

1578

Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques

**DEA en Sciences de l'Information
et de la Communication**

Option 5 :

**Economie et management
des services d'information**

MEMOIRE

**L'EVALUATION DANS LES BIBLIOTHEQUES PUBLIQUES,
OUTIL DE PILOTAGE OU DE LEGITIMATION ? :**

de l'approche technico-économique à une approche socio-politique.

Jocelyne GAZAGNES

sous la direction de Salah DALHOUMI

**maître de conférences à l'Ecole Nationale Supérieure des Sciences de
l'Information et des Bibliothèques.**

1993

Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques

**DEA en Sciences de l'Information
et de la Communication**

Option 5 :

**Economie et management
des services d'information**

MEMOIRE

**L'EVALUATION DANS LES BIBLIOTHEQUES PUBLIQUES,
OUTIL DE PILOTAGE OU DE LEGITIMATION ? :**

de l'approche technico-économique à une approche socio-politique.

Jocelyne GAZAGNES

sous la direction de Salah DALHOUMI

**maître de conférences à l'Ecole Nationale Supérieure des Sciences de
l'Information et des Bibliothèques.**

1993

L'Evaluation dans les bibliothèques publiques, outil de pilotage ou de légitimation ? : de l'approche technico-économique à une approche socio-politique.
par Jocelyne GAZAGNES

RESUME

En France, l'évaluation est présentée comme une priorité pour les bibliothèques. Mais le concept, les finalités de la démarche et les méthodes sont appréhendés dans une grande confusion. Les modèles théoriques excluent les phénomènes socio-politiques déterminants dans le fonctionnement des organisations publiques. Une clarification et un renouvellement des cadres conceptuels s'avèrent nécessaires.

DESCRIPTEURS : Evaluation - bibliothèque publique - stratégie

ABSTRACT

In France, evaluation is seen as a priority for libraries. But there is much confusion concerning the concept itself, the aims, and the methods applied. The theoretical models proposed exclude socio-political phenomena which are nevertheless determining factors in the functioning of such organisations. The conceptual framework needs to be both clarified and renewed.

KEY WORDS : Evaluation - public library - strategy

Je remercie les
personnes qui m'ont incitée à
poursuivre cette recherche,
principalement Messieurs Salah
DALHOUMI et Jean Michel SALAÛN
et tous ceux qui m'ont
consacré leur temps et ont bien
voulu répondre à mes questions.



S O M M A I R E

INTRODUCTION

L'EVALUATION PUBLIQUE : un concept flou, des finalités
et des pratiques variées..... p. 1

ACTUALITE DE L'EVALUATION DANS LE CHAMP DES BIBLIOTHEQUES p. 5

PROBLEMATIQUE, OBJECTIF ET CHAMP DE L'ETUDE..... p. 6

HYPOTHESES..... p. 8

PLAN DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE..... p. 9

**PREMIERE PARTIE : BIBLIOTHEQUES ET EVALUATION : MODELES
THEORIQUES, DISCOURS, PRATIQUES**

1.1. FINALITES - CONCEPTS..... p. 11

1.1.1. Finalités..... p. 11

1.1.2. Concepts et critères de l'évaluation :
performance - efficacité - objectifs..... p. 15

1.1.3. La satisfaction de l'utilisateur : une évaluation
problématique..... p. 17

1.2. MODELES ET REFERENTS DOMINANTS..... p. 19

1.2.1. Le modèle bureaucratique : contrôle, expertise
macroévaluation..... p. 19

1.2.1.1. Impulser : une logique de moyens..... p. 19

1.2.1.2. Comparer : une logique territoriale pour
une macroévaluation..... p. 20

1.2.1.3. Contrôler et inspecter : l'Etat comme
expert..... p. 20

1.2.2. Rationalités scientifique et économique au service des bibliothèques.....	p. 22
1.2.2.1. Les modèles mathématiques : la bibliothèque comme système.....	p. 22
1.2.2.2. les modèles technico-économiques : la bibliothèque comme entreprise.....	p. 24
1.2.2.2.1. Un modèle "do it yourself" : a planning process et output measures for public libraries.....	p. 24
1.2.2.2.2. Indicateurs et tableaux de bord.....	p. 26
1.2.2.2.3. Analyse de la valeur et approche qualité.....	p. 27
1.3. <u>LA MISE EN CAUSE DES MODELES DOMINANTS</u>.....	p. 29
1.3.1. Réflexions à partir du concept d'efficacité.....	p. 29
1.3.2. Une nécessaire diversification des approches.....	p. 31
1.4. <u>POINTS DE VUE DES PROFESSIONNELS EN FRANCE</u>.....	p. 32
1.4.1. Evaluer, c'est compter.....	p. 33
1.4.2. Intuition et évaluation.....	p. 33
1.4.3. Evaluation et pouvoir.....	p. 34
1.4.4. Evaluation et légitimation.....	p. 36
1.5. <u>CONCLUSIONS</u>.....	p. 36
1.5.1. La conception dominante de l'évaluation dans les bibliothèques : une approche positiviste.....	p. 36
1.5.2. Les approches des praticiens des bibliothèques : un discours en décalage.....	p. 38

DEUXIEME PARTIE : DECISION, INFORMATION, ACTION DANS LES ORGANISATIONS

2.1. <u>DE L'HOMME CERTAIN A L'HOMME ALEATOIRE</u>.....	p. 40
2.1.1. Critiques de la rationalité et de la linéarité.....	p. 40

2.1.2. Le paradigme de l'émergence : critique de l'intentionnalité.....	p. 42
2.2. <u>L'AGENT DANS LE SYSTEME : CONTRAINTES ET POUVOIRS</u>....	p. 44
2.2.1. L'acteur et le système.....	p. 44
2.2.2. Stratégie d'acteurs.....	p. 46
2.2.3. Pouvoir et légitimation.....	p. 48
2.3. <u>LES ORGANISATIONS PUBLIQUES</u>.....	p. 49
2.3.1. Le système d'action dans les organisations publiques.....	p. 50
2.3.1.1. Acteurs multiples et interactions.....	p. 50
2.3.1.2. Politiques et objectifs.....	p. 51
2.3.2. Les mutations du secteur public.....	p. 53
2.3.2.1. Nouveaux espaces de décision et crise des tutelles.....	p. 53
2.3.2.2. Crise du système de légitimité.....	p. 54

TROISIEME PARTIE : ANALYSE DES DEMARCHES D'EVALUATION DANS TROIS BIBLIOTHEQUES PUBLIQUES

3.1. <u>METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES SITES</u>.....	p. 57
3.1.1. Méthodologie.....	p. 57
3.1.2. Présentation des sites.....	p. 59
3.2. <u>ANALYSE DES PROCESSUS D'EVALUATION</u>.....	p. 61
3.2.1. La bibliothèque A : une position dominante.....	p. 61
3.2.1.1. Un scénario théorique très élaboré et précis.....	p. 61
3.2.1.2. Une stratégie d'alliances et de financements croisés.....	p. 63
3.2.1.3. Système de légitimation et évaluation.....	p. 64
3.2.2. La bibliothèque B : le modèle du privé comme système de légitimité.....	p. 71

3.2.2.1. Un environnement hiérarchique hostile et contraignant.....	p. 71
3.2.2.2. Un projet théorique simple.....	p. 72
3.2.2.3. L'évaluation formalisée.....	p. 74
3.2.2.4. Un langage ambigu.....	p. 78
3.2.3. La Bibliothèque C : une stabilité menacée.....	p. 81
3.2.3.1. Les intentions initiales.....	p. 81
3.2.3.2. Histoire du pouvoir.....	p. 84
3.2.3.3. Histoire et forme de l'évaluation.....	p. 84
3.3. SYNTHESE	p. 90
3.3.1. Emergence ou intentionnalité.....	p. 90
3.3.2. Evaluation et légitimation.....	p. 92

CONCLUSION

LES MODELES THEORIQUES DE L'EVALUATION : une conception restreinte de la vie de la bibliothèque.....	p. 95
LES APPROCHES DES PRATICIENS : pouvoir et stratégie.....	p. 97
EVALUATION : pilotage ou légitimation.....	p. 98
PISTES DE RECHERCHE	
. Une nécessaire clarification des référents.....	p. 99
. Vers une approche globale de l'évaluation ?	p. 100
. L'étude des interactions.....	p. 101
BIBLIOGRAPHIE	p. 103

ANNEXES

INTRODUCTION

Le concept d'évaluation de l'action publique apparaît en France dans les années 1980. Cependant l'analyse et la mesure de l'activité publique sont des préoccupations anciennes. Des tentatives pour doter l'administration d'outils de mesure et de rationalisation de son action ont été nombreuses dans les pays occidentaux, principalement en période de crises. Ainsi, le Comité Central d'Enquête sur le Coût et le Rendement des Services Publics est créé dès la fin de la seconde guerre mondiale. Le modèle d'analyse coût-avantages P.P.B.S. (Planification Programming Budgeting System) nord américain est instauré sous l'administration Kennedy et Johnson, alors que les nombreuses dépenses publiques sont mises en cause. Il inspirera le mouvement de R.C.B. (Rationalisation des Choix Budgétaires) français des années 1970. Il n'est donc pas étonnant que cette préoccupation ressurgisse à la fin du XXème siècle dans une période de mutations économiques, politiques et sociales.

En France, la décennie 1980 voit d'abord la mise en place d'institutions spécialisées dans des secteurs spécifiques (Recherche, Universités...). Puis la fonction évaluation est institutionnalisée au niveau national à la suite de la circulaire ROCARD du 23 février 1989 sur le renouveau du service public. Deux organisations nationales chargées de coordonner les actions d'évaluation et de garantir la qualité des méthodes employées sont créées : le Comité interministériel de l'évaluation et le Conseil scientifique de l'évaluation (décret n° 90-82 du 22 janvier 1990).

L'EVALUATION PUBLIQUE : Un concept flou, des finalités et des pratiques variées

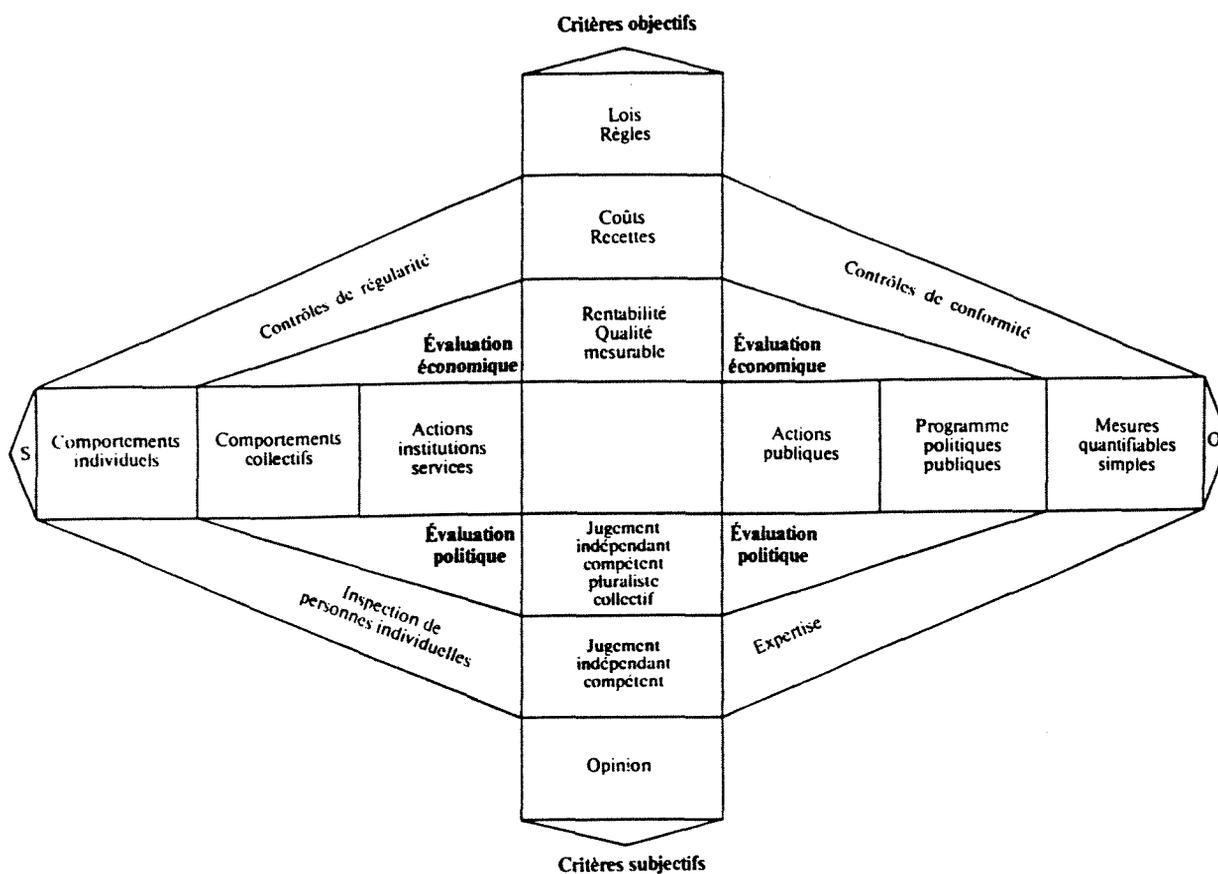
L'évaluation a été l'objet de nombreux colloques et journées réunissant des acteurs aussi différents que

politiques, administrateurs, membres des corps de contrôle, gestionnaires et chercheurs. Pourtant malgré son officialisation et les nombreux débats destinés à clarifier le concept, l'évaluation reste une notion floue qui fait référence à des pratiques diverses aux finalités variées.

La première étude officielle commanditée par le Commissariat général du Plan, tente de déterminer une typologie des différentes formes d'évaluation et propose une terminologie d'après différents critères : le moment de l'évaluation par rapport à l'action (*ex ante*, concomitante ou *a posteriori*), l'objet évalué (les politiques, les services en tant que production, les organisations), la position de l'évaluateur externe ou interne à l'organisation (DELEAU, NIOCHE, PENZ, POINSART, 1986). Les auteurs adoptent ainsi une définition restreinte de l'évaluation et en font une discipline particulière axée sur les politiques, *a posteriori* par rapport à l'action et réalisée par un intervenant extérieur.

	Objet d'analyse	Situation temporelle	Finalité	Étude de l'organisation (s'il y a lieu)	Étude des effets externes	Causalité	Sources d'informations	Plan de recherche (voir chapitre IV)	Techniques utilisées	Retour sur l'action	Mise en œuvre, déontologie
Aide à la décision	Politique	<i>Ex ante</i>	Normative (optimisation)	Faible (en général)	Oui	Oui (causalités postulées)	Variables	Exceptionnellement expérimentation avec groupes témoins sinon extrapolation, simulation.	Semblables à celles de l'évaluation	Sans signification	
Contrôle de gestion	Organisation	<i>Ex tempore</i>	Normative (conformité)	Gestion des moyens	Non	Non	Internes, souvent répétitives	Pas de groupe témoin	Tableaux de bord, indicateurs	Oui en principe (pilottage)	Unité spécifique mais en général interne à l'organisation
Contrôles administratifs	Organisation et politique	<i>Ex post</i>	Normative (régularité)	Oui	Non (ou limitée)	Non	Internes, souvent spécifiques	Pas de groupe témoin (en général)	Monographie	Non intégré	Séparation contrôleur-contrôlé ; caractère contradictoire
Évaluation des politiques publiques	Politique	<i>Ex post</i>	Positive (constat)	Si nécessaire	Oui	Oui	Internes et externes, souvent spécifiques	Voir partie II	Voir partie II	Non intégré	Voir partie III (déontologie proche des contrôles administratifs)

Patrick VIVERET, dans un rapport plus tardif, adopte une définition élargie et en fait un terme générique pour des pratiques aussi différentes que méthodes d'aide à la décision, contrôle de gestion ou contrôle administratif en distinguant une évaluation économique et une évaluation politique (VIVERET, 1990).



Vincent de GAULEJAC et Didier PECHEUR associent finalité et temporalité de l'évaluation. Le premier pense que "l'évaluation doit se situer par rapport à ces deux référents de validité, l'un cognitif (tendre à l'objectif en analysant ce qui est), l'autre opératoire (s'intégrer dans l'action pour aider à en repenser les effets)", (GAULEJAC, 1990). Didier PECHEUR distingue "une macroévaluation et une microévaluation, la première correspond à l'évaluation des politiques relevant du dispositif interministériel, la seconde, pragmatique correspond à la nécessité pour les gestionnaires publics d'avoir un retour permanent et continu d'informations venant de leur environnement, leur permettant d'ajuster au fur et à

mesure leur politique en temps réel" (D. PECHEUR dans Commissariat général du Plan, 1990).

Les sociologues, du laboratoire C.E.O.P.S (Conception d'Évaluations pour les Organisations et les Politiques Publiques) de l'E.N.T.P.E (Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat) considèrent l'évaluation comme un processus de transformation de l'action par l'apprentissage "l'évaluation est considérée non comme une procédure exceptionnelle qui viserait seulement à fonder un jugement a posteriori mais comme un outil courant indispensable à la formulation de l'action elle même, à sa mise en oeuvre et à son amélioration" (MONNIER, 1987).

Les différentes définitions qui précèdent ont des points communs : elles associent l'évaluation à la connaissance objective, au pilotage de l'action et à la décision. Les deux remarques qui suivent ajoutent une autre dimension, subjective, en intégrant les notions de jugement de valeur et de représentation. Patrick VIVERET, en se basant sur l'étymologie du mot, propose cette définition : "Évaluer une politique publique et plus largement toute forme d'action publique, qu'il s'agisse de programmes, de législation, de service, d'institutions, c'est émettre un jugement de valeur de cette action" (VIVERET, 1990). C'est également la constatation d' Eric MONNIER pour lequel "à chaque modèle de représentation du rôle de l'Etat correspond une forme de gestion des affaires publiques et surtout une conception particulière de l'évaluation" (MONNIER, 1987).

La synthèse de la littérature sur la question de l'évaluation publique en France met effectivement en évidence le rôle des référents et représentations dans la construction des modèles.

Cette dimension nous a paru essentielle pour comprendre le problème de l'évaluation dans les bibliothèques. C'est pourquoi nous avons cherché à l'intégrer dans le présent

travail tout en adoptant la définition élargie de Patrick VIVERET.

Notre cadre de recherche sera limité aux approches qui prennent l'organisation pour objet et exclura l'évaluation des politiques de lecture publique françaises, bien qu'il soit difficile de séparer organisations publiques et politiques.

ACTUALITE DE L'EVALUATION DANS LE CHAMP DES BIBLIOTHEQUES

L'intérêt pour l'évaluation a également gagné le monde des bibliothèques. En France, la nécessité d'évaluer apparaît comme un leitmotiv dans la presse professionnelle depuis le milieu des années 1980.

Dans ce domaine aussi, les pratiques et finalités sont variées. L'objet de l'évaluation peut être soit un des éléments du système composant la bibliothèque : le personnel, les collections, les services ; soit la bibliothèque considérée comme un ensemble. D'autres approches s'intéressent à la satisfaction de l'utilisateur et à son comportement. Dans le cadre de ce travail, nous ne ferons pas une typologie, ni une analyse de toutes ces méthodes : chacune d'elles présente des problématiques particulières. Nous analyserons ici la bibliothèque considérée comme une organisation et donc les approches qui s'efforcent de prendre en compte l'ensemble des éléments du système.

La recherche est essentiellement anglosaxonne. Elle débute dans les années 1960 aux U.S.A. parallèlement à une vague de travaux d'évaluation publique impulsée par l'administration KENNEDY dans un contexte particulier où les crédits affectés aux organisations publiques sont en baisse et où la notion de productivité apparaît dans le secteur public.

Dès le début sont associés à ces travaux des chercheurs d'origine diverse, principalement des

mathématiciens. Ceci ne sera pas sans conséquence sur les caractéristiques de l'évaluation dans ce pays, essentiellement théorique et focalisée sur la mesure quantitative.

En France, la recherche sur l'évaluation dans les bibliothèques est peu avancée. Roland DUCASSE et son équipe de l'université de Bordeaux III ont longtemps été les seuls chercheurs à s'intéresser à ce thème. Ils se sont efforcés depuis la fin des années 1970, par des travaux axés sur la bibliométrie, de construire des modèles spécifiques.

Les praticiens sont préoccupés par la question et organisent colloques, débats et formations. Cependant, malgré cette fébrilité, une définition de cette activité considérée comme prioritaire n'a pas été donnée : une certaine confusion règne dans les discours et dans les pratiques.

Un premier survol de la littérature sur la question met en évidence une conception dominée par le rationalisme scientifique et l'utilisation de la mesure quantitative. La bibliothèque et son fonctionnement sont représentés par des schémas simples et linéaires. Les éléments du système qu'elle constitue sont liés entre eux par des relations causes-effets que la mesure aide à dévoiler. Dans les modèles proposés, information, décision et action s'articulent selon des phases séquentielles déterminées.

PROBLEMATIQUE, OBJECTIF ET CHAMP DE L'ETUDE

En 1990, nous avons réalisé un mémoire de D.E.S.S. qui avait pour objet d'étude l'évaluation dans les Bibliothèques Centrales de Prêt (services départementaux ayant pour mission de développer la lecture publique dans les villes de moins de 10 000 habitants). Après une observation et une réflexion dans le cadre de nos activités professionnelles, il nous semblait indispensable, pour une action cohérente et pour la qualité de service, d'utiliser des outils de gestion et d'évaluation permanents. Nous avons donc proposé la mise en

place d'indicateurs et de tableaux de bord inspirés d'outils du secteur privé et du modèle de l'American Library Association (A.L.A). Cette démarche présupposait une succession rigoureuse des phases : détermination des objectifs -conception des stratégies ou moyens d'action- mise en place des indicateurs et donc un enchaînement logique entre information, décision, action.

Au cours de cette étude, il nous est apparu que l'ordre de succession entre information, décision et action n'obéissait pas forcément à une logique cause-effets. Une des conclusions mettait en évidence une réalité plus complexe et l'existence d'autres rationalités. Les outils de gestion et d'évaluation, censés être des outils d'information objective, étaient plus considérés par leur concepteur comme des outils de communication. Le jeu d'acteur prenait alors une importance capitale dans le processus.

Par la suite, notre expérience ultérieure en tant que responsable d'une bibliothèque municipale nous a permis de prendre conscience des multiples rationalités sous-jacentes à l'action et à la décision dans les organisations publiques et de la complexité des processus.

Nous nous sommes alors questionnée sur les réalités de la vie organisationnelle cachées derrière ce mot évaluation employé un peu comme une formule magique. Nous nous sommes demandée quels sont les processus de décisions dans les bibliothèques publiques et comment ceux-ci s'articulent avec information et action, et, par conséquent, quelles sont les véritables finalités des pratiques d'évaluation derrière les discours.

Notre problématique est donc la suivante :

L'évaluation, telle qu'elle se pratique à l'heure actuelle dans les bibliothèques françaises, peut-elle être un outil de pilotage de l'action et d'aide à la décision ? ou, le mode de fonctionnement des organisations publiques et des

bibliothèques en particulier, n'en font-elles pas essentiellement un outil de légitimation ?

L'objectif de ce travail est d'introduire la dimension socio-politique dans une démarche dont les approches actuelles privilégient l'aspect technico-économique. Nous entendons ici par politique l'exercice du pouvoir dans une société organisée. Nous nous intéresserons plus aux processus de l'évaluation qu'aux outils eux mêmes.

Le champ de l'étude sera essentiellement celui des bibliothèques des collectivités territoriales dont l'environnement a subi des mutations récentes. Il nous a semblé également plus intéressant d'étudier un domaine que nos activités professionnelles nous ont permis d'observer. Cependant, certains modèles d'évaluation théoriques auxquels nous ferons référence, s'appliquent aussi aux bibliothèques universitaires et aux Services d'Information Documentaire (S.I.D.).

HYPOTHESES

Les observations que nous avons pu faire sur le terrain et dans le cadre de notre recherche antérieure nous conduisent à formuler les deux hypothèses suivantes :

- les mécanismes de prise de décision et les jeux d'acteurs dans les organisations publiques rendent impossible un processus linéaire (ou en boucle avec une succession de phases suivant une temporalité fixe) de management et donc un pilotage instrumental de l'action tel que les modèles dominants de l'évaluation dans les bibliothèques publiques le postulent.

- l'évaluation, telle qu'elle est pratiquée dans les bibliothèques publiques, n'est pas destinée à produire une information qui rendrait compte "objectivement" de l'activité interne et externe de la bibliothèque, mais est une

construction, une "mise en scène" d'informations pour soutenir un projet d'acteur (s). L'évaluation est un outil de légitimation utilisé dans une stratégie d'acteur (s) pour obtenir une évolution jugée favorable de l'environnement.

PLAN DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE

La démonstration et la validation des hypothèses seront construites en trois phases :

Dans la première partie, nous avons essayé d'adopter la démarche préconisée par Gaston BACHELARD *"Pourquoi n'accepterions-nous pas de poser l'abstraction comme la démarche normale et féconde de l'esprit scientifique (...) Rien n'est donné. Tout est construit"* (BACHELARD, 1972). Nous tenterons donc d'explicitier les fondements théoriques des modèles dominants de l'évaluation dans les bibliothèques publiques. Nous mettrons en évidence les paradigmes de référence de ces modèles et définirons les concepts clés de ces approches. Puis, à partir des écrits des praticiens des bibliothèques, nous déterminerons les représentations de ces derniers concernant l'évaluation et les enjeux sous-jacents aux pratiques.

Dans la deuxième partie, les modèles de l'évaluation des bibliothèques et leurs postulats seront confrontés aux concepts issus des nouvelles théories sur les organisations : émergence, acteur, stratégie, anarchie organisée ; et qui supposent une vision radicalement différente des processus d'action et de décision dans les organisations. Le point commun de ces approches est d'intégrer la notion de complexité.

Plutôt que de nous limiter à une discipline, il nous a paru plus intéressant d'adopter une démarche transversale. Nous aborderons donc ces approches dans des domaines voisins : théorie et sociologie des organisations, management stratégique, management public. Nous n'avons pas la prétention

dans le cadre de ce mémoire de faire une analyse approfondie des théories. Nous en présenterons les éléments clés qui devraient nous permettre d'enrichir nos hypothèses et d'élargir le cadre conceptuel de l'évaluation dans les bibliothèques publiques.

Dans la troisième partie, nous intégrerons à notre recherche les concepts précédemment définis. Nous proposerons donc une lecture des démarches d'évaluation dans trois bibliothèques publiques. A partir d'une grille d'analyse inspirée de l'analyse stratégique, nous tenterons de mettre en évidence la dynamique entre évaluation, action et décision, si il y en a une, la manière dont un projet d'acteur(s) est soutenu par l'évaluation, le jeu d'acteurs et les stratégies sous-jacentes.

**PREMIERE PARTIE : BIBLIOTHEQUES ET EVALUATION : MODELES
THEORIQUES, DISCOURS, PRATIQUES**

L'évaluation, depuis le début des années 1960, a été l'objet de très nombreuses publications, principalement aux U.S.A.*. Cependant, les récentes synthèses réalisées dans ce pays déplorent le manque de progression de la recherche dans ce domaine. Il semblerait que les travaux se soient réalisés de manière parallèle, sans coordination, ni enrichissement mutuel (GOODALL, 1989. BLAGDEN, 1990). En fait, malgré l'effervescence qui règne à propos de cette question, le concept reste flou et confus et les finalités de la démarche mal déterminées.

Les approches théoriques sont multiples mais certains modèles dominant. Nous présenterons donc dans le premier chapitre, les différentes définitions, finalités et concepts de l'évaluation. Puis, nous analyserons les logiques des modèles dominants. Enfin, à travers les discours des praticiens, nous nous interrogerons sur les enjeux sous-jacents à cet intérêt croissant pour l'évaluation.

1.1. FINALITES - CONCEPTS

1.1.1. Finalités

Comme dans le domaine plus général des organisations publiques, il n'existe pas de définition consensuelle ni pour le concept d'évaluation ni pour les finalités de la démarche.

* La base LISA interrogée en décembre 1991 et septembre 1992 propose 2187 références pour le descripteur évaluation associé à bibliothèque.

La plupart des chercheurs l'associent à la prise de décision et l'orientent vers l'action. Ainsi pour Abdelaziz ABID "Evaluer, c'est mettre en rapport une situation de fait à un moment donné et un objectif visé qu'il soit considéré comme objectif minimal, moyen ou maximal" (ABID, 1983). Elle est alors un instrument de gestion qui doit permettre de diagnostiquer des faiblesses et déboucher sur des actions correctives. C'est également la conception de F. LANCASTER pour lequel "un projet d'évaluation est avant tout une recherche orientée vers l'action, une entreprise de lecture rigoureuse et systématique de la vie d'une bibliothèque qui ne peut conduire qu'à une évolution de sa pratique quotidienne" (LANCASTER, 1978). Il oppose la macroévaluation -constat à la microévaluation- diagnostic.

Plus précisément, d'autres en font un système d'information et d'aide à la décision pour le gestionnaire. "Elle sert à optimiser l'efficacité d'un système d'information et est un outil d'aide à la décision, de rationalisation des choix budgétaires et d'optimisation des ressources" (DUCASSE, 1978). "Un projet d'évaluation vise justement à donner à l'administrateur l'information systématique dont il a besoin pour porter un jugement objectif sur la qualité des services et prendre une décision rationnelle" (COSSETTE, 1978a). Ces auteurs la conçoivent ex ante ou ex post par rapport à l'action.

