, 43p.

87- MEYER, Jean. Le Contrôle de gestion. Paris: PUF, 1989, 126p.

88- SULZER Jean Richard. Comment construire le tableau de bord. Paris: Dunod, 1975, 184p "Dunod-Entreprise"

89-GUERNY, Jacques de, GUIRIEC, Jean-Claude, LAVERGNE, Jacques. Principes et mise en place du tableau de bord de gestion. Paris/ Masson, 1990, 296p "Enclopedie Delmas pour la vie des affaires"

Textes législatifs

Loi du 12 Novembre 1984

Loi du 26 Janvier 1984

Décret du 23 Décembre 1970

Décret du 21 Février 1971

Décret du 26 Mars 1976

Décret du 4 Juillet 1985

Circulaire du 23 Février 1971

Annexe 9 : Evolution du fonds documentaire
9.1 : Contrôle de l'accroissement en livres
STATISTIQUES ACCROISSEMENT LIVRES

Mois de :

A)

		Dernier bon commande	TOTAL
Nombre de livres demandés			
Nombre de livres traités			
dons			
achats			

Dernier Numéro d'inventaire :

B) Acheminement des achats :

- 1 semaine : T =
- 2 semaines : T =
- 3 semaines : T =
- 4 semaines : T =
- plus : T =

C) Traitement des achats :

- 1 semaine : T =
- 2 semaines : T =
- 3 semaines : T =
- 4 semaines : T =
- plus : T =

I - Demandes en fonction de la provenance

ETABLISSEMENTS FRANCAIS																ETABLISSEMENTS ETRANGERS																
Demandes reçues					Demandes satisfaites											Demandes reçues			Demandes satisfaites													
Originaux	Thèses		Périod.		Originaux			Photocopies				Microformes				Liv.	Thè.	Péριο.	Origin.			Photocop.		Microfor.								
	Livres	Thèses	Périod.		Livres	Périod.		Livres	Périod.		Livres	Périod.		L	T				P	L	P	L	P									
F	E	F	E	F	E	F	E	F	E	F	E	F	E	F	E	F	E															
<p><u>Total</u> = Demandes reçues : L T P</p> <p>Demandes satisfaites : L T P</p> <p><u>Taux de satisfaction</u> : L T P</p>																<p><u>Total</u> = 83</p> <p>Cumulé 82</p> <p>R :</p> <p>S :</p> <p>Tx :</p>										<p><u>Total cumulé</u> = Demandes reçues : L T P</p> <p>Demandes satisfaites : L T P</p> <p><u>Taux de satisfaction</u> : L T P</p>						

II - Demandes satisfaites en fonction des délais =

DEMANDES SATISFAITES = ETABLISSEMENTS FRANCAIS ET ETRANGERS																								
1 - 3 Jours						4 - 8 Jours						9 - 15 Jours						+ Jours						
Originaux		Photocopies		Microformes		Originaux		Photocopies		Microformes		Originaux		Photocopies		Microformes		Originaux		Photocopies		Microfo		
T	P	L	P	L	P	L	T	P	L	P	L	P	L	T	P	L	P	L	T	P	L	P	L	
<u>Total</u> :						<u>Total</u> :						<u>Total</u> :						<u>Total</u> :						

TEMPS TOTAL PASSE :

TEMPS CUMULE :

FACTURE :

FACTURATION CUMULEE :

CLIENTS	TEMPS PASSE	TEMPS FACTURE	NOMBRE	NOMBRE DE PROBLEMES OU DE RECHERCHE
UTC				
EXTERIEUR	-			
FORMATION UTILISATEURS				
DEMONSTRATIONS				
TRAVAUX INTERNES				

SYSTEMES	TEMPS PASSE	TEMPS FACTURE	NOMBRE DE FOIS :	%
LOCNLEED				
ASE				
TELESYSTEMES				
SDC				
SPIDEL				

Année en cours

ENTREES

	BF	ROY	TOTAL
N2			
N4			
N5			
Moy / jour			
Moy / heure			
Total cumulé			

EMPRUNTS

N4	
N5	
Total	
Moy / jour	
Total cumulé	

Année précédente

ENTREES

	BF	ROY	TOTAL
N2			
N4			
N5			
Moy / jour			
Moy / heure			
Total cumulé			

EMPRUNTS

N4	
N5	
Total	
Moy / jour	
Total cumulé	

BULLETINAGE DES PERIODIQUES

Semaine du	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	TOTAL

Annexe 10 : Suivi des abonnements
10.2 : bulletinage

MOIS DE :

LIBRAIRES	NOMBRE TOTAL D'ABONNEMENTS	NOMBRE DE RAPPELS	POURCENTAGE DE RAPPELS	RESULTATS DE LA DERNIERE RECLAMATIO
DAELMAN				
DOKUMENTE VERLAG				
LAVOISIER				
LIBRAIRIE DU GLOBE				
DIRECTS				

Annexe IV :
10.1 : suivi des abonnements
relevés des rappels



* 9 5 6 1 1 7 3 *