



Diplôme de conservateur de bibliothèque

**QUEL TABLEAU DE BORD  
POUR LA BPI ?**

**L'évaluation au service du changement**

**Gildas ILLIEN**

Sous la direction de Daisy McAdam  
Directrice de la Bibliothèque des Sciences économiques et sociales de l'Université  
de Genève (Uni Mail)

## **Quel tableau de bord pour la BPI ?**

### **L'évaluation au service du changement**

**Résumé :** L'évaluation des bibliothèques françaises repose sur des traditions statistiques. La réforme de l'État et l'évaluation des politiques publiques conduisent désormais à mettre en place des indicateurs de performance et des tableaux de bord qui incitent et aident les bibliothécaires à préciser leurs objectifs, à mieux gérer leurs moyens et à rendre compte de leurs résultats. Cette démarche appliquée au cas singulier de la BPI montre des limites techniques et politiques mais s'avère pertinente en termes de communication interne, de gestion des services et des espaces publics et de valorisation des services à distance.

#### **Descripteurs :**

Bibliothèque publique d'information (Paris) – – Réorganisation

Tableaux de bord (gestion)

Bibliothèques – – Évaluation – – France

Politique publique – – Évaluation – – France

Administration publique – – Réforme

#### **Planning Performance Indicators for the BPI :**

##### **Evaluation and organizational change**

**Abstract :** Performance measurement in French libraries relies on a long tradition of statistics. However, new public management has made necessary the construction and implementation of performance indicators. They stimulate and assist librarians in the process of defining their goals, improving the use of their resources and accounting of their outcomes. In the case of the BPI, performance measurement meets technical and political obstacles but proves to be relevant in the fields of communications, space management, in-house and online services.

#### **Subject Headings :**

Bibliothèque publique d'information (Paris) – – Reorganization

Management information systems

Libraries – – Evaluation – – France

Political planning – – Evaluation – – France

Public Administration – – Reorganization

## Remerciements

J'adresse mes remerciements et ma plus grande gratitude à ma directrice de mémoire, Daisy McAdam, et à ma directrice de stage, Isabelle Dussert-Carbone, qui ont conjugué leurs exigences et leurs talents afin d'encadrer mon travail, sur le terrain et dans ces pages, tout en respectant et en stimulant ma liberté de pensée, de parole et d'action. J'espère qu'elles jugeront mon étude à la hauteur de la qualité des échanges que nous avons eus. Je souhaite également remercier Gérald Grunberg, qui a pris le risque de me confier un sujet délicat dans le contexte de la réorganisation de l'établissement qu'il dirige, et qui m'a accordé sa confiance tout au long de ce stage. J'espère que la démarche initiée à la BPI avec le concours de ses équipes trouvera des prolongements et que la proposition de tableau de bord qui répond à sa commande y contribuera.

Il m'est impossible de remercier tous les personnels de la BPI qui m'ont réservé le meilleur accueil dans leurs services. Je souhaite néanmoins saluer Suzanne Mallet, Souad Hubert et leurs équipes du service de la formation et du service des relations professionnelles internationales pour m'avoir apporté leur soutien quotidien. Je tiens également à adresser mes sincères remerciements à Françoise Lenoir, Bruno Béguet, Paule Ruiz, Claire Chaumet, Françoise Gaudet, Katherine Sebire, Dominique Sprenger, Jean Jouffret, Danielle Resche, Claire Dartois, Yann Marchand et Madeleine Avrain, dont les contributions et les réactions ont nourri ma réflexion sur la problématique et la démarche d'évaluation à la BPI.

Merci à Thierry Grognet, Martine Blanchard et Pierre-Yves Renard pour m'avoir expliqué dans quels termes la question de l'évaluation se pose pour les administrations centrales chargées des bibliothèques publiques ou universitaires.

Merci à Claire Vayssade, Denis Bruckmann et Valérie Alonzo, qui m'ont accueilli à la Bibliothèque nationale de France et à la mission Évaluation et prospective de la Ville de Paris et ont bien voulu m'y présenter les outils statistiques et d'évaluation qui y sont utilisés.

Merci à Anne-Marie Bertrand, qui a accepté de « tester » ma proposition de tableau de bord pour la BPI et m'a, à cette occasion, fait profiter de sa connaissance et de son expérience des bibliothèques publiques françaises.

Merci à Stéphanie Duvail pour m'avoir expliqué le fonctionnement des SIG et encouragé dans la recherche de nouvelles passerelles entre bibliothéconomie et géographie.

Merci enfin à Pierre Carbone et à Thierry Giappiconi, qui m'ont apporté leurs lumières et leur expertise sur ce sujet complexe tant par leurs publications que par les entretiens qu'ils ont bien voulu m'accorder.

# Sommaire

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE 1 : L'ÉVALUATION DANS LES BIBLIOTHÈQUES .....</b>	<b>14</b>
1. LES TABLEAUX DE BORD DANS LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION : MODE D'EMPLOI .....	14
1.1 <i>La terminologie de l'évaluation : des termes étranges mais normalisés</i> .....	14
1.2 <i>Les sources de définition</i> .....	16
1.3 <i>Les termes-clés de l'évaluation</i> .....	19
1.3.1 Les statistiques au service de l'évaluation.....	19
1.3.2 La difficile convergence de trois niveaux d'objectifs.....	21
1.3.3 Au cœur de l'évaluation : les indicateurs .....	23
1.3.4 Les tableaux de bord, outils de synthèse et de décision .....	27
2. L'ÉVALUATION DANS LES BIBLIOTHÈQUES : ÉTAT DE L'ART.....	32
2.1 <i>Le contexte international</i> .....	33
2.1.1 Les origines anglo-saxonnes de l'évaluation.....	34
2.1.3 Le rôle moteur et normalisateur des organisations internationales.....	37
2.2 <i>La France : du centralisme statistique à l'évaluation locale</i> .....	39
2.2.1 Origines, principes et actualité de l'évaluation des politiques publiques en France.....	40
2.2.1.1 De la décentralisation à l'évaluation .....	40
2.2.1.2 L'impact de la Loi organique du 1 <sup>er</sup> août 2001 .....	42
2.2.2 Les bibliothèques universitaires : une histoire ancienne .....	44
2.2.2.1 L'aventure de l'ESGBU .....	44
2.2.2.2 Naissance et actualité d'ASIBU.....	47
2.2.3 Les bibliothèques publiques : une situation contrastée .....	51
2.2.3.1 De la sensibilisation à la mise en œuvre : quel bilan ?.....	52
2.2.3.2 Actualité de l'évaluation à la DLL et dans les associations professionnelles.....	58
2.3 <i>Analyse externe : deux exemples proches de la BPI</i> .....	64

2.3.1	Évaluation, réseau, déconcentration : la Ville de Paris .....	65
2.3.2	Évaluation et management stratégique : l'exemple de la BnF.....	70
3.	SYNTHÈSE : POINTS DE VIGILANCE ET CADRE DE RÉFÉRENCE POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN TABLEAU DE BORD .....	82
3.1	<i>La dimension politique</i> .....	82
3.2	<i>La dimension humaine</i> .....	84
3.3	<i>La dimension technique</i> .....	86
3.4	<i>La dimension économique</i> .....	89
<b>PARTIE 2 : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉVALUATION À LA BPI .....</b>		<b>92</b>
1.	LA DÉMARCHE SUIVIE .....	95
1.1	<i>Cheminement des hypothèses</i> .....	95
1.2	<i>Méthode d'investigation et identification des enjeux</i> .....	96
1.2.1	Définition des objectifs et périmètre de l'étude.....	96
1.2.2	Analyse de l'existant .....	99
1.2.3	Analyse externe .....	101
1.2.4	Présentation et validation des préconisations .....	102
2.	RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE L'EXISTANT : PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DE L'ÉVALUATION À LA BPI .....	103
2.1	<i>Une marge de manœuvre politique étroite mais réelle</i> .....	103
2.1.1	État des lieux .....	103
2.1.2	Obstacles : des missions imprécises, une représentation égalitariste des publics .....	108
2.1.3	Atouts : une volonté politique forte associée à l'opportunité du Projet d'établissement .....	114
2.2	<i>Ressources et résistances d'une organisation humaine au cœur du changement</i> .....	117
2.2.1	Les usagers face à l'évaluation : réceptifs mais volatils .....	117
2.2.2	Les personnels face à l'évaluation : un potentiel à valoriser.....	119
2.3	<i>Une constellation d'outils à harmoniser et à actualiser</i> .....	121
2.3.1	Les outils automatisés.....	123
2.3.2	Les outils manuels .....	129
2.3.3	Synthèse : forces et faiblesses du dispositif technique actuel ....	136

2.4	<i>Les coûts humains et financiers : le chaînon manquant ?</i> .....	138
2.4.1	La valeur des effets : problématique du retour sur investissement	138
2.4.2	La valeur des efforts : gestion budgétaire et gestion des compétences .....	141
<b>PARTIE 3 : ESQUISSES, PLANS ET MAQUETTES .....</b>		<b>152</b>
1.	LA DÉMARCHE PRÉCONISÉE .....	152
1.1	<i>Constitution d'une cellule évaluation</i> .....	153
1.2	<i>Définition des objectifs en cohérence avec le Projet d'établissement</i>	155
1.3	<i>Choix des procédures de collecte et d'un outil informatique</i> .....	157
1.4	<i>Formation des utilisateurs et mise en œuvre du dispositif</i> .....	161
2.	PROPOSITIONS D'INDICATEURS POUR LES SERVICES AUX PUBLICS .....	162
2.1	<i>Fréquentation, intégration, satisfaction</i> .....	163
2.1.1	Mesurer et agréger les flux de publics, sur place et à distance .....	163
2.1.2	Mesurer la fonction d'intégration sociale de la bibliothèque .....	168
2.1.3	Faut-il évaluer la satisfaction du public ? .....	170
2.2	<i>Fourniture et consultation de documents</i> .....	171
2.2.1	Disponibilité des documents .....	172
2.2.2	Consultation des documents .....	175
2.2.2.1	Les dispositifs de collecte des données sur la consultation ....	176
2.2.2.2	Interprétation des données et choix des indicateurs .....	182
2.3	<i>Reproductions, impressions, téléchargements</i> .....	186
2.4	<i>Valeur ajoutée documentaire : renseigner, signaler, former</i> .....	188
2.4.1	Les services de renseignement : évaluer les questions .....	189
2.4.2	L'activité de signalement face aux pratiques de recherche .....	194
2.4.3	Peut-on évaluer la formation des usagers ? .....	197
3.	UNE APPLICATION CARTOGRAPHIQUE POUR LA GESTION DES ESPACES PUBLICS	198
3.1	<i>Intérêt d'une représentation spatiale des données</i> .....	198
3.2	<i>Les SIG : principes de fonctionnement et utilisation dans les bibliothèques</i> .....	199
3.1	<i>Le système de gestion des espaces publics : applications et limites</i> .....	202