Les promoteurs des outils d'évaluation de l'American Library Association (A.L.A.), l'articulent avec la planification et en font une phase du management qui permet d'atteindre les objectifs. Elle constitue alors un nécessaire retour sur l'action. "Planning is the process of deciding where the library is going and how it will get there. It consists of studying the library and its community, choosing roles, defining a mission, setting goals and objectives, and designing activities to meet those ends (...). Evaluation is the feed back loop of the planning process (...). Evaluation

consists of comparing "what is" with "what should be" (PALMOUR, BELLASSAI, DEWATH, 1982)*.

Les définitions qui précèdent font de l'évaluation un outil de pilotage de l'action, de gestion interne et supposent la maîtrise de l'environnement par le décideur.

Cette conception de l'évaluation est caractéristique du modèle technico-économique dont la logique est résumée par Xavier GREFFE. "Les activités publiques sont conçues comme le résultat du fonctionnement d'organisation, et tout le problème est alors de voir si ce fonctionnement est efficace ou s'il s'accompagne au contraire de pertes" (GREFFE, 1985). Les évaluations se réfèrent à une rationalité économique et sont faites par rapport à un optimum ou par rapport à des objectifs. Elles privilégient le quantitatif.

Cependant, certains auteurs reconnaissent à l'évaluation une finalité externe secondaire qui donne un autre statut à l'environnement et introduit la notion de tutelle à laquelle on doit "rendre des comptes" (COSSETTE, 1978.a), (SAIDE, 1987).

Il semble qu'actuellement cette fonction de l'évaluation devient prioritaire. "Avec la décentralisation politique, avec une intégration de plus en plus forte de la bibliothèque dans l'environnement socioculturel local, avec une relation de plus en plus étroite à l'administration d'un Conseil Général, à l'informatique de gestion d'une ville, à une délégation d'élus... la nécessité de soumettre des programmes, présenter des projets ou faire état des résultats

* La planification est le processus par lequel on décide où va la bibliothèque et comment elle y va. Il consiste à étudier la bibliothèque et la communauté qu'elle dessert, à choisir des rôles, définir une mission, mettre en place des buts et des objectifs, et déterminer des moyens pour les atteindre (...) L'évaluation est la boucle de retour du processus de planification (...) L'évaluation consiste à comparer ce qui est avec ce qui devrait être.

obtenus devient la règle. Aussi faut-il faire valoir les réussites, dénoncer les lacunes, afficher les ressources si l'on veut se positionner favorablement par rapport à la concurrence des services, maintenir l'activité de lecture publique souhaitée" (DUCASSE dans A.D.B.C.P., 1991).

Cette fonction politique semble également primordiale à John BLAGDEN. "The trend in all organizations seems to be clear, justify your existence otherwise adequate resourcing will be difficult to obtain" (BLAGDEN, 1990)*.

L'environnement n'est plus partenaire mais se transforme en tutelle voire en adversaire avec lequel il faut négocier ou lutter.

Hervé CORVELLEC tente de faire une synthèse de ces deux points de vue et distingue deux niveaux de finalité : l'une managériale orientée vers l'action, l'autre politique qui sert à légitimer la demande budgétaire du service (CORVELLEC, 1990).

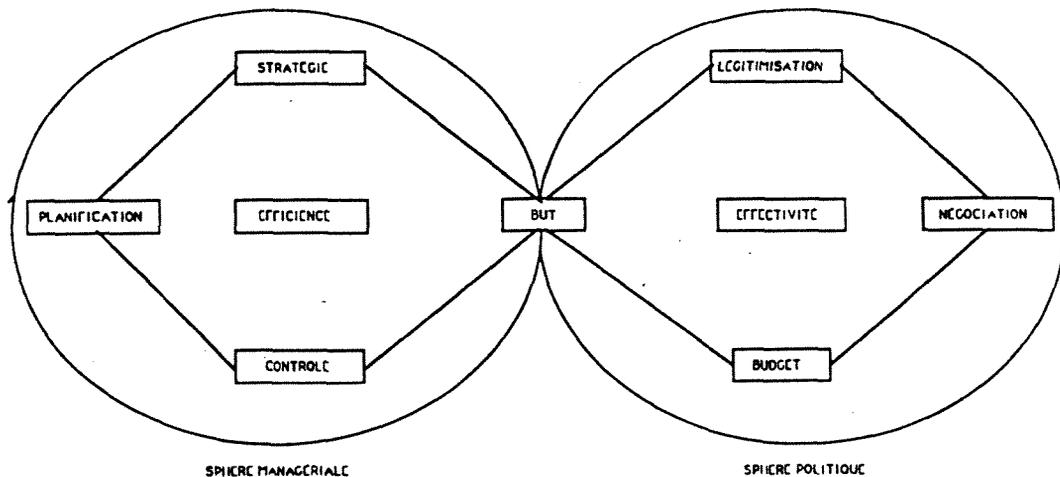


fig. 1 : les deux sphères de l'évaluation des performances par Hervé CORVELLEC (CORVELLEC, 1990).

* La tendance de toute organisation semble être claire, justifier votre existence sinon les ressources adéquates seront difficiles à obtenir

La place et le rôle que l'on attribue à l'environnement et ses relations avec le système bibliothèque semblent être déterminants dans la finalité de l'évaluation. Elle est outil de gestion interne dans un environnement neutre et stable, mais devient outil de communication politique lorsque l'environnement est considéré comme adversaire ou concurrent.

1.1.2. Concepts et critères de l'évaluation :
performance - efficacité - objectifs

La littérature consacrée à l'évaluation des bibliothèques fait en permanence référence à des concepts issus du modèle technico-économique : performance, efficacité, objectifs.

La bibliothèque, considérée comme un système de production, combine trois composants représentant trois phases du processus de production empruntées au vocabulaire du secteur privé : inputs, throughputs, outputs. Les inputs ou moyens sont les ressources dont elle va se servir pour réaliser un produit ou un service (bâtiment, personnel, collections...). Les throughputs sont les processus de transformation des ressources en produits ou services (traitement des collections...). Enfin les outputs sont les résultats, la fin du processus de production. A ces trois notions, il faudrait ajouter celle d'impact (ou outcomes) qui correspond aux effets sur l'environnement. Les rapports entre ces composants vont permettre de définir des critères et des niveaux d'évaluation pour lesquels la terminologie est variée. LANCASTER distingue ainsi trois niveaux d'évaluation :

- l'évaluation du coût-efficacité qui vise à calculer les ressources par rapport aux objectifs.
- l'évaluation de la valeur ou du coût-bénéfice qui mesure l'impact des résultats de la bibliothèque sur son environnement.

- l'évaluation de l'efficacité qui doit permettre d'évaluer l'atteinte des objectifs (LANCASTER, 1978).

Le concept de mesure de performance est caractéristique d'une perspective économique de l'évaluation. Il désigne le rapport entre un résultat et un effort, et représente le degré d'accomplissement des buts ou objectifs de l'organisation par rapport aux moyens mis en oeuvre et se rapproche du concept de pertinence en gestion (COSSETTE, 1978a).

Le concept "output measures" apparu aux U.S.A. au début des années 1980 est plus restrictif et désigne les mesures de résultats et de l'efficacité des services offerts (VAN HOUSE, LYNCH, MAC CLURE, 1986).

Pour les tenants d'une approche inspirée du contrôle de gestion, les niveaux d'évaluation sont l'efficacité où les moyens sont rapportés aux résultats et l'efficacité où les résultats sont rapprochés des objectifs (SAIDE, 1987 ; GAZAGNES dans A.D.B.C.P., 1991).

Le schéma suivant de Patrick GIBERT permet de figurer les différents niveaux d'évaluation et leur rapport.

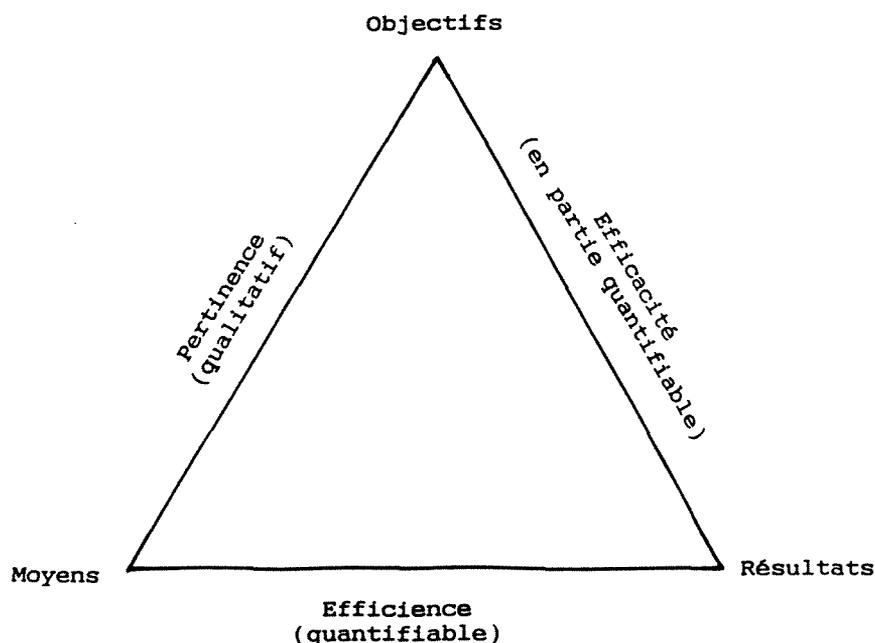


fig. 2 : les composants du système de production et les niveaux d'évaluation d'après Patrick GIBERT (GIBERT, 1980).

Prendre pour critères d'évaluation la performance et l'efficacité implique l'introduction du concept d'objectif. L'ensemble du système est organisé pour l'accomplissement de ses objectifs. Cette approche suppose que des objectifs opérationnels aient été définis au préalable. Les recherches se heurtent alors au problème général de la définition des objectifs dans les organismes publics. On constate que les bibliothèques ont rarement des objectifs opérationnels mais que ceux-ci sont le plus souvent définis à un haut niveau de généralité et sont à rapprocher des missions.

Pour construire leurs modèles, les chercheurs vont donc s'attacher à déterminer la nature de la bibliothèque et sa finalité, pour certains unique, pour d'autres multiple. La plupart ne lui reconnaissent qu'une finalité externe liée à son statut d'organisation publique. Le critère d'évaluation sera donc l'utilisateur et les objectifs doivent être fixés en terme de satisfaction de l'utilisateur. *"La fonction principale de tout service d'information consiste à servir d'interface entre une population d'utilisateurs et l'univers des ressources d'informations"* (COSSETTE, 1978a). *"Pour être valable, une étude de l'évaluation de l'efficacité d'une bibliothèque doit être axée sur les besoins de l'utilisateur (user-oriented)"*. Après dix années de recherche dans ce domaine, cette finalité liée à la satisfaction de l'utilisateur reste la conception dominante (BLAGDEN, 1988., GOODALL, 1989).

1.1.3. La satisfaction de l'utilisateur : une évaluation problématique

La satisfaction de l'utilisateur est donc le critère primordial d'après la conception dominante de la finalité des bibliothèques. Mais le concept ne se laisse pas aisément définir. Il nécessite une évaluation de nature qualitative, difficile à mettre en place. Il se décompose en quatre notions définies par LINE citées par BLAGDEN : les besoins qui représentent ce qu'un individu devrait avoir, le souhait ce

qu'un individu voudrait avoir, la demande formulée et l'utilisation (BLAGDEN, 1988).

La question des besoins des usagers en matière d'information est complexe. Les analyses en terme d'impact sont décevantes. Beaucoup d'études y sont consacrées, les résultats sont peu satisfaisants et les méthodes inadéquates (D'ELIA, WALSH, 1984 ; WHITEHALL, 1980). Certains auteurs soulignent le fait que l'utilisateur ne connaît pas forcément ses besoins et qu'il les articule mal avec son utilisation de la bibliothèque : soit il attend de la bibliothèque des services qu'elle n'a pas pour fonction de remplir, soit il n' imagine pas trouver tel service dans la bibliothèque. Cette problématique rejoint celle de l'offre et de la demande. Il s'agit de savoir qui définit les besoins : l'organisation ou l'utilisateur.

NANCY VAN HOUSE met l'accent sur la nature fluctuante des besoins (VAN HOUSE, 1989). L'analyse en terme de besoin et de souhait n'étant pas satisfaisante, certains auteurs préfèrent considérer l'utilisation effective des services comme un indicateur de satisfaction (DUCASSE, 1987). C'est l'approche objective définie par D'ELIA et WALSH.

Ainsi BLAGDEN prône une approche plus réaliste *"performance assessment should be based on what actually users do rather than they say they do"** (BLAGDEN, 1988).

Les approches récentes, avec les tenants du marketing, tendent à donner à l'utilisateur un rôle actif et à en faire un producteur de la qualité du service.

Il apparaît donc que l'évaluation dans le champ des bibliothèques emprunte ses finalités et la plupart de ses

* évaluation des performances doit être basée sur ce que font réellement les usagers plutôt que sur ce qu'ils disent faire.

concepts au modèle privé et à une logique technico-économique. Cependant la nature des bibliothèques, organisations sociales et culturelles, impliquées dans des relations complexes avec leur environnement et dont le "service" est difficilement identifiable, ne permet pas une totale adhésion à ces approches théoriques. Deux éléments de l'environnement semblent jouer une place importante dans les processus et perturber les théories, la fonction tutelle et l'utilisateur.

1.2. MODELES ET REFERENTS DOMINANTS

1.2.1. Le modèle bureaucratique : contrôle, expertise, macro-évaluation

L'approche, qui reste la référence pour un grand nombre de professionnels français est celle du contrôle effectué par l'administration centrale. Cette approche est celle du modèle bureaucratique pour lequel l'administration prend pour référents les lois et les règles qu'elle a elle-même édictées. Elle relève du paradigme logique selon lequel est vrai tout énoncé qui dérive logiquement de définitions tenues elles mêmes pour vraies. Lois et règles pouvant constituer ces définitions (MONNIER, 1987).

Cette démarche se traduit concrètement par la production de normes de référence, le recueil de données pour une macro-évaluation au niveau national et international et par le contrôle technique (décret n° 83-1037 du 9 Novembre 1988).

1.2.1.1. Impulser : une logique de moyens

En France, comme à l'étranger, la publication de normes a pour fonction de déterminer le niveau minimum en deçà duquel une bibliothèque n'est pas viable. Elles concernent les seuls moyens (surface, personnel, collection) et sont essentiellement des critères de référence pour les attributions de subventions. Contrairement à d'autres secteurs

d'activités, elles sont purement indicatives et n'ont pas une base de calcul réellement scientifique. Elles sont davantage le produit d'une pratique professionnelle empirique (ABID, 1983).

1.2.1.2. Comparer : une logique territoriale pour une macro-évaluation

Le recueil de données annuelles chiffrées est une mission de l'Etat. Ces données sont utilisées pour le contrôle technique mais servent également à donner un état de la lecture à un niveau national. La difficulté majeure consiste à déterminer quelles données quantitatives seront sélectionnées pour permettre une comparaison territoriale et temporelle. Les formulaires de recueil de données ont subi de nombreuses transformations ces dernières années pour intégrer les mutations apportées par la décentralisation. Les données sont choisies empiriquement et sans période de test par des groupes composés de professionnels, d'agents de l'Etat et de chercheurs (BELLAYCHE dans A.D.B.C.P., 1991).

Cette fonction d'observation du territoire a eu pour la première fois un résultat concret en 1992 en France avec la publication de cartes territoriales de la lecture publique.

Cette approche dont la finalité est la comparaison attribue une valeur universelle aux données recueillies et exclut les caractéristiques propres à l'environnement de chaque site. Elle ne tient pas compte de la contingence et reste normative.

1.2.1.3. Contrôler et inspecter : l'Etat comme expert

La décentralisation a modifié les rapports entre l'administration centrale et les collectivités territoriales en supprimant la fonction tutelle de l'Etat. Le décret n°88-037 du 9 Novembre 1988 relatif au contrôle technique de l'Etat sur les bibliothèques publiques renforce cependant sa fonction

contrôle. Celui-ci s'applique dorénavant à l'ensemble des activités des bibliothèques. Il ne se limite pas aux aspects techniques de ces activités, mais peut s'appliquer à la déontologie professionnelle et à la qualité des services.

Ce contrôle est effectué par le corps des inspecteurs généraux des bibliothèques.

Ces nouvelles fonctions correspondent à une mutation générale des contrôles traditionnels soulignée par Bernard GOURNAY : "les agents chargés des contrôles de type classique s'efforcent d'obtenir un résultat : la sauvegarde de la légalité. Sans abandonner leur rôle traditionnel de "chien de garde", les institutions de contrôle poursuivent désormais d'autres objectifs. Elles s'efforcent de concourir à l'amélioration de la gestion des services ou même d'aider les autorités à prendre de meilleures décisions (...). Leurs travaux se réfèrent à la fois à des normes de régularité et à des principes de gestion" (GOURNAY dans Club Cambon, 1988).

Une autre logique apparaît donc dans les bureaucraties : l'administration, de contrôleur, devient expert. Cette fonction d'expertise est fortement revendiquée par le corps des inspecteurs généraux des bibliothèques. C'est ainsi qu'ils justifient leur intervention dans leur rapport d'activité pour l'année 1991. "Elus et administrateurs territoriaux insistent sur la nécessité pour eux d'avoir recours à des experts disposant d'une large indépendance de jugement, lorsqu'ils ont à faire des choix, à déterminer des priorités. Ils laissent entendre aussi qu'un avis professionnel extérieur leur est bien utile lorsqu'il s'agit de prendre du recul vis à vis de leurs propres conseillers techniques" (INSPECTION GENERALE DES BIBLIOTHEQUES, 1991).

Ces interventions peuvent être qualifiées d'audit fonctionnel ou opérationnel. Les audits sont des méthodes issues du privé qui font appel à des experts internes ou externes à l'organisation. Selon Eric MONNIER, ces démarches

relèvent du paradigme de l'expertise selon lequel "la vérité est fondée sur la conviction profonde d'une personne choisie pour son savoir et ses compétences propres" (MONNIER, 1987).

Ces audits sont également réalisés par des cabinets privés et par les universités. La bibliothèque est généralement impliquée dans un audit réalisé pour l'ensemble de la collectivité.

1.2.2. Rationalités scientifique et économique au service des bibliothèques

1.2.2.1. Les modèles mathématiques : la bibliothèque comme système

Depuis le travail de Philipp MORSE, la recherche sur l'évaluation des bibliothèques et services d'informations est marquée par les modèles analytiques mathématiques (MORSE, 1968). Cette démarche se réclame de l'approche systémique et obéit à un postulat de base : la bibliothèque est un système documentaire composé d'éléments qui interagissent entre eux. "La bibliothèque est un ensemble de parties (objets, processus, hommes) liées entre elles par un réseau organique visant à réaliser un but commun ultime par l'intermédiaire de services fonctionnels (sous-systèmes) de l'organisation. Chaque service fonctionnel ou sous-système a donc une mission spécifique à remplir, une fonction particulière à exécuter" (COSSETTE, 1978a).

Chacun des éléments du système va être représenté par une variable quantitative dont la combinaison avec les autres variables, grâce à des calculs mathématiques, va permettre d'évaluer soit l'ensemble, soit un des éléments du système. Ces modèles sont nombreux et se caractérisent par les variables retenues. Certains cherchent à déterminer une mesure unique censée représenter l'efficacité de la bibliothèque. HAMBURG, par exemple, définit la mission des bibliothèques comme étant de favoriser au maximum le contact des usagers avec l'information enregistrée. La variable sélectionnée est

donc l'exposition aux documents. Pour ORR, il s'agit de communiquer le plus rapidement possible les documents demandés par la clientèle, on mesure donc la capacité de livraison des documents (cités dans COSSETTE, 1978b).

D'autres, comme SARACEVIC, ou DE PROSPO combinent plusieurs variables susceptibles de perturber la performance de l'ensemble du système. SARACEVIC privilégie ainsi quatre variables : le service des acquisitions, la politique de prêt, le fonctionnement de la bibliothèque et le comportement de l'utilisateur. Philipp MORSE s'intéresse plus spécialement à la politique d'acquisitions et propose un modèle théorique sophistiqué qui prévoit la circulation moyenne des volumes d'une catégorie.

C'est la science, et plus particulièrement les mathématiques, qui donne leur légitimité à ces modèles. André COSSETTE s'en fait le porte parole. *"La mesure est le fondement de toute science (...). Un projet d'évaluation qui remplit strictement toutes les exigences de validité et de sûreté pourra soutenir un examen critique selon les critères de la recherche scientifique et obtiendra par conséquent l'assentiment des usagers, des administrateurs ainsi que des autres membres de la profession (...). Sans garantie statistique, une étude d'évaluation se réduit à un discours d'opinion et perd toute valeur scientifique (...) l'emploi des méthodes quantitatives va permettre à la fois de quantifier la performance des bibliothèques et de modifier l'usage de la bibliothéconomie encore perçue dans de nombreux milieux comme un recueil d'opinions et de recettes"* (COSSETTE, 1978 a). Pour les tenants de cette approche est donc scientifique ce qui est quantifiable.

La même démarche est à la base des travaux sur la bibliométrie menés par Roland DUCASSE (DUCASSE, 1978).

Ces méthodes sont restées l'apanage des chercheurs. Elles ont été testées expérimentalement (CANE, 1986 ; DELON, 1986), mais leur utilisation comme véritable outil de gestion

est rare et concerne des cas isolés (LARBRE - DOUCET, 1988 ; DUMAIS, 1986).

1.2.2.2. Les modèles technico-économiques : la bibliothèque comme entreprise

Apparus au début des années 1980, les modèles technico-économiques sont des transferts des techniques et du discours du secteur privé dans les bibliothèques. La bibliothèque est considérée comme une entreprise. Les dirigeants doivent poursuivre une rationalité économique et raisonner en terme de planification et rentabilité. Alors que dans les modèles mathématiques l'environnement de la bibliothèque se limite à l'utilisateur et les préoccupations sont essentiellement d'ordre bibliothéconomique, les modèles technico-économiques, conformément à la référence de l'entreprise, intègrent la bibliothèque dans un système ouvert où partenaires et "concurrence" interviennent.

1.2.2.2.1. Un modèle "do it yourself": "a planning process" et "output measures for public libraries"

Après l'échec relatif des modèles analytiques mathématiques, l'A.L.A. entreprend une recherche pour des méthodes plus pragmatiques et publie en 1980 deux manuels destinés aux professionnels "A planning process for public libraries" et "Output measures for public libraries"*. L'évaluation n'y est pas considérée comme une action isolée mais s'inscrit dans un processus de planification (PALMOUR, BELLASSAI, DEWATH, 1982).

*Processus de planification pour les bibliothèques publiques.
Mesures de résultats pour les bibliothèques publiques.

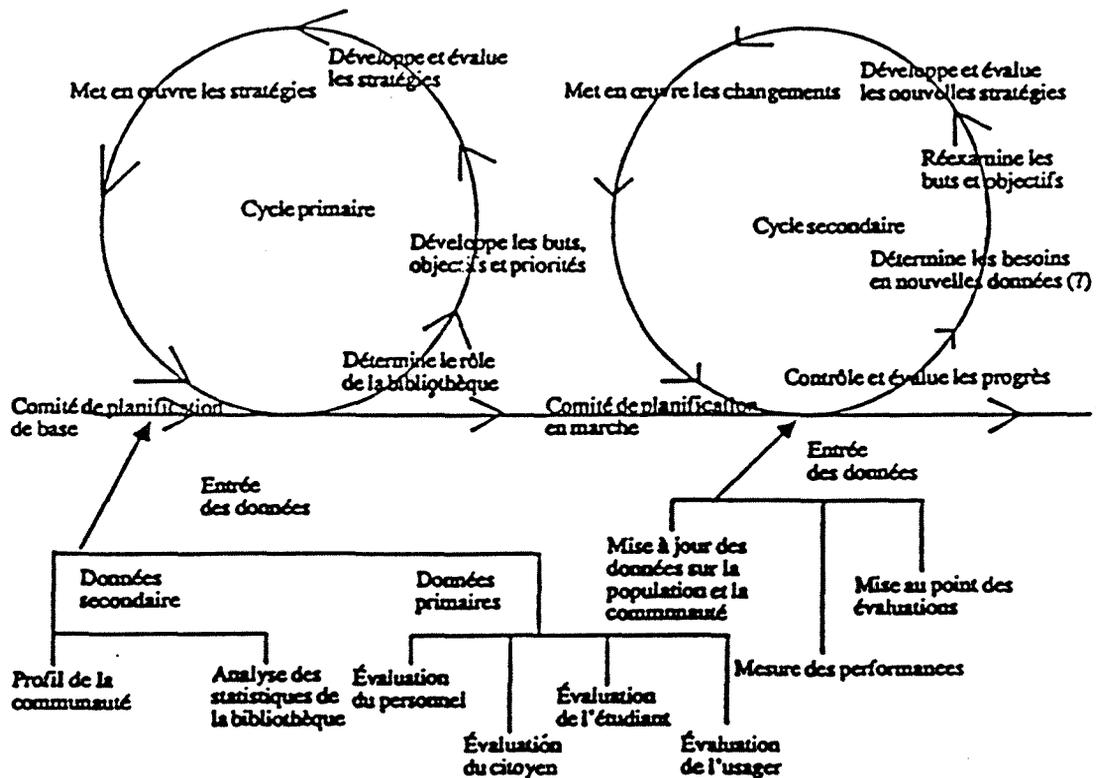


fig. 3 : Processus de planification pour les bibliothèques publiques (PALMOUR, BELLESSAI, DEWATH, 1982)

"A planning process" détermine comment définir les besoins de la communauté, comment établir des objectifs opérationnels et comment gérer une bibliothèque en fonction des objectifs. "Output measures" propose douze mesures de l'efficacité et de l'impact du service rendu réparties en cinq grands ensembles : utilisation du service, utilisation des documents, disponibilité des documents, services de référence, animation. Ces mesures, peuvent être assimilées à des indicateurs de gestion (VAN HOUSE, LYNCH, MAC CURE, 1986).

1.2.2.2.2. Indicateurs et tableaux de bord

La référence à l'entreprise privée devient très nette avec l'utilisation des termes indicateurs et tableaux de bord pour désigner un ensemble de mesures chiffrées. Ce sont deux outils du contrôle de gestion. Le tableau de bord est un ensemble d'informations sélectionnées et organisées, nécessaires et suffisantes pour un niveau de responsabilité. C'est un outil interne d'aide à la décision et à la prévision.

L'indicateur est une représentation chiffrée de variables significatives (SAIDE, 1987).

Les premières bibliothèques à utiliser cette terminologie en France sont les bibliothèques universitaires (B.U). A la suite de mutations importantes dans leur environnement (développement des nouvelles technologies, mise en place de services payants, place assignée aux services d'information documentaire...), les B.U. sont amenées à effectuer une réflexion pour mettre en place des outils d'évaluation "dynamique" au niveau local et testent un tableau de bord composé d'un certain nombre de mesures de moyens, de résultats et d'impact (CARBONE, 1989).

Les Bibliothèques Départementales du Prêt, à la suite d'une recherche à laquelle nous avons participé, ont mené très récemment le même type de réflexion (A.D.B.C.P., 1991).

La démarche adoptée est ambiguë : on emprunte un certain nombre d'outils du secteur privé destinés au gestionnaire d'un équipement. Leur mise en place seule, paraît être une garantie de bonne gestion. Cependant, paradoxalement, on ne respecte pas les finalités de ce type de méthodes : indicateurs et tableaux de bord sont des outils de gestion interne à mettre en place sur un plan local et qui se réfèrent à des objectifs locaux. En outre ils correspondent à un niveau de responsabilité déterminée. Dans les bibliothèques universitaires, c'est la tutelle centrale qui impose la

définition des mesures et le tableau de bord pour le service local. Pour les B.D.P., c'est l'Association des Directeurs de B.D.P. qui propose, sans les tester, des indicateurs (A.D.B.C.P., 1991).

Cette volonté de normalisation est contraire à la finalité de ces outils : il semblerait que les milieux professionnels hésitent à couper le cordon ombilical avec la tutelle centrale et cherchent un outil qui obéissent à la fois aux logiques bureaucratiques et aux logiques technico-économiques.

1.2.2.2.3. Analyse de la valeur et approche qualité

Les deux approches analyse de la valeur et approche qualité sont apparues très récemment dans le domaine des bibliothèques spécialisées dans un contexte où l'information est devenue un outil stratégique pour les entreprises. Il s'agit de rationaliser les activités d'information considérées comme un produit ou service.

Ces démarches se distinguent des précédentes par leur caractère global : elles impliquent la participation de l'ensemble des partenaires qui interviennent dans la conception du service ou produit. Ce sont des démarches coûts-avantages systématiques et organisées, clairement axées sur la productivité et la rentabilité des services qui obéissent à une rationalité économique. Elles s'attachent à l'étude systématique de l'utilité des produits et services qu'il s'agit de proposer à un moindre coût.

L'analyse de la valeur est une approche fonctionnelle. Le produit ou service est considéré comme un assemblage de fonctions. Le coût de chacune d'entre elles est déterminé. La valeur se définit comme la relation entre la satisfaction du besoin et les coûts de production (MICHEL, SUTTER, 1988).

L'approche qualité est une démarche complémentaire similaire qui s'attache à déterminer la qualité du produit par rapport à la conformité du besoin du client et suppose l'excellence interne et externe (SUTTER, 1992).

Les approches mathématiques et technico-économiques se réfèrent à l'analyse systémique. Elles décomposent la bibliothèque en systèmes et sous-systèmes représentés par des variables quantitatives. Elles supposent l'existence de relations causales entre ces variables. L'évaluateur observe une réalité qui lui est extérieure.

Le tableau ci dessous synthétise les caractéristiques des principaux modèles de l'évaluation dans les bibliothèques.

MODELES	REFERENCES	FONCTION	METHODES	CONCEPTION ET MISE EN OEUVRE	TEMPORALITE PAR RAPPORT A L'ACTION
bureaucratique	lois regles	contrôler réguler comparer	- contrôle administratif - contrôle technique normes audit	Etat corps d'inspection	à postériori
analytique mathématique	la science	gestion interne	- variables quantifiables - modèles statistiques	gestionnaire	concomitante
technico- économique	l'entreprise privée	gestion interne	-tableau de bord- indicateur - planification mesure de l'efficacité - analyse de la valeur - approche qualité	-gestionnaire (en principe) tutelle centrale, corporation (en fait) - gestionnaire et partenaires externes et internes - acteurs participant au processus de production - idem	concomitante à postériori avec retour sur l'action concomitante idem

Figure 4 : Tableau de synthèse des principaux modèles de l'évaluation dans les bibliothèques

1.3. LA MISE EN CAUSE DES MODELES DOMINANTS

Les approches décrites dans le chapitre précédent présentent un certain nombre de points communs :

- la bibliothèque est censée poursuivre une seule finalité externe qui est la satisfaction de l'utilisateur.
- la bibliothèque est conçue comme un système qui fonctionne dans le but d'atteindre un (ou plusieurs) objectifs.

Certains chercheurs ont tenté d'analyser les modèles dominants et d'en fixer les limites en menant une réflexion à partir des concepts clés de ces démarches : objectif, efficacité, performance.

1.3.1. Réflexions à partir du concept d'efficacité

A partir d'une analyse de la littérature, Rosemary et Paul DU MONT distinguent cinq définitions données au concept d'efficacité. Pour la première, qui est la plus courante, l'efficacité est l'atteinte des objectifs. Dans d'autres recherches, elle est assimilée à l'efficience et liée à l'optimisation des ressources. Pour d'autres, une bibliothèque efficace est celle qui satisfait les besoins des usagers. La quatrième conception de l'efficacité s'intéresse au personnel et à son interaction avec les ressources et les usagers. Enfin la dernière définition considère comme efficace, une bibliothèque capable de survivre dans son environnement (DU MONT et DU MONT, 1979).

Les auteurs s'interrogent sur ces conceptions qui ne retiennent qu'un critère d'efficacité et en présentent les limites. Ainsi, la démarche qui consiste à concevoir une bibliothèque comme efficace lorsqu'elle atteint ses objectifs se heurte au fait que les objectifs ne sont pas opérationnels, peuvent être contradictoires et définis par de multiples acteurs. De la même manière, la notion d'optimisation est mise

en doute par les auteurs qui se réfèrent aux théories de MARCH et SIMON sur les organisations. La bibliothèque est un système ouvert affecté par les contingences de l'environnement et par l'incertitude.

DU MONT et DU MONT proposent une approche systémique globale qui intègre toutes les définitions de l'efficacité et s'articule avec la notion de temps.

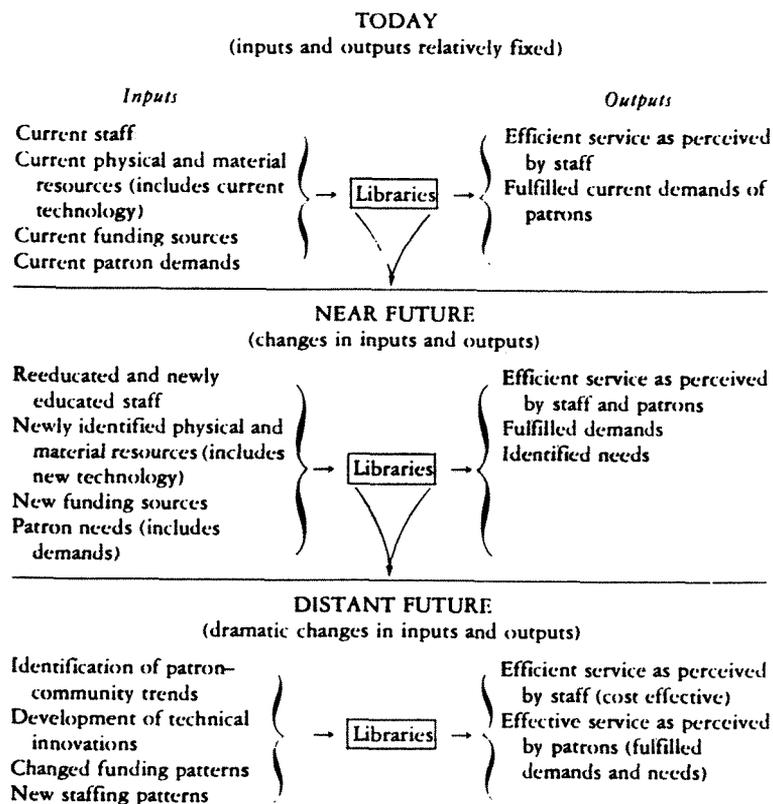


fig. 5 : le modèle de DU MONT et DU MONT (DU MONT et DU MONT 1979).

A partir d'une enquête sur la notion d'efficacité faite auprès de l'ensemble des acteurs concernés par les activités des bibliothèques, Nancy VAN HOUSE et Thomas CHILDERS s'interrogent sur quatre modèles issus des théories des organisations et que les recherches sur l'évaluation des bibliothèques devraient prendre en compte :

- le modèle des objectifs qui considère les organisations comme des instruments pour atteindre des fins spécifiques.

- le modèle des processus pour lequel l'organisation n'existe pas seule mais doit tenir compte des groupes sociaux qui cherchent à survivre et à maintenir leur équilibre.

- le modèle des systèmes ouverts qui met en avant la nécessité pour l'organisation de récupérer des ressources de son environnement ; l'habileté des relations avec les détenteurs de pouvoir devient alors la base pour juger de l'efficacité.

- le modèle des multiples partis (ou des lobbies) pour lequel l'efficacité est fonction de la satisfaction des groupes d'utilisateurs stratégiques et des leaders de la communauté (CHILDERS, VAN HOUSE, 1990).

1.3.2. Une nécessaire diversification des approches

Hervé CORVELLEC critique la conception dominante de l'évaluation qu'il qualifie de mécaniste. *"En débutant par la définition des buts de l'organisation , en accordant une place d'une telle importance à l'accomplissement de sa mission, l'organisation est implicitement définie à rebours à partir de ce qu'elle permet de réaliser (...). L'organisation est assimilée à un instrument dessiné pour accomplir une tâche précise. C'est à une machine que l'organisation est métaphoriquement assimilée ..."* (CORVELLEC, 1990). Cette approche mécaniste ne correspond pas à la complexité des tâches accomplies par les bibliothèques ni au contexte dans lequel elles évoluent.

En se référant aux théories des organisations, il propose de diversifier les approches sur l'évaluation par :

- la théorie de la contingence qui met en avant l'adéquation de l'organisation avec son environnement.

- la théorie de l'écologie des organisations où celles-ci sont conçues comme des organismes se développant selon des principes évolutionnistes.

- une approche politique qui étudie la contribution de l'organisation à la stabilité ou à la transformation du système politique ou économique en place.

A notre connaissance, ces réflexions n'ont pas abouti à la conception de méthodes d'évaluation. Mais elles nous semblent très intéressantes parce qu'elles enrichissent les concepts et introduisent dans le champ des bibliothèques des recherches issues d'autres domaines. Des concepts nouveaux émergent de ces réflexions : incertitude et contingence. L'environnement y prend une autre dimension et sans que la notion soit nommée, on essaie d'intégrer la complexité qui jusque là ne figurait pas dans les hypothèses.

1.4. POINTS DE VUE DES PROFESSIONNELS EN FRANCE

Jusqu'à une époque récente en France, l'évaluation dans les bibliothèques était l'affaire des chercheurs. Récemment, elle est devenue une priorité pour les professionnels. Colloques, journées d'étude et même formations se succèdent. Les praticiens des bibliothèques s'organisent pour construire des outils (A.D.B.C.P., 1991). "Evaluer pour évoluer", titre d'un article de Roland DUCASSE devient le mot d'ordre de la profession (DUCASSE, 1985).

En lisant les comptes-rendus de colloques et journées d'étude et les articles où les opinions et réactions des professionnels sont rapportées, on constate que ces derniers s'approprient le terme dans une grande confusion des concepts et des méthodes.

La définition donnée dans l'avant propos du numéro spécial de la revue Interlignes consacrée à ce thème est révélatrice. "Il s'agit à partir de la collecte d'informations fiables, à jour et comparables, d'analyser et d'estimer la valeur (l'importance) d'une activité, d'un service, d'un domaine" (Interligne n° 19).

1.4.1. Evaluer, c'est compter

Pour la plupart des professionnels, l'évaluation est associée aux statistiques annuellement recueillies pour la Direction du Livre et de la Lecture (D.L.L.) et au comptage. Evaluer c'est compter. Dans ce même numéro d'Interlignes, la plupart des bibliothécaires sollicités pour relater leur expérience parlent de chiffres "L'évaluation des services ? je me demande ce que c'est. Ce que je sais, c'est que je compte comme tout le monde" (Interlignes n° 19).

On compte donc beaucoup dans les bibliothèques françaises, bien que tout le monde déplore l'insuffisance, voire l'inutilité de ces pratiques. On aligne des chiffres pour la Direction du livre et l'on est sceptique sur l'utilité de ce travail fastidieux.

L'enquête que nous avons réalisée auprès des directeurs de B.D.P. montrait que la collecte des données pouvait être incohérente : les responsables de B.D.P, en plus des mesures particulières demandées par la D.L.L, créaient pour leur propre compte un certain nombre de mesures : certaines correspondaient à un besoin, d'autres au contraire n'avaient pas d'utilité (GAZAGNES dans A.D.B.C.P., 1991).

On compte pour la D.L.L. mais aussi pour son autorité de tutelle immédiate. "Il est bien évident que tous ces éléments, chiffrés, transformés en graphiques ou non, sont exploités, triturés, mis à profit dans les négociations concernant le budget, les effectifs en personnel ou l'activité du service" (Interlignes, n° 19).

1.4.2. Intuition et évaluation

Les bibliothécaires, en plus du comptage, font référence à l'évaluation intuitive. Ces propos mettent en évidence l'importance accordée à la connaissance empirique, considérée comme irremplaçable. Autrement dit, évaluer est une affaire de professionnels des bibliothèques. "L'évaluation est

alors une façon d'analyser et de penser son métier, un engagement collectif qui passe par le dialogue et l'échange (...). L'évaluation n'est pas du domaine de l'idéologie ou de la politique. Elle est une pratique qui se vit avec le public et qui permet que toute situation imprévue reste discernable". (Interlignes n°19). "Enfin, nous pratiquons l'évaluation intuitive : certains domaines (fréquentation, accessibilité, animation...) ne font pas l'objet de données précises, mais sont estimés par recoupement : avis des lecteurs, bruits de couloirs, bavardages au détour d'un rayonnage, informations extérieures, l'oreille en coin"... (Interlignes n°19). Le praticien des bibliothèques se considère comme un expert.

1.4.3. Evaluation et pouvoir

Les réactions des bibliothécaires à l'égard des méthodes d'évaluation et de gestion font apparaître leur crainte de perdre leur autonomie professionnelle et de voir la tutelle directe intervenir dans le fonctionnement de leur équipement. Ils sont généralement hostiles aux méthodes de gestion et craignent que celles-ci nuisent à la qualité du service, ou à la conception qu'ils en ont. "Il y a semble-t-il une crise et vraisemblablement une crise grave. Elle apparaît sous différentes formes : crédits à la baisse, rentabilité vraie ou fausse (qui permet d'ailleurs en tant qu'alibi d'agir sur l'institution), gains de productivité. Finies les notions de qualité et d'amour du travail bien figolé : place aux chiffres, et à leur poésie austère - aux rendements et aux gains de productivité. Il faut gérer les mairies comme des sociétés privées" (Interlignes n°19).

Des systèmes de valeur s'opposent. L'évaluation commanditée par les tutelles n'a pas les mêmes référents que celle des professionnels. "Il peut y avoir problème lorsque les résultats des enquêtes ne sont pas en conformité avec les souhaits de la B.C.P. Exemple en Gironde où l'enquête a été confiée à l'Université par le Conseil Général, puis menée sur des segments de lectorat, analyse qui ne correspond pas à l'optique de la B.C.P." (ADBCP, 1991).

Les praticiens craignent que les instruments et méthodes d'évaluation leur soient imposés et qu'ils perdent ainsi la maîtrise du fonctionnement et du devenir de leur équipement.

Cette crainte paraît parfois ne concerner que les seuls responsables qui voient leur légitimité remise en cause. Ainsi certaines réactions à une intervention de Pierre Moulinier sur les évaluations commanditées par les administrations locales sont significatives. *"Si ce n'est pas l'évaluateur qui doit décider après l'évaluation, quid des B.C.P. où l'évaluateur est le directeur (...). Comment le bibliothécaire est au courant de ce qui est écrit sur lui ? (...). Est-ce un critère de réussite d'une B.C.P. que le personnel soit associé à la définition de la stratégie ?"* (A.D.B.C.P, 1991, page 33-34).

Les praticiens des bibliothèques, et surtout les directeurs d'établissements, veulent maîtriser seuls les instruments d'évaluation qu'ils considèrent comme un instrument de pouvoir. Ils se méfient des chiffres *"Il ne faut pas se laisser enfermer dans la question : quels sont vos chiffres ?"* (A.D.B.C.P., 1991). Cependant, malgré leur réticence, ils tiennent à définir eux-mêmes les mesures quantitatives censées représenter leurs activités et leur résultat. Ils ont comme motivation et justification la défense d'une institution dont ils se considèrent les garants. *"Si les bibliothèques ne mettent pas au point elles mêmes méthodologie et objectifs de l'évaluation, d'autres et par exemple leurs partenaires ou leurs tutelles, dont les exigences ne seraient pas nécessairement guidées par les mêmes intentions, risqueraient bien de s'en occuper à leur place"*. (compte rendu de la journée Evaluer pour évoluer dans B.B.F, t 37, n° 3, 1992).

1.4.4. Evaluation et légitimation

Les professionnels des bibliothèques sont plus préoccupés par leur relation avec leur environnement que par le pilotage de l'action. Evaluer est plus qu'un instrument de négociation comme le laissait entendre les chercheurs qui se sont intéressés à cet aspect. La démarche d'évaluation, elle-même, compte autant que les résultats. *"Les chiffres prouvent que la B.C.P. est gérée et sont avant tout un outil de communication et de légitimation ..."* (A.D.B.C.P, 1991, page 40).

Les professionnels retiennent la fonction légitimation de l'évaluation et en font leur priorité actuelle face à des contextes administratifs, financiers et politiques incertains. *"L'évaluation apparaît donc comme la nécessité de légitimer des services auprès des décideurs"* (CALENGE dans A.D.B.C.P., 1991, page 5). *"l'obligation de négocier avec les responsables locaux sur des dossiers solides, l'urgence des choix à effectuer aujourd'hui (...) nécessitent que les responsables des bibliothèques soient en mesure de procéder à une auto-évaluation de leurs services et de planifier leurs objectifs (...) l'évaluation d'une institution culturelle reste une gageure tant les bénéfices que l'on peut en tirer sont le plus souvent subjectifs et difficiles à mesurer dans le court terme. Cependant, passer d'opinions à des faits ne peut qu'améliorer sa crédibilité";* (POUYET, 1986).

1.5. CONCLUSIONS

1.5.1. La conception dominante de l'évaluation dans les bibliothèques : une approche positiviste.

Les modèles dominants de l'évaluation des bibliothèques présentent des caractéristiques communes. Ce sont des approches qui empruntent le schéma systémique. La bibliothèque y est considérée comme un ensemble de variables quantifiables. Mais ces éléments du système retenus ne

concernent que le sous-système de production ou technique et leur relation est limitée à une relation cause-effet. Le processus est linéaire et intègre rarement un retour en boucle sur l'action. Le modèle nord américain "planning process" et "output measures", s'il prévoit le retour sur l'action maintient une conception séquentielle des processus.

Temporalité et linéarité sont associées dans une nécessaire notion de l'expérience. La bibliothèque construit son avenir à partir de la connaissance du passé et l'information qu'elle en tire. C'est une démarche résolument tournée vers l'avenir et l'amélioration de l'organisation : "évaluer pour évoluer".

Le système bibliothèque est limité à ses éléments techniques et à ceux participant aux processus de production. Les dimensions sociales et politiques sont exclues. La bibliothèque est considérée comme une entité qui maîtrise ses relations avec son environnement. Incertitude et contingence ne sont pas prises en compte dans la conception des modèles.

Les postulats des modèles mathématiques et technico-économiques sont ceux du paradigme qu'Eric MONNIER qualifie d'expérimentaliste et pour lequel *"il existe une vérité intrinsèque et invariante que l'on peut mettre en évidence grâce à des moyens de mesure et d'observation appropriés, mais aussi qu'est vrai tout énoncé vérifiable expérimentalement - le réel est décomposable en une hiérarchie de sous-systèmes, un ensemble de variables - présuppose l'existence de relations causales univoques et met l'accent sur la mesure comme un outil de dévoilement du réel"* (MONNIER, 1987).

Dans ces modèles, l'évaluateur, qu'il soit interne ou externe à l'organisation, observe une réalité qui lui est extérieure. Il ne perturbe pas le système qu'il observe et n'est pas perturbé par lui au moment où il observe. Il est évaluateur et décideur. La qualité de l'information qu'il obtient n'est pas remise en cause.

Bien que ces approches se réclament de l'analyse systémique, nous pensons à partir de l'énumération de toutes ces caractéristiques que les postulats de base restent ceux du modèle positiviste.

1.5.2. Les approches des praticiens des bibliothèques : un discours en décalage

Les approches des praticiens laissent supposer une réalité moins rationnelle. Le décideur, qui est le gestionnaire, dans les modèles théoriques, devient autorité de tutelle pour les professionnels. La bibliothèque apparaît dans un système plus complexe. Elle n'est plus une entité dont le fonctionnement est maîtrisable, mais une organisation en interactions multiples avec son environnement. Celui-ci est incertain et ses réactions sont imprévisibles.

L'évaluation et ses méthodes deviennent un enjeu et une question de légitimation. Les autres acteurs et la tutelle en particulier, doivent être exclus des processus.

On constate donc qu'il y a une approche théorique de l'évaluation dans les bibliothèques qui a donné naissance à une littérature abondante. Mais comme le déplorent les auteurs qui ont tenté des synthèses sur la question, la recherche a tourné en rond, a été cumulatrice et ne s'est pas enrichie (GOODALL, 1989). Les postulats sur lesquels elle est basée sont aujourd'hui largement dépassés. Une partie de la réalité organisationnelle n'est pas prise en compte.

C'est pourquoi nous avons voulu élargir le cadre de notre recherche. Nous nous sommes interrogée sur le fonctionnement des organisations. Nous avons examiné les théories qui prennent en compte les phénomènes socio-politiques et la complexité dans les processus d'action et de décision dans le but de renouveler les cadres conceptuels de la recherche sur l'évaluation dans les bibliothèques.

La présentation de ces théories sera l'objet de la deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE : DECISION, INFORMATION, ACTION DANS LES ORGANISATIONS

L'approche positiviste, avec des modèles mécanistes et technico-économiques, a longtemps été à la base des théories classiques en gestion, économie et organisation. Mais si ces modèles restent dominants dans la conception théorique de l'évaluation des bibliothèques, ils sont aujourd'hui largement dépassés dans les disciplines qui prennent l'organisation pour objet d'observation.

Nous verrons dans les chapitres suivants comment les postulats de rationalité, progrès, linéarité, liberté du décideur sont remplacés par les concepts d'émergence, stratégie et construit organisationnel. Ces nouvelles théories considèrent la décision comme un processus itératif et interactif, prennent en compte des rationalités multiples et supposent une place active de l'agent dans le système.

Ces approches que nous présentons sont issues de la théorie et de la sociologie des organisations, du management stratégique, du management public. Elles peuvent permettre le renouvellement du cadre conceptuel de l'évaluation dans les bibliothèques.

2.1. DE "L'HOMME CERTAIN" A "L'HOMME ALEATOIRE"

2.1.1. Critique de la rationalité et de la linéarité

Les dernières décennies ont vu l'apparition d'un foisonnement de recherches dans différentes disciplines qui ont remis en cause les concepts de base de la théorie classique des organisations : rationalité, linéarité, liberté du décideur... Nous retiendrons comme essentiels la théorie de

la rationalité limitée de Herbert SIMON et le paradigme systémique.

Lucien SFEZ qualifie d'homme certain le décideur dans le modèle de la rationalité classique. "*La décision classique, c'est la bonne décision, droite, en ligne, celle qui assure au sujet libre les choix de rentabilité progressiste, linéaire*" (SFEZ, 1981). Pour l'*homo economicus* classique, ce modèle se traduit par le mythe du "one best way" et par les critères de progrès et linéarité. A la recherche d'un optimum, l'homme certain fait ses choix dans un univers ordonné qui fonctionne suivant une causalité simple qui relie fins et moyens. L'information est une donnée objective. L'homme certain possède *a priori* tous les éléments pour faire son choix.

C'est l'école de CARNEGIE et Herbert SIMON, qui dès la fin des années 40, élaborent une théorie qui sera déterminante pour beaucoup de recherches dans différents domaines. Les notions d'optimum et de rationalité *a priori*, sont contestées. Les capacités intellectuelles de l'homme sont considérées comme insuffisantes pour appréhender l'ensemble des éléments constituant son environnement et les effets de l'action que ses décisions vont exercer sur lui. Herbert SIMON différencie plusieurs rationalités chez le même individu. Le concept d'optimum est remplacé par celui de satisfaisant : le choix n'est pas le meilleur mais le moins mauvais. Le comportement économique rationnel devient celui qui réalise des fins avec un minimum d'effort et le maximum de satisfaction.

Le concept de linéarité n'est pas remis en cause par Herbert SIMON pour lequel le décideur reste à la poursuite des objectifs. Il est plus sûrement contesté par la théorie des systèmes et la cybernétique.

L'approche systémique met l'accent sur les relations. Les postulats de l'approche systémique s'opposent à ceux du rationalisme cartésien. Aux concepts d'évidence,

réductionnisme, causalité et exhaustivité sont substitués les concepts de complexité, totalité, téléologie et interaction. Le système est un ensemble d'éléments reliés entre eux par un certain nombre de relations. Ils interagissent entre eux selon un phénomène de feed-back ou rétroaction. Le système est plus que la somme des éléments qui le composent. Le principe de téléologie postule que le système s'autoorganise en vue d'une finalité. Ce n'est donc pas en décomposant l'organisation en éléments que l'on peut comprendre son fonctionnement.

L'organisation est considérée comme un système ouvert qui interagit avec son environnement. D. KATZ et R. KAHN ont appliqué la théorie des systèmes aux organisations. Pour eux, le système organisation se décompose en sous-systèmes de production ou technique, de support, de maintenance d'adaptation et managérial. Les agents assument des rôles dans ces systèmes qui sont prévus et sanctionnés par des normes elles-mêmes prenant leur source dans des valeurs. (cités par BERGMANN et ROJOT dans BERGMANN, ROJOT, 1989).

L'approche systémique est revendiquée par les modèles dominants de l'évaluation des bibliothèques. Mais nous pensons qu'elle est incomplète et ne prend pas en compte l'ensemble des éléments du système. La notion de feed-back y est peu intégrée. Les relations sont prises en compte seulement pour un nombre limité d'éléments.

2.1.2. Le paradigme de l'émergence : critique de l'intentionnalité

Les théories précédentes mettent en évidence la complexité des comportements des systèmes. Celles que nous allons présentées dans ce chapitre relèvent du paradigme de l'émergence qui s'oppose à l'idée de projet et reconnaît à l'organisation la possibilité de créer une partie de sa propre réalité. Elles introduisent l'aléatoire et l'ambiguïté.

Selon James MARCH et sa théorie du "garbage can"*, solutions et événements sont connectés par leur simultanéité. A la relation cause-effet supposée par la linéarité, et à l'idée de progrès dans l'organisation, il substitue les concepts d'ambiguïté et d'émergence et renforce la notion de processus d'action. Ce ne sont pas une démarche rationnelle, des objectifs préétablis, des intentions qui guident l'action. Ils sont au contraire produits par l'action même.

Contrairement aux modèles de gestion et d'évaluation des bibliothèques qui considèrent le passé de l'organisation comme une donnée sur laquelle elle s'appuie pour évoluer, pour March, le passé est un construit et non pas un donné objectif sur lequel s'accumuleraient les actions de l'organisation.

A la place de l'intentionnalité et de la rationalité, le modèle du "garbage can" introduit l'ambiguïté et l'équivoque comme moteur des organisations. Celles-ci sont qualifiées d'anarchies organisées et se caractérisent par une grande variété d'intentions vagues, peu cohérentes voire inconscientes. L'organisation fonctionne avec pragmatisme, par tâtonnements. Les décisions ne sont pas prises après études approfondies et les problèmes ne sont pas traités par une résolution rigoureuse mais plutôt par survol ou par glissement (MARCH, 1991).

Les concepts d'anarchie organisée et de construit organisationnel apportent une dimension nouvelle à notre recherche : ils apparaissent comme une critique des modèles d'évaluation qui articulent les phases du processus d'action en séquences standardisées et font de l'information une donnée objective. Ainsi l'évaluation considérée sous l'angle de cette approche, ne peut pas être un outil de pilotage de l'action et de diagnostic.

Le concept de construit organisationnel les notions de subjectivité et de représentation sont à la base de la théorie de "l'Enactment" de Karl E. WEICK. Il élabore une théorie complète de l'action dans les organisations basée sur

les processus et sur l'acte d'organiser. Nous retiendrons sa conception de l'environnement et de l'information (WEICK, 1979).

Selon lui, étant donné l'extrême richesse, l'incertitude et la variété de l'environnement, l'observateur et l'acteur de l'organisation n'en prélèvent qu'une vision subjective. L'environnement est équivoque et susceptible de multiples interprétations.

L'idée d'objectivité est complètement abandonnée au profit de l'idée de construction du réel. Ainsi l'information n'est pas une donnée objective mais un construit qui peut être mis en scène, le cas échéant, par un ou plusieurs acteurs qui modifieront la représentation dominante de l'entreprise.

Le processus s'organise autour de trois phases : la mise en scène : "enactment", la sélection et la mémorisation. Cette troisième phase crée le passé de l'organisation à partir d'une sélection d'expériences.

Passé, environnement, information sont donc considérés par WEICK comme des productions organisationnelles.

Nous avons vu comment la structure et le fonctionnement des systèmes sont régis par la complexité. Ils s'opposent à une analyse de l'action en terme de rationalité et de linéarité et aboutissent au concept de construit organisationnel. Nous allons maintenant nous intéresser à "l'action organisée des hommes" dans ces organisations complexes.

2.2. L'AGENT DANS LE SYSTEME : CONTRAINTES ET POUVOIRS

2.2.1. L'acteur et le système

La théorie classique des organisations fait de ces dernières un mécanisme simple dont les agents sont des instruments. Le décideur est unique, rationnel, bien informé,

objectif. Les recherches successives aboutissent progressivement à la reconnaissance d'acteurs multiples qui interagissent entre eux et influencent le fonctionnement des organisations (BERGMANN, ROJOT, 1989).

Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG prennent également pour postulat de base la notion de construit organisationnel. Ils s'interrogent sur les moyens d'action de l'acteur dans un système régi par des règles et des contraintes et caractérisé par des rationalités multiples. Les acteurs agissent dans une alternance de contraintes et d'opportunités qui déterminent ce que les auteurs nomment le système d'action concret. A la logique fins-moyens des théories classiques, ils opposent une logique contraintes-opportunités. Les comportements au lieu d'être planifiés et rationnels sont contingents et tributaires d'un contexte qui limite la rationalité de l'acteur et perturbe ses projets.

Cependant, l'acteur est aussi créateur du contexte dans lequel il agit. Le système est régi par des règles mais l'acteur dispose d'un minimum de liberté. Il élabore des stratégies qui vont lui permettre de s'adapter à ces contraintes-opportunités. Pour les auteurs, il y a contrainte et non déterminisme. Ils s'opposent en cela aux théories qui attribuent un rôle à l'agent. L'analyse de CROZIER et FRIEDBERG montre qu'il y a une tendance instinctive plus ou moins consciente de tous les acteurs à biaiser avec les rôles qui leur ont été attribués et à les transformer. "Le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération (...) le joueur reste libre, mais doit s'il veut gagner adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et respecter les règles de celui-ci. Le jeu est un construit humain lié aux modèles culturels d'une société et aux capacités des joueurs. La stratégie ou les stratégies de chacun des participants n'est que le ou les partis qu'ils adoptent dans le jeu et c'est la nature du jeu qui leur donne leur rationalité" (CROZIER, FRIEDBERG, 1981).

Dans cette théorie, l'environnement prend un caractère politique. Il ne devient contraignant que lorsque certaines de ses exigences sont utilisées dans les stratégies d'acteurs.

L'acteur est au coeur du système au lieu d'être observateur extérieur, comme les théories classiques le laissent supposer. Il participe à sa construction. Ses stratégies s'opposent à celles des autres acteurs.