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>206</b>
<b>LISTE DES SIGLES UTILISÉS.....</b>	<b>208</b>
<b>SOURCES.....</b>	<b>210</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>213</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>223</b>

# Introduction

Ce mémoire a été rédigé à l'issue d'un stage d'étude au sein de la direction de la Bibliothèque publique d'information (BPI). Il s'articule autour d'une analyse théorique et historique de l'évaluation des bibliothèques et d'une application pratique au cas de la BPI. L'étude répond à trois objectifs : synthétiser et actualiser l'état des connaissances sur le sujet ; analyser la problématique de l'évaluation à la BPI ; faire la proposition d'outils d'aide à la décision organisés en tableaux de bord. La question posée par les commanditaires de l'étude, « *Quel tableau de bord pour la BPI ?* », induisait une autre question : pourquoi engager une démarche d'évaluation dans cet établissement ? Si la commande formulée par la direction de la BPI exprimait implicitement un besoin d'outils de pilotage pour son management stratégique, la réalisation d'un tableau de bord devait-elle pour autant se limiter à l'élaboration d'un dispositif technique ? En amont de la conception de ces auxiliaires de gestion que sont les indicateurs de performance, n'était-il pas indispensable de réfléchir aux conditions humaines et organisationnelles de leur réalisation, de leur exploitation et de leur appropriation par les personnels ? Le contexte particulier de la BPI nous a conduit à élargir le champ de l'analyse afin de prendre en compte le besoin plus fondamental de l'établissement d'améliorer sa communication interne. Ce choix impliquait d'envisager plusieurs utilisations du tableau de bord, c'est-à-dire d'imaginer son exploitation et sa diffusion à des niveaux et dans des buts différents : c'est pourquoi il a paru judicieux de décliner le tableau de bord de la direction en tableaux de bord pour la BPI.

La réalisation de ce projet s'est heurtée à trois obstacles : l'écart entre les recommandations qui sont faites dans la littérature sur le sujet et l'état des pratiques dans les bibliothèques françaises ; la culture d'établissement de la BPI, peu favorable à la mise en place d'un dispositif d'évaluation ; le contexte actuel de cette bibliothèque qui traverse une période décisive de questionnement et de réorganisation.

La littérature française sur l'évaluation est aujourd'hui abondante, démontrant à la fois l'intérêt croissant que les professionnels portent à cette activité et l'affirmation d'une expertise nationale dans un domaine où les recherches anglo-saxonnes ont longtemps été prépondérantes. Depuis une dizaine d'années, les ouvrages et manuels consacrés au sujet semblent néanmoins aboutir au même constat : à présent que les fondements théoriques et méthodologiques ont été posés, il revient aux professionnels de passer à l'acte, d'expérimenter et de mettre en œuvre. Il ne s'agit plus de sensibiliser et d'expliquer, mais de faire. Soucieux d'appuyer notre réflexion sur des comptes rendus d'expériences, nous n'avons cependant rencontré que des praticiens eux-mêmes à la recherche d'autres praticiens qui auraient enfin réussi à mettre en œuvre une vraie politique d'évaluation et à construire des indicateurs et des tableaux de bord. Les professionnels sont en quête d'exemples et de modèles alors que les spécialistes s'accordent à dire qu'il n'en existe pas : il revient à chaque établissement d'élaborer son propre dispositif d'évaluation en fonction de ses objectifs et de ses contraintes. De toute évidence, le passage de la théorie à la pratique ne se fait pas sans difficultés. De plus, l'évaluation est rarement perçue comme une priorité alors que le monde des bibliothèques est confronté à des mutations profondes. Cela tient aux spécificités du contexte français et à son histoire administrative, que nous avons souhaité confronter aux expériences étrangères afin de mieux comprendre cette singularité souvent assimilée, à tort, à un retard. Notre propre expérimentation au cas de la BPI s'est donc apparentée à la recherche, parfois périlleuse, d'un équilibre entre le respect des normes et la recherche de solutions pragmatiques adaptées à l'organisation complexe de la BPI : il y avait urgence à proposer des pistes concrètes ; c'est ce que nous avons tenté de faire, sans toujours avoir la possibilité de nous appuyer sur les réalisations d'établissements comparables.

La tâche s'est avérée d'autant plus complexe que la BPI est un établissement à vocation nationale dont le mode de fonctionnement est atypique. Bibliothèque de consultation, elle ne dispose en effet d'aucune statistique de prêt ou d'inscription, contrairement à la plupart des autres bibliothèques. Anonymes et nombreux, ses

usagers échappent aux protocoles de l'évaluation qui s'appuient habituellement sur l'étude de publics captifs. L'organisation des services, à laquelle notre étude a accordé une attention particulière, ne peut être évaluée finement en l'absence d'une approche segmentée des publics et de leurs attentes. De plus, la mise en œuvre de tableaux de bord dans cet établissement implique que l'on s'intéresse à sa culture aussi bien qu'à sa structure. Or, ces dernières se caractérisent par une dispersion et une dilution des responsabilités que vient contrecarrer une forte revendication d'autonomie de la part des personnels. Dans ces conditions, notre étude ne pouvait se limiter à la recherche de solutions techniques : elle impliquait d'analyser les circuits de décision et les flux de la communication interne mais aussi de localiser et de mutualiser les compétences nécessaires à la réalisation de tableaux de bord. En d'autres termes, l'identité de cette bibliothèque nous a obligé à mettre à plat les ressources et les dysfonctionnements de son organisation interne, nous poussant à aller bien au-delà dans nos investigations que l'intitulé du sujet ne l'avait d'abord laissé imaginer.

Enfin, notre entreprise devait s'adapter à des circonstances particulières. Le stage s'est en effet déroulé à un moment charnière pour l'établissement : réouverture au public en janvier 2000 à l'issue d'un long chantier de rénovation, la BPI a vu arriver un an plus tard son nouveau directeur. Celui-ci a souhaité mobiliser les équipes autour du nouveau Projet d'établissement. La réalisation de cet objectif impliquait une réorganisation préalable des services. Ainsi, notre réflexion est intervenue à la suite d'une étude d'organisation conduite avec l'aide de consultants et en amont de l'élaboration du Projet d'établissement. En quelques mois, la BPI a changé d'organigramme, des redéploiements de personnels et d'attributions ont été décidés. Il nous incombait d'insérer le travail sur les tableaux de bord dans le calendrier de la direction et de l'articuler avec les efforts engagés pour accompagner le changement à l'intérieur de la bibliothèque. Les objectifs étant en phase de définition ou de maturation, la structure de l'organisation étant, elle aussi, en pleine mutation, il s'agissait de proposer des solutions relativement précises dans un cadre mouvant. Notre intervention impliquait donc de faire preuve à la fois de prudence et de souplesse. Elle bénéficiait néanmoins d'un contexte favorable

car la réflexion collective engagée autour des objectifs et des responsabilités était propice à éclairer le choix des indicateurs. Encore fallait-il convaincre nos interlocuteurs qu'il existait un lien entre évaluation, réorganisation et Projet d'établissement. Enfin, le tableau de bord devait prendre en compte les projets nouveaux de coopération et de bibliothèque à distance souhaités par la direction et son ministère de tutelle : il ne suffisait pas de rendre compte des activités et de la performance des services existants ; on devait également s'intéresser à ceux qui n'existaient pas encore. En proposant des indicateurs « hybrides » combinant l'évaluation des services sur place et celle des services électroniques, notre travail s'est efforcé de proposer quelques pistes de réflexion pour l'avenir.

Pour résoudre ces difficultés et mener à bien le projet, nous avons adopté une méthodologie qui repose sur trois principes. Lorsque cela était possible et pertinent, nous avons d'abord souhaité compléter la lecture des ouvrages théoriques, des normes et des documents techniques par des entretiens avec leurs auteurs, qu'il s'agisse de professionnels de la BPI ou d'experts et de praticiens extérieurs à l'établissement. Cette démarche visait à revenir aux sources de l'information afin de mieux la comprendre, de la vérifier et d'en faire valider notre propre interprétation. Elle a également permis de glaner quelques comptes rendus d'expériences peu connus et de s'appuyer sur des faits ou des développements qui n'ont pas encore fait l'objet de publications : ce mémoire n'apporte pas de contribution théorique mais s'attache à rendre compte de l'actualité française et internationale de la recherche dans le domaine de l'évaluation des bibliothèques.

En second lieu, il convient de préciser que l'analyse que nous proposons du mode de fonctionnement de la BPI s'inspire de la sociologie des organisations. Il existe en effet une continuité intellectuelle entre cette discipline et l'approche systémique qui caractérise le management stratégique ainsi que les fondements théoriques de l'évaluation. L'analyse de la décision a fait l'objet de nombreux travaux que l'on doit à des sociologues des organisations, notamment dans le domaine des politiques publiques. La méthode qui consiste à distinguer les différents acteurs qui interviennent dans une bibliothèque (personnels, encadrement, usagers,

tutelles) et à examiner les motivations, intérêts et croyances de chacun de ces groupes avant de préconiser des actions de changement nous a paru particulièrement adaptée à l'élaboration des tableaux de bord. Celle-ci implique en effet de décomposer les processus de production et de décision propres à l'organisation et de les situer dans un environnement dont le périmètre et la nature varient en fonction des représentations de chaque acteur.

Enfin, notre travail se caractérise par une conception assez étendue de la discipline en constante évolution qu'est la bibliothéconomie. Travailler sur l'évaluation des bibliothèques implique une approche multidisciplinaire. Il s'agit naturellement de prendre en compte les dimensions politiques, humaines, documentaires, économiques et techniques qui interviennent dans la gestion d'une bibliothèque. Au-delà, la recherche dans le domaine de l'évaluation nécessite également de recourir à d'autres disciplines choisies pour leurs apports théoriques ou leur ingénierie technique. En l'occurrence, notre étude fait des emprunts au management, à l'administration publique, à la sociologie, à l'histoire administrative et à la géographie.

Le plan adopté reflète les problématiques évoquées, organisées en trois étapes correspondant à des niveaux de lecture complémentaires. La première partie est une introduction historique et théorique. Elle explore les principaux concepts de l'évaluation et vise à confronter l'appareil méthodologique préconisé à la réalité historique qui permet d'apprécier les difficultés d'application propres au contexte français. La seconde partie présente le cadre d'analyse ainsi que les principales conclusions de l'étude de faisabilité réalisée à la BPI : elle constitue un diagnostic de l'évaluation dans l'établissement et établit le lien entre évaluation et changement organisationnel. Dans la troisième partie, nous avons souhaité réunir toutes les préconisations techniques qui pourraient être utilisées par les agents de la BPI : une sélection d'indicateurs y est présentée et confrontée aux normes en vigueur ou à l'étude, ainsi qu'une proposition d'exploitation cartographique des tableaux de bord.