On est donc bien loin d'une conception instrumentale et mécaniste de l'organisation. Le phénomène organisationnel (que les auteurs préfèrent au terme plus statique d'organisation) est un construit politique et culturel.

2.2.2. Stratégie d'acteurs

L'acteur réagit suivant une rationalité qui ne peut être que rapportée au contexte dans lequel il agit. CROZIER et FRIEDBERG définissent la stratégie comme le comportement par lequel l'acteur *"tentera à tout instant de mettre à profit sa marge de liberté pour négocier sa participation, en s'efforçant de "manipuler" ses partenaires et l'organisation dans son ensemble de telle sorte que cette participation soit payante pour lui"* (CROZIER, FRIEDBERG, 1981).

A l'idée de manipulation, Edgar MORIN ajoute les notions d'aléatoire et d'adaptation. *"Une stratégie (...) se détermine en tenant compte d'une situation aléatoire, d'éléments adverses, voire d'adversaires, et elle est amenée à se modifier en fonction des informations fournies en cours de route..."* (MORIN, 1991).

La notion de stratégie a fait l'objet de conceptualisations qui ont évolué dans le temps. Elle a donné naissance à la gestion stratégique et au management stratégique qui sont des outils managériaux pour faire fonctionner les entreprises privées essentiellement. La définition élémentaire de la stratégie : *"la stratégie de*

l'organisation est l'établissement d'objectifs et de directions d'action pour atteindre ces objectifs rationnellement et dans un environnement donné" (BERGMANN, ROJOT, 1989) se rapproche de la notion de finalité, d'intentionnalité et de planification des modèles technico-économiques, modèles que les théories précédemment exposées réfutent. Nous lui préférons la définition de Alain-Charles MARTINET : "le management stratégique consiste 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" (MARTINET, 1984). L'approche de cet auteur est intéressante parce qu'il intègre le fait que l'entreprise (ou l'organisation) est avant tout un ensemble d'acteurs confrontés à d'autres acteurs aux intérêts multiples et parfois divergents. Contrairement à d'autres spécialistes de gestion stratégique qui intègrent les problèmes socio-politiques au stade de la mise en oeuvre des projets, Alain-Charles MARTINET les prend en compte dès la formulation des politiques. Il élabore une théorie de l'action dans les organisations ou plus exactement dans les entreprises et fait de la pensée stratégique un instrument d'action et de maîtrise. Les théories qui font de l'organisation un construit humain et dont nous avons présenté les principaux éléments dans les chapitres précédents sont intégrées dans cette approche. L'organisation est un phénomène autonome artificiel où l'acteur-créateur agit.

Il n'existe pas une finalité externe dans l'absolu pour une organisation mais un projet d'acteurs (appelés noyau stratégique par Alain-Charles MARTINET) qui, pour un temps sera celui de l'organisation dans son ensemble. Les individus qui composent ce noyau sont provisoirement privilégiés. Ils cherchent à imposer leur projet et déterminent une finalité pour l'organisation. Ce projet devra provoquer l'adhésion de l'ensemble des partenaires-adversaires et de l'environnement. Les acteurs sont en permanence en phase de lutte coopération, qu'ils soient externes ou internes à l'organisation.

2.2.3. Pouvoir et légitimation

Au concept de stratégie sont associés les concepts de pouvoir et de légitimation. C'est par le pouvoir qu'un acteur ou plusieurs acteurs imposent leur projet à l'organisation.

La notion de pouvoir est complexe. Elle s'analyse généralement en terme de relations. Pour Max WEBER le pouvoir est défini comme *"la probabilité qu'un acteur dans une relation sociale soit en mesure d'exécuter sa volonté en dépit de résistance"* (cité par BERGMAN, ROJOT, 1989). Le pouvoir peut s'exercer sur un individu ou sur une organisation. Ainsi pour Henry MINTZBERG, c'est *"la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels"*. Pour lui, les comportements dans une organisation correspondent à un jeu de pouvoir dans lequel différents joueurs, appelés les détenteurs d'influence, cherchent à contrôler les décisions et les actions (MINTZBERG, 1986).

Dans un contexte de lutte coopération, la légitimation est l'une des données du pouvoir et de la stratégie, puisque la représentation dominante doit être acceptée pour un temps par tous pour que le projet suscite l'adhésion. Pour définir le concept de légitimation, nous utiliserons les développements du sociologue américain Talcott PARSONS. Une organisation est un "système social" composé d'une pluralité d'acteurs individuels qui interagissent entre eux et qui possèdent un système de symboles culturels qui leur est commun. *"Une organisation sera analysée dans les termes d'un système de valeurs institutionnalisés qui, avant tout, définit et légitime son but. Ainsi, le système de valeur de l'organisation doit impliquer une acceptation du système de valeur plus général appartenant au système d'ordre supérieur(...). Au niveau de généralité requis, le trait essentiel du système de valeur d'une organisation est la légitimation de sa place et de son rôle dans le système d'ordre supérieur..."* (cité dans BURLAUD, LAUFER, 1980).

Les représentations dominantes légitiment l'action. Pour faire imposer leur projet, le ou les acteurs doivent utiliser les représentations dominantes dans leur stratégie de lutte-coopération ou les modifier.

En résumé, d'après les théories que nous avons exposées précédemment l'organisation est un phénomène complexe composé par une structure construite par des acteurs et un système de valeur. Rapportée au problème qui nous préoccupe, l'évaluation, on ne peut pas analyser l'action, diagnostiquer les faiblesses du système si l'on ne connaît pas le système de valeur des acteurs participant à l'action.

Nous allons voir dans le dernier chapitre de cette partie une organisation complexe si il en est : l'organisation publique, et essayer de décrire le système d'action qui la règle.

2.3. LES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Une organisation publique, telle qu'elle est définie par Patrick GIBERT, est une organisation complexe qui se caractérise par de multiples acteurs, par un grand nombre de fonctions et de sous ensembles et un système juridique particulier (GIBERT, 1986). Le mode de gestion des organisations publiques repose sur deux modèles dont nous avons présenté les postulats de base dans la première partie : le modèle bureaucratique et le modèle technico-économique. Ce modèle bureaucratique considère l'administration et ses agents comme un simple instrument d'exécution. *"Puisque l'Etat remplit des tâches différentes de celles des agents privés, il est normal qu'il soit caractérisé par des modes de fonctionnement spécifiques ; mais ces modes de fonctionnement spécifiques sont eux mêmes reconnus par la loi, il n'y a aucune raison de s'interroger dessus, sinon au prix d'une hypothèse intolérable : les fonctionnaires ne respecteraient pas la loi"* (GREFFE, 1985). Ce modèle sous entend des rapports

d'autorité et de pouvoir très formalisés (CROZIER, 1971). Le modèle technico-économique introduit les notions de productivité et d'efficacité par l'intermédiaire des méthodes issues du secteur privé. Ce modèle suppose que l'organisation agit dans un environnement stable. Les chercheurs qui se sont intéressés aux organisations publiques, en particulier les tenants du management public, décrivent au contraire une réalité mouvante, ambiguë et contradictoire.

2.3.1. Le système d'action dans les organisations publiques

2.3.1.1. Acteurs multiples et interactions

Malgré un système d'autorité très fortement structuré et hiérarchisé, comme Michel CROZIER l'analyse, le phénomène bureaucratique se caractérise par l'existence de zones d'incertitudes et de pouvoirs parallèles (CROZIER, 1971). Ces zones sont des espaces de liberté où peuvent être développées des microstratégies qui viennent perturber la stratégie d'ensemble (TOULEMONDE, 1991).

Aucun acteur n'est totalement maître des processus. Eric MONNIER et Vincent SPENLEHAUER déterminent trois sous-systèmes qui constituent le système global d'action dans les organisations publiques : le sous-système politique ou de légitimation, le sous-système action qui est le niveau de la maîtrise d'oeuvre, et le sous-système évaluation qui est celui des bénéficiaires. Ces trois sous-systèmes s'influencent mutuellement dans les processus de décision et d'action.

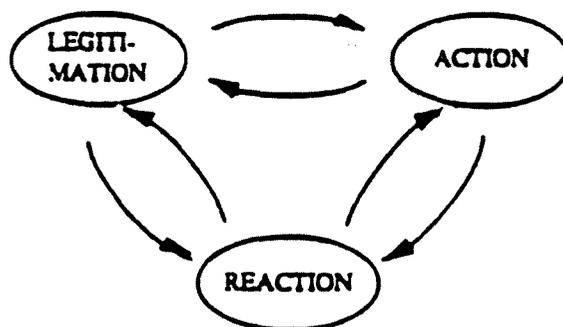


fig. 6 : les trois sous-systèmes d'acteurs par Eric MONNIER
et Vincent SPENLEHAUER (MONNIER, SPENLEHAUER, 1992).

A des conflits d'acteurs propres à une organisation doivent s'ajouter des conflits interorganisations. En effet, une organisation publique n'est pas un système clos, son action est liée à celles d'autres organisations et participe à un système plus vaste.

Une stratégie de lutte coopération est à la base du système d'action. Chaque acteur, qu'il soit individu, ou corps social développe une stratégie de défense de son territoire : corps de fonctionnaires différents entre eux, fonctionnaires contre politiques, citoyens contre fonctionnaires... Ainsi les effets de l'action publique sont difficiles à analyser. L'évaluation en terme d'impact est liée aux problèmes des conflits de rôle entre les différents acteurs qui sont intervenus dans l'action.

2.3.1.2. Politiques et objectifs

Nous avons déjà vu combien les notions d'objectif et d'optimum sont difficiles à appréhender dans le secteur public. En fait, les spécialistes de management public et de sociologie des organisations publiques constatent que l'impossibilité de définir des objectifs clairs et

opérationnels est inhérente au système d'action caractéristique des organisations publiques.

Les objectifs politiques doivent être suffisamment ambigus et flous pour pouvoir fédérer un ensemble d'attentes hétérogènes de la part des acteurs. Plutôt que la définition d'objectif *a priori*, les sociologues du secteur public mettent en avant l'importance de la négociation et des ajustements en cours d'action "la prise de décision politique doit être considérée comme la résultante d'un processus de convergence et d'ajustement mutuel entre acteurs sociaux qui, d'une part, sont porteurs de systèmes de valeurs différents et d'autre part, disposent d'une autonomie relative et d'un pouvoir propre (...). Une politique peut donc être soit une déclaration d'intention d'acteurs qui souhaitent convaincre ou contrôler d'autres, soit un résultat plutôt qu'un préalable au processus de mise en oeuvre" (MONNIER, 1987).

Contrairement aux présupposés du modèle linéaire technico-économique, "la formulation ne précède pas toujours la mise en oeuvre mais émerge au cours de l'action (...) la prise de décision est un processus jamais achevé. La reformulation, la traduction et les négociations successives contribuent à définir progressivement l'action" (MONNIER, 1987).

Ainsi la nécessaire ambiguïté des politiques permet à chaque acteur de reformuler les objectifs selon son propre code de représentation et d'y ajouter ses propres enjeux. Un programme politique est défini par Eric MONNIER comme une série de stratégies d'un nombre limité d'acteurs qui cherchent à diriger les activités des autres vers leurs propres fins dans un contexte où le pouvoir est instable.

La nécessité d'intégrer la logique politique dans l'analyse du système d'action des organisations publiques est également le constat que fait Patrick GIBERT : "quel que soit le siège réel du pouvoir, quel que soit le processus concret de décision, ceux qui gouvernent sont obligés de se couler dans le moule politique, de raisonner dans le cadre de sa

rationnalité, d'admettre ses règles de jeu, fussent-elles antimanagériales" (GIBERT, 1986).

On ne peut donc pas utiliser le modèle de la décision cartésienne et le modèle séquentiel dans l'analyse de l'action publique. Celle-ci ne se caractérise pas par des processus linéaires à partir d'intentions initiales mais se transforme sous l'effet de conflits successifs à propos des objectifs, des moyens à mettre en oeuvre et de l'appréciation des résultats.

L'action publique est construite par un système d'acteurs hétéroclites par leur système de représentation, par la nature de leurs décisions et la manière dont ils les prennent.

Il apparaît que la théorie du "garbage can" de James MARCH peut tout à fait s'appliquer aux organisations publiques. La mise en oeuvre d'une action résulte le plus souvent de microdécisions sans examen préalable des conséquences, ou l'action précède la décision et l'information.

2.3.2. Les mutations du secteur public

L'évolution du secteur public entraîne une multiplicité croissante des activités et des acteurs. Les relations de l'organisation internes et externes deviennent de plus en plus complexes.

2.3.2.1. Nouveaux espaces de décision et crise des tutelles

La décentralisation a instauré de nouvelles instances de décision dans le paysage administratif français. Les collectivités territoriales sont devenues autonomes alors qu'elles étaient jusque là sous tutelle de l'Etat. Le pouvoir a été déstabilisé.

Une concurrence sur les objectifs et sur les moyens est alors apparue entre les administrations centrales et les administrations territoriales dans certains domaines, notamment la Culture. Il y a donc possibilité de conflits de rôles entre les différents niveaux de décision territoriale.

L'évaluation au niveau national, apparaît alors un nouveau mode de régulation et d'information pour l'administration centrale (MONNIER, 1987). Nous avons ainsi mis en évidence que le contrôle technique se transforme en fonction expertise de l'Etat dans le domaine des bibliothèques.

2.3.2.2. Crise du système de légitimité

Le rôle de l'administration a évolué ainsi que les principes sur lesquels reposait la légitimité de son action. Au 19ème siècle, l'Etat était héritier de la souveraineté et possédait une légitimité intrinsèque par l'origine de son pouvoir et en référence à la puissance publique. Les mutations économiques et sociales de la fin du siècle ainsi que l'augmentation du champ d'intervention du secteur public ont rendu caduque ce mode de légitimation. La puissance publique a alors fait place à l'Etat providence et à la notion de service public : la légitimité est fondée sur les finalités de l'action. Cette notion de service public est d'ailleurs suffisamment floue pour permettre des interprétations variées. Elle ajoute une finalité d'ordre moral à l'action publique.

A l'heure actuelle, la notion de service public, avec les multiples activités où l'Etat et les collectivités territoriales interviennent, s'est diluée. L'accroissement de la complexité met en cause les référents habituels. Le critère de légitimation antérieur est devenu à son tour caduque. Les deux principales critiques faites au service public sont le gaspillage et l'inhumanité : l'administration doit donc démontrer la rationalité de sa gestion et y intégrer les usagers. Ainsi, management et sciences sociales vont participer au système symbolique pour un nouveau mode de

légitimation. La légitimité ne concernera plus la finalité de l'action publique, mais ses méthodes. Le secteur privé étant considéré comme efficace, on lui empruntera ses outils.

Plusieurs spécialistes du management public et de l'administration française ont mis en évidence l'importance du symbole dans le système de légitimation de l'action publique. Ainsi Philippe HUSSENOT s'interroge sur l'apparition d'un langage issu du privé. "En fait un certain effort mythique s'est produit avec l'introduction du concept d'objectif : son sens initial a été détourné pour signifier toute autre chose qu'une orientation consciente délibérément choisie par les agents pour leur servir de guide dans l'action. Sa fonction a été plutôt de résoudre par un processus de nature quasiment mythique l'antonomie entre le monde de l'administration et le monde de la production (...) l'objectif devient une parole mythique dans un contexte économique où l'Etat doit fournir une justification économique aux ressources qu'il prélève et à l'emploi qu'il en fait" (HUSSENOT, 1983).

Alain BURLAUD et Romain LAUFER ont synthétisé l'évolution du système de légitimation de l'action publique.

ANCIEN SYSTEME DE LEGITIMITE	ANCIEN SYSTEME DE LEGITIMITE AMENDE	VERS UN NOUVEAU SYSTEME DE LEGITIMITE	EXEMPLE DE MESURES PRATIQUES, ELEMENTS DU NOUVEAU SYSTEME DE LEGITIMITE
Légitimation par la source du pouvoir : le principe de la puissance publique	Légitimation par la finalité du pouvoir : le critère du service public	Légitimation par les méthodes du pouvoir : rationalisation de la gestion et participation des usagers	<ul style="list-style-type: none"> -R.C.B. - indicateurs sociaux - utilisation des sciences sociales dans la décision administrative - utilisation du marketing -souci de l'adaptation du service public aux besoins des usagers - comité d'usagers - médiateur

fig. 7 : l'évolution du système de légitimité de l'action publique (extrait de BURLAUD, LAUFER, 1980).

L'évaluation publique, quand elle emploie des méthodes issues du privé participe à ce nouveau système de légitimité. Ainsi les préoccupations que nous avons mis en évidence en analysant les modèles théoriques de l'évaluation dans les bibliothèques reflètent bien l'adhésion à ce même mode de représentation. La satisfaction de l'utilisateur apparaît comme un élément de ce nouveau système de légitimation. En plagiant Philippe HUSSENOT, nous pourrions parler de l'effet mythique créé dans les bibliothèques par l'introduction du vocabulaire du secteur privé mais aussi par celui des sciences sociales.

Les théories présentées ci dessus mettent en évidence la complexité des processus d'action et de décision dans les organisations. L'analyse de ceux-ci doit prendre en compte les multiples rationalités et interférences qui viennent perturber la linéarité et la temporalité des éléments du système. Pouvoir, stratégie et subjectivité jouent un rôle central dans le fonctionnement des organisations. Ces concepts doivent donc être intégrés dans les études sur l'évaluation dans les bibliothèques publiques. C'est ce que nous avons tenté de faire dans la troisième partie de cette étude.

Elle sera consacrée à l'analyse des processus d'évaluation dans trois bibliothèques publiques. A l'aide d'une grille de lecture qui intègre les concepts des nouvelles théories sur les organisations, nous nous efforcerons de montrer comment ils s'articulent avec les stratégies d'acteurs et comment l'évaluation participe au système de légitimation de ces derniers.

**TROISIEME PARTIE : ANALYSE DES DEMARCHES D'EVALUATION DANS
TROIS BIBLIOTHEQUES PUBLIQUES**

3.1. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES SITES

3.1.1. Méthodologie

La problématique de notre recherche et nos hypothèses, dont les thèmes centraux sont les stratégies et les jeux d'acteurs, nous ont conduite à privilégier une enquête qualitative sur un nombre de sites limité.

Les sites ont été sélectionnés après deux enquêtes de repérage : la première, auprès de l'ensemble des B.D.P. françaises a été réalisée à l'occasion d'un DESS en 1990 ; la deuxième a été faite auprès de 60 bibliothèques publiques de la région Rhône Alpes, dans le cadre de nos activités professionnelles, pour le club d'utilisateurs du logiciel OPSYS.

Les trois sites sélectionnés, deux bibliothèques départementales et une bibliothèque municipale que nous nommerons bibliothèques A, B et C, présentent une particularité: les responsables ont tenté, dans des contextes différents, de mettre en place un dispositif d'évaluation formalisée permanent autre que le rapport annuel pour la Direction du Livre et de la Lecture.

Ils ont été analysés suivant une grille inspirée de l'analyse stratégique qui doit permettre de mettre en évidence le jeu d'acteurs dans le système (figure 8). Elle a été élaborée d'après le schéma de Jacques ROJOT et Alexander BERGMANN qui s'articule autour des éléments suivants : acteurs pertinents, objectifs manifestes et latents, ressources, contraintes, pouvoir, incertitude, stratégies. Nous avons

prêté une attention particulière aux phénomènes décrits dans les nouvelles théories des organisations : émergence ou intentionnalité des projets pour l'organisation, construction de l'information dans un but stratégique, système de légitimation et pouvoir.

LES ACTEURS

- acteurs influents
- position dans l'organisation
- pouvoirs et moyens d'action

LA STRUCTURE

- environnement organisationnel
- organigramme interne
- relations avec les autres services de la collectivité: hiérarchie et tutelle
- circuit des décisions

LES ORIENTATIONS

- existe-t-il une politique annoncée concernant la bibliothèque ?
- par quels acteurs est-elle définie ?
- comment est-elle apparue ? Quels sont les facteurs à l'origine des projets ?
- a quels types de besoins sont-ils censés répondre ?
- quels sont les missions, rôles et objectifs de la bibliothèque ?
- Comment les projets sont-ils suivis ?
- les ruptures : comment l'inattendu est-il pris en compte dans le scénario de base du projet ?

L'EVALUATION

- génèse de la démarche d'évaluation
- acteurs à l'origine de cette démarche
- forme de l'évaluation
- périodicité
- données disponibles, exploitées, communiquées
- pertinences des données par rapport au projet officiel
- destinataires de l'évaluation
- effets

Fig. 8 : grille d'analyse des sites

Le corpus de notre étude se compose :

- des interviews d'acteurs repérés comme pertinents dans l'organisation et qui correspondent en fait à chacun des niveaux de décision et d'action : directeurs des bibliothèques, responsables administratifs des affaires

culturelles, élus délégués à la culture . Les contacts avec les autres agents des bibliothèques ont été informels.

- des documents d'évaluation formalisée qui sont essentiellement les rapports annuels d'activité mais qui peuvent être aussi des cahiers des charges, projets politiques écrits, statistiques imprimées, plans de développement.

3.1.2. Présentation des sites

Les trois sites sont spécifiques. Leur évolution et leur rapport avec leur environnement sont différents, ce qui n'est pas sans conséquence sur le système d'évaluation. Les contraintes par rapport à l'environnement sont plus ou moins fortes suivant les sites : un site avec une légitimité forte par rapport à l'environnement, un site en position faible et un site qui se fragilise et dont le système de légitimité est en cours de modification.

Pour présenter les deux Bibliothèques Départementales de Prêt (B.D.P.) un rapide rappel de l'histoire de ces organisations est nécessaire.

Initialement services décentralisés de l'Etat, elles ont été créées par l'ordonnance du 2 novembre 1945, seul texte qui règlemente leur activité. Leur mission à cette époque est de "ravitailler" en livres les communes de -15 000 habitants. Elle évolue à la suite de directives successives vers la desserte du milieu scolaire ou le prêt direct dans les bibliobus aux habitants des communes rurales. A la veille de la décentralisation, le réseau des Bibliothèques Départementales de Prêt (qui étaient alors Bibliothèques Centrales de Prêt) est très disparate, sans cohérence. Avant leur transfert aux départements prévu par la décentralisation, les circulaires ministérielles GROSHENS et GATTEGNO tentent de donner un cadre à leur action pour éviter un détournement par les départements des missions de lecture publique. Le seuil maximal de desserte est fixé à 10 000 habitants et il est

conseillé de favoriser la création de bibliothèques municipales au détriment des dessertes scolaires. (circulaires D.L.L.6 n°1705 du 17 juillet 1978 et 85-2316 du 1° août 1985).

La Bibliothèque Départementale, que nous appellerons bibliothèque A, est l'une des dernières créées en 1982. Elle se met en place sous la tutelle de l'Etat. Ceci permet au directeur d'élaborer un projet de lecture publique basé sur les directives ministérielles et par un système d'aide financière et technique très élaboré de susciter l'adhésion de ses partenaires.

La Bibliothèque Départementale B est l'une des plus anciennes. Elle a subi les politiques ministérielles successives, parfois contradictoires. Nous nous sommes intéressée à son évolution de 1987 à 1991, période marquée par un changement radical des orientations. En 1987, à l'arrivée du nouveau directeur, la desserte est complètement incohérente et les relations avec le Conseil général sont faites de méfiance réciproque due à des conflits antérieurs.

La bibliothèque municipale, nommée bibliothèque C, située dans une ville moyenne, est également remarquable. A la fin des années 1970, une politique volontariste a fait de la lecture publique une priorité dans cette ville. Des moyens importants ont été attribués : 4 équipements réservés à la bibliothèque, 17 salariés dont 9 cadres A, informatisation dès 1985... La bibliothèque est fréquentée par 40 % de la population (moyenne nationale : 16 %). Cette réussite est cependant menacée. La majorité municipale a radicalement changé en 1984. Ses priorités actuelles en matière de Culture ne concernent pas les bibliothèques et des restrictions budgétaires sont à l'ordre du jour. Enfin, un audit a été réalisé sur la ville dont les conclusions provoquent la modification des rapports de pouvoir.

3.2. ANALYSE DES PROCESSUS D'EVALUATION

3.2.1. La Bibliothèque A : une position dominante

La Bibliothèque A a été créée en 1982. Dans le département, peu motivé par la lecture publique, la desserte des communes sans bibliothèque était assurée par la Fédération des Oeuvres Laiques depuis 1945. Le Conseil général, initialement, n'était pas favorable à l'implantation d'une B.D.P.

C'est dans ce département qu'ont été mises en oeuvre de manière systématique les recommandations des circulaires GROSHENS et GATTEGNO.

3.2.1.1. Un scénario de base théorique très élaboré et précis

Le réseau de la bibliothèque A présente cependant des particularités par rapport au schéma initial : il est basé sur une hiérarchie des communes d'après leur zone d'influence définie par l'INSEE. Les sites d'implantation des bibliothèques sont ajustés aux déplacements du public. 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.

L'objectif est de mieux répartir les ressources pour une meilleure utilisation du réseau. La Bibliothèque Départementale de Prêt devient une "bibliothèque de complément et d'équilibre" pour les bibliothèques du réseau et constitue avec celles-ci une "bibliothèque symbiotique".

Administratifs et élus reconnaissent que ce projet n'est pas celui du Conseil général mais émane de propositions du directeur. Celui-ci s'est plus appuyé sur une conception

théorique et intuitive ainsi que sur les recommandations des circulaires ministérielles plutôt que sur des études préalables. L'intention a précédé l'information.

Avant la décentralisation, il a élaboré un cahier des charges où missions et fonctionnement de la Bibliothèque Départementale de Prêt étaient décrits précisément. Ce document devait constituer un cadre pour le transfert de l'équipement, sorte de garde-fou pour remplacer les règlements inexistantes concernant le rôle des Bibliothèques Départementales de Prêt. *"La Bibliothèque Centrale de Prêt est appelée à être un outil pour le département. Cet outil, pour être efficace, doit être à la fois très précis et bien adapté (...). Les principes qui y sont décrits permettent de situer exactement le champ d'action de la Bibliothèque Centrale de Prêt, les objectifs poursuivis, les missions à remplir"*.

L'objectif prioritaire de ce projet est de créer un réseau efficace sans dépenses inutiles de moyens et d'énergie, pour une harmonie territoriale dans le domaine de la lecture publique.

Bien que ce projet ait été publié en 1987, tous les détails sont déjà présents dans le fonctionnement du service dès l'origine. Pour le directeur fondateur du service, *"il faut prévoir l'imprévisible..."*. Ainsi, les activités de la bibliothèque, leurs articulations et leur évolution sont définies. C'est le cas par exemple du prêt direct aux habitants des communes dont la suppression est prévue à plus ou moins long terme.

La coopération avec les partenaires externes figure également dans le cahier des charges. Il y a donc très peu d'incertitude dans le scénario de base. Celui-ci va effectivement évoluer, dans le sens souhaité. Il y a cependant quelques exceptions. Le projet de création d'une annexe à la Bibliothèque Centrale va ainsi être abandonné lorsque la mise en place des bibliothèques intercommunales et centres de ressources le rendra inutile.

3.2.1.2. Une stratégie d'alliances et de financements croisés

Ce projet, aussi précis soit-il, avait besoin de soutien politique. Des stratégies d'alliance ont donc été mises en place dès 1982. Au départ, seulement trois acteurs étaient impliqués : le Conseil Général, le directeur de la Bibliothèque Départementale de Prêt et l'Etat. Le Conseil Général n'était pas très favorable à l'implantation d'un nouveau service consacré à la Lecture publique, activité considérée comme non prioritaire dans ce département très rural.

La première manoeuvre d'incitation a été l'aide financière importante de l'Etat accordée pour la réalisation de l'équipement et la constitution de l'équipe. Puis, après transfert, une convention a été signée entre l'Etat et le Conseil Général pour favoriser par des financements croisés la création de bibliothèques intercommunales. La Bibliothèque Départementale de Prêt est devenue en 1987 pilote pour l'Etat ce qui lui donne une forte légitimité.

Localement, une association parallèle présidée par un conseiller général et ayant pour siège social la Bibliothèque Départementale de Prêt a été créée dès l'origine en 1982: le Centre départemental de lecture publique (C.D.L.P). Sa fonction est de soutenir l'action de la Bibliothèque Départementale de Prêt, mais aussi d'étendre son influence au delà des villes de -10 000 habitants. Cette association regroupe des élus du département de statuts divers et des bibliothécaires professionnels et bénévoles. C'est donc une instance parallèle qui permet de constituer des groupes de pression et de faire passer le message de la Bibliothèque Départementale de Prêt à tous les niveaux de l'environnement.

Enfin, le fait que la Bibliothèque Départementale de Prêt reprenne à son compte un réseau de communes desservi par la Fédération des Oeuvres Laïques, d'une tendance politique

opposée, n'a pas déplu aux élus d'après ce que certains nous ont affirmé. Au niveau interne, le projet très précis avec une réflexion bibliothéconomique très fine, associé à une valorisation importante du site dans le milieu professionnel a suscité l'adhésion du personnel, principalement des professionnels des bibliothèques.

3.2.1.3. Système de légitimation et évaluation

On a donc ici le projet d'un acteur du niveau opérationnel qui met en place un système de légitimation complexe à différents niveaux.

Ce projet intègre les valeurs de l'administration centrale en encourageant la mise en place de structures communales. Le discours sous-jacent : économie de moyens, négation de la ruralité comme tare dans un département essentiellement rural provoque l'adhésion des élus départementaux. L'image de rigueur bibliothéconomique valorise le service dans le milieu professionnel. La plupart des élus, administratifs et professionnels reprennent textuellement le message du directeur.

L'évaluation est conçue par le directeur de la B.D.P. Ni les services administratifs, ni les élus n'ont mis en place de dispositif d'évaluation. Les uns et les autres reconnaissent leur manque de savoir faire et préfèrent faire confiance à l'appréciation du technicien.

Le directeur estime qu'une "évaluation interne est nécessaire pour une communication externe" et que le processus d'évaluation doit être élaboré dès l'origine du projet. Cette activité doit être faite au niveau de la maîtrise d'oeuvre. On ne doit pas attendre de plans d'évaluation d'autres organismes. Les réactions des élus et administratifs vont effectivement dans ce sens, bien que le vice-président de la commission culturelle déplore le fait que les élus ne peuvent pas suivre concrètement les activités de la B.D.P.

L'évaluation prend différentes formes. Elle est d'abord une activité quotidienne de chacun des services de la bibliothèque pour estimer leur travail quantitativement et qualitativement pour certains services . Elle peut être alors considérée comme pilotage de l'action puisqu'elle permet de passer aux phases de développement prévues dans le projet. Ainsi, la saturation d'une activité peut entraîner la modification de l'ensemble du système. Par exemple, le nombre d'envoi d'ouvrages par la poste devenant trop important entraîne une baisse de performance des réservations (délais) et suscite une modification (prévue) du mode de distribution. Toutes les activités étant articulées les unes aux autres, elle est aussi outil de contrôle interne pour vérifier la cohérence et l'équilibre de l'ensemble du système. Des enquêtes sont envoyées périodiquement aux bibliothèques du réseau pour analyser le comportement de l'utilisateur. Il s'agit alors de conforter par l'intermédiaire des sciences sociales l'évolution prévue du service.

Elle prend enfin la forme d'un rapport d'activité annuel communiqué aux élus, au personnel et aux bibliothèques du réseau. Ce document est une présentation commentée des statistiques annuelles. L'évaluation y est donc essentiellement quantitative et assortie de commentaires sur les modes de calcul et les résultats. La présentation de ce document est plutôt austère sous forme de tableaux sans pratiquement aucun graphique jusqu'en 1991. Sa structure est quasiment immuable jusqu'à cette époque (cf annexe n° 1) : un rappel sur le rôle de la B.D.P et sa position dans le système départemental, des données propres à la B.D.P. et les données du réseau.

Le message concernant la B.D.P. est répété inlassablement, il indique un cadrage autoritaire des relations de la B.D.P. avec son environnement. De 1986 à 1991, il est repris avec quasiment les mêmes termes, tel qu'il apparaît dans l'extrait ci-dessous.

"Centrale des petites bibliothèques", la Bibliothèque Centrale de Prêt assure sous l'autorité et l'impulsion du Conseil Général, une mission étendue dans le domaine de la lecture publique :

- Compléter les moyens des bibliothèques municipales et intercommunales des communes de moins de 10 000 habitants, sur la base de conventions passées entre ces communes et le Conseil Général.
- Inciter au développement de ces bibliothèques, par des actions volontaristes et par une modulation des aides apportées.
- Coordonner les multiples entreprises en faveur de la lecture publique, pour rationaliser les initiatives et assurer un rééquilibrage sur le territoire départemental.

Cette mission s'articule selon deux principes très importants : le cadre de l'activité de la B.C.P. est la lecture publique, c'est-à-dire un service de lecture d'information, de loisir et de documentation pris en charge par les collectivités publiques à l'intention de l'ensemble des habitants. Par ailleurs, le travail de la B.C.P. porte sur les moyens des bibliothèques publiques, et ne se substitue en aucune façon aux compétences communales qui s'exercent pleinement sur la gestion, les acquisitions et le développement de leurs bibliothèques publiques.

L'action de la Bibliothèque Centrale de Prêt et ses résultats ne sauraient être disjoints d'une évaluation globale du réseau desservi. On peut toutefois présenter ses moyens propres et certains services spécifiquement mis en place.

fig. 9 : extrait du rapport d'activité de la bibliothèque A.

Les données propres à la B.D.P. sont annoncées modestement. Mais au fil des années, elles prennent de plus en plus de place dans le rapport et contiennent des éléments de légitimation et de valorisation sur le travail des agents de la B.D.P. considérés comme des experts nationaux et qui peuvent ainsi renforcer l'image de la B.D.P. à l'extérieur du département (cf annexe n° 1).

Certains indicateurs, qualifiés de politico-affectifs par le directeur sont mis en avant à l'intention des élus qui y attachent beaucoup d'importance : nombre de lecteurs, nombre de prêts par habitant, alors que leur signification réelle en terme d'impact et de qualité reste à prouver. La façon de les présenter met en valeur la professionnalité des équipes et légitime les orientations. "Les

bibliothèques françaises touchent en moyenne 13,7% de la population, le réseau de la B.C.P. réalise environ 35% de mieux!" ou, à propos du prêt par habitant *"moyenne nationale environ 2,6 prêts par habitant, donc environ 15% de mieux pour le réseau de ..."*. Le message laisse entendre que la bibliothèque A est la meilleure bibliothèque départementale de France. Il permet aussi de stimuler les bibliothécaires professionnels et bénévoles du réseau en créant un climat d'émulation.

Certaines données apparaissent pour préparer une évolution souhaitée du service. Par exemple, un des objectifs du directeur est la reconnaissance d'un statut des bénévoles dans les bibliothèques comme il y a un statut pour les pompiers bénévoles. Le rapport statistique va permettre de faire passer progressivement le message. Le mot *bénévole* est remplacé par *bibliothécaires volontaires*. La rubrique se nomme *"personnel et responsables de bibliothèques"* en 1986. Elle sera remplacée en 1987 par *"bibliothécaires et animateurs de bibliothèques"*, ce qui donne une image plus dynamique de la fonction. Certains indicateurs d'efficacité seront introduits à cette époque : rapport entre formation et utilisation du réseau, rapport entre formation et budget, rapport formation et nombre de prêts. Ils sont destinés à faire admettre le professionnalisme des bibliothécaires volontaires, mais aussi la charge de travail impliquée comme l'indique ce tableau extrait du rapport de 1990. En 1990, le Conseil Général prendra en charge les frais de déplacement des bénévoles.

- Masse globale de travail : une enquête détaillée a été menée sur la quantité de travail hebdomadaire effectuée dans les bibliothèques du réseau :

Temps de travail	Nombre d'heures hebdomadaires				Equivalents emplois (39h/sem)			
	Personnes				Personnes			
	qualifiées		non qualifiées		qualifiées		non qualifiées	
	Rémuné.	Bénév.	Rémuné.	Bénév.	Rémuné.	Bénév.	Rémuné.	Bénév.
B.M. et et B.I.	443 h	472 h	258,5h	1 058h	11,4	12,1	6,6	27,1
B.C.P.	434 h	0 h	39 h	0 h	11,1	0	1	0
TOTAL RESEAU	877 h	472 h	297,5h	1 058h	22,5	12,1	7,6	27,1

Soit en définitive 34,6 personnes qualifiées à temps plein, et 34,7 non qualifiées, ou 30,1 personnes rémunérées à temps plein et 39,2 "bénévoles à temps plein" (les personnes en cours de formation sont décomptées "non qualifiées" dans ce tableau)

- Alors que les bibliothèques disposant d'une personne qualifiée atteignent 3,4 prêts par habitant, celles qui ne disposent pas d'un responsable qualifié ne comptent que 1,79 prêt par habitant (29 458 prêts pour 16 450 habitants desservis). Par ailleurs, 10 des 12 bibliothèques sans budget d'acquisition n'ont pas de personnel qualifié.

fig. 10 : extrait du rapport d'activité de la bibliothèque A

L'évaluation est l'un des rouages du système. Elle n'est pas un outil de diagnostic, mais est destinée à conforter l'analyse de base et à déterminer son développement. Le message initial continue à passer dans les documents d'évaluation puisque l'information retenue ne concerne que les aspects qui vont dans le sens du projet : analyse en terme de réseau, présence de l'intercommunalité... La valorisation par la reconnaissance professionnelle apparaît également de plus en plus importante avec des indicateurs sur le rayonnement de la B.D.P. (nombre de visites, interventions-cours ...).

Le tableau ci-dessous réalisé pour notre D.E.S.S. met en évidence la finalité des indicateurs qui est essentiellement de conforter et légitimer le projet.

OBJECTIFS ET STRATEGIES	EVALUATION QUANTITATIVE		EVALUATION QUALITATIVE	UTILISATION
	B.C.P.	RESEAU		
OBJECTIFS				
.Constituer un réseau départemental de lecture publique et d'information rationnel et équilibré	. nombre de communes touchées par un service de lecture publique . nombre de communes touchées par regroupement d'habitants	§ de population desservi par regroupement d'habitants § de lecteurs prêts par habitant et par regroupement de population		vérification de l'évolution du réseau 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

Fig. 11 : finalité des principaux indicateurs utilisés dans le rapport d'activités de la bibliothèque A

L'évaluation est unilatérale, elle est conçue par un seul acteur et cette conception n'est pas revendiquée par les autres acteurs, soit parce qu'ils n'en voient pas l'utilité (responsable administratif), soit parce qu'ils manquent de savoir faire et de temps (vice-président de la commission Culture), soit parce qu'ils délèguent cette fonction au technicien (élu président du C.D.L.P.).

La bibliothèque A apparaît donc comme une organisation très structurée qui contraint son environnement plutôt qu'elle n'est contrainte par lui. Elle est en position dominante.

Son exemple va d'ailleurs devenir l'exemple à suivre pour de nombreuses B.D.P.

Le scénario de base reste inchangé de 1982 à aujourd'hui. Le système étant très précisément cadré, le changement de directeur n'a pas constitué une rupture instantanée.

Dans un environnement qui était au départ plus indifférent qu'hostile, un acteur a réussi à imposer à l'ensemble de ses partenaires un projet très fort. Sa légitimité repose sur le professionnalisme et l'expertise et sur un charisme personnel. Le changement de directeur en 1991 n'a pas modifié les orientations mais a suscité des inquiétudes de la part du personnel. Le nouvel acteur a respecté fidèlement le scénario. Au niveau de l'évaluation, sa seule manifestation de prise de pouvoir a été de modifier la forme du rapport en y intégrant davantage de schémas et de graphes jusque là pratiquement absents. Bien que la mise en scène soit un peu différente, l'information valorisée reste la même.

Le jeu d'acteurs a lieu entre le directeur de la bibliothèque et les élus alliés par conviction (le président

du C.D.L.P.) ou par opportunités (le vice président de la Commission Culture).

On peut dire que cette organisation fonctionne dans une relative stabilité due à la domination qu'elle exerce sur son environnement. Le principal acteur n'a apparemment pas rencontré de réels obstacles à la mise en place de son projet. Le schéma de fonctionnement de cette structure est en fait celui du modèle classique : un décideur unique, des intentions et des processus linéaires d'évolution.

3.2.2. La bibliothèque B : le modèle du privé comme système de légitimité.

Créée en 1952, la Bibliothèque B a été victime des politiques successives et contradictoires de l'Etat. La répartition de la desserte en 1985 en est un signe flagrant : 580 points de desserte répartis dans des établissements scolaires, des dépôts de mairie, du prêt direct. Ce dernier mode de desserte est privilégié par le directeur d'avant 1987 et par le personnel.

Le directeur, présent pendant la période qui nous intéresse : 1987-1991, fraîchement sorti de l'E.N.S.B., trouve un mode de desserte anarchique, coûteux et une situation bloquée dans les relations avec le département.

3.2.2.1. Un environnement hiérarchique hostile et contraignant.

Bien qu'officiellement décentralisée depuis 1986, ce n'est qu'à la fin de l'année 1987 que la B.D.P. est rattachée officiellement à la Direction de l'Action Culturelle et du Tourisme (D.A.C.T.). Etant donné les rapports de défiance à l'égard des précédents responsables de la B.D.P., il était préférable d'attendre l'arrivée d'un nouveau directeur pour restaurer le pouvoir du Conseil Général et mettre en place une hiérarchie forte qui permette de verrouiller le service.

Le premier acte d'appropriation, lors du transfert, avait été de débaptiser la Bibliothèque Centrale de Prêt (ancienne dénomination de ces organismes) pour en faire une Bibliothèque Départementale. L'intégration hiérarchique aux services administratifs départementaux achève le processus. Cette assimilation était un enjeu de pouvoir pour le Directeur de l'Action Culturelle et du Tourisme (D.A.C.T.) dont l'influence grandissait au sein des services administratifs. Il devenait ainsi le chef de 20 personnes supplémentaires et son service passait de 10 à 30 agents.

A son arrivée, le nouveau directeur n'a pas revendiqué une indépendance facilitée par l'éloignement des locaux, mais a au contraire joué le jeu de la hiérarchie. Il s'est servi du D.A.C.T. pour faire passer son message et faire admettre son projet, médiation nécessaire auprès d'un président du Conseil Général considéré comme le décideur.

3.2.2.2. Un projet théorique simple.

Le projet en matière de lecture publique est impulsé par le conservateur qui prend pour référence, comme la bibliothèque A, l'orientation officielle de l'Etat en utilisant les circulaires GROSHENS et GATTEGNO.

Le premier volet du projet est la restructuration de la desserte B.D.P. en limitant le nombre de dépôt à un par commune. Le dépôt est obligatoirement une bibliothèque relais définie par son accès à tout public, ses professionnels ou bénévoles formés, son local et son mobilier spécifiques et trois renouvellements par an. L'objectif quantifié annoncé est d'avoir créé 200 bibliothèques relais en 5 années. Les conséquences de ce projet sont de réduire considérablement les tournées bibliobus et donc de limiter les coûts. Ces arguments associés au partenariat financier commune-département font tout à fait partie du système de valeur des élus que nous avons rencontrés.

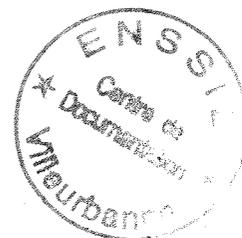
Ce projet repose sur un postulat de base très simple: les B.D.P. ont trop de missions et pas assez de moyens, il faut donc réduire les missions et développer les moyens. Il n'est pas accompagné, comme dans le cas de la bibliothèque A, de stratégies bibliothéconomiques détaillées incompréhensibles pour des élus et des administratifs.

Ce projet n'a été précédé d'aucune étude. Le chiffre 200 ne correspond pas à un besoin de l'environnement.

La deuxième facette du projet était une adaptation de l'intercommunalité de la bibliothèque A : à partir d'une hiérarchie des publics suivant leur capacité de déplacement et leur besoin, il s'agissait de structurer le réseau en s'appuyant sur des points forts municipaux reliés par micro ordinateurs à la B.D.P. Ce deuxième aspect a suscité une levée de boucliers des élus. Il était probablement trop tôt pour proposer une telle implication à des communes habituées à ce que la lecture publique soit prise en charge par l'Etat et le département.

La première phase du projet, bien que proposant une orientation officielle de la mission des B.D.P. était difficile à faire admettre parce que radicalement opposée au fonctionnement et aux représentations du rôle de la B.D.P. existants : pour les élus municipaux qui doivent transformer leur mission et leur action en faveur de la lecture publique, pour les partenaires socio-culturels, en particulier les enseignants, pour les élus départementaux qui doivent assimiler une répartition des dépenses et des moyens et pour le personnel dont les activités quotidiennes peuvent être radicalement modifiées.

L'habileté du conservateur a été d'utiliser les modes de représentation chère au D.A.C.T. et aux élus en parlant de coût et de partenariat. Un plan de développement comprenant la première partie du projet a été adopté pour une période de cinq ans, de 1989 à 1994.



Pourtant, bien qu'il ait été accepté, le projet n'a pas suscité une adhésion totale de l'ensemble des partenaires. L'élu que nous avons interrogé (vice-président du Conseil Général) se sent peu impliqué et considère que cette politique n'est pas la sienne mais celle des rapporteurs de la commission et des techniciens. Dans sa propre commune, il ne pense pas que le département et la B.D.P. aient eu un rôle incitateur pour la création de la bibliothèque.

Le D.A.C.T. parle lui-même d'une certaine réticence de la part des élus.

L'échec le plus flagrant est l'opposition des agents de la bibliothèque au projet. Le changement des orientations de la B.D.P. modifiait trop radicalement leurs habitudes de travail. Le prêt direct aux lecteurs leur permettait un contact avec le public. Le filtre créé par les bibliothèques relais est perçu négativement. Les bibliothécaires doivent assumer des fonctions d'experts techniques et de formateurs qu'ils refusent.

Le projet et donc le directeur sont dans une position fragile qui nécessite un renforcement du système de légitimation. L'évaluation jouera un rôle important dans cette démarche.

3.2.2.3. L'évaluation formalisée.

Le directeur de la bibliothèque va élaborer une série d'outils destinés à légitimer son projet. Il avait eu l'occasion de réaliser un mémoire de 3ème cycle sur les indicateurs dans les réseaux de transport en commun lyonnais et était déjà sensibilisé à des outils issus du management privé. Il met alors en place un dispositif d'évaluation dont le principal élément est un bilan statistique appelé "tableau de bord statistiques". Il est complété par un agenda où sont présentés les principaux chiffres du réseau et une "fiche d'identité" chiffrée destinée aux élus communaux et aux responsables de bibliothèques. Ce "tableau de bord" est

présenté officiellement comme un instrument d'évaluation destiné aux élus départementaux et partenaires, mais est considéré par son concepteur comme un outil de légitimation.

La légitimation prend deux aspects :

- soutenir un projet d'acteur par une sélection de chiffres
- se donner (à soi et au service) une image de jeune cadre dynamique et gestionnaire averti qui n'a rien à envier aux cadres des entreprises privées.

Compte tenu de la périodicité irrégulière de ces rapports et des multiples destinataires, il est difficile de penser que cet outil constitue un véritable outil d'information et d'aide à la décision pour les décideurs. En effet, le rapport concernant l'année 1988 est paru en décembre 1989, celui de 1990 en septembre 1990 et celui de l'année 1991 en janvier 1992. Les données présentées dans le même rapport ne sont pas toutes calculées à la même date ou parfois même sont présentées comme des prévisions ce qui ne facilite pas un véritable diagnostic des progrès accomplis dans une période donnée (cf. annexe n° 3).

La communication est faite très largement et dépasse le cadre des acteurs intervenant directement dans la vie de l'organisation : élus départementaux et municipaux, responsables des bibliothèques relais, partenaires institutionnels de la Bibliothèque dans le département, milieu professionnel (le rapport est envoyé à toutes les B.D.P. françaises).

Les données chiffrées présentées dans le "tableau de bord" font référence aux objectifs du projet : 200 bibliothèques relais. L'accent est mis essentiellement sur la progression vers cet objectif avec des tableaux de comparaison quasiment systématiques et qui incluent les années où le directeur était absent pour bien marquer la différence.

Certaines activités sont assez mal maîtrisées : animation et formation, et donnent lieu à une évaluation très rapide dans les premières années.

La présence de certains indicateurs paraît assez surprenante. L'indicateur de productivité calcule le nombre de documents traités par agent aux différents postes. Il est plutôt provocateur compte tenu de ce que l'on sait des conflits avec l'équipe. Il est cependant un bon outil de légitimation parce qu'il dénote une maîtrise des ressources humaines et des ressources internes, dont le Conseil Général se méfiait jusqu'alors. Il attire également l'attention sur la nécessité d'accroître les moyens.

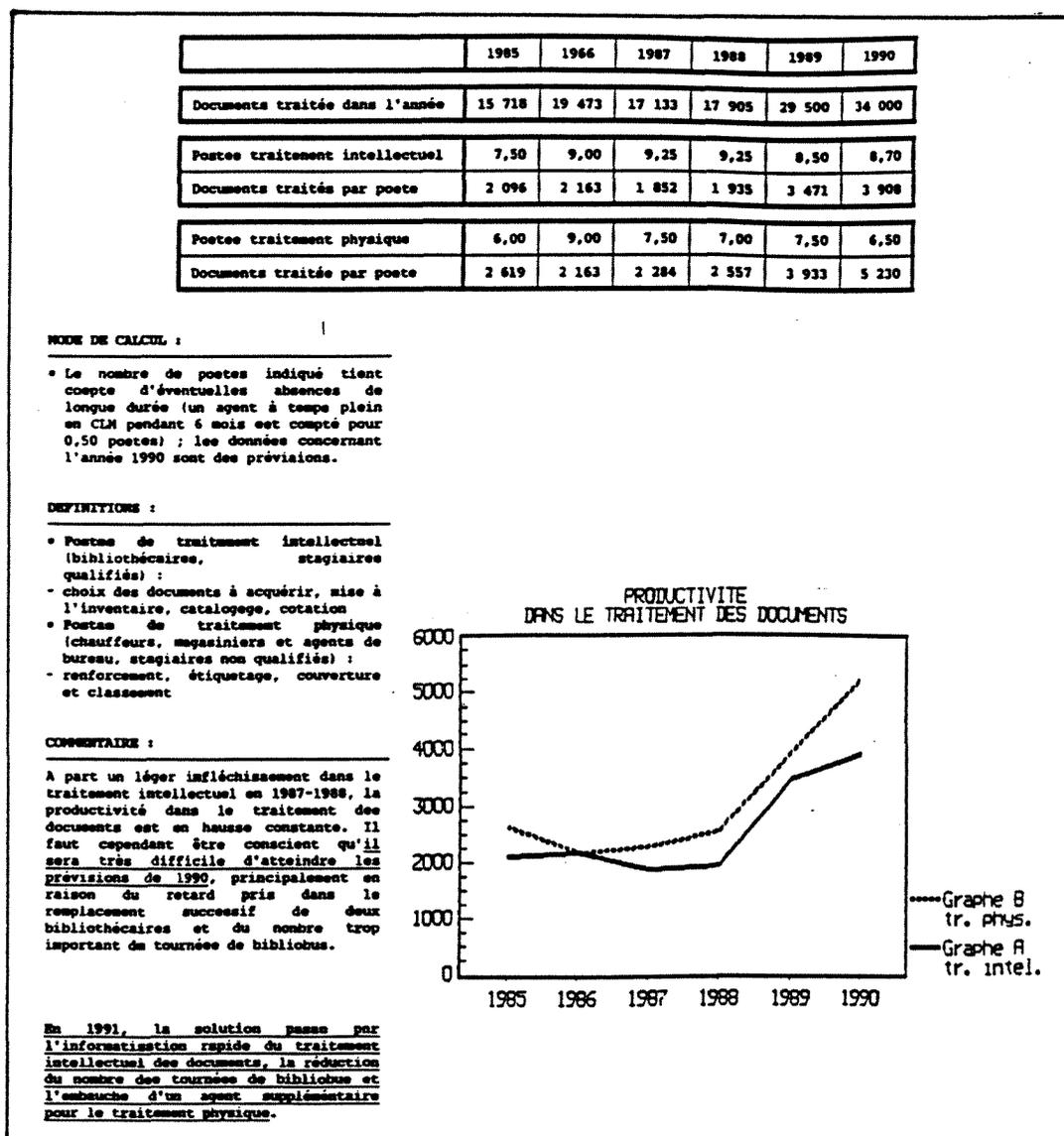


fig. 12 : extrait du rapport de la bibliothèque B

L'adhésion au projet étant fragile, il est essentiel de prouver par les chiffres que la bibliothèque relais offre le meilleur service au moindre coût. Insister sur l'évolution des performances du service prouve que l'orientation définie par le technicien est la bonne. Les graphiques ci-dessous montrent cette mise en scène de l'information à des fins de légitimation. Le graphique de 1990 tend à valoriser la médiathèque pour faire admettre la deuxième partie du projet initialement rejetée par les élus.

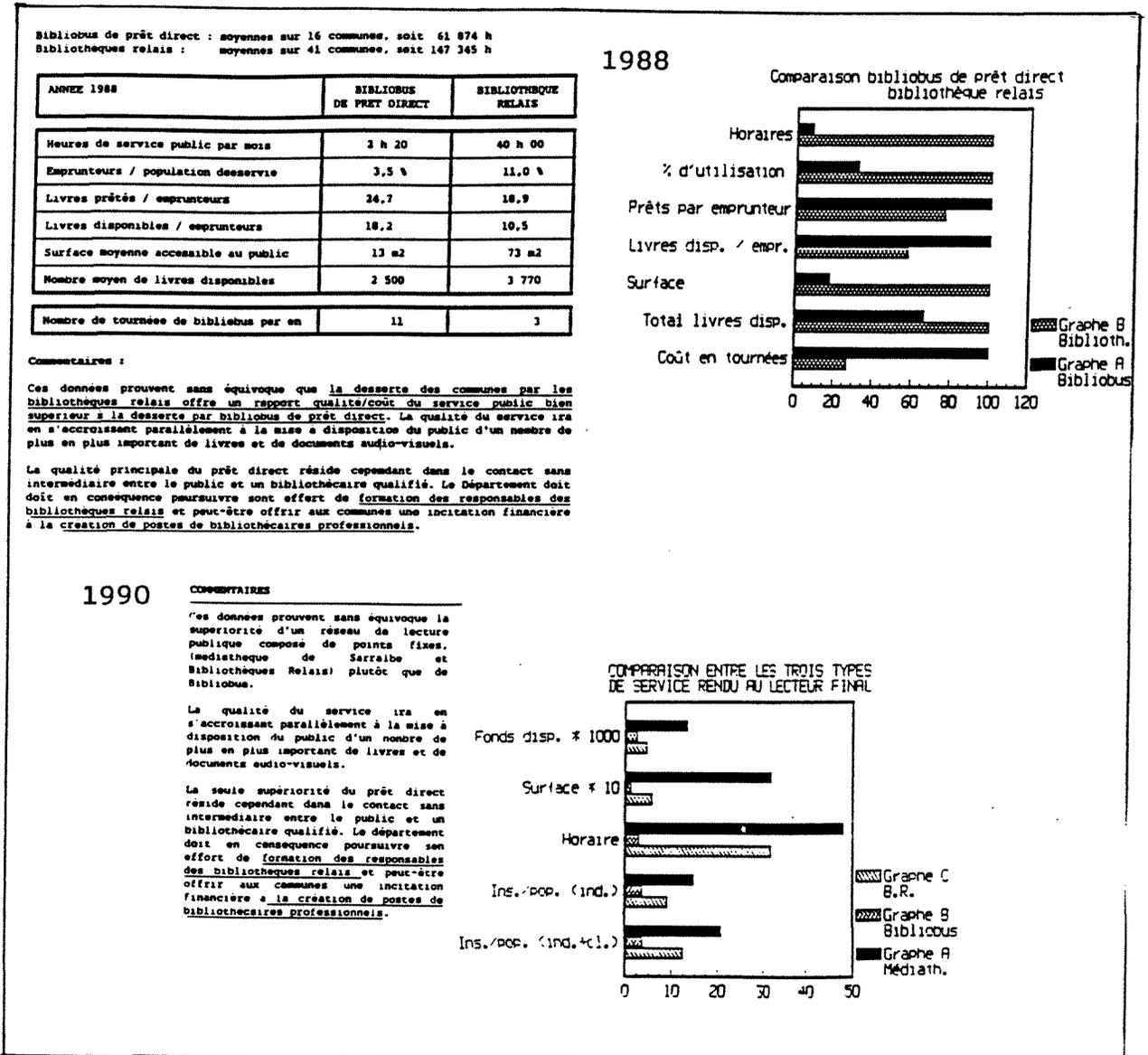


Fig 13 : graphiques 1988 et 1990 de comparaison entre les types de desserte.

La présentation du rapport est très soignée avec de nombreux graphiques qui mettent l'accent sur certaines données. Après le départ du directeur en 1991, les nouveaux

acteurs vont se positionner en adoptant une mise en scène différente dans le rapport avec davantage de graphiques et dessins. D'après l'extrait ci-dessous, le positionnement se fait de manière brutale en mettant en doute la professionnalité des précédents acteurs.

La troisième édition (1991) du tableau de bord statistique de la Bibliothèque Départementale de Prêt () se situe d'abord dans l'optique des deux précédentes : fournir aux partenaires de la lecture publique () les éléments essentiels pour évaluer l'action d'un service dont la responsabilité incombe aux collectivités territoriales depuis le 1er janvier 1986.

Si les paramètres restent les mêmes, le document 1991 se démarque résolument des précédents par sa lisibilité en faisant d'une part appel à des améliorations infographiques constructives, d'autre part à un esprit cartographique plus pertinent : un histogramme ne doit jamais faire redondance par rapport au tableau de chiffres de référence mais il doit, par son inventivité graphique, éclairer instantanément le décideur territorial dont le temps est précieux. Sur ce plan, et même s'il reste du chemin à faire compte tenu des moyens infographiques limités de la BDP, le tableau de bord 1991 inaugure une période nouvelle. Le résultat est un plus grand réalisme par rapport au message à transmettre en fonction du public visé.

Fig. 14 : extrait de l'introduction du rapport 1991

3.2.2.4. Un langage ambigu

Ce document d'évaluation est ambigu dans sa finalité comme nous l'avons déjà vu et dans sa forme. Le vocabulaire utilisé est celui de l'entreprise privée mais les mots ne sont pas employés dans leur sens véritable. Le message qui doit passer est celui de la compétence en tant que gestionnaire du conservateur pour suivre la représentation dominante qui est celle du D.A.C.T. et aller à l'encontre de l'image très négative du service.