# Partie 1 : L' évaluation dans les bibliothèques

## 1. Les tableaux de bord dans la démarche d'évaluation : mode d'emploi

Préalablement à toute interrogation sur la problématique de construction et d'utilisation des tableaux de bord, il convient de présenter les difficultés et les spécificités de la terminologie qui sera utilisée tout au long de notre étude. Bien que des manuels récents aient d'ores et déjà balisé le champ de cette investigation, il semble en effet qu'on ne puisse faire l'économie d'un travail de contextualisation et de définition compte tenu du caractère technique et relativement récent de la démarche d'évaluation dans les bibliothèques françaises. Cette présentation se veut une forme d'atelier introductif qui permettra au lecteur de s'approprier les termes-clés dont il sera question ensuite.

### 1.1 La terminologie de l'évaluation : des termes étranges mais normalisés

L'évaluation des politiques publiques françaises s'appuie sur un ensemble de concepts et d'outils dont la plupart ont été importés des pays anglo-saxons. Dans ce secteur, le moins que l'on puisse dire est que la langue française n'a guère eu l'occasion de s'illustrer. Si l'on s'en tient au domaine d'application des bibliothèques, on observe en effet que les experts français ont davantage fait porter leurs efforts sur l'adaptation de démarches et la traduction de termes utilisés par leurs collègues britanniques ou américains que sur des propositions véritablement originales qui auraient pu générer une terminologie propre. On peut regretter cet état de fait, qui a pour conséquence de donner à l'ensemble du vocabulaire de l'évaluation une coloration parfois étrange et, de toute façon, étrangère : la

distinction subtile et néanmoins essentielle entre le terme d'efficacité et celui d'efficacités, le sens même du terme d'évaluation (moins équivoque en anglais qu'en français), fournissent des exemples éloquentes de l'aridité sémantique de la littérature sur le sujet. Celle-ci fait écho au langage du management et du marketing, dont elle est d'ailleurs en grande partie issue. L'introduction de ces termes dans le monde des bibliothèques se heurte à des résistances culturelles et linguistiques qui compliquent la compréhension et l'appropriation de la démarche d'évaluation par les professionnels.

Il faut toutefois souligner que l'important travail de traduction et de pédagogie conduit notamment par Pierre Carbone et Thierry Giappiconi depuis le début des années 90 a été mené, dès le départ, dans le cadre de leur participation à des instances internationales de recherche et de normalisation. On peut se féliciter que la démarche d'évaluation ait été introduite en France par ce biais. En effet, la mise en place relativement rapide d'un vocabulaire « contrôlé », validé par l'Association française de normalisation (AFNOR), a permis d'éviter bien des confusions et de préparer le terrain de l'évaluation dans les bibliothèques avant même que les établissements ne se l'approprient. Comme le rappelle Christine Abbott<sup>1</sup>, cela n'a pas été le cas en Grande-Bretagne, où la multiplication d'ouvrages et d'articles théoriques ou pratiques sur le sujet a abouti à une certaine confusion, à des querelles de chapelles et à de nombreux malentendus : l'emploi de termes identiques pour désigner des réalités ou des méthodes différentes a sensiblement compliqué le travail des praticiens désireux d'appliquer la démarche d'évaluation dans leur établissement. Le fait que la terminologie française ait été stabilisée dans le cadre d'instances internationales, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et la Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques (IFLA) est également un atout pour les bibliothèques françaises. Elle permettra à terme de faciliter les comparaisons et les échanges internationaux. Le partage d'un même référentiel terminologique peut s'avérer particulièrement utile, dans le cadre européen notamment. À cet égard, on peut donc dire que les

---

<sup>1</sup> ABBOTT, Christine. *Performance Measurement in Library and Information Services*. Londres : ASLIB, The Association for Information Management, 1996 (The ASLIB Know How Series) p.1-2.

bibliothécaires français bénéficient, paradoxalement, par rapport à leurs collègues anglo-saxons, de leur retard ou des voies détournées qu'ils ont empruntées pour arriver à la situation présente.

Précisons enfin que les experts français qui ont participé aux travaux de traduction et de normalisation sont également ceux qui ont publié les manuels de référence sur le sujet. Cette coïncidence assure une forte cohérence au corpus de la littérature en langue française sur l'évaluation des bibliothèques. Aussi, une démarche pragmatique semble s'imposer : même s'ils ne sont pas toujours satisfaisants d'un point de vue linguistique, les termes de l'évaluation sont désormais des termes « partagés » et normalisés. Plutôt que de chercher à les traduire autrement, il semble plus judicieux de les accepter tels qu'ils sont et de se concentrer sur leur signification et leur utilisation. Ce vocabulaire présente toutefois des difficultés et n'est pas toujours explicite pour le néophyte qui n'a pas le réflexe de jongler entre les termes français et leur traduction anglaise. Surtout, et nous avons eu l'occasion de nous en rendre compte au cours d'échanges avec les personnels de la BPI, l'évaluation est trop souvent confondue avec l'évaluation individuelle des agents ou avec une forme de contrôle assorti de sanctions alors qu'il s'agit plus fondamentalement d'une démarche d'auto-connaissance et de rationalisation de la décision. Il a donc semblé utile de définir précisément ces termes et d'introduire à cette occasion les principes généraux de la démarche d'évaluation en bibliothèque. On présentera préalablement les sources des définitions retenues.

## **1.2 Les sources de définition**

La source de référence la plus récente pour le vocabulaire de l'évaluation bibliothéconomique est la norme ISO 11620<sup>2</sup>, publiée en 1998 et en cours de révision. Dans un article du *Bulletin des bibliothèques de France* publié en 1999, Pierre Carbone a introduit et présenté cette norme aux professionnels français. Il

---

<sup>2</sup> ISO (International Standardisation Organization). [Comité technique ISO/TC46, sous-comité SC8 statistiques et évaluation des résultats]. *Information et documentation : indicateurs de performance des bibliothèques*. ISO 11620, Genève : ISO, 1998.

explique notamment que « *par rapport aux manuels [anglo-saxons d'évaluation bibliothéconomique], un des avantages de la norme est l'adoption d'une terminologie propre aux indicateurs de performance des bibliothèques, qui constitue dorénavant pour cette communauté le langage commun dans ce domaine.* »<sup>3</sup> Nombre des citations qui suivent sont extraites de cette norme et sont complétées de commentaires et de précisions que l'on a jugé utile d'apporter. On a formulé ces dernières à la lecture de publications antérieures, qui faisaient autorité avant la publication de la norme, ou d'ouvrages postérieurs qui montrent l'appropriation progressive de la démarche d'évaluation par les professionnels français. Il s'agit notamment des *Recommandations internationales pour la mesure de la performance dans les bibliothèques universitaires*, publiées par l'IFLA en 1996<sup>4</sup> et qui contiennent un glossaire anglais-français des termes-clés. *Keys to Success : Performance indicators for Public Libraries*<sup>5</sup> est l'un des premiers manuels publiés sur le sujet en Grande-Bretagne. Sa traduction française est présentée en annexe de l'ouvrage dirigé par Anne Kupiec en 1994<sup>6</sup>, sous le titre *Les clés du succès : indicateurs de performance pour les bibliothèques publiques*. Signalons également les ouvrages plus anciens publiés par Christine Abott<sup>7</sup> et John Crawford<sup>8</sup>, remarquables par la concision et la clarté de leur présentation ainsi que leurs schémas explicatifs.

En langue française, on pourra consulter les ouvrages et manuels publiés successivement par Anne Kupiec, Thierry Giappiconi et Pierre Carbone. Édités dans un intervalle de huit années, ils permettent à la fois de s'approprier la terminologie technique de l'évaluation et d'observer comment l'approche française du sujet s'est progressivement approfondie. La comparaison de ces publications

---

<sup>3</sup> CARBONE, Pierre. *Évaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme*. Bulletin des bibliothèques de France, 1999, t. 43, n°6, p.42.

<sup>4</sup> POLL, Roswitha, TE BOEKHORTS, Peter. *Measuring Quality : International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries* Munich ; New Providence ; Londres ; Paris : Saur, 1996, (IFLA Publications ; 76).

<sup>5</sup> KING RESEARCH LTD. *Keys to Success : Performance Indicators for Public Libraries : a Manual of Performance Measures and Indicators*. Londres : HMSO, 1990.

<sup>6</sup> KUPIEC, Anne (Dir.). *Bibliothèques et évaluation*. Paris : Electre - Éditions du cercle de la librairie, 1994 (Bibliothèques).

<sup>7</sup> ABBOT, Christine. *Op. cit.*

<sup>8</sup> CRAWFORD, John. *Evaluation of Library and Information Services*. Londres : ASLIB, The Association for Information Management, 1996 (The Aslib Know How Series).

montre en effet comment l'on est parti d'une démarche de sensibilisation, par des contributions théoriques et sectorielles et des comptes rendus d'expériences (*Bibliothèques et évaluation*<sup>9</sup>), pour passer à la présentation de l'évaluation comme l'un des outils du management moderne des bibliothèques (*Management des bibliothèques*<sup>10</sup>) qui devient ensuite l'objet d'un manuel à part entière, où l'évaluation apparaît comme l'aboutissement d'une réflexion d'ensemble adaptée au contexte culturel et institutionnel français (*Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires*<sup>11</sup>). Le dernier ouvrage sur le sujet (*Construire des indicateurs et des tableaux de bord*<sup>12</sup>) a paru en 2002. Pour Pierre Carbone, qui en a assuré la direction, son objet n'est plus de définir les termes et la démarche (considérés comme acquis grâce aux publications antérieures), mais d'aborder avec pragmatisme et au moyen d'exemples et de témoignages la mise en œuvre de l'évaluation. Précisons pour finir que l'évaluation en bibliothèque a d'abord connu des applications directes dans le champ de la politique documentaire et que les publications de Bertrand Calenge<sup>13</sup> ont joué un rôle majeur dans la diffusion de ces pratiques. D'autres ouvrages permettent d'approfondir le sujet : ils seront cités plus loin ou figurent dans la bibliographie. On n'a mentionné ici que les plus pertinents pour une première approche et une mise à plat des concepts essentiels.

---

<sup>9</sup> KUPIEC, Anne (Dir.). *Op. cit.*

<sup>10</sup> GIAPPICONI, Thierry, CARBONE, Pierre. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris : Electre - Éditions du Cercle de la librairie, 1997 (Bibliothèques).

<sup>11</sup> GIAPPICONI, Thierry. *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires*. Paris : Electre-Éditions du Cercle de la Librairie, 2001 (Bibliothèques). [contient un lexique français/anglo-américain des termes les plus utilisés]

<sup>12</sup> CARBONE Pierre (Dir.). *Construire des indicateurs et tableaux de bord*. Paris : Tec et Doc ; Villeurbanne (Rhône) : Presses de l'Enssib, 2002 (La boîte à outils).

<sup>13</sup> CALENGE, Bertrand. *Conduire une politique documentaire*. Paris : Electre-Éditions du Cercle de la Librairie, 1999 (Bibliothèques).

CALENGE, Bertrand. *Les politiques d'acquisition : constituer une collection dans une bibliothèque*. Paris : Electre-Éditions du Cercle de la Librairie, 1999 (Bibliothèques).