Ainsi le titre du rapport annuel : "tableau de bord statistiques" est inapproprié si l'on se réfère à la définition du tableau de bord donnée par les spécialistes de

gestion : "ensemble d'informations sélectionnées et organisées nécessaires et suffisantes pour un niveau de responsabilité", outil de gestion interne. Il en est de même pour les mots "productivité" plutôt inattendu, ou "fonds de roulement" utilisé dans un sens de gestion des stocks qui ne correspond pas à la définition du terme (qui désigne la façon dont une entreprise fait face au décalage entre encaissements et paiements).

Cette volonté de donner une image de cadre dynamique est manifeste dans la représentation graphique qui est donnée du directeur dans le dernier rapport rédigé par les nouveaux dirigeants. Cette image est mise en opposition avec celle des responsables sans formation et avec formation des bibliothèques (fig. 15). L'image du privé est une garantie de rigueur et de sérieux.

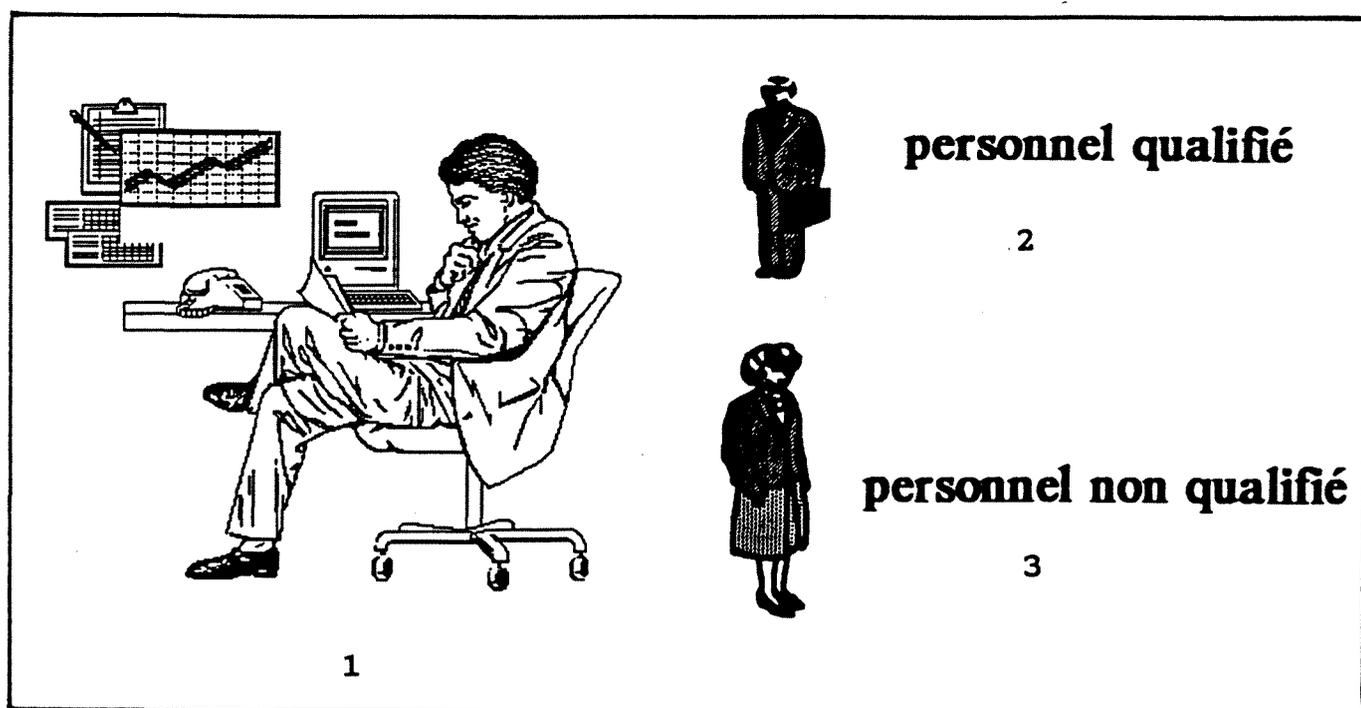


fig. 15 : images du personnel dans le rapport 1991.

- 1) le directeur - 2) les bibliothécaires qualifiés
- 3) les bénévoles sans qualification.

La démarche d'évaluation fait partie d'un processus qui doit changer les représentations que les autres acteurs ont du service. Il faut reconnaître qu'en très peu de temps une orientation radicalement différente des activités de la B.D.P. a été acceptée. La mise en scène volontaire des chiffres a été immédiatement suivie d'effet. Le D.A.C.T. reconnaît que les deux pages que nous avons représentées fig. 13 ont tout de suite retenu l'attention des élus. C'est d'ailleurs de ces indicateurs que le vice-président du Conseil Général nous a parlé, en reprenant le message, en réponse à nos questions sur sa propre conception de l'évaluation.

Mis à part le rapport coût/rentabilité, cet élu ne se sent pas concerné par l'évaluation quantitative.

Le D.A.C.T. se construit pour lui-même un rapport absent du "tableau de bord" : le coût global de la B.D.P. par le nombre de lecteurs inscrits, et s'interroge sur la pertinence des indicateurs techniques communiqués aux élus (ex: nombre de m2).

Les responsables bénévoles des bibliothèques relais adhèrent rapidement au projet et participent au processus d'évaluation en collectant des données émanant de leur propre site.

L'image de la B.D.P. de Moselle a évolué dans le milieu professionnel et l'activité de son directeur a été reconnue comme très positive dans le dernier rapport de l'Inspection Générale des bibliothèques. Son ancien directeur est considéré par ses pairs comme un spécialiste de gestion et d'évaluation.

L'adhésion du personnel a été beaucoup plus lente et problématique, mais l'arrivée d'un adjoint au directeur a permis d'établir un relais avec l'équipe et de faire passer progressivement le message.

Le directeur de la B.D.P. n'a pas, au départ, une aide de l'Etat pour soutenir son projet. Son système de légitimation ne va pas reposer sur l'expertise professionnelle propre aux bibliothèques. Les références qu'il emploie sont celles du secteur privé censé être une garantie de rigueur et de professionnalisme.

Bien qu'il ait une intention de départ, son projet s'ajuste au fur et à mesure des obstacles qu'il rencontre. L'évaluation lui sert à faire passer les messages rejetés une première fois par les élus en s'appuyant sur la "valeur incontestable" des chiffres. La stratégie émerge face à l'imprévu.

3.2.3. La bibliothèque C : une stabilité menacée.

La structure de la bibliothèque C est originale : elle est constituée par un réseau de quatre bibliothèques d'égale importance avec un directeur à la tête de chacune et pas de directeur général jusqu'en 1992. Les résultats de ce réseau sont exceptionnels.

2.3.1. Les intentions initiales

Dans cette ville, il faut parler d'intentions plutôt que de projet structuré. En effet, l'évolution du site est plus le fait des contingences et des synergies du moment.

L'histoire des bibliothèques de cette ville commence en 1973. La municipalité d'alors considère que la bibliothèque est un projet culturel structurant pour la ville. Un acteur est cependant mis en avant par les personnes que nous avons interrogées : l'élu aux affaires culturelles de l'époque, qualifié de visionnaire par le directeur, qui veut faire de la bibliothèque un centre d'information et privilégier les documentaires.

Ces intentions de départ n'ont pas été accompagnées de stratégies délibérées. L'organisation actuelle est plutôt

née d'observations empiriques et de hasards dus à l'environnement. Ainsi l'implantation des bibliothèques à moins de 1 km de chaque habitation a été imposée par la structure de la ville divisée en quartiers coupés par une voie rapide et l'autoroute et la présence de groupes scolaires, la lecture des jeunes figurant aussi parmi les priorités de la ville.

Le responsable des affaires culturelles parle à la fois de contingence et de politique volontariste. Pour lui, la progression de la lecture publique dans cette ville était "écrite". Pour l'élu interrogé, s'il y a moyens, il y a résultats.

Les professionnels ont soutenu les idées théoriques de départ et ont repris les orientations à leur compte. Ils ont soutenu la construction des 4 équipements et continuent à privilégier les documentaires : choix conforté par les statistiques. Le lectorat est très différent du lectorat moyen avec par exemple une fréquentation exceptionnelle des usagers masculins et atteint un pourcentage de la population élevé (40%).

La répartition sur quatre points avec des équipes quasi autonomes suggère un autre objectif qui deviendra vital: la création d'un réseau, partiellement réalisée par l'informatisation du service en 1985. Cet objectif est prioritaire pour le responsable, ancien agent mais nouvellement nommé à ce poste, pour donner une cohérence aux pratiques professionnelles et réaliser des économies en moyens matériels et humains. Ce projet s'accompagne de conséquences sur le plan bibliothéconomique : harmonisation des pratiques et spécialisation des bibliothèques. Ceci provoque des oppositions fortes de la part des autres bibliothécaires habitués à l'autonomie.

Les bibliothèques de cette ville ont vécu deux ruptures importantes depuis leur création : un changement politique radical lors des élections de 1984, et un audit en

1991 dont les conclusions prévoient une modification dans la distribution du pouvoir.

Vingt ans après leur création et face à une réussite somme toute paralysante, les bibliothèques de cette ville cherchent une nouvelle dynamique et une nouvelle orientation. Elles ne sont plus une priorité pour la municipalité qui a transféré ses intérêts culturels vers d'autres équipements. Leur développement est en outre menacé par des restrictions budgétaires. La définition des objectifs est l'objet d'un enjeu entre les bibliothécaires, le responsable des affaires culturelles et les élus.

Ce conflit de projet s'est concrétisé autour de l'Audiovisuel. Les professionnels souhaiteraient dynamiser le service par l'apport de documents audiovisuels. Le responsable des affaires culturelles veut créer une structure spéciale pour l'audiovisuel liée aux bibliothèques mais autonome : la Maison de la Musique. Pour cet acteur, la lecture publique doit être centrée sur le livre et sur le document. Il souhaite également que les budgets de fonctionnement soit stabilisés. Quant à l'élu, il veut avoir des "bibliothèques de pointe", mais cette déclaration ne correspond pas à un projet précis. Il parle de contrainte budgétaire et sait que pour les bibliothèques, il faudrait modifier le fonctionnement pour faire des économies, mais il hésite et s'inquiète des possibles revendications des lecteurs qui représentent une force électorale dans cette ville.

En 1991, la ville a publié un document d'orientation où figure le projet de *"dynamiser la vie culturelle et sportive"*. Les bibliothèques n'y figurent pas mais sont visées implicitement, la priorité va au spectacle vivant et à la musique, l'atteinte de ces objectifs passe par : *"une meilleure connaissance des publics et de l'impact culturel actuel"* et *"une maîtrise des dépenses dans les secteurs déjà bien développés pour favoriser l'investissement dans les domaines d'action jugés prioritaires"*. Ce document a été

rédigé par un groupe restreint d'élus sans concertation avec les cadres ni avec les autres collègues élus.

3.2.3.2. Histoire du pouvoir

Le jeu d'acteurs dans cette ville est assez complexe parce que les pouvoirs reposent sur des personnalités et non pas sur des fonctions. Les quatre bibliothèques étaient dirigées jusqu'en 1992 par quatre bibliothécaires de catégorie A que rien ne distinguaient statutairement des autres cadres A du service. Le responsable du service culturel (Vie Associative Culture et Sport : V.A.C.S.) est l'ancien responsable d'une des bibliothèques.

Malgré des rivalités des directeurs de bibliothèque à l'origine du système, cette répartition du pouvoir était relativement stable jusqu'à l'année 1991 où un audit sur l'ensemble de la ville préconise le renforcement des postes de cadres moyens et donc la création d'un poste de conservateur de l'ensemble des bibliothèques. Ce poste pouvait être revendiqué par les cadres A de l'équipe, mais aussi par le directeur des affaires culturelles.

Ces rivalités ne sont pas sans incidence sur l'évaluation.

3.2.3.3. Histoire et formes de l'évaluation

Dès l'origine, l'évaluation qui se limite à l'analyse des statistiques, est objet de tension, pas avec les tutelles mais entre agents de la bibliothèque. Etant donné l'absence de responsable général et le côté fastidieux de l'activité, elle est considérée comme une charge de travail supplémentaire.

On distingue quatre phases dans l'évolution du processus d'évaluation. Avant l'informatisation, à une période de grandes rivalités entre les bibliothèques, chaque

responsable faisait son rapport d'activités qui mettait en valeur son site.

Après l'informatisation et le départ des rivaux, personne ne veut prendre en charge les rapports : les logiciels de gestion de bibliothèque présentent des carences importantes en ce qui concerne les statistiques et leur analyse demande un très gros travail de synthèse. C'est en fin de compte un cadre C d'une des bibliothèques qui accepte cette activité.

Il produit alors un document interne qui est le listing ordinateur un peu amélioré. Un résumé est distribué aux élus et au public. La plupart des indicateurs retenus concernent les statistiques de prêt déclinées à l'infini (cf. annexe n°3). Ces chiffres sont en augmentation ce qui est très valorisant pour les équipes. Ces données peuvent être interprétées comme des indicateurs de résultat mais aussi comme des indicateurs du travail accompli. Pour chacune des bibliothèques est calculée sa part dans la masse globale des prêts, indicateur de valorisation pour celui qui conçoit le document, l'employé en question faisant partie de la bibliothèque qui prête le plus.

A partir de 1988, le responsable général actuel qui était alors responsable d'une des bibliothèques décide de reprendre en main le rapport qu'il juge inintéressant. Aucun des autres responsables ne veut se charger de ce document.

Ce bibliothécaire fait partie de l'équipe depuis 1978. Cadre A sans responsabilité, il est propulsé responsable d'une bibliothèque au départ du précédent. Comme tous ses collègues, il ne veut pas de cette fonction parce qu'elle ne rapporte aucun bénéfice particulier pour une implication importante. Ayant une formation en mathématiques, il maîtrise complètement l'outil informatique et son projet de réseau au départ concerne seulement ce domaine. Ses collègues lui laissent volontiers la gestion des chiffres, des statistiques.

Dès le début il éprouve une certaine confusion par rapport à ce document. Etant sur un pied d'égalité avec ses collègues des autres bibliothèques, il estime ne pas être habilité à faire une analyse critique des résultats. En outre, il n'a pas envie de prendre en charge le travail d'évaluation des autres responsables. De plus, il estime "ne pas savoir faire" et se contente d'une présentation des chiffres.

Sa prise en charge des statistiques se traduit cependant par un souci de présentation et de communication des documents. Ils sont transmis à la tutelle administrative et politique. Un résumé est proposé au public. Mais ce rapport est avant tout considéré comme un document de synthèse pour l'équipe qui a une vision globale de son action. Les résultats chiffrés sont repris dans des rapports pour des demandes diverses à la tutelle.

Cette double fonction externe et interne ne va pas sans problème quant à la forme du document. Ainsi les messages sont parfois destinés aux tutelles, parfois destinés aux autres bibliothécaires. Certains schémas comportent des messages en langage bibliothéconomique non décodés pour les tutelles (Classe DEWEY, code des catégories socioprofessionnelles).

Volontairement, les indicateurs retenus ne sont que des indicateurs chiffrés classiques : lecteurs, prêts, acquisitions, fonds. Il n'y a pas d'évaluation concernant d'autres activités. Sauf pour les lecteurs dont les statistiques sont globales, chaque donnée est représentée par bibliothèque jusqu'en 1989, puis globalement à partir de 1990 (graphique unique présentant les bibliothèques assemblées) (cf. figure n°16). Cette présentation conforte l'idée de réseau chère au responsable concepteur des rapports.

Prêts adultes 1990

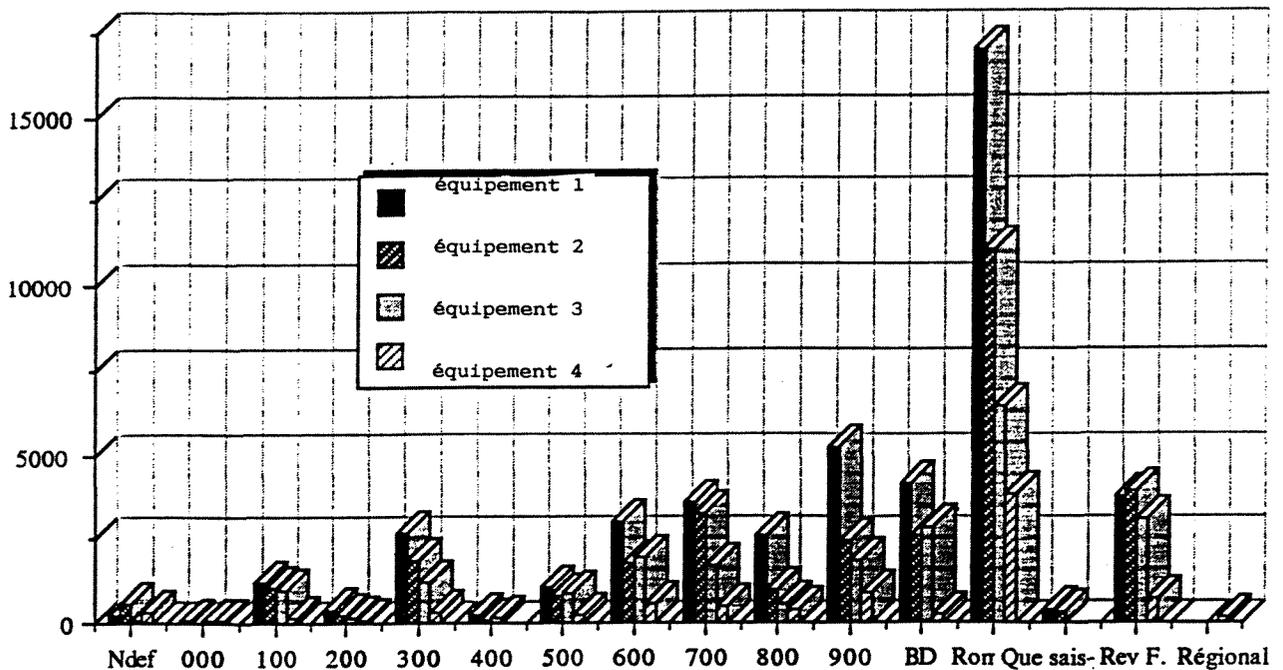


fig. 16 : extrait du rapport de la bibliothèque C

Le rapport lui permet de mettre en avant ses propres priorités. Ainsi dès sa prise en charge, il modifie l'ordre de présentation des données et commence par une analyse chiffrée fine du lectorat. Ce premier rapport parle de la bibliothèque au singulier pour bien signifier l'appartenance à un même réseau.

En 1988 et 1989 les commentaires sont plutôt euphoriques. A partir de 1990, il commence à y associer des demandes et à introduire des données liées aux moyens (exemple: augmentation du prix du livre par classe et par section, évolution du nombre d'acquisitions sur plusieurs années).

La crise latente aboutit en 1991 à un véritable conflit (année de l'audit). Il refuse cette année là de commenter les statistiques : le rapport n'est composé que de graphiques. Le message est destiné à la fois au tutelle et au

reste de l'équipe et signifie son "ras le bol" d'assurer des fonctions pour lesquels il n'a pas de contre partie.

A la suite d'une manœuvre déjà amorcée en 1990, il utilise les chiffres et les graphiques pour étayer des demandes aux élus, c'est ce qu'il appelle sa "malveillance".

La présence de certains ratios : rapport entre crédits et emprunts est destinée à préparer la baisse de performance attendue du système après les restrictions budgétaires progressives et les menaces qui pèsent sur le service.

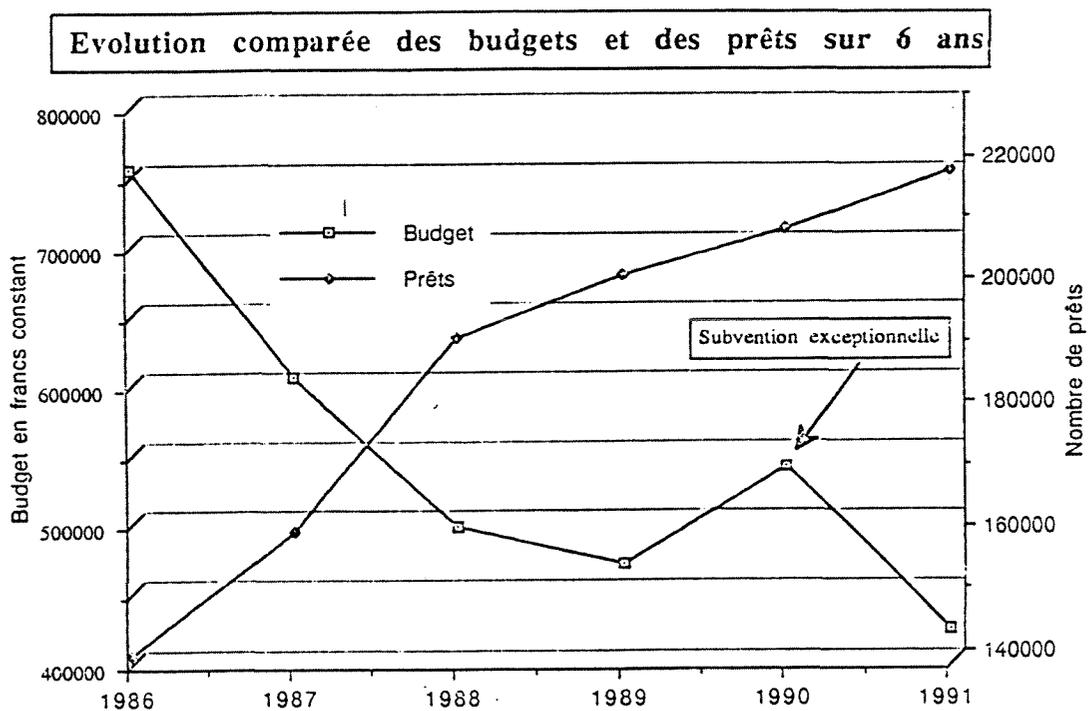


fig. 17 : extrait du rapport de la bibliothèque C

Ces rapports sont de plus en plus soignés pour marquer le professionnalisme.

Les réactions sont mitigées. Les autres bibliothécaires, tout en refusant de s'en occuper reprochent l'absence de statistiques sur l'animation. Il y a également une pression très forte pour que le lectorat soit analysé par

site. Ceci correspond à une volonté de différenciation de certaines bibliothèques.

Le responsable des affaires culturelles déplore le manque d'étude qualitative et le suivi du lectorat sur plusieurs années. Il relativise les résultats et estime qu'ils sont bons parce que les moyens financiers sont importants et l'environnement sociologique adéquat. Il qualifie ce document *"d'élément sécuritaire pour conforter les institutions"*. Cependant le rapport 1991 ayant été fait volontairement en retard, il l'a réclamé au responsable. Il construit à partir de ces statistiques des ratios et des "tableaux de bord" qui peuvent aller à l'encontre du message que cherche à faire passer le responsable. Il construit ainsi des ratios moyens/résultats et les compare avec ceux des autres villes (nombre de postes par habitant/comparé au nombre de prêts par habitant). La stratégie de lutte se situe plus entre les agents de la bibliothèque et le responsable des affaires culturelles.

Le responsable de la bibliothèque signale une modification de l'état d'esprit d'une municipalité à l'autre et une adaptation de son propre langage. Dans la première, l'idée de service public était prioritaire et servait constamment de référence dans les rapports avec les tutelles. Mais il s'est rendu compte que cette notion restait sans écho dans la nouvelle majorité et qu'il fallait parler le langage du rendement. Cette expression est d'ailleurs utilisée dans le rapport statistiques.

Le responsable reconnaît l'évolution du rapport avec sa propre stratégie et sa position dans le service. Il pense rédiger en 1992 un rapport d'évaluation incluant des critiques et l'ensemble des activités de la bibliothèque. Son changement de statut imminent, qui fera de lui le directeur officiel, le lui permet.

Au niveau municipal, l'évaluation apparaît dans les discours politiques et figure en bonne place dans le document d'orientation :

- maintenir la qualité des actions culturelles et sportives et contrôler leur efficacité et leur efficience...
- élaborer des outils permettant d'évaluer la satisfaction des usagers à l'égard des services rendus.

Malgré la précision des termes employés, aucune des personnes interrogées ne sait à quels outils on fait référence et quel est le contenu réel de ces déclarations. L'évaluation apparaît ici comme légitimante en elle-même et on n'a pas vraiment pris le temps de s'interroger sur les méthodes ni sur leur complexité dans le domaine culturel.

3.3. SYNTHESE

3.3.1. Emergence ou intentionnalité

Les trois sites présentés n'ont pas la même position par rapport à l'environnement : dominante pour la bibliothèque A, contrainte par la hiérarchie pour la bibliothèque B, fragilisée par de nouvelles orientations politiques pour la bibliothèque C . Les stratégies employées ne sont donc pas les mêmes.

Les deux B.D.P. présentent cependant des similitudes: les stratégies ont pour élément de base un projet fort, conçu à priori. Ceci peut s'expliquer par la décentralisation en 1986 qui modifie les rapports de pouvoir entre Etat et collectivités territoriales. Les B.D.P. sont transférées aux départements sans texte réglementaire, d'où la nécessité d'affirmer une finalité très forte de ces organismes pour éviter une utilisation supposée détournée de ce nouvel outil par le département. Cependant ces stratégies volontaristes ne sont pas élaborées dans le même contexte : l'environnement est neutre pour la bibliothèque A, méfiant voire carrément hostile pour la bibliothèque B.

La contrainte est imposée à l'environnement externe par la bibliothèque A, et l'acteur initiateur de l'action et des décisions : le directeur. Les activités de la B.D.P. et ses relations avec son environnement évoluent selon des processus quasiment mécanistes prévus dès l'élaboration du scénario de base. Il y a peu de place pour l'inattendu. Cependant on peut se demander comment évoluera l'organisation après le départ du directeur, véritable clé de voûte du système.

Pour la bibliothèque B, le scénario se compose seulement de quelques éléments. Il est porteur d'une légitimité théorique très forte. Mais arrivant dans un équipement déjà existant, avec une histoire, il était plus difficile au nouveau directeur de mettre en place d'emblée de nouveaux services. Si le projet a suscité une adhésion rapide de l'environnement externe, il fut mal perçu au départ dans le service même. L'inattendu se situe dans les réactions de l'équipe, imprévues.

Ces stratégies ne trouvent pas de réelle opposition du côté des décideurs politiques qui font confiance aux techniciens, parfois par la force des choses, et même si leur adhésion peut être réservée. Les directeurs des affaires culturelles n'ont pas le même pouvoir sur les deux sites. Pour la bibliothèque A, les décisions sont prises sans lui. Pour la bibliothèque B, il est un médiateur par lequel il est obligatoire de passer.

Le cas de la bibliothèque C est différent. Les stratégies semblent émerger des contextes humains, financiers et sociaux plutôt qu'être issu d'un projet à priori même si l'impulsion de départ a été donnée par un individu qui avait quelques "obsessions" en matière de lecture publique. L'environnement stable et une situation confortable jusque dans les années 1990 ne justifient pas que le personnel des bibliothèques mette en place des stratégies de lutte coopération avec leur environnement hiérarchique. Des conflits

ont bien lieu entre des individus, mais ils n'atteignent pas la structure dans sa globalité. La crise est actuelle avec l'instauration de nouveaux équilibres entre les différents acteurs.

3.3.2. Evaluation et légitimation

Il semble que cette étude accorde beaucoup d'importance aux responsables des équipements mais, dans ces sites ils sont à l'origine des processus de décision, d'action et d'évaluation. Cette dernière n'est pas une coproduction de différents acteurs impliqués dans les processus. Elle est conçue, élaborée et diffusée par les directeurs. Il serait plus juste de parler d'autoévaluation. Les personnels, les usagers et les partenaires politiques et administratifs ne participent pas au processus. Si ils le font, c'est indirectement par la collecte des données (le personnel, les responsables des bibliothèques relais pour les B.D.P.). Les rares enquêtes auprès des usagers sont un alibi social aux projets dont le développement est de toute manière prévu. Dans la ville de la bibliothèque C, élus et administratifs ont bien quelques velléités d'évaluation et le déclarent, mais pour l'instant malgré les discours, ils n'ont mis en place aucune méthode. Le responsable des affaires culturelles souhaiterait une enquête-bilan sur les usagers mais attend que les bibliothécaires la réalisent. En règle générale, les élus avouent ne pas savoir comment évaluer leur service et parlent en termes vagues de satisfaction de l'utilisateur, de ratio lecteur par habitant et coût. Les directeurs des affaires culturelles élaborent des ratios essentiellement liés à l'efficacité du service et qui ne peuvent pas prétendre à une évaluation globale.

Conçue par un seul agent, il est logique que l'évaluation soit un outil de légitimation pour le projet si il y en a un, et pour l'organisation elle-même mais aussi pour celui qui la conçoit. La légitimation de la bibliothèque A va reposer sur l'expertise et sur la reconnaissance officielle au niveau national. Pour la bibliothèque B, le système de

légitimation est plus complexe et axé sur la référence au secteur privé. Pour la bibliothèque C, il est en cours de constitution puisque les pouvoirs se mettent en place. La légitimité de l'acteur émergent : le futur directeur, est née de sa maîtrise des chiffres et de ses compétences scientifiques.

L'évaluation est faite *a posteriori* par rapport à l'action. Elle ne précède pas les projets mais vient plutôt les conforter. Elle prend la forme de données chiffrées, essentiellement, extraites des statistiques régulièrement effectuées dans les services. Ces chiffres sont le premier élément légitimant. Les commentaires qui les accompagnent, se veulent laconiques et en retrait mais mettent l'accent sur certaines données dont la valorisation est nécessaire soit pour obtenir des ressources des partenaires, soit parce qu'elles participent au système de légitimation.

Pour les bibliothèques A et B, l'évaluation est conçue en même temps que le projet. L'évolution de ce dernier est traduite par un ensemble d'indicateurs pratiquement toujours les mêmes. On ne peut pas les assimiler à des "clignotants" comme dans le cas des tableaux de bord. Ils ne sont pas là pour permettre de piloter l'action, mais sont destinés aux partenaires et ne viennent pas perturber l'évolution linéaire du projet. Il n'y a pas de retour sur l'action. Les données chiffrées sur lesquelles on met l'accent sont toujours en augmentation.

Pour la bibliothèque C, où il n'y a pas de projet structurant, l'évaluation est d'abord une présentation des données chiffrées mais elle évolue vers une forme plus stratégique et une manipulation des données en même temps que l'environnement devient moins stable.

La multiplicité des destinataires à qui sont communiqués les documents rend leur conception difficile. En effet la stratégie doit atteindre les professionnels, les

administratifs et les élus dont les représentations sont différentes.

L'évaluation formalisée, telle que nous l'avons observée sur ces trois sites, n'a pas d'effet direct sur l'action. Ce n'est pas une information destinée à produire une connaissance objective. Elle est au contraire un outil stratégique destinée à modifier les représentations des partenaires et à influencer leur décision.

Le tableau suivant permet de synthétiser les différents éléments que nous avons cherché à mettre en évidence sur les trois sites.

ACTEURS	PROJET ET OBJECTIFS	CONTRAINTES	OPPORTUNITES	STRATEGIES	SYSTEME DE LEGITIMATION	EVALUATION
SITE A						
Directeur de la B.D.P.	<ul style="list-style-type: none"> - les intentions précèdent l'information et l'action - créer un réseau de bibliothèques harmonieux sur l'ensemble du territoire départemental égal en qualité à celui des villes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil Général peu motivé par la lecture publique - tutelle départementale indécise 	<ul style="list-style-type: none"> - environnement neutre - terrain occupé initialement par la F.O.L opposée politiquement au Conseil Général - soutien financier de l'Etat - B.D.P. pilote 	<ul style="list-style-type: none"> - cadrer précisément les activités - constituer des lobbies - obtenir la reconnaissance au niveau national - financement croisé Etat/ Département/ communes - nier la ruralité comme tare - présenter la bibliothèque A comme l'élite 	<ul style="list-style-type: none"> - adopte les valeurs de l'administration centrale - expertise - utilise l'université pour une légitimation scientifique des projets 	<ul style="list-style-type: none"> - conçoit le dispositif d'évaluation en même temps que le projet - à la fois outil de contrôle interne et outil de communication - évaluation quantitative.
Directeur des Affaires culturelles	<ul style="list-style-type: none"> - administratifs 	<ul style="list-style-type: none"> - hiérarchie - fonction 	?	<ul style="list-style-type: none"> - faire confiance aux techniciens 	<ul style="list-style-type: none"> - fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> - associe l'évaluation à la surveillance - évaluation empirique
Vice-Président commission culture	<ul style="list-style-type: none"> - équilibrer les aides pour tous les organismes qui s'occupe de lecture publique 	<ul style="list-style-type: none"> - manque de temps - manque de méthode - action sur les partenaires communaux , limités par l'absence de tutelle 	<ul style="list-style-type: none"> - donne des subventions 	<ul style="list-style-type: none"> - limiter l'importance de la B.D.P. 	<ul style="list-style-type: none"> - politique 	<ul style="list-style-type: none"> - évaluation empirique - a du mal à cerner le concept
Président du C.D.L.P.	<ul style="list-style-type: none"> - soutenir le directeur de la B.D.P. - créer une synergie départementale 	<ul style="list-style-type: none"> - cf celles du directeur 	<ul style="list-style-type: none"> - cf celles du directeur 	<ul style="list-style-type: none"> - travaille avec les villes de + de 10000 hab. 	<ul style="list-style-type: none"> - allié de la B.D.P. 	<ul style="list-style-type: none"> - renvoie au rapport d'activité

ACTEURS	PROJET ET OBJECTIFS	CONTRAINTES	OPPORTUNITES	STRATEGIES	SYSTEME DE LEGITIMATION	EVALUATION
SITE B						
Directeur de la B.D.P.	<ul style="list-style-type: none"> - précède l'action et l'information - créer 200 bibliothèques en 5 ans 	<ul style="list-style-type: none"> - tutelle méfiante - personnel réfractaire au changement - site avec un passé 	<ul style="list-style-type: none"> - intégration aux services départementaux 	<ul style="list-style-type: none"> - utilise la médiation du D.A.C.T. - parle de coût et de gain - passe par la hiérarchie - prend un adjoint 	<ul style="list-style-type: none"> - utilise les valeurs du D.A.C.T. et des élus - utilise le langage du privé - légitimation dans le milieu professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> - conçoit le dispositif d'évaluation en même temps que le projet - outil de communication et de légitimation - prend pour modèle les outils du privé - évaluation quantitative
D.A.C.T.	<ul style="list-style-type: none"> - promouvoir l'image de marque du département par la culture 	<ul style="list-style-type: none"> - tutelle politique - manque de précision de la mission du service 	<ul style="list-style-type: none"> - intégration de la B.D.P. dans son service 	<ul style="list-style-type: none"> - créer une synergie entre ses collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - importance quantitative de son service 	<ul style="list-style-type: none"> - en terme de coût
Vice-Président du Conseil Général	<ul style="list-style-type: none"> - mener une action de masse en faveur de la lecture publique 	<ul style="list-style-type: none"> - manque de tradition culturelle dans le département 	<ul style="list-style-type: none"> - distribue les subventions 	<ul style="list-style-type: none"> - minimise le rôle de la B.D.P. - fait confiance aux techniciens 	<ul style="list-style-type: none"> - politique 	<ul style="list-style-type: none"> - souhaite une évaluation en terme d'impact - coût/rentabilité

ACTEURS	PROJET ET OBJECTIFS	CONTRAINTES	OPPORTUNITES	STRATEGIES	SYSTEME DE LEGITIMATION	EVALUATION
SITE C						
- bibliothécaire faisant fonction de directeur	- émergents en fonction du contexte - adhésion à la politique initiale - établir un réseau municipal - dynamiser le service par l'audio-visuel	- statutaires : n'est pas le directeur officiel - budgétaires - concurrence - objectifs de ses collègues bibliothécaires - changement des objectifs municipaux - résultat de l'audit	- maîtrise l'informatique - est coopté par ses collègues	- modifie son langage - utilise ses compétences - rencontres face à face avec les élus décideurs	- compétences professionnelles - maîtrise des chiffres	<u>Première phase :</u> conçue par un agent de catégorie C, centrée uniquement sur les prêts document interne <u>Deuxième phase :</u> conçue par le "directeur" communication externe mais utilisation interne bilan narcissique <u>Troisième phase</u> conçue par le "directeur" introduit des éléments de légitimation outil de communication avec les tutelles Evaluation quantitative

ACTEURS	PROJET ET OBJECTIFS	CONTRAINTES	OPPORTUNITES	STRATEGIES	SYSTEME DE LEGITIMATION	EVALUATION
Directeur du service VACS	<ul style="list-style-type: none"> - recyclage des orientations - créer une maison de la musique - centrer la lecture publique sur le livre 	<ul style="list-style-type: none"> - tutelle politique - concurrence avec ses anciens collègues de la bibliothèque - résultat de l'audit 	<ul style="list-style-type: none"> - proche des élus 	<ul style="list-style-type: none"> - minimise les résultats de la bibliothèque - attend les projets des bibliothécaires 	<ul style="list-style-type: none"> - connaissance des bibliothèques 	<ul style="list-style-type: none"> - en terme d'efficience - veut une évaluation qualitative
Elu, délégué à la Culture	<ul style="list-style-type: none"> - avoir des bibliothèques de pointe 	<ul style="list-style-type: none"> - budgétaire - absente du groupe de pilotage 	?	<ul style="list-style-type: none"> - s'appuie sur le directeur du VACS 	<ul style="list-style-type: none"> - politique 	<ul style="list-style-type: none"> - ne comprend pas la notion d'évaluation - parle de satisfaction de l'utilisateur - évaluation en terme d'image

CONCLUSION

L'évaluation est un concept difficile à appréhender. Il est lié à d'autres notions qui sont elles mêmes complexes : décision, action, information, représentation.

C'est une démarche récente dans les bibliothèques publiques françaises qui apparaît dans une période de mutations administratives, économiques et sociologiques.

Elle se met en place dans une grande confusion des concepts. Cependant certaines approches, en particulier l'approche technico-économique, commencent à être privilégiées dans le milieu professionnel. On peut observer une tendance à la normalisation des méthodes, alors que les postulats à la base des modèles dominants, sont insuffisants pour analyser le fonctionnement des organisations publiques.

On peut considérer ce fait comme un obstacle à une véritable approche scientifique ainsi que le fait remarquer Alain-Charles MARTINET *"Les praticiens qui ont l'immense mérite de faire mais qui de plus en plus prennent la parole pour dire comment ils ont réussi et parfois laisser entendre qu'il faut procéder ainsi"...* (MARTINET dans *Epistémologies et Sciences de Gestion*, 1990).

LES MODELES THEORIQUES DE L'EVALUATION : une conception restreinte de la vie de la bibliothèque.

Les modèles dominants de l'évaluation dans les bibliothèques ne prennent en compte qu'un aspect du fonctionnement de ces organisations : le sous-système technique. Ils excluent les phénomènes socio-politiques et psychosociologiques.

Pour la conception bureaucratique, une bibliothèque est jugée d'après des normes et des règles préalablement déterminées et considérées comme universelles. Les particularités de l'environnement et les contingences liées au contexte n'interviennent pas dans l'analyse.

Les modèles mathématiques font de la bibliothèque un système peu ouvert sur son environnement, dont les relations avec ce dernier se limitent à l'utilisateur. La finalité de la bibliothèque est restreinte à la mise à disposition de documents et d'information. L'évaluation devient un problème de gestion des stocks.

Les modèles technico-économiques ont une conception plus large de l'environnement et de la place que la bibliothèque y tient. Cependant, ils supposent une rationalité économique qui n'est pas prioritaire dans les organisations publiques. Les acteurs peuvent intervenir dans la formulation des objectifs et dans la définition des services (approche qualité et analyse de la valeur) mais ils sont présumés adhérer au projet de la bibliothèque et poursuivre les mêmes objectifs.

Ces modèles, dont les postulats sont ceux de la rationalité classique et de la logique cartésienne, sont issus des sciences et des méthodes classiques du secteur privé lucratif. Ils atteignent rapidement leurs limites lorsqu'ils sont utilisés pour l'examen des organisations complexes. L'évolution de la recherche en sociologie des organisations et en management met en évidence les multiples interactions et interdépendances entre les différents sous-systèmes qui constituent une organisation. Les processus d'action et de décision, extrêmement complexes, n'obéissent pas à des logiques causes-effets ou fins-moyens. Les bibliothèques, en tant qu'organisations publiques, doivent être analysées comme des organisations complexes et non seulement comme des systèmes de production. Il est donc nécessaire de renouveler le cadre conceptuel de la recherche sur l'évaluation des

bibliothèques par l'utilisation de travaux réalisés dans d'autres domaines.

LES APPROCHES DES PRATICIENS : pouvoir et stratégie

Les milieux professionnels font de l'évaluation un outil stratégique. L'observation des pratiques sur les trois sites étudiés fait apparaître l'enjeu dont elle est l'objet. L'évaluation n'est pas destinée, comme les définitions théoriques le supposent, à produire une connaissance objective pour améliorer les effets de l'action. C'est une démarche ambiguë qui est associée au jugement de valeur, voire à la sanction lorsqu'elle est pratiquée par les tutelles. C'est pourquoi, pour les différents acteurs qui participent aux processus d'action et de décision, l'objectif est d'imposer ses référents et de maîtriser les méthodes pour exclure les autres acteurs. Les professionnels revendiquent la maîtrise des représentations en ce qui concerne les bibliothèques et leurs finalités. La fonction expertise est primordiale et devient objet de pouvoir et de légitimation.

Compte tenu des enjeux sous-jacents à sa conception, l'évaluation dans les bibliothèques n'est pas un processus pluraliste. Sont exclus en particulier les usagers et le personnel "exécutant". Elle est prise en charge par un seul acteur, généralement le directeur de la bibliothèque, qui l'utilise comme moyen de communication pour imposer son système de valeur à l'ensemble de ses partenaires.

Les spécialistes de l'évaluation publique constatent que celle-ci apparaît dans des périodes de doute sur la légitimité de l'action publique et de mutations dans l'environnement. Un parallèle peut être établi avec les bibliothèques publiques. Les préoccupations en matière d'évaluation émergent au moment où la décentralisation modifie les pouvoirs des collectivités territoriales et rapproche la tutelle locale des services. Cela semble assez évident pour les Bibliothèques Départementales de Prêt qui élaborent des systèmes de protection contre "l'ingérence" des Conseils

Généraux dans leur fonctionnement. Les responsables des bibliothèques municipales se sentent menacés par l'intérêt nouveau que les municipalités portent à la Culture. Les bibliothèques sont soumises à des mutations sociales, politiques et administratives rapides. Leurs relations avec leur environnement et avec leur tutelle sont déstabilisées.

EVALUATION : pilotage ou légitimation ?

Dans ce contexte, où le pouvoir joue un rôle primordial, l'évaluation n'est pas considérée comme un véritable outil de pilotage.

Il paraît difficile de construire un outil d'aide à la décision alors que cette fonction n'est pas clairement déterminée. Pour les modèles technico-économiques, le décideur est le gestionnaire. Dans les discours des professionnels, la décision est censée être prise par les responsables politiques. Dans les faits, c'est le niveau opérationnel qui est à l'origine des projets sans avoir la maîtrise complète de leur évolution.

Si l'on analyse les pratiques, l'évaluation n'est ni un outil de diagnostic, ni une connaissance objective qui aiderait à repenser les effets de l'action. Elle permet en fait de baliser un parcours, grâce à des indicateurs chiffrés, sans en modifier les orientations. L'information est postérieure à la décision et à l'action.

Par l'évaluation, les bibliothèques produisent une légitimité endogène. Cette pratique permet de diffuser des idéologies et des normes en utilisant des langages formalisés. Plutôt que s'adapter aux changements et au contexte, les milieux professionnels cherchent à normaliser leur action. En France, un mouvement tend à standardiser les méthodes. L'évaluation devient ainsi un langage qui légitime un projet au niveau local et une représentation des finalités des bibliothèques qui est celle du milieu professionnel. Les praticiens sont confortés dans leur fonction d'expert en

lecture publique. Les chiffres et le vocabulaire du secteur privé sont les éléments essentiels de ce langage.

Ce système de légitimation par les outils et les méthodes n'est pas propre aux bibliothèques, mais constitue aussi la nouvelle forme de légitimation de l'action publique en général.

PISTES DE RECHERCHE

Nous avons cherché dans cette étude à aborder l'évaluation autrement que par une recherche sur les outils et nous avons voulu répondre à la question : quelle est la finalité de cette démarche ?, alors que la plupart des recherches se sont focalisées sur la question : comment évaluer ?. Sur les sites étudiés, l'évaluation est un outil stratégique. Cependant, face aux mutations rapides de l'environnement et à une complexité croissante, les organisations ont besoin de cette "fonction d'intelligence" dont parle Jean-Claude THOENIG : "L'évaluation est une fonction d'intelligence au sens anglais de ce mot : essayer de raisonner un peu plus méthodiquement sur un univers compliqué et confus qui nous entoure" (THOENIG dans Club Cambon, 1988). La question "comment évaluer" reste donc d'actualité et doit donner lieu à des recherches à visée opérationnelle qui intègrent d'autres cadres conceptuels.

- Une nécessaire clarification des référents

Les méthodes de l'évaluation sont déterminées par des systèmes de représentation différents. Les principaux paradigmes à l'oeuvre sont les paradigmes logiques et expérimentalistes et de l'expertise définis par Eric MONNIER. Ils correspondent à différentes finalités de l'évaluation : contrôle, audit et gestion. La tendance actuelle est la conception d'une seule méthode pour des finalités et des représentations différentes. Nous pensons que la méthode est fonction du paradigme auquel on se réfère et qui doit être

clairement exprimé. L'évaluateur doit être conscient des limites des méthodes employées.

- Vers une approche globale de l'évaluation

Alors que la recherche dans les bibliothèques s'est focalisée sur les modèles mathématiques et technico-économiques, les travaux sur l'évaluation publique en général ont progressé en renouvelant les cadres conceptuels. L'approche analytique, préconisée par les modèles dominants dans les bibliothèques, n'est pas pertinente pour les organisations complexes. Les chercheurs du laboratoire C.E.O.P.S. et du Plan Urbain proposent des approches qualifiées d'endosystémiques et qui s'opposent aux approches qui ont pour référent le paradigme expérimentaliste. Le paradigme endosystémique postule que *"la complexité du réel n'est pas reproductible et l'on ne peut sans risque de distorsions préjudiciables, disjoindre les machines vivantes de leur environnement. L'investigation d'un phénomène doit donc être conduite dans son contexte naturel sans tenter de l'isoler de celui-ci (...)* Il est admis que plusieurs vérités existent et ne trouvent leur sens que rapportées au système de repères de l'observateur d'une part et à l'environnement naturel de ce qui est observé d'autre part (...) Pour les analystes endosystémiques, les résultats ont une valeur relative à l'environnement dans lequel ils ont été établis". (MONNIER, 1987). Les évaluations qui se réfèrent à ce paradigme sont qualifiées de pluralistes, endoformatives ou dynamiques. L'évaluation y est considérée comme un processus et intègre les interactions et interdépendances entre tous les niveaux administratifs, politiques et économiques. *"Son point de départ est la reconnaissance d'une pluralité de systèmes de valeurs qui coexistent au sein de la société"* (MONNIER, 1987). Pour les tenants de cette approche, il s'agit de mettre en évidence les différents systèmes de valeur pour comprendre les processus, formuler et faire progresser l'action. L'évaluateur ne se considère plus comme expert extérieur mais comme acteur au coeur du système, conscient de la transformation qu'il fait

subir à l'objet de son observation. Il s'apparente à un maïeuticien. La scientificité des méthodes employées est secondaire par rapport aux réactions produites sur les acteurs. L'évaluation, associant l'ensemble des acteurs, devient alors une fonction d'apprentissage.

- L'étude des interactions

Cette fonction d'apprentissage est également à la base des travaux de Philippe WARIN et Bruno JOBERT. Leur approche est différente de la précédente. Ils abordent l'évaluation par la psychosociologie et les ethnométhodes. Ces dernières "*se proposent de rendre compte des modalités de raisonnement pratique, quotidien, mobilisé par des individus en vue de donner un sens commun aux situations qu'ils rencontrent et par là pour y entreprendre une action conjointe*" (JOBERT, WARIN dans PLAN URBAIN, 1989). Ces chercheurs étudient les mécanismes de formation des modèles de référence en observant les interactions agents usagers au cours des relations de service et proposent avec les acteurs un décodage de ces modèles.

Cette approche pourrait être appliquée dans les bibliothèques à la relation agents usagers mais également à la relation tutelle agents, ou plus largement avec l'ensemble des partenaires.

Nous considérons ce mémoire comme une étape dans une recherche qui a débuté par nos questionnements, en tant que professionnelle des bibliothèques, sur la cohérence de l'action dans ces organismes. Notre première approche s'est centrée sur les outils et les méthodes. Mais les lacunes de cette orientation nous sont apparues après des lectures

postérieures à notre première recherche, et nos observations quotidiennes de la vie d'une organisation publique.

Dans le présent travail, nous avons donc élargi la recherche et adopté une approche transversale dans différents domaines de la recherche pour recadrer le concept. Nous souhaitons poursuivre cette étude et approfondir l'une des différentes pistes évoquées.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ABID Abdelaziz (1983). Techniques d'évaluation des ressources documentaires des bibliothèques universitaires, *Bulletin des bibliothèques de France*, t 28, n°1, janvier-février 1983, p 5-25.

ALLEGRE Hervé, MOUTERDRE François (1989), *Le Contrôle de gestion : méthodes, outils, tableaux de bord.* Paris: ed. du Moniteur, 1989, 166 p.

ALLRED John (1979). The measurement of library services : an appraisal of current problems and possibilities. *Library Management*, vol 1, t 2, 1979, p 2-46.

ASSOCIATION DES DIRECTEURS DE BIBLIOTHÈQUES CENTRALES DE PRÊT (1991). *Bibliothèques centrales de prêt : l'évaluation du service rendu.* Bourg en Bresse : A. D. B. C. P., 1991. 82 p.

ASSOCIATION DES UNIVERSITÉS PARTIELLEMENT OU ENTIÈREMENT DE LANGUE FRANÇAISE (1984). *L'Évaluation des bibliothèques universitaires* : colloque, Nice, 1982. Montréal : A.U.P.E.L.F., 1984.

ASSOCIATION DES SERVICES PUBLICS (1989). *Le Service public demain.* Paris : Economica, 1989. 107 p.

BACHELARD Gaston (1972). *La Formation de l'esprit scientifique.* Paris : Vrin, 1972. 256 p.

BAROUCH Gilles, (1985). *Le Rôle des langages formalisés au sein des organisations : question d'épistémologie.* Actes du 6e congrès de l'A.F.C., Paris, 1985. p 36-45.

BERGMANN Alexander, ROJOT Jacques (1989). *Comportement et organisation : comportement organisationnel et théorie des organisations.* Vuibert, 1989. 352 p.

BERNOUX Philippe, (1990). *La Sociologie des organisations.* Seuil, 1990. 378 p.

BLAGDEN John, HARRINGTON John (1990). How good is your library? a review of approaches to the evaluation of library and information services. *ASLIB*, 1990, 59 p.

BURLAUD Alain, LAUFER Romain (1980). *Management public : gestion et légitimité.* Paris : Dalloz, 1980. 337 p.

BURLAUD Alain, MALO Jean-Louis (1988). Les Organisations complexes : un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion. *Revue française de comptabilité*, n°187, fév. 1988, p 58-64.

CALENGE Bertrand (1987). *Le service de télédokumentation de la Bibliothèque Centrale de Prêt de Saône et Loire : aspects d'une politique de la demande dans une bibliothèque publique.* Charnay-les-Macon : B.C.P. 71, 1987. 105 p.

CANE Simon (1986). *Application d'une méthode de Morse à la bibliothèque publique d'Autun.* Villeurbanne : E.N.S.B., 1986. 89 p.

CARBONE Pierre (1989). Statistiques et évaluation dans les bibliothèques universitaires françaises. *Bulletin des Bibliothèques de France*, t 34, n°4, 1989, p 374-381.

CHILDERS Thomas, VAN HOUSE Nancy (1990). Dimensions of Public Library effectiveness. *Library Information Science Research*, t 11, 1990, p 273-301.

CHILDERS Thomas, VAN HOUSE Nancy (1990). Dimensions of Public Library effectiveness II : library performance. *Library Information Science Research*, t 12, 1990, p 131-153.

CLUB CAMBON (1988). Evaluation de l'action publique et contrôle administratif : compte rendu de la journée d'étude du 17 octobre 1987. *Politiques et Management public*, n°6-2, juin 1988, p 95-185.

CLUB CAMBON (1989). L'Evaluation des actions publiques : principe opératoire : compte rendu de la journée d'étude du 25 novembre 1989. *Politiques et Management public*, vol. 8, n°1, mars 1990, p 93-145.

COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN (1991). *L'Evaluation des politiques publiques : techniques, pratiques et institutions Paris ; actes du séminaire Plan - E.N.A., avril-juillet 1990.* Documentation française, 1991. 294 p.

CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L'EVALUATION (1992). *L'Evaluation, de l'expertise à la responsabilité : rapport annuel sur l'évolution des pratiques d'évaluation des politiques publiques.* Paris : Documentation française, 1992. 241 p.

COSSETTE André (1978 a). L'Evaluation de l'efficacité de la bibliothèque : cadre théorique et méthodologique. *Documentation et bibliothèques*, juin 1978, p 71-84.

COSSETTE André (1978 b). Evaluation de l'efficacité de la bibliothèque : analyse des études majeures. *Documentation et bibliothèques*, sept 1978, p 115-128.

CRONIN Blaise (1982 a). Performance measurement and information management. *Aslib proceedings*, vol 34, t 5, May 1982, p 227-236.

CRONIN Blaise (1982 b). Taking the measure of service. *Aslib proceedings*, vol 34, t 6-7, june-july 1982, p 273-294.

CROZIER Michel (1971). *Le phénomène bureaucratique.* Paris : Seuil, 1971. 382 p .

CROZIER Michel (1987 a). *Etat modeste, état moderne : stratégie pour un autre changement.* Paris : Fayard, 1987. 316p.

CROZIER Michel (1987 b). Les Problèmes de management public. *Cahiers français*, oct-déc 1987, n°233, p 53-55.

CROZIER Michel (1988). *Comment réformer l'Etat ? Trois stratégies : Suède, Japon, Etats-Unis,* Rapport au Ministre de la Fonction Publique et des réformes. Paris : Documentation française, 1988. 124 p.

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, (1981). *L'Acteur et le système.* Paris : Seuil, 1981. 500 p.

D'ELIA Georges, WALSH Sandra. Content, pas content ? la satisfaction de l'usager soulèvera-t-elle les bibliothèques publiques ? *Bulletin des bibliothèques de France*, t 29, n°1, jan-fév 1984, p 16-25.

De nouvelles théories pour gérer l'entreprise. Paris : Economica, 1987. 151 p.

La décision : ses disciplines, ses acteurs, colloque de Cerisy. Lyon : PUL, 1983. 192 p.

DEGEORGES Olivier, MONNIER Eric, SPENLEHAUER Vincent. L'Evaluation comme outil de légitimation : le cas des grandes organisations internationales. *Politiques et management public*, vol 8, n°4, déc 1990. p 2-23.

DELEAU M., NIOCHE J.P., PENZ Ph., POINSARD R. (1986). *Evaluer les politiques publiques : méthodes, déontologie, organisation.* Paris : Documentation française, 1986. 181 p.

DELON Jacques (1986). *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.

DEMEESTERE René. (1989). Y a-t-il une spécificité du contrôle de gestion dans le secteur public ? *Politiques et management public*, vol. 7, n° 4, Décembre 1989, p 33-45.

DOUBROFF Olivier (1988). *Bibliothèques intercommunales.* Conseil Général de Saône et Loire. Charnay-les-Macon : B.C.P. de Saône et Loire, 1988. 117 p.

DU MONT Rosemary, DU MONT Paul. Measuring library effectiveness : a review and an assessment. *Advances in librarianship*, vol 9, 1979, p 103-137.

DUCASSE Roland (1978 a). *Méthodes du traitement bibliométrique pour la gestion des systèmes d'information : application à l'analyse prévisionnelle de la demande d'ouvrages en bibliothèque.* Thèse pour le doctorat du 3ème cycle des sciences de l'information et de la communication. Bordeaux, 1978. 221 p.

DUCASSE Roland (1978 b). Données bibliométriques et informations. *Documentation et bibliothèques*, déc 1978, p 165-173.

DUCASSE Roland (1985). Evaluer pour évoluer. *Bulletin des bibliothèques de France*, t 30, n°2, p 134-137.

DUMAIS Madeleine (1986). *Evaluation de l'efficacité de la bibliothèque.* Documentation et bibliothèque janv-juin 1986. p 51-52.

Epistémologies et sciences de gestion. Paris : Economica, 1990. 249 p.

FORD Geoffrey (1989). Performance measurements : principles and practice. *IFLA journal*, 1989, p 13-17.

FRAISSE Jean, BONETTI Michel, GAULEJAC Vincent de (1987). *L'Evaluation dynamique des organisations publiques.* Paris : Ed. d'organisation, 1987. 116 p.

GALVIN Thomas (1976). Beyond survival : library management for the future. *Library journal*, 15, sept 1976, p 1833-1835.

GAULEJAC Vincent de (1990). De la mesure en tout ! Evaluation et développement local. *Les Annales de la recherche urbaine*, n° 47, 1990, p 117-122.

GIBERT Patrick (1980). *Le Contrôle de gestion dans les organisations publiques.* Paris : Ed. d'organisation, 1980. 239 p.

GIBERT Patrick (1986). Management public, management de la puissance publique. *Politiques et management public*, vol 4, n°2, juin 1986, p 89-123.

GIBERT Patrick, ANDRAULT Marianne (1984). Contrôler la gestion ou évaluer les politiques. *Politiques et Management public*, n° 2, printemps 1984, p 123-133.

GOODALL Deborah L. (1988). Performance measurement : a historical perspective. *Journal of librarianship*, vol 20, t 2, avril 1988, p 128-145.

GREFFE Xavier (1985). L'Evaluation des activités publiques. *Problèmes économiques*, n° 1942, octobre 1985, p 10-17.

HUSSENOT Philippe. (1983). *La Gestion publique par objectif.* Paris: Ed. d'organisation, 1983. 245 p.

INSPECTION GENERALE DES BIBLIOTHEQUES (1991). Rapport annuel de l'inspection générale des bibliothèques, 1991. Paris : Ministère de l'Education Nationale, Ministère de la Culture, 1991. 79 p.

JOLLY Claude (1987). Etat de droit, droits de l'Etat : Le contrôle par l'Etat des bibliothèques des collectivités territoriales. *Bulletin des bibliothèques de France*, t 32, n°2, 1987, p 143-149.

KERVASDOUE Jean de (1981). Pour une évaluation des politiques publiques : réflexion à partir de la sociologie des organisations. *Annales des Mines*, juillet-août, 1981, p 133-144.