### 1.3 Les termes-clés de l'évaluation

#### 1.3.1 Les statistiques au service de l'évaluation

Les statistiques sont bien connues des bibliothèques françaises, qui sont amenées à en recueillir régulièrement afin de les transmettre à leurs tutelles depuis de nombreuses années. Ce sont des relevés de données brutes qui concernent, par exemple, le nombre d'inscriptions, d'entrées, de prêts ou d'heures d'ouverture. La collecte de données homogènes et identiques permet de voir comment un établissement se situe par rapport à d'autres ou à une moyenne nationale. On l'utilise également pour savoir si l'activité a progressé ou diminué d'une année à l'autre. Cette approche permet de mesurer rétrospectivement certaines activités quantifiables de la bibliothèque, ce qui explique que l'on parle d'un contrôle *a posteriori* des établissements au moyen des statistiques. Le travail et les outils déployés pour cette collecte constituent une étape importante dans la démarche d'évaluation, mais celle-ci ne s'y réduit pas : on pourrait plutôt dire qu'elle les met à son service.

L'évaluation est en effet une démarche d'auto-connaissance permanente ou ponctuelle pratiquée par la bibliothèque afin de rendre compte de ses activités et d'en améliorer la gestion. Elle peut être interne, lorsque la bibliothèque souhaite mesurer l'évolution de ses propres activités dans le temps. Elle peut également être externe, lorsque la bibliothèque souhaite comparer son activité à celle d'autres établissements et se situer dans un environnement plus large. Elle peut être antérieure (évaluation *ex ante*, à visée prospective) ou postérieure à l'action (évaluation *ex post* des bilans et rapports d'activité). Elle pourra également être réalisée en même temps que l'action se déroule : on parlera alors d'évaluation concomitante. L'utilisation de tableaux de bord correspond à ce dernier cas de figure. La démarche d'évaluation diffère de la statistique en ce qu'elle se propose de mesurer l'activité de la bibliothèque non plus comme une « valeur absolue », mais par rapport à un contexte interne et à un environnement externe déterminés. Elle s'inspire en ce sens du management stratégique et du contrôle de gestion, qui inscrivent l'activité des services dans une réalité sociale, économique et politique.

Il s'agit alors de confronter la stratégie de l'établissement à la mise en œuvre de ses actions. Autrement dit, l'évaluation doit permettre d'élaborer des outils d'aide à la décision pour le pilotage et la planification des actions de la bibliothèque par rapport à des objectifs précis et avec des moyens donnés : on ne portera plus d'appréciation subjective sur des résultats détachés de tout référentiel de comparaison et d'interprétation. On qualifiera au contraire ces résultats en tenant compte de ce que la bibliothèque a souhaité réaliser (ses objectifs) et des ressources dont elle dispose pour y parvenir (ses moyens). On ne comparera plus les statistiques de prêt de bibliothèques sur le seul motif que les arbitrages politiques ou la géographie les placent en situation de concurrence, mais celles de bibliothèques qui se sont fixé les mêmes buts et qui disposent des mêmes moyens. L'augmentation ou la baisse du nombre de prêts ou d'inscrits ne pourra être judicieusement interprétée que si l'on tient compte de l'évolution des ressources humaines et budgétaires de la bibliothèque ou encore d'un changement dans ses objectifs qui auront pu évoluer de la recherche du plus grand nombre d'inscrits vers une politique sélective, tournée vers certaines catégories de publics, moins nombreux mais identifiés comme prioritaires. En résumé, évaluer, c'est mettre en relation trois facteurs : les objectifs, les ressources et les résultats. Cette mise en relation s'analyse généralement à deux niveaux : celui de l'action publique engagée par la bibliothèque (par rapport aux buts qu'elle s'est fixés), et, au-delà, celui des enjeux et des problèmes de société dans lesquels son action s'insère ou auxquels elle se propose de répondre. L'articulation de ces deux niveaux d'analyse n'étant peut-être pas immédiatement intelligible en ces termes, elle sera illustrée plus loin au moyen d'un exemple. Thierry Giappiconi et Pierre Carbone apportent les précisions suivantes :

*« le terme de performance est la notion centrale de cette relation. Il réunit trois notions : celle d'efficacité du service fourni par la bibliothèque (adéquation plus ou moins grande des résultats aux objectifs), celle d'efficience dans l'utilisation des ressources employées (adéquation plus ou moins grande des ressources aux*

*résultats) et celle de pertinence des choix opérés (adéquation plus ou moins grande des ressources aux objectifs). »<sup>14</sup>*

Évaluer une bibliothèque consiste à mesurer sa performance, c'est-à-dire à juger de sa capacité à trouver le meilleur équilibre possible entre la qualité des services rendus et l'économie des moyens employés. Pour mettre en œuvre une démarche d'évaluation, il est nécessaire de formaliser les objectifs, les moyens et les résultats et de se doter d'instruments de mesure et d'interprétation qui vont permettre de les mettre en relation. Examinons à présent ces différents outils conceptuels.

### 1.3.2 *La difficile convergence de trois niveaux d'objectifs*

On distingue habituellement trois niveaux d'objectifs qui se déclinent en missions, objectifs généraux (ou buts) et objectifs opérationnels (ou objectifs). La norme ISO 11620 en donne des définitions précises. En apparence, tout semble assez simple, mais nous avons choisi d'illustrer l'énoncé de ces principes d'un exemple dont on verra qu'il pose toutes les difficultés de la définition des objectifs. La mission d'un établissement correspond aux « *objectifs généraux et aux choix en matière de développement de services et produits, formulés par un organisme et approuvés par les autorités dans un document officiel* »<sup>15</sup> : la mission exprime donc la vocation reconnue de l'établissement. Dans notre exemple, les missions de la BPI sont fixées dans son décret fondateur, qui stipule qu'elle doit :

*« offrir à tous, et dans la mesure du possible, en libre accès un choix constamment tenu à jour de collections françaises et étrangères, de documents d'information générale et d'actualité, constituer un centre de recherche documentaire en liaison avec les autres centres, bibliothèques et établissements culturels. »<sup>16</sup>*

---

<sup>14</sup> GIAPPICONI Thierry, CARBONE, Pierre. *Op. cit.*, p. 228.

<sup>15</sup> ISO 11620, *Op. cit.*, p.3.

<sup>16</sup> Décret n°76-82 du 27 janvier 1976 portant création de la Bibliothèque publique d'information.

Un objectif général se définit comme la « *situation à atteindre grâce à des plans d'action et des moyens adaptés* »<sup>17</sup> : il est une application de la mission au contexte particulier de l'établissement. Si l'on retenait du décret précédemment cité la mission de la BPI de présenter ses collections en libre accès, on pourrait lui fixer comme objectif général de déployer la totalité de ses collections dans les espaces publics de la bibliothèque. Enfin, un objectif opérationnel est un « *but spécifique qu'une activité doit atteindre afin de contribuer à réaliser l'objectif général d'une organisation* »<sup>18</sup>. À ce niveau, où il s'agit d'objectiver des résultats tangibles, et pour conclure sur l'exemple du libre accès, on pourrait imaginer que la BPI se fixe pour l'année 2003 l'objectif opérationnel de mettre en libre accès la totalité de ses dossiers de presse (dont une partie est actuellement conservée en magasin en vue d'une numérisation).

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la complexité de la mise en œuvre de l'évaluation dans une bibliothèque tient autant aux moyens techniques qu'il convient de mobiliser afin de recueillir et d'exploiter des données qu'à la difficulté à laquelle on est confronté lorsqu'il s'agit de définir ses objectifs à ces trois niveaux et de les faire converger. En l'absence d'une loi sur les bibliothèques, les établissements français ont le plus grand mal à formuler leurs missions et à les faire valider par leurs autorités de tutelle. La *Charte des bibliothèques*<sup>19</sup>, adoptée par le Conseil supérieur des bibliothèques en 1991, est le seul texte du genre, mais il n'a aucune valeur juridique. Il ne peut par ailleurs se substituer aux établissements et aux collectivités (territoriales ou universitaires) auxquelles il revient de définir de façon concertée les missions de la bibliothèque en fonction d'une politique et d'un environnement spécifiques.

On pourrait croire que des établissements publics dont les missions sont fixées par décret ou par la Loi sont mieux armés que les autres. En réalité, si l'on revient au décret de la BPI, on voit bien que les missions qui y sont définies ne sont pas

---

<sup>17</sup> ISO 11620, *Op. cit.*, p.3

<sup>18</sup> *Ibid.*, p.3.

<sup>19</sup> CONSEIL SUPERIEUR DES BIBLIOTHÈQUES. *Charte des bibliothèques, adoptée par le Conseil supérieur des bibliothèques le 7 novembre 1991, Rapport du président pour l'année 1991*. Paris : Association du Conseil supérieur des bibliothèques, 1992.

clairement formulées en termes d'impact social, de public déterminé ou d'action publique : le libre accès n'est pas une mission en soi, il s'agit plutôt d'une modalité de fourniture de documents. Thierry Giappiconi, qui donne pour exemples de missions « *la formation initiale* », « *la formation continue* » ou « *le développement de la lecture publique* »<sup>20</sup> ne rangerait certainement pas le libre accès parmi les missions de la BPI. La plupart des personnels de l'établissement considèrent cependant que le libre accès est une mission, au même titre que la gratuité ou l'anonymat garantis aux usagers.

Par ailleurs, la définition d'objectifs opérationnels implique une réflexion poussée sur la programmation des activités de l'établissement à court et moyen termes, ainsi qu'une grande capacité à traduire ces objectifs en actions précises, le plus souvent chiffrées, qui sont des seuils ou des cibles définis en concertation avec les personnels. Peu de bibliothèques sont en mesure de le faire. En termes d'objectifs, il semble qu'au lieu des trois niveaux auxquels la norme fait référence, la plupart des bibliothèques ne soient pour le moment en mesure de s'appuyer que sur un entre-deux qui n'est guère satisfaisant car il fausse ou brouille la finalité même de la démarche d'évaluation. Dans son manuel d'évaluation, Thierry Giappiconi insiste sur le fait que « *La cohérence entre missions, objectifs généraux et objectifs opérationnels doit être rigoureusement respectée.* »<sup>21</sup> Sans doute faut-il comprendre cette recommandation comme l'expression d'un idéal à atteindre, mais sa réalisation semble pour le moment bien difficile à mettre en œuvre.

### 1.3.3 Au cœur de l'évaluation : les indicateurs

Les indicateurs de performance sélectionnés par une bibliothèque constituent, pris comme un ensemble, un outil de gestion et de planification. Leur but est, selon les termes exacts de la norme, de mesurer « *l'efficacité dans la fourniture de services par la bibliothèque et l'efficience dans l'affectation et l'emploi des ressources*

---

<sup>20</sup> GIAPPICONI, Thierry. *Op. cit.*, p. 48.

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 51.