LANCASTER F.W. (1977). *The measurement and evaluation of library services.* Washington : information resources press, 1977. 395 p.

LANCASTER F.W. (1978). *Principes directeurs pour l'évaluation des systèmes et services d'information.* Paris : UNESCO, 1978. 180 p.

LARBRE François, DOUCET Emmanuel, (1988). La gestion des fonds est-elle une science exacte ? *Bulletin des Bibliothèques de France*, t 33, n°4, 1988, p 266-272.

LEMOIGNE Jean-Louis (1974). *Les systèmes de décision dans les organisations.* Paris : PUF, 1974. 224 p.

MAC CLURE Charles, ZWEIZIG Douglas, VAN HOUSE Nancy, LYNCH Marie-Jo (1986). Output measures : myths, realities and prospects. *Public libraries*, vol 25, n°2, 1986, p 49-52.

MAC DOUGALL Alan (1991). Performance assessment : today's confusion, tomorrow's solution ? *IFLA Journal*, vol 17, n°4, 1991, p 371-378.

MARCH James (1991). *Décisions et organisations.* Paris : Ed d'organisation, 1991. 275 p.

MARCH James, SIMON Herbert (1979). *Les Organisations : problèmes psychosociologiques.* Paris : Dunod, 1979. 253 p.

MARTINET Alain Charles (1983). *Stratégie.* Paris : Vuibert, 1983. 322 p.

MARTINET Alain Charles (1984). *Management stratégique : organisation et politique.* Paris: Mac graw hill, 1984. 118 p.

MICHEL Jean, SUTTER Eric (1988). *Valeur et compétitivité de l'information documentaire.* Paris : A.D.B.S., 1988. 136 p.

MIDWINTER Arthur, MAC VICAR Murray (1990). Public libraries and performance indicators : origins, developments and issues. *Library Review*, vol 39, 1990, p 10-23.

MINTZBERG Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations.* Paris : Ed d'organisation, 1982. 434 p .

MINTZBERG Henry (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic management journal*, vol 6, n°3, 1985, p 257-272.

MINTZBERG Henry (1986). *Le Pouvoir dans les organisations.* Paris : Ed d'organisation, 1986. 679 p.

MONNIER Eric (1987). *Evaluation de l'action des pouvoirs publics : du projet au bilan.* Paris : Economica, 1987. 169 p.

MONNIER Eric (1989). *Evaluation des politiques publiques : méthodes et pratiques.* Paris : Documentation française, 1989. 63 p.

MONNIER Eric, SPENLEHAUER Vincent (1992). L'Evaluation dans le triangle de la décision : opinions singulières et processus pluraliste. *Politiques et Management public*, vol 10, n°3, 1992, p 61-82.

MOORE Nick (1989). Measuring the performance of public libraries. *IFLA journal*, vol 15, n°1, 1989, p 18-23.

MORIN Edgar (1990). *Introduction à la pensée complexe.* Paris: ESF, 1990. 158 p.

MORSE Philip (1968). *Library effectiveness : a system approach.* MIT Press, 1968. 207 p.

O'CONNOR Daniel (1982). Evaluating public libraries using standard scores : the library quotient. *Library research*, 4, 1982, p 51-70.

PALMOUR Vernon, BELLASSAI M., DEWATH N. (1982). *A Planning process for public libraries.* Washington: A.L.A., 1982. 304p.

PLAN URBAIN, OBSERVATOIRE DES POLITIQUES CULTURELLES, (1989) . *Recherche Evaluation dans les politiques culturelles* , actes du séminaire de Grenoble, 13 et 14 juin 1989. Paris : Plan Urbain, 1989. 185 p.

POUYET Catherine (1986). *Informatisation et gestion des bibliothèques publiques : proposition pour un outil d'évaluation.* Villeurbanne : E.N.S.B., 1986. 84 p.

PLAN URBAIN (1990). *Evaluation et décision*, séminaire de méthode, septembre 1990. Paris : Plan Urbain, 1990. 167 p.

ROHLF Robert (1982). Standards for publics libraries. *Library trends*, summer 1982, p 65-76.

SAIDE Jean (1987). Les Indicateurs de gestion. *Bulletin d'information de l'A.B.F.*, n°134, 1er trim 1987, p 5-8.

SFEZ Lucien (1988). *La Décision.* Paris : PUF, 1988. 126 p.

SUTTER Eric (1992). *Services d'information et qualité : comment satisfaire les utilisateurs.* Paris : A.D.B.S., 1992. 153 p.

TOULEMONDE Jacques . Stratégies et microstratégies dans l'administration. *Revue française de gestion*, sept-oct 1991, p 73-81.

TROSA Sylvie (1989). Grandeur et décadence du mimétisme avec le secteur privé. *Politiques et Management public*, 1989, vol. 7, n° 2, p 237-250.

VAN HOUSE Nancy, LYNCH Marie Jo, MAC CLURE Charles (1986). *Output measures for public libraries.* Chicago : A.L.A., 1986. 94 p.

VIVERET Patrick (1990). *L'Evaluation des politiques et des actions publiques : rapport au Premier Ministre.* Paris: Documentation française, 1990.

WARIN PHILIPPE (1990) . L'Evaluation des usagers au cours des relations de services. *Annales de la recherche urbaine*, 1990, n° 47, p 98-105.

WEICK Karl (1979). *The Social psychology of organising.* Reading : Addison-Wesley, 1979. 121 p.

N° SPECIAUX DE REVUES PROFESSIONNELLES :

- *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1987, t32, n°1
- *Bulletin d'information de l'Association des bibliothécaires français.* 3ème trim 1987, n°136.
- *Interlignes*, n°19, déc 1990.
- *Interlignes*, n°20, fév 1991.

TEXTES OFFICIELS

- Décret n° 83-1037 du 9 novembre 1988 relatif au contrôle technique de l'Etat sur les bibliothèques des collectivités territoriales.

- Circulaire du premier ministre du 23 février 1989 relative au renouveau du service public.

- Décret n° 90-82 du 22 janvier 1990, relatif à l'évaluation des politiques publiques.

ANNEXES

ANNEXE N° 1

EVOLUTION DES DONNEES CHIFFREES RETENUES ET COMMUNIQUEES

SITE A

Indicateurs chiffrés	1986	1987	1988	1989	1990	1991
DONNEES PROPRES A LA B.D.P.						
- personnel	+	+	+	+	+	+
- véhicules	+	+	+	+	+	+
- locaux	-	-	+	+	+	+
- budget	+	+	+	+	+	+
- collections	-	-	-	+	+	+
- documents déposés	-	+	+	+	+	+
- documents envoyés	+	+	+	+	+	+
- demande de documents	+	+	+	+	+	histogramme 86 à 91
- prêt ou subvention pour achat mobilier et matériel	+	+	+	+	+	+
- dépôt permanent d'ouvrages	-	+	+	+	+	+
- stagiaires reçus à la B.D.P.	-	-	-	+	+	+
- heures de cours effectuées par le personnel à la B.D.P.	-	+	+	+	+	+
- frais de déplacement des bibliothécaires volontaires (en Fr)	-	-	-	-	+	+
- prêts bibliobus	-	+	+	-	-	
- visites pour aide technique	-	-	-	+	+	+
- journée d'information	-	-	-	-	+	+
- bibliothèques ayant bénéficié d'une animation réalisée par la B.D.P.	+	+	+	+	+	histogramme 89 à 91
- publication	-	+	+	+	+	+
- coopération intercommunale	-	-	-	+	+	+
- opérations de promotion hors département	-	-	-	+	+	+

+ présence des indicateurs

- absence des indicateurs

Indicateurs chiffrés	1986	1987	1988	1989	1990	1991
CADRE DU RESEAU						
- communes sièges d'une bibliothèque ou B.I.	+	+	+	+	+	+ histogramme
communes associées	+	+	+	+	+	+ histogramme d'évolution du nb de B.I. de 86 à 91
- communes desservies par un prêt direct	+	+	+	-	-	-
- total réseau	+	+	+	+	+	+
- hors réseau	+	+	-	-	-	-
- répartition du nombre de bibliothèques par tranche d'habitants	+	+	+	+	+	+
BUDGET D'ACQUISITION	tableau	tableau	tableau	tableau		
- Fr par hab. par B.M. et B.I.	+	+	+	+	+ (+ tableau évolution sur 5 ans	+
- Fr par hab. B.D.P.	+	+	+	+	+	+
- total réseau moyenne Fr par habitant	+	+	+	+	+	+
- répartition du budget par tranches d'habitant : - 1000, de 1000 à 3000, de 3000 à 10000 h	tableau	tableau	tableau (+ budget moyen d'ac quisition)	tableau	tableau	histogramme + histogramme d'évolution du nb de B.M. ayant un budget 86-91
- montant	+	+	+	+	+	+
- Fr par habitant	+	+	+	+	+	+
- nombre de biblio par tranche	+	+	+	+	+	+
- sans budget	+	+	+	+	+	+
- < 1000 Fr	+	+	+	+	+	+
- entre 1000 - 5000	+	+	+	+	+	+
- > 5000 Fr	+	+	+	+	+	+
- 10 000 et +	+	+	+(20000 et +)	+	+	+

Indicateurs chiffrés	1986	1987	1988	1989	1990	1991
COLLECTIONS						
- répartition entre B.M. et B.D.P.	+	+	+	+	+(progres- sion des collections BDP sur 5 ans)	+
- répartition suivant les tranches de population	+	+	+	+	+	+
PERSONNEL						
- répartition entre B.M et B.D.P. total	+	+	+	+	+	+
- répartition par statut	+	+	+	+	+	+
- gestion des bibliothèques suivant les statuts	+	+	+	+	+	+
- moyenne du réseau agent pour 100 h par biblio	-	+	+	-	-	
- personne qualifiée pour 1000 h	-	+	+	-	-	-
- personne qualifiée par bibliothèque	-	+	-	-	-	+
- rapport entre la formation et l'utilisation du réseau	-	+	-	-	-	-
- rapport entre formation et budget	-	+	+	+	+	-
- rapport entre formation et nombre de prêts	-	+	+	+	+	+
- masse globale de travail en heures	-	-	-	-	+	+
EQUIPEMENT ET HEURES D'OUVERTURE		tableau	tableau	tableau	tableau	tableau
- surface des locaux	-	+	+	+	+	+
- places assises	-	+	+	+	+	+
- total heures ouverture	-	+	+	+	+	+
- répartition des surfaces par tranche de population	-	+	+	+	+	+
- taux de satisfaction pour chaque tranche d'après les normes D.L.L.	-	+	+	+	+	+

Indicateurs chiffrés	1986	1987	1988	1989	1990	1991
LECTEURS	tableau	tableau	tableau	tableau	tableau apparition du mot usager	
- inscrits en B.M.	+	+(apparition des biblio intercom= munales	+	+	+	histogramme
- inscrits en prêt direct	+	+	+	-	-	
- % population desservie par les deux modes	+	+	+	+(BM)	+	
- répartition des lecteurs adultes et enfants	+	+	+	+	+(1)	histogramme
- lecteurs extérieurs aux communes sièges	+	+	-	-	-	-
- répartition du lectorat entre les BM par tranche de population	+	+	+	+	+	
- % population desservie	+	+	+	+	+	histogramme
- pour chacune des tranches % de lecteurs extérieurs à la commune siège	+	+	-	-	-	-
PRET DE DOCUMENTS	tableau	tableau	tableau	tableau	tableau	
- rotation des collections	-	+	+	+	+	-
- prêts BM (nombre de prêts par habitant)	+	+(+ BI)	+	+	+	+
- prêts BDP (nombre + prêt par habitant)	+	+	+	-		-
- total (nombre + prêt par habitant)	+	+	+	+	+	
- répartition par tranche de population, par genre	+	-	+	+	+	par genre
- prêts par habitant et par tranche de population	+	+	+	+	+	évolution des prêts 86-91 évolution des prêts en nombre évolution des prêts en % 86-91
- nombre de prêts inter		+	+	+	+	+
<i>(1) calcul de la répartition par tranche d'âge comparée à la répartition moyenne française</i>						

Indicateurs chiffrés	1986	1987	1988	1989	1990	1991
ANIMATION		tableau	tableau	tableau	tableau	tableau
- nombre total	-	+	+	+	+	+
- nombre d'animations par type d'animation	-	+	+	+	+	+
- nombre de bibliothèques concernées	-	+	+	+	+	+
- nombre de bibliothèques ayant réalisé une publication	-	-	-	-	+	+
BIBLIOTHEQUES CENTRES DE RESSOURCES	-	+	+	+	+	+
- nombre de bibliothèques centre de ressources par tranches d'habitants	-	+	+	+	+	+
- nombre de bibliothèques centres de ressources desservies par la B.D.P.	-	+	+	+	+	+
- nombre de prêts réalisés par les bibliothèques centres de ressources	-	+	+	+	+	+
- % lecteurs extérieurs aux communes sièges	-	+	+	+	+	+
- % lecteurs par rapport à la population desservie	-	-	-	+	+	+
BIBLIOTHEQUES INTERCOMMUNALES						
- nombre de bibliothèques intercommunales	-	-	+	+	+	+
- nombre de communes concernées	-	-	+	+	+	+
- nombre d'habitants concernés	-	-	+	+	+	+

ANNEXE N° 2

SITE B

EVOLUTION DES DONNEES CHIFFREES RETENUES ET COMMUNIQUEES

INDICATEURS CHIFFRES	1988 (publié en décembre 1989)	1990 (publié en septembre 1990)	1991 (publié en janvier 1992)
STRUCTURE DU RESEAU	tableau (1985 à 1988)	tableau (1985 à 1990)	tableau (1985 à 1991)
- bibliothèques relais	+	+	+ camembert de répartition des types relais entre 1985 et 1991
- nombre dépôts tous publics à l'école	+	+ 1 histogramme représentant sur 6 années la part prise par les types relais	+
- dépôts tous publics en mairie	+	+	+
- autres dépôts tous publics	+	+	+
- ensemble dépôts tous publics	+	+	+
- dépôts scolaires (école)	+	+	+
- dépôts scolaires (collège)	+	+	+
- autres dépôts, public, particulier	+	+	+
- ensemble dépôts publics particuliers	+	+	+
- ensemble des dépôts	+	+	+
- arrêts bibliobus prêt direct	+	+	+
- ensemble des points desservis	+	+	+
- médiathèque publique	-	apparaît à partir de l'année 1989 et 1990	+
- productivité dans le traitement des documents par type de postes	tableau sur 4 années 1985 à 1988 + prévisions 1989 + courbe	tableaux sur 5 années de 1985 à 1989 + prévision pour l'année 1990 + courbe	tableaux sur 7 années de 1985 à 1991 + courbe

INDICATEURS CHIFFRES	1988 (publié en décembre 1989)	1990 (publié en septembre 1990)	1991 (publié en janvier 1992)
APPROCHE GLOBALE DU RESEAU	tableaux pour l'année 1988 par statut des bibliothèques : BDP, BR, ensembles	tableaux sur 5 années de 1985 à 1989	tableaux sur 6 années de 1985 à 1990
- répartition du personnel par statuts	histogramme	+ histogramme à la fin de l'année 1989	histogramme répartition entre professionnels et bénévoles par type de statuts
- surface en m ²	+	+ histogramme 1985 à 1990 évolution de la répartition des m ² entre les BR et la BDP et la médiathèque de	+
- ressources financières par financeurs	camembert de répartition par financeurs	-	-
- collections	+ camembert par acheteur BDP ou BR	+	+
- dépenses d'acquisition	-	tableau des dépenses par BR et BDP sur 2 années de 1985 à 1986 + histogramme représentant la répartition sur plusieurs années 85 à 90	+ courbe depuis 1985 à 1990 du budget et des francs constants
- parc automobile	-	+	+
MOYENS B.D.P.	tableau sur 4 années 1985 à 1988	ces données sont intégrées dans l'approche globale du réseau	ces données sont intégrées dans l'approche globale du réseau
- catégories de personnel	+		
- catégories de véhicules	+		
- bâtiments en m ²	+		
- ressources B.D.P. par financeur	histogramme avec la part de chacun sur plusieurs années		
- dépenses pour chacun des postes budgétaires	+		
- composition des collections	+		

INDICATEURS CHIFFRES	1988 (publié en décembre 1989)	1990 (publié en septembre 1990)	1991 (publié en janvier 1992)
RESULTATS			
- population desservie par mode de desserte :	tableau sur 4 années 1985 à 1988	figure dans les indicateurs d'utilisation des bibliothèques	figure dans les indicateurs d'utilisation des bibliothèques
- dépôts communes < 10000 h	+		
- dépôts communes > 1000 h	+		
- prêts directs commune < 10000	+		
- prêts directs communes > 10000	+		
PRETS PAR DEPOTS	tableau (1985-1988)	tableau (1985-1989)	tableau (1985-1990)
- prêts par dépôts par catégorie de documents et % des prêts pour les bibliothèques relais	+ camembert	+	+
- nombre moyen de livres par type de dépôts	+	+ tableau évolution sur 3 années 1987 à 1989 + graphique	+ tableau (1985 à 1990)
PRET DIRECT PAR BIBLIOBUS	tableau (1985 à 1988)	tableau (1985 à 1989) + courbe 87 à 89 comparant 3 indicateurs : nombre emprunteurs, nombre arrêts bus, nombre de prêts	tableau (1985 à 1990)
- points de desserte	+	+	+
- passages cumulés	+	+	+
- emprunteurs enfants	+	+	+
- emprunteurs adultes	+	+	+
- prêts enfants	+	+	+
- prêts adultes	+	+	+
- population desservie	+	+	+
% population inscrite		+	+
- prêts par lecteur	+	+	+

INDICATEURS CHIFFRES	1988 (publié en décembre 1989)	1990 (publié en septembre 1990)	1991 (publié en janvier 1992)
FONDS PERMANENTS D'OUVRAGES DE REFERENCE		tableau (1986 à 1990) + graphe	tableau (1986 à 1990) + histogramme
- nombre de communes équipées	-	+	+
- cumul			
MEDIATHEQUE DE SARRALBE		tableau (1989 à 1990)	tableau (1989 à 1991)
-lecteurs inscrits	-	+ histogramme comparant les 2 années pour 2 indicateurs : lecteurs inscrits + livres	+
- classes	-		+
- collections	-	-	+
- population communale	-	-	+
- ouverture hebdomadaire au public	-	-	+
- surface médiathèque % inscrits par population	-	-	-
- fonds disponibles par inscrits	-	-	+
- m ² / population	-	-	+
COMPARAISON MODE DE DESSERTE	TABLEAU + histogramme (bibliothèque relais + médiathèque)	TABLEAU + histogramme (bibliobus- bibliothèque relais médiathèque)	tableau + histogramme (bibliothèque relais- bibliobus= médiathèque)
- heures de service public par mois	+	+	+
- % utilisation	+	+	+
- prêts par emprunteurs	+	+	+
- livres disponibles par emprunteurs	+	+	+
- fonds disponible	+	+	+
- surface	+	+	+
- total livres disponibles	+	+	+
- coût	+	+	+

INDICATEURS CHIFFRES	1988 (publié en décembre 1989)	1990 (publié en septembre 1990)	1991 (publié en janvier 1992)
<u>indicateurs d'offre</u> : calculés par moyenne de tranche de population et moyenne d'ensemble		tableau sur deux années 1988 à 1989	tableau sur trois années 1988 à 1990
- horaire	-	+	+
- surface en m ²	-	+	+
- m ² /habitant	-	+	+
- dépenses d'acquisition	-	+	+
- dépenses/habitant	-	+	+
- fonds disponible	-	+	+
- nombre de documents non inscrits	-	+	+
- % acquisition annuelle par fonds propre	-	+	+
- coût moyen par acquisition	-	+	+
<u>-indicateurs d'utilisation</u>		tableau sur 2 années 1988 et 1989	
- nombre d'inscrits	-	+	+
- nombre de classes	-	+	+
- % inscrits par rapport à la population moyenne par tranche de population	-	+	+
- % lecteurs individuels + classes de population communale	-	+	+
- prêts pas inscrits par moyenne	-	+	+
- rotation des fonds	-	+	+
ANIMATION	tableau (1985 à 1988)	tableau (1985 à 1990)	tableau (1985 à 1991)
-expositions disponibles	+	+	+
- communes ayant reçu une exposition	+	+	+
- cumul expositions réalisées	+	+	+
- rencontres avec un auteur	+	+	+

INDICATEURS CHIFFRES	1988 (publié en décembre 1989)	1990 (publié en septembre 1990)	1991 (publié en janvier 1992)
FORMATION	tableau (1985 à 1988)	tableau (1985 à 1990)	tableau (1985 à 1991)
- journées formation	+	+	+
- journées stagiaires	+	+ histogramme	+ histogramme
- visites professionnelles dans la B.D.P.	+	-	-
- accueil de stagiaires CAFB, DSB	+ (égale à 0 de 85 à 88)	+	+
EQUIPEMENT DES BIBLIOTHEQUES RELAIS	tableau (1988 à 1988)	tableau (1985 à 1990)	tableau (1985 à 1990)
-bibliothèques relais équipées	+ histogramme	+ histogramme	+ courbe
- cumul au 31/12 de l'année	+	+	

ANNEXE N° 3

SITE C

EVOLUTION DES DONNEES CHIFFREES RETENUES ET COMMUNIQUEES

INDICATEURS CHIFFRES	1987	1988	1989	1990	1991
FONDS					abs volontaire
- total livres	+ tableau	+ tableau	+ tableau	+ tableau	-
- augmentation des fonds	-	-	-	+	-
- total livres par section	-	+	+	+	-
- total livres exclus du fonds	-	+	-	+	-
- répartition des fonds par bibliothèque et par section	+ 1 seul tableau récapitulatif	+ tableaux séparés par section	+ tableau séparé par section	+ tableau séparé par section avec indication des grands secteurs (R + BD + docs)	-
- rotation des fonds par bibliothèque et par section	-	+ tableau séparé par section	-	-	-
- répartition des fonds par bibliothèque, par section et par classe DEWEY	-	-	+ tableau séparé par section où chaque biblio est représenté	+ tableau séparé par section où chaque biblio est représentée	-
- fonds adultes par bibliothèque et par classe	-	+ camembert pour chacune des bibliothèques	+ camembert pour chacune des bibliothèques	camembert + histogramme pour chacune des biblio	-
- fonds enfants par bibliothèque et par classe	-	+ camembert pour chacune des bibliothèques	+ camembert pour chacune des bibliothèques	+ camembert pour chacune des bibliothèques	-

INDICATEURS CHIFFRES	1987	1988	1989	1990	1991
- évolution du fonds par classe	-	-	-	+ histogramme pour chacune des bibliothèques	-
ACQUISITIONS					
- TOTAL LIVRES	+	+	+	+	-
- total livres par section	-	+	+	+	-
- augmentation des acquisitions	-	-	-	+ %	-
- répartition des acquisitions par bibliothèques et par section	+ 1 seul tableau récapitulatif	+	+tableaux regroupant les biblio pour chacune des sections	+tableau regroupant les biblio pour chacune sections	-
- répartition des acquisitions par section, par bibliothèque et par cote	-	+ pour la section adultes uniquement	-	-	-
- augmentation du prix du livre par classe et par section	-	-	-	+ tableau	-
- acquisitions adultes sur l'ensemble des bibliothèques	-	-	+ histogramme unique où chaque bibliothèque est représentée	+ histogramme unique où chaque bibliothèque est représentée	+ histogramme unique où chaque bibliothèque est représentée
- acquisitions adultes par genre	-	+ camembert pour chaque bibliothèque	+ camembert pour chaque bibliothèque	+ camembert pour chaque bibliothèque	+ camembert pour chaque bibliothèque
- évolution sur plusieurs années des acquisitions adultes	-	-	-	+ histogramme pour chaque bibliothèque	histogramme pour chaque bibliothèque
- acquisitions enfants par bibliothèque	-	camembert pour chaque bibliothèque	+ histogramme	camembert pour chaque bibliothèque	-

INDICATEURS CHIFFRES	1987	1988	1989	1990	1991
- évolution sur plusieurs années des acquisitions enfants	-	-	+ histogramme pour chaque bibliothèque	+ histogramme pour chaque bibliothèque	+ histogramme pour chaque bibliothèque
- acquisitions enfants sur l'ensemble des bibliothèques par grand secteur	-	-	+ histogramme unique où chaque bibliothèque est représentée	histogramme unique où chaque bibliothèque est représentée	histogramme unique où chaque bibliothèque est représentée
LECTEURS					
- lecteurs actifs	+ calcul par bibliothèque % par rapport au total de chaque bibliothèque	+	+ (qualifiés d'emprunteurs)	+	-
- premières inscriptions	-	+	+	+	-
- non réinscriptions	+	+	+	+	-
- différence entre premiers inscrits et non réinscrits	-	+	+	-	-
- nombre d'inscrits n'habitant pas la commune	+	-	-	+	-
- accroissement du nombre de lecteurs d'une année sur l'autre	+ calcul par bibliothèque avec évolution de la représentation sur la commune	-	-	-	-

INDICATEURS CHIFFRES	1987	1988	1989	1990	1991
- répartition par section	-	+	+ tableau	+ tableau sur 3 années	-
- lecteurs par tranche d'âge	+ calcul par section et par bibliothèque % par rapport au total	+ histogramme unique	+ tableau	+ tableau sur 3 ans	+ tableau sur 3 ans
- évolution du lectorat par tranche d'âge	-	-	histogramme unique	histogramme unique	histogramme unique
- évolution du lectorat par sexe	-	-	-	+ histogramme unique	+ histogramme unique
- répartition entre les sexes pour chacune des tranches d'âges	-	+	histogramme unique	histogramme unique	-
- répartition entre les sexes par section	-	+	+	+	
- comparaison avec la pyramide des âges meylanaise	-	+ histogramme	-	-	-
- lecteurs par C.S.P.	-	histogramme unique	+ histogramme unique	+ histogramme unique	+ histogramme unique
- lecteurs par C.S.P. et par sexe	-	-	histogramme unique	histogramme unique	histogramme unique
- évolution des C.S.P. d'une année sur l'autre	-	-	histogramme unique	histogramme unique	
- évolution par C.S.P. et par sexe	-	-	-	+ histogramme unique	+ histogramme unique
- rapport entre sexe et C.S.P.	-	-	-	-	+ histogramme unique
- nombre moyen de livres empruntés par lecteur en une année	vitalité des lecteurs par âge et support et total par biblio	+	+	+	-

INDICATEURS CHIFFRES	1987	1988	1989	1990	1991
- évolution de la vitalité des lecteurs	-	-	+ histogramme unique	+ histogramme unique	-
- non réinscription par sexe	-	-	-	+ histogramme unique	-
- non réinscription par âge	-	-	-	+ histogramme unique	-
- % des nons réinscrits par rapport aux inscrits actuels	-	-	-	+ histogramme unique	-
- non réinscrits par C.S.P.	-	-	-	+ histogramme unique	-
- % par rapport au profil des inscrits actuels	-	-	-	+ histogramme unique	-
PRETS					
- total des documents prêtés dans l'année	+	+	+	+	+
- % par rapport à l'année précédente	-	+	+	+	-
- prêts par section et par bibliothèque + total par bibliothèque	+	+ tableau	+ tableau	+ tableau	+ histogramme par bibliothèque
- répartition communale sur deux années	-	+ camembert	+ camembert (une année seulement)	-	-
- comparaison des prêts par section et par bibliothèque sur deux années	-	+ histogramme unique	+ histogramme unique	-	-

INDICATEURS CHIFFRES	1987	1988	1989	1990	1991
- évolution des prêts sur plusieurs années	-	-	-	histogramme unique où chacune des bibliothèques est représentée	-
- prêts mensuels par bibliothèque	-	+ courbe unique	+ courbe unique	+ courbe unique	+ courbe pour chacune des bibliothèques avec comparaison sur 2 années
- prêts adultes par genre et par bibliothèque	+ tableau	+ histogramme + camembert par bibliothèque	+ histogramme + camembert par bibliothèque	+ histogramme + camembert par bibliothèque	+ histogramme + camembert par bibliothèque
- prêts enfants par genre et par bibliothèque	idem	idem	idem	idem	idem
- comparaison entre le nombre de prêts et le nombre de postes + l'évolution du nombre de prêt	-	+ tableau récapitulatif	-	-	-
- prêts adultes par classe DEWEY et par bibliothèque	-	-	histogramme unique où chacune des bibliothèques est représentée	histogramme unique où chacune des bibliothèques est représentée	deux indicateurs regroupés en un seul histogramme
- prêts enfants par classe DEWEY et par bibliothèque	-	-	idem	+ idem	
- évolution des prêts adultes sur plusieurs années	-	-	-	+ histogramme unique où chaque bibliothèque est représentée	+ histogramme unique où chaque bibliothèque est représentée

INDICATEURS CHIFFRES	1987	1988	1989	1990	1991
- évolution des prêts enfants sur plusieurs années	-	-	-	histogramme unique où chaque bibliothèque est représentée	histogramme unique où chaque bibliothèque est représentée
- évolution du prêt comparé au budget	-	-	-	-	courbe
- évolution du prêt par CSP sur 3 années	-	-	-	-	+ histogramme
- évolution du prêt total par type de support livres ou périodiques pour chacune des bibliothèques et % par rapport à la commune	+	-	-	-	-
- idem pour les prêts adultes	+	-	-	-	-
- idem pour les prêts enfants	+	-	-	-	-
- évolution des prêts par cote	+	-	-	-	-
- évolution des prêts par cote par section, par bibliothèque et % par rapport au total	+	-	-	-	-



BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB



802291A