*utilisées pour fournir ces services* »<sup>22</sup>. Ils servent, d'une part, à optimiser le pilotage de l'établissement et de ses services et, d'autre part, à fournir une base de communication et de négociation avec le personnel, les autorités de tutelle ou les usagers. Un indicateur est l' « *expression (numérique, symbolique ou verbale) employée pour caractériser les activités (événements, objets, personnes) à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs dans le but d'en déterminer la valeur* », qui « *inclut à la fois des chiffres bruts et des ratios.* »<sup>23</sup> Un indicateur numérique se présentera donc sous la forme d'une donnée brute, d'un ratio, d'un taux, d'une moyenne, d'un indice ou d'un pourcentage, par exemple. Le nombre de prêts annuels rapporté au nombre d'habitants de la population desservie, le temps moyen consacré au traitement d'un document sont des exemples d'indicateurs qui croisent plusieurs données, mais le nombre total d'entrées à la bibliothèque pourra également être considéré comme un indicateur s'il est interprété *in fine* au vu d'un ensemble de données. Il s'agit d'une statistique, d'une donnée brute, mais elle sera, comme tous les indicateurs, comprise dans sa relation avec d'autres.

Lors de l'élaboration de la norme ISO 11620, le terme même d'indicateur a, précise Pierre Carbone, été préféré à celui de mesure (reflétant l'usage américain actuel, qui implique un calcul) parce qu' « *il désigne plus exactement les outils mis en œuvre – qui ne se limitent pas à la mesure, un indicateur de performance étant une donnée jugée pertinente par rapport à un contexte défini.* »<sup>24</sup> Cette précision est importante, car elle élargit considérablement le champ des possibilités pour toute bibliothèque qui cherche à sélectionner les indicateurs qui lui conviennent le mieux. Ceux-ci ne se présenteront en effet pas toujours sous la forme d'un rapport arithmétique entre moyens et résultats. C'est toujours à un niveau plus global (celui du tableau de bord) que le niveau de performance de l'établissement sera effectivement établi.

La normalisation des indicateurs ne doit donc pas être perçue comme le simple « corsetage » des statistiques. Il s'agit plus exactement d'une invitation à

---

<sup>22</sup> ISO 11620. *Op. cit.*, p.3.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p.3.

<sup>24</sup> CARBONE, Pierre. *Op. cit.*, p. 42.

l'invention pour trouver les outils et la présentation qui reflèteront le mieux le contexte et les objectifs par rapport auxquels on évalue l'action. La norme fait des suggestions, offre une démarche et un langage communs pour formuler ces propositions et les organiser entre elles. Elle précise notamment que les indicateurs doivent être adéquats, fiables, valides, applicables et comparables<sup>25</sup>. Autant de critères déterminants pour leur sélection et la mise en place d'un protocole qui ne doit pas être surdimensionné. Dans la mesure du possible, le dispositif évaluatif doit en effet correspondre, tant par les coûts induits que par les finalités recherchées, aux moyens et aux besoins de la bibliothèque. À toutes les étapes de la démarche, il faut s'assurer que les techniques de collecte et d'interprétation des données que l'on met en place ne coûtent pas trop cher par rapport à l'utilisation qu'on en fera. En d'autres termes, l'évaluation doit surtout éviter de produire des tableaux que personne ne lira. C'est pourquoi il n'y a pas de recette miracle ni de modèle imposé : chacun détermine les outils dont il a vraiment besoin et investit en conséquence dans leur production en fonction des décisions qu'il a besoin de prendre et pour lesquelles il manque d'informations.

Auberge espagnole, quoique policée, des bibliothèques, l'évaluation laisse alors la porte ouverte à des présentations autrement plus séduisantes que les séries et tableaux statistiques. L'expression « *symbolique* » de l'indicateur peut être, par exemple, sa traduction graphique : une flèche pointée vers le haut ou vers le bas, pour indiquer une tendance, ou encore un jeu de couleurs (souvent celles du feu tricolore) signalant la gravité d'un problème ou la portée d'un succès. Dans la proposition de tableau de bord faite à la BPI, on verra que cette liberté accordée par la norme a été largement exploitée.

Parmi les nombreux indicateurs connus et utilisés, quelques-uns méritent néanmoins d'être définis plus précisément car ils permettent de mieux comprendre les différents niveaux qu'il convient de mettre en relation à l'intérieur de l'environnement de la bibliothèque. Thierry Giappiconi résume les fonctions de

---

<sup>25</sup> Les critères et le cadre de présentation des indicateurs sont décrits précisément dans la norme ISO 11620, p.4-5.

ces indicateurs dont la construction et le sens dérivent directement des concepts consubstantiels à la notion de performance :

*« Les indicateurs d'efficacité mesurent les écarts entre les objectifs et l'impact ou la qualité des actions. Les indicateurs d'efficience mesurent les écarts entre les ressources et les résultats. Les indicateurs de pertinence mesurent les écarts entre les objectifs et les ressources. »<sup>26</sup>*

L'insistance de l'auteur à évoquer ces trois aspects de la performance exprime moins une méthodologie idéale qu'un souci pédagogique : les indicateurs sont rarement utilisés selon cette typologie. Il faut plutôt y voir une mise en garde à l'adresse des professionnels qui souhaitent construire des indicateurs. Le risque est grand, en effet, de se perdre dans les méandres des formules et des comptages sans s'être préalablement posé la bonne question : à quoi ces outils vont-ils me servir – *exactement* ? Est-ce que la priorité de ma bibliothèque est d'atteindre, coûte que coûte, les objectifs qu'elle a définis dans son Projet d'établissement ou dans un contrat d'objectifs passé avec la tutelle ? S'agit-il plutôt de ménager mes personnels et mon budget quitte à réduire mon niveau d'ambition ? L'évaluation doit-elle permettre à ma bibliothèque de montrer à la tutelle que les objectifs qu'elle m'assigne ne sont pas réalisables compte tenu des moyens qu'elle m'accorde ? Ces questions conduisent le praticien à clarifier ce qu'il cherche. C'est d'ailleurs une des vertus essentielles de l'évaluation qui peut « *motiver au préalable, ou bien entraîner en retour, une explicitation ou une énonciation des missions et des objectifs* »<sup>27</sup>.

En pratique, et dans la norme, les indicateurs se déclinent et se classent plutôt selon une logique fonctionnelle ou sectorielle, qui paraît plus simple à mettre en œuvre et donne des résultats plus aisés à communiquer aux personnels et aux autorités : les indicateurs se présenteront plutôt selon les types de services rendus (fourniture de documents, recherche de documents, prêt de documents...), les fonctions remplies (acquisitions, traitement, promotion du service...) ou, le cas

---

<sup>26</sup> GIAPPICONI, Thierry. *Op. cit.*, p. 59.

<sup>27</sup> CARBONE, Pierre. *Op. cit.*, p.45.

échéant, les différentes unités de l'organigramme de la bibliothèque (service administratif, service des collections, service de l'animation...). La liste des indicateurs retenus par la norme ISO 11620 est loin d'être close, et la révision en cours promet d'apporter des développements intéressants, notamment pour l'évaluation des services à distance. De plus, rien n'interdit de chercher des indicateurs ailleurs que dans la norme. Le contrôle de gestion dans les administrations publiques pourra notamment constituer un vivier d'indicateurs pertinents<sup>28</sup>. On y a, par exemple, puisé des « indicateurs d'environnement », qui permettent de prendre en compte les caractéristiques géographiques de l'espace ou du territoire desservi, la densité, les flux ou les caractéristiques de la population d'utilisateurs : des outils qui se sont avérés très pertinents à la BPI.

Pour chacune des fonctions et à l'intérieur de chaque service décrits par les indicateurs, on pourra se demander si l'action est efficace, efficiente, pertinente. On pourra par ailleurs proposer des indicateurs transversaux qui agrègent les données de ces différents ensembles : tout dépendra des niveaux de responsabilité concernés prioritairement par l'évaluation, c'est-à-dire de l'architecture générale qu'on aura choisie pour les tableaux de bord de l'établissement.

#### 1.3.4 Les tableaux de bord, outils de synthèse et de décision

Ces différentes strates conceptuelles et instrumentales nous conduisent assez naturellement à l'objet principal de notre étude, qui contient et combine toutes les notions évoquées jusqu'ici. Un tableau de bord est en effet un document réalisé à partir d'une sélection et d'une combinaison pertinentes d'indicateurs pour parvenir à des fins déterminées. Sa présentation est très importante et inspire à nos auteurs bien des métaphores. Marc Maisonneuve la qualifie de « *synoptique* »<sup>29</sup>. Thierry

---

<sup>28</sup> À cet égard, on ne peut que recommander la lecture et l'exploitation du document suivant : DIRE (Délégation interministérielle à la réforme de l'État). *Le contrôle de gestion dans les administrations de l'État : éléments de méthodologie*. Paris : Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire, 2001.

<sup>29</sup> MAISONNEUVE, Marc. *Construire un tableau de bord* **In** : CARBONE Pierre (Dir.). *Op. cit.*, p. 205.

Giappiconi, qui vante son « *ergonomie* », préfère pour sa part l'image de « *la navigation maritime ou aérienne* »<sup>30</sup>.

Plus près de nous, peut-être, le tableau de bord automobile illustre les principales caractéristiques et qualités du tableau de bord bibliothéconomique. Il indique les directions suivies, suscite l'attention ou la vigilance du décideur-conducteur sur les problèmes auxquels il faut veiller. Il le rassure, au contraire, sur ses bonnes performances, et n'attire son regard sur une zone du cadran que lorsque cela est nécessaire. Chaque élément n'a de sens que dans un contexte donné : la vitesse qui s'affiche au tableau ne s'interprète qu'en fonction de la réglementation en vigueur à l'endroit où l'on se trouve, des passagers qui nous accompagnent, de l'état de la chaussée, de la circulation devant et derrière nous, de la quantité d'essence dans le réservoir ou d'argent dans notre porte-monnaie, de notre destination ou de la longueur du périple entrepris. Dans un chapitre de l'ouvrage dirigé par Anne Kupiec<sup>31</sup>, Pierre Carbone résume fort bien l'interdépendance et la relativité des indicateurs du tableau de bord : « *On ne peut prendre l'un de ces indicateurs pour un absolu, et tous doivent être situés dans un contexte. Il s'agit en effet d'atteindre un point optimal dans le service rendu et non de viser simplement un maximum dans un secteur d'activité.* » Le tableau de bord ne dit pas tout, il ne présente que les priorités de la politique en cours. Il donne l'alerte, clignote, répond à des questions précises. Alain Caraco compare cet outil à des feux anti-brouillard qui ne « *permettent pas d'y voir aussi bien qu'en plein jour [mais] se contentent de tracer de vagues contours du paysage [grâce auxquels] il est possible d'avancer malgré tout* »<sup>32</sup>. Le tableau de bord est donc un outil de décision et de communication, qui reflète de façon synthétique l'état de réalisation d'une politique.

Marc Maisonneuve met néanmoins en garde les évaluateurs en herbe : « *Dans tous les cas de figure, le tableau de bord est une présentation synoptique qui reflète la*

---

<sup>30</sup> GIAPPICONI, Thierry. *Op. cit.*, p.179.

<sup>31</sup> CARBONE, Pierre. *Les bibliothèques universitaires* **In** : KUPIEC, Anne (Dir.). *Op. cit.* p. 102.

<sup>32</sup> CARACO, Alain. *Les Bibliothèques départementales* **In** : Kupiec, Anne (Dir.) *Bibliothèques et évaluation*. Paris : Electre - Éditions du cercle de la librairie, 1994 (Bibliothèques), p. 140.

*réalité d'une manière très réductrice. Tous les choix de conception du tableau de bord [...] déforment peu à peu l'image de l'objet suivi. Cela souligne l'importance de l'analyse des résultats et le caractère imparfait, inachevé du tableau de bord.* »<sup>33</sup> Il apporte également quelques éléments utiles de classification des tableaux. On retrouve dans les catégories qu'il propose certaines distinctions déjà évoquées à propos des indicateurs. La finalité du tableau de bord peut être principalement externe ou interne. Dans le premier cas, les indicateurs qu'on aura retenus devront être aisément comparables à ceux d'autres établissements avec lesquels la tutelle place la bibliothèque en concurrence. On s'en tiendra généralement à un niveau macropolitique ou macroéconomique. Destiné prioritairement aux autorités et à la négociation externe, le tableau de bord s'inscrit alors dans le cadre d'une évaluation politique de la bibliothèque. Dans le second cas, il se concentrera sur les différentes activités internes de l'établissement, leurs apports et leurs coûts respectifs dans la réalisation de ses objectifs et la consommation de ses ressources, les dysfonctionnements que peut générer une organisation imparfaite ou des objectifs inadaptés. Lorsque, dans cette hypothèse, il est porté une attention particulière à la mesure des moyens employés et à l'analyse des coûts, la démarche sous-jacente du tableau de bord sera similaire à celle du contrôle de gestion.

Marc Maisonneuve fait d'autres distinctions, qui renvoient à des fréquences d'actualisation et des modes de lecture différents du tableau de bord. Ces derniers correspondent à la mise en place de dispositifs de relevés statistiques plus ou moins réguliers et plus ou moins rapprochés dans le temps. On parlera d'analyse diachronique lorsque l'accent est mis sur l'interprétation des évolutions : dans ce cas, le tableau de bord sera riche en diagrammes annuels ou mensuels, courbes d'évolution et indicateurs de tendances symbolisés par des flèches ou des visages à la mine réjouie ou désolée. À l'inverse, on parlera d'analyse synchronique lorsque l'analyse d'une situation est privilégiée : le tableau de bord joue alors le rôle d'une photographie de la bibliothèque à un instant précis. Ce qui importe n'est plus tant l'évolution que la composition des collections, du budget, de la population des

---

<sup>33</sup> MAISONNEUVE, Marc. *Op. cit.*, p. 214.

usagers ou des équipes. Le tableau synchronique se déclinera plus fréquemment en tableaux aux entrées multiples (croisant, par exemple, les types de documents, leurs thèmes, leur langue ou leur âge), en « camemberts » multicolores, en listes de type « Hit-Parade » (documents les plus consultés, espaces les plus fréquentés...). Les analyses diachronique et synchronique pourront naturellement se conjuguer à l'intérieur du tableau de bord : certains indicateurs, comme la fréquentation, peuvent être très sensibles aux variations conjoncturelles ou saisonnières et on surveillera d'abord leur évolution dans le temps. D'autres, comme ceux qui ont trait à la consultation des collections, sont généralement plus stables, évoluent plus lentement : une analyse approfondie et ponctuelle de la ventilation des consultations ou des prêts comparée à la structure du fonds à un moment donné éclairera davantage les choix de la politique documentaire qu'un suivi mensuel du volume total des transactions.

Notons pour finir sur ce point que l'analyse synchronique présente un avantage certain sur l'analyse diachronique, qui implique la constitution de séries historiques à partir d'un dispositif stable. Lorsque l'on n'est pas sûr de pouvoir disposer du temps ou des données nécessaires à la production de tableaux à intervalles réguliers, elle permet de faire le point à un moment donné sans que l'on ne dépende de séries statistiques ni que l'on ne s'engage sur la production de données dans le temps. Au niveau expérimental ou de « sensibilisation » de la démarche d'évaluation dans la bibliothèque, l'approche synchronique permettra de donner des exemples concrets de réalisation, de faire des tests, sans qu'il soit nécessaire de mettre en place au préalable des procédures à caractère systématique susceptibles de peser sur le fonctionnement quotidien de l'établissement.

Sans approfondir davantage les conditions de mise en œuvre de cette démarche, qui seront abordées plus loin, il convient de poser un dernier principe essentiel qui explique pourquoi le terme « tableau de bord » est souvent employé au pluriel. Si la notion de tableau de bord renvoie d'abord à l'image d'un pilote ou d'un capitaine, ce serait une erreur d'envisager sa construction comme la réalisation solitaire d'un technicien, d'un consultant ou du seul directeur de l'établissement : à

tous les niveaux et dans toutes les fonctions de la bibliothèque travaillent des pilotes, des équipages. La démarche d'évaluation, qui contribue tout à la fois à la valorisation du travail et à la responsabilisation de chacun, n'a de sens que si elle est partagée par le plus grand nombre. Il faut être réaliste : rien ne sert dans ce domaine de faire preuve d'un volontarisme excessif qui, à force de vouloir convaincre les agents du bien-fondé de la démarche, finirait par les persuader du contraire en l'assimilant finalement à la fonction de contrôle et de sanction dont on cherche à la dissocier<sup>34</sup>. Une telle entreprise ne peut être engagée que si elle est accompagnée d'une démarche intelligente et progressive de communication interne. C'est pourquoi la proposition de Thierry Giappiconi d'affecter à chaque agent une fiche de poste correspondant aux objectifs définis au niveau de ses tâches, et dont on pourrait suivre la réalisation au moyen d'indicateurs et de tableaux de bord personnalisés, nous semble quelque peu prématurée dans bien des établissements français.

Ainsi, le tableau de bord peut se décliner : on parlera de tableaux « gigognes », construits sur le principe des poupées russes. Moins exotique pour les bibliothécaires, la notion d'arborescence qui structure et agrège les données des plus fines aux plus synthétiques illustre également l'architecture que peut revêtir un ensemble de tableaux de bord. Afin d'assurer une bonne transmission des informations et une délégation optimale des responsabilités au sein de la bibliothèque, il est souhaitable d'avoir des tableaux à plusieurs niveaux de l'établissement : un agent, l'équipe d'un service ou la direction de l'établissement peuvent se doter de tableaux qui correspondront à leurs niveaux respectifs de responsabilité et de décision. Plus l'on montera dans la hiérarchie de l'organisation et le niveau de responsabilité, plus le tableau sera synthétique et proche des objectifs généraux et des missions. Plus l'on se rapprochera, à l'inverse, des tâches autour desquelles s'organise le circuit du document ou le service aux publics, plus le tableau se référera à des actions précises et à des objectifs opérationnels. Le

---

<sup>34</sup> Cet aspect est fréquemment mentionné dans la littérature étrangère. Dans ses *Recommandations pour la construction d'indicateurs de performance dans les bibliothèques universitaires*, Roswitha Poll écrit : « *Staff involvement is also necessary to overcome the fear, that is now and then wrongly associated with the performance measurement, namely the fear of having one's personal performance scrutinized.* »  
POLL, Roswitha. *Op. cit.*, p.25.

degré d'implication des agents dans sa réalisation et le degré de ramification ou de précision du tableau de bord par rapport à l'ensemble des tâches réalisées dans la bibliothèque seront fonction de la taille, de la structure et de la culture de l'établissement. « *Les tableaux de bord sont des instruments de décentralisation et de responsabilisation de l'ensemble des personnels de la bibliothèque* »<sup>35</sup>, résume Thierry Giappiconi.

## **2. L'évaluation dans les bibliothèques : état de l'art**

Les concepts et les outils présentés posent naturellement des difficultés d'application, dont certaines ont déjà été évoquées. Dans une optique de mise en œuvre pratique, on reviendra sur ces problèmes de fond ou de forme de façon plus approfondie lors de l'examen de la démarche proposée pour la BPI. Avant de s'engager dans cette voie, il semble judicieux de faire un détour afin d'explorer l'environnement institutionnel, politique et professionnel dans lequel la réflexion sur les tableaux de bord de la BPI doit être conduite. En effet, l'évaluation est une démarche qui a beaucoup évolué en quelques années, au point de devenir une discipline bibliothéconomique à part entière. Le terrain n'est pas vierge, et, sous un autre nom, déjà rencontré, celui de la statistique, elle s'appuie en France sur une histoire qui a profondément structuré la culture et les rapports professionnels dans ce domaine : il est utile de connaître cet héritage et ses prolongements. C'est cette histoire et cette actualité, confrontées aux évolutions observées à l'étranger et replacées dans le contexte de l'évaluation des politiques publiques, qui seront d'abord examinées et déclinées pour deux grandes familles d'établissements : les bibliothèques universitaires et les bibliothèques publiques. On a préféré approfondir l'analyse de ces deux types d'équipement plutôt que de s'attarder sur un plus vaste panorama : les bibliothèques scolaires et les centres de documentation ne seront donc pas traités.

---

<sup>35</sup> GIAPPICONI, Thierry. *Op. cit.*, p. 193.

On se concentrera ensuite sur deux expériences récentes menées dans des établissements parisiens proches de la BPI. Un premier exemple, celui des bibliothèques de la Ville de Paris, permettra de mieux appréhender la problématique de l'évaluation à l'intérieur d'un réseau et dans le contexte de la décentralisation. Un second, celui de la BnF, conduira à analyser un certain nombre d'outils stratégiques d'évaluation mis à l'épreuve des contraintes propres à un grand établissement national.

Cette seconde approche, qui porte sur l'environnement immédiat ou la périphérie institutionnelle de la BPI relève de l'analyse externe ou comparée. Elle s'est appuyée sur des visites d'établissements et des entretiens conduits à l'automne 2002 et a permis d'introduire l'étude de cas de la BPI au cœur de l'actualité de l'évaluation en France. En d'autres termes, ce chapitre se propose de déployer quelques techniques de *benchmarking*. Recommandée pour la conduite de projet, cette démarche consiste à aller voir ailleurs afin de s'inspirer des bonnes idées des autres et de tirer de leurs échecs des enseignements pour son propre projet<sup>36</sup>. J'ajouterais qu'il s'agit de fournir un contexte à notre étude de cas, de dresser un état des lieux afin d'identifier ceux qu'on est susceptible d'investir, d'occuper – sous bénéfice d'inventaire, naturellement.

## 2.1 Le contexte international

Au niveau de la communauté professionnelle internationale, le passage progressif d'une culture des statistiques à une culture de l'évaluation à partir du milieu des années 80 est à porter au crédit des associations professionnelles anglo-saxonnes et des organisations de normalisation internationales.

---

<sup>36</sup> Pierre Carbone et Thierry Giappiconi donnent la définition suivante du benchmarking : « Il s'agit en fait de se référer aux meilleurs usages, méthodes et procédures dans le but d'améliorer le fonctionnement des services de sa propre bibliothèque. Avec le benchmarking, la bibliothèque adopte en quelque sorte un point de vue externe sur elle-même. » GIAPPICONI, Thierry, CARBONE, Pierre. *Op. cit.*, p.226.

### 2.1.1 Les origines anglo-saxonnes de l'évaluation

Des travaux de recherche dans le domaine de l'évaluation des bibliothèques ont été conduits dans les années 70, aux États-Unis en particulier, mais ce n'est qu'une dizaine d'années plus tard que les professionnels américains et britanniques sont passés au stade de l'application. D'abord expérimentale, la pratique de l'évaluation s'est très rapidement répandue grâce à la publication de manuels qui sont à l'origine des travaux de normalisation lesquels, dans les années 90, ont permis d'harmoniser les pratiques et la terminologie. Les Américains ont été les premiers à publier ce type de manuels, qui ont d'abord porté sur les bibliothèques publiques, puis sur les bibliothèques universitaires. L'ALA (American Library Association) publie dès 1982 le premier ouvrage de Nancy Van House<sup>37</sup>, *Output Measures for Public Libraries, a Manual of Standardized Procedures*, dont une seconde édition paraîtra en 1987 avant que ne soit publié, en 1990, *Measuring Academic Library Performance : a Practical Approach*<sup>38</sup>. Au Royaume-Uni, le premier manuel du genre, déjà cité, est *Keys to Success : Performance Indicators for Public Libraries*<sup>39</sup> (1990), qui sera suivi 5 ans plus tard par la publication de *The effective Academic Library*. Tous deux ont été édités par l'Office of Arts and Libraries.

John Crawford<sup>40</sup> précise les conditions qui ont favorisé le développement rapide de l'évaluation aux États-Unis et au Royaume-Uni. En premier lieu, il rappelle l'émergence, dans les années 70, du « *consumer movement* » (mouvement des consommateurs, souvent improprement traduit par « mouvement de défense des citoyens »), qui va conduire les administrations publiques à tenir davantage compte des attentes des contribuables. Ces derniers seront désormais traités comme des « clients » à qui il conviendra de rendre des comptes : on commence à se soucier de leur « satisfaction ». Les travaux sur la qualité des services publics vont s'inspirer des démarches entreprises dans le secteur privé, en particulier dans la

---

<sup>37</sup> VAN HOUSE, Nancy, LYNCH, Mary Jo, McCLURE, Charles R. et al. *Output Measures for Public Libraries : a Manual of Standardized Procedures*. Chicago (Illinois) et Londres : American Library Association, 1987.

<sup>38</sup> VAN HOUSE, Nancy A., WEIL, Beth T., McCLURE, Charles R. *Measuring Academic Library Performance : a Practical Approach*. Chicago (Illinois) : American Library Association, 1990.

<sup>39</sup> KING RESEARCH LTD. *Op. cit.*

<sup>40</sup> CRAWFORD, John. *Op. cit.*, p.1-2.

grande distribution commerciale. Ils connaîtront un certain succès en France, quelques années plus tard, mais la démarche d'évaluation dans les bibliothèques s'en inspire dès le début des années 80 aux États-Unis, puis au Royaume-Uni. Au cœur de cette approche, la démarche qualité du service implique de regarder la bibliothèque d'un point de vue systémique, c'est-à-dire de la replacer dans son environnement et de prendre en compte les intérêts et les attentes de tous les acteurs qu'elle concerne : on s'intéresse dès lors au trio que forment les usagers, les décideurs et les bibliothécaires. Dans cette perspective, l'évaluation a alors pour objectif principal de produire des outils de dialogue entre ces trois parties.

Dans le monde anglo-saxon, l'évaluation des bibliothèques intervient également dans une période marquée par le libéralisme politique et, au Royaume-Uni surtout, par les restrictions budgétaires. Le gel ou la diminution des crédits publics n'épargne pas les bibliothèques britanniques qui vont s'inspirer des méthodes du « *new managerialism* » afin d'optimiser leur gestion interne et de convaincre l'administration de leur utilité publique. Ces méthodes reposent principalement sur la planification stratégique (programmation et gestion par objectifs), le « *customer service* » (l'utilisateur est client) et le « *devoted budgeting* » (contrôle de gestion). Elles concernent également l'amélioration des relations publiques et de la communication externe des bibliothèques à la recherche de moyens séduisants pour rendre compte de leurs activités et des services qu'elles offrent à la collectivité. Sans en être une émanation directe, la réflexion sur l'évaluation des bibliothèques qui se construit à cette époque se nourrit donc d'outils – et d'un contexte – qui éclairent rétrospectivement la conception des indicateurs de performance.

La plupart de ces principes seront formalisés et s'ancreront très solidement dans la culture des administrations publiques, d'abord américaines, puis britanniques, vers le début des années 90 : sur la base des avancées considérables réalisées par leurs associations professionnelles, les bibliothèques se sont progressivement fondues dans un modèle de gestion qui touche désormais l'ensemble des administrations, le « *New Public Management* » (NPM). L'ouvrage de référence sur le sujet a été

publié en 1992 par les Américains David Osborne et Ted Gaebler et s'intitule *Reinventing Government*<sup>41</sup>. Il présente les principes de la réforme de l'administration publique américaine, qui ont inspiré plusieurs pays européens dans leur approche de la fonction publique, en particulier dans les récentes périodes de restriction budgétaire. Ces principes se déclinent en dix recettes qui concernent respectivement : l'attribution d'enveloppes budgétaires, la gestion par objectifs, le contrôle d'impact (le service remplit-il ses missions ?), le contrôle d'efficacité (à quel coût ?), la mise en concurrence, l'externalisation vers le privé de certaines tâches, la mise en place d'une tarification des services là où c'est applicable, l'assimilation de l'administré à un client, l'attribution du pouvoir aux usagers (considérés comme les seules sources de légitimité du service), la participation et l'adhésion des personnels à la démarche de service et à la conduite des affaires.

Il est intéressant d'observer que la formalisation de ces objectifs et de ces méthodes n'a pas été le fait de personnalités ou d'instances politiques : elle a été initiée par des fonctionnaires qui souhaitaient précisément s'affranchir d'un certain nombre d'aléas de la vie politique et garantir une stabilité et une cohérence à la conduite de leurs actions afin que celles-ci gagnent en efficacité et s'inscrivent dans le long terme, indépendamment des changements gouvernementaux. En résumé, leur démarche s'appuie sur une meilleure définition des objectifs, sur la prise en compte et le contrôle de la qualité des services rendus, sur l'implication des usagers et des personnels. L'utilisation d'indicateurs et de tableaux de bord apparaît indissociable de ce nouveau modèle de gestion publique.

Ceux-ci sont donc des produits de la rencontre entre idéologie libérale et service public. Cette rencontre s'est faite de façon dynamique et parfois dans une certaine urgence, compte tenu du contexte économique britannique. En France, nous verrons que des méthodes comparables ont été introduites quelques années plus tard, mais selon une dynamique institutionnelle différente. Aujourd'hui encore,

---

<sup>41</sup> OSBORNE, David, GAEBLER, Ted. *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector from Schoolhouse to Statehouse, City Hall to Pentagone*. Reading, MA : Addison-Wesley, 1992.

elles constituent cependant une sorte de choc culturel dans la communauté des bibliothécaires. Ce choc semble plus difficile et plus lent à surmonter pour eux que pour leurs collègues anglo-saxons : de même que la terminologie, le contexte culturel, économique et politique qui est à l'origine des indicateurs de performance n'est pas neutre.

### 2.1.3 Le rôle moteur et normalisateur des organisations internationales

Les initiatives et les publications anglo-saxonnes ont été relayées dans d'autres pays par plusieurs organisations internationales. Précisons toutefois que pour ces dernières, le recueil de statistiques n'était pas une nouveauté : les bibliothèques disposent depuis plus de trente ans d'outils statistiques relativement précis, et la production de données dans les différents pays, comme au plan international, est devenue une activité régulière. Depuis 1950, tous les deux ans, puis tous les trois ans à partir de 1970, l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO) rassemble des statistiques sur les bibliothèques, qui sont publiées dans son *Annuaire*. Ces statistiques sont établies selon la Recommandation adoptée par la Conférence générale de l'UNESCO en 1970. Elles sont présentées par pays et par catégorie de bibliothèque et comptabilisent notamment les collections, les acquisitions, les emprunteurs inscrits, les prêts, les dépenses de fonctionnement et le personnel.

En 1989, l'UNESCO publie et diffuse très largement le manuel de Nick Moore<sup>42</sup>, *Measuring the Performance of Public Libraries : a draft manual* : l'organisation internationale valide et cherche à promouvoir ainsi hors du monde anglo-saxon l'évolution des enquêtes statistiques vers une démarche plus globale, celle de l'évaluation, tout en s'efforçant d'en harmoniser les pratiques. À peu près à la même époque, l'IFLA se saisit du dossier et prend *de facto* le relais. Introduit pour la première fois par John Willemse lors du congrès de Sydney en 1988, le thème de l'évaluation mobilisera rapidement un nombre croissant de membres et de sections

---

<sup>42</sup> MOORE, Nick. *Measuring the Performance of Public Libraries : a draft manual*. Paris : UNESCO, 1989.

de la Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques. Roswitha Poll<sup>43</sup>, dont les travaux dans ce domaine font autorité, retrace les différentes étapes franchies par le groupe qu'elle préside dès 1990 (congrès de Stockholm) et dont les réflexions aboutiront, six ans plus tard, à la publication des *Recommandations sur les indicateurs de performance dans les bibliothèques universitaires*. Ce qu'on peut considérer comme l'ancêtre de la norme ISO 11620 restreint volontairement son champ d'application, puisqu'il ne concerne que les bibliothèques universitaires et exclut la mesure de l'efficience et les indicateurs relatifs au traitement et à la conservation des collections, pour privilégier la piste des indicateurs de services aux usagers. La démarche suivie est néanmoins un modèle du genre et inspirera notamment aux auteurs de la norme ISO 11620 les critères de fiabilité, de comparabilité et de validité des indicateurs. En effet, les 17 indicateurs finalement retenus par le groupe de travail présidé par Roswitha Poll ont été testés, justifiés et passés au crible d'une redoutable exigence intellectuelle tant théorique que pratique.

C'est donc sur un important travail conduit pour l'essentiel par les associations professionnelles (et souvent avec la collaboration des mêmes personnes) que l'Organisation internationale de normalisation (ISO) s'est appuyée pour construire la norme dont nous avons déjà abondamment parlé. L'homogénéisation des pratiques et des termes a été conduite par le comité technique 46, consacré à la documentation, qui comprend un sous-comité sur les statistiques de bibliothèques (TC 46/WG 8) et auquel participent ou ont participé plusieurs des experts interrogés dans le cadre de cette étude. Le correspondant français de l'ISO est l'AFNOR, qui a des structures identiques pour la documentation. Les principales caractéristiques de présentation de la norme ISO 11620 ont été évoquées précédemment, et on montrera plus loin quelques exemples de son application aux tableaux de bord de la BPI. On trouvera davantage de précisions sur les normes antérieures à celle de 1998 ainsi qu'une présentation de leurs mérites respectifs dans l'ouvrage de Thierry Giappiconi et Pierre Carbone<sup>44</sup>, qui en ont fait une

---

<sup>43</sup> POLL, Roswitha. *Op. cit.*, p. 7-10.

<sup>44</sup> GIAPPICONI, Thierry, CARBONE, Pierre. *Op. cit.*, p. 231-236.

description synthétique au moyen de tableaux comparatifs. Rappelons enfin que l'article publié par Pierre Carbone<sup>45</sup> dans le *Bulletin des bibliothèques de France* en 1999 constitue une bonne introduction à la norme ISO 11620.

## 2.2 La France : du centralisme statistique à l'évaluation locale

En France, on a désormais pris l'habitude de replacer la démarche d'évaluation des bibliothèques dans un cadre plus large, celui de la réforme de l'État. Avec l'introduction récente du contrôle de gestion dans les administrations publiques, celle-ci n'est pas sans rappeler certaines des recettes du *New Public Management*. Si les similitudes et les importations sont aujourd'hui patentes, avec quelques années de décalage, on aurait toutefois tort de croire que la mise en place d'indicateurs de performance dans les bibliothèques françaises découle directement du modèle anglo-saxon et s'est organisée selon la même dynamique institutionnelle. En effet, alors qu'aux États-Unis et au Royaume-Uni le rôle des associations professionnelles a été déterminant, l'évaluation des bibliothèques françaises s'est développée selon des conditions spécifiques à la situation nationale. Pierre Carbone résume fort bien ce que l'on pourrait qualifier de paradoxe français : « *Dans le cadre français, cela veut dire au niveau local gérer au mieux une situation où les innovations ont été décrétées à un échelon centralisé (l'État) qui a proclamé ces vingt dernières années sa volonté de décentralisation tout en tenant à impulser nombre de ses politiques sectorielles.* »<sup>46</sup> L'approche française de l'évaluation est donc à comprendre à la fois à la lumière d'une tradition statistique et de ces mouvements de fond relatifs aux transferts de compétences entre les différents échelons de l'administration publique.

Pour illustrer ce propos et présenter les traits les plus saillants du contexte institutionnel et politique dans lequel s'organise l'évaluation des bibliothèques françaises, on se propose de préciser d'abord quelques éléments de contexte qui posent la question de l'évaluation dans la conduite générale des politiques

---

<sup>45</sup> CARBONE, Pierre. *Op. cit.*

<sup>46</sup> CARBONE, Pierre (Dir.), 2002. *Op. cit.*, p.5.

publiques. On distinguera ensuite le cas des bibliothèques universitaires de celui des bibliothèques publiques et territoriales. En effet, l'évaluation a emprunté des voies différentes pour s'introduire dans chacune de ces « familles », même si leurs approches tendent aujourd'hui à se rejoindre.

### *2.2.1 Origines, principes et actualité de l'évaluation des politiques publiques en France*

#### *2.2.1.1 De la décentralisation à l'évaluation*

L'utilisation d'indicateurs et de tableaux de bord dans les bibliothèques françaises est une pratique vers laquelle convergent à la fois les intérêts des bibliothécaires et ceux de l'État. Pour les bibliothécaires, l'évaluation offre des outils qui permettent de faire valoir l'utilité de leur travail, de défendre leurs moyens et d'obtenir plus généralement une reconnaissance de leur activité auprès de l'administration et des usagers. Pour l'État, l'évaluation des bibliothèques s'inscrit opportunément dans l'entreprise de réforme engagée depuis une quinzaine d'années et qui repose principalement sur l'évaluation des politiques publiques.

En France, la question de l'évaluation a été abordée à l'origine de façon centralisée et sous l'aspect budgétaire. Elle s'est ensuite posée en des termes nouveaux avec la décentralisation. Pierre Carbone évoque les principales étapes de ce processus : le mouvement est initié dans les années 70-85, période qu'il qualifie de « technocratique » et dont le maître mot est la rationalisation des choix budgétaires, connue sous le sigle de « RCB ». Celle-ci visait à appuyer sur des études approfondies les décisions du gouvernement dans l'élaboration de sa programmation à long terme. Ces études n'ont pas été confiées aux administrations qu'elles visaient mais externalisées. Parce qu'ils n'étaient pas impliqués dans la démarche, les services des administrations ne se sont pas non plus sentis concernés : les initiatives préconisées sont généralement restées lettre morte<sup>47</sup>. Les

---

<sup>47</sup> Dans sa contribution à l'ouvrage d'Anne Kupiec, Pierre Mayol retrace le développement et l'échec de la RCB. Pour un état des lieux plus complet de l'évaluation des politiques publiques au début des années 90, on pourra se reporter à :

années 80 marquent en revanche un tournant pour l'organisation de l'État, avec les débuts de la décentralisation et de la déconcentration des administrations. L'évaluation des politiques publiques connaît alors un véritable essor car elle s'appuie directement sur les administrations qui vont enfin être considérées comme les plus compétentes pour réfléchir aux finalités et aux modalités d'évaluation des actions qu'elles conduisent. À travers les différentes procédures mises en place (cercles de qualité, projets de service...), l'ambition de l'État est de moderniser et de simplifier le rapport avec les usagers, c'est-à-dire d'améliorer le service public tout en maîtrisant ses dépenses.

Pierre Mayol a retracé les grandes étapes et analysé les textes importants qui ont conduit au développement de l'évaluation publique : Rapports Deleau (1986) et Viveret (1989), qui apportent les premiers éléments de méthode et de réflexion ainsi que des propositions institutionnelles ; le décret du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques, qui fonde les premières instances évaluatives nationales ; l'installation officielle, en juillet 1990, du Conseil scientifique de l'évaluation (CSE) et de deux autres instances<sup>48</sup>. Ce dispositif, que l'on doit au gouvernement Rocard, a été modifié et complété par le gouvernement Jospin en 1998<sup>49</sup> : la première instance est désormais le Conseil national de l'évaluation (CNE), devenu autorité administrative indépendante et dont le périmètre de compétence s'est étendu aux collectivités territoriales.

Un des principaux outils de la modernisation engagée a été la mise en place de contrats d'objectifs entre les grandes directions ministérielles et les collectivités, services ou établissements publics. La contractualisation doit permettre de responsabiliser les services qui, avec la décentralisation et la déconcentration, se voient dotés d'une plus grande autonomie et doivent jouer pleinement leur fonction de « centres de responsabilité », plus proches des usagers que ne peut l'être une administration centralisée. Pierre Carbone souligne que dans la pratique, les choses

---

MAYOL, Pierre. *L'évaluation des politiques publiques, du contrôle à l'autonomie*. **In** : KUPIEC, Anne (Dir.). *Op. Cit.*, p.15-35.

<sup>48</sup> *Ibid.* p. 21-25.

<sup>49</sup> Voir le *Décret n°98-1048 du 18 novembre 1998 relatif à l'évaluation des politiques publiques* publié au Journal officiel de la République française du 20 novembre 1998.

ne sont toutefois pas si simples : « *la procédure contractuelle n'est pas exempte d'ambiguïtés, que l'on retrouve dans l'évaluation, et le contrat, censé être conclu par deux parties égales, met souvent en rapport la puissance publique avec un de ses démembrements qui est obligé de se plier aux règles de la première.* »<sup>50</sup> La contractualisation conduit toutefois l'État, les administrations et les établissements publics à se doter d'outils permettant d'exprimer les objectifs fixés et de mesurer leur réalisation : l'utilisation croissante d'indicateurs dans le secteur public est l'une des conséquences de la politique contractuelle.

#### 2.2.1.2 L'impact de la Loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001

L'évaluation des politiques publiques a connu une avancée considérable avec l'adoption le 1<sup>er</sup> août 2001 de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF). Cette loi, qui devrait entrer progressivement en application d'ici à 2005, pose en effet les fondements d'une profonde modernisation de la gestion publique. Trois grandes nouveautés sont prévues : réformer le cadre de la gestion publique pour l'orienter vers les résultats, assurer la transparence des informations budgétaires et favoriser les choix stratégiques en matière de finances publiques. L'élément le plus novateur du texte est l'orientation du processus budgétaire vers les résultats attendus. La réforme engagée s'articule en effet autour de la notion de programme, fondée sur un engagement quant aux résultats et un compte rendu « démocratique », qui passe par un renforcement du contrôle parlementaire. Le programme regroupe « *des crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère auxquels sont associés des objectifs en fonction de finalités d'intérêt général ainsi que des résultats attendus faisant l'objet d'une évaluation* »<sup>51</sup>. L'engagement sur les résultats s'exprime à travers la notion de projet annuel de performance qui est associé à la demande d'autorisation budgétaire pour les programmes. Le projet doit permettre à la fois de décrire ce que sont les actions qui constituent le programme, d'en indiquer les coûts et d'en définir les objectifs et les résultats attendus. Les objectifs

---

<sup>50</sup> MAYOL, Pierre. *Op. cit.*, p.6.

<sup>51</sup> *Loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances.*

et indicateurs de résultats doivent permettre de mesurer la performance des politiques publiques du point de vue de l'efficacité socio-économique (celui du citoyen), de la qualité du service (celui de l'utilisateur) et de l'efficacité (celui du contribuable).

L'innovation majeure de cette loi est très clairement d'associer à une logique d'engagement une logique de compte rendu. Pour garantir les engagements de performance des gestionnaires, de nouvelles libertés leur sont accordées. Ils vont en effet disposer d'une marge de manœuvre élevée pour rechercher la satisfaction des résultats qui leur sont demandés dans le cadre d'une globalisation par programme beaucoup plus large que celle des actuels chapitres budgétaires. « *Une logique d'efficacité complète une logique de régularité, jusqu'à maintenant quasi-exclusive de toute autre considération dans la gestion financière des services de l'État* », commentent des rapporteurs de la Cour des comptes<sup>52</sup>. La présentation par titres, qui fait référence à ces natures de charges, deviendra indicative : elle ne créera donc plus de contrainte pour les gestionnaires qui vont pouvoir très largement redistribuer leurs moyens, devenus fongibles, entre fonctionnement, intervention, investissement et, dans une certaine limite, dépenses de personnel. Pour la réussite de cet important chantier, l'administration s'est mise en ordre de marche. Plusieurs structures ont été créées, dont notamment un comité de pilotage interministériel, et, au sein de chaque ministère, une équipe de conduite de projet.

Bien qu'éloignées et souvent peu informées du mouvement qui s'est engagé à la tête de l'État, les bibliothèques, et les établissements publics nationaux comme la BPI ou la BnF en premier lieu, sont concernées par cette réforme. Au-delà des applications directes dont quelques-unes connaîtront à moyen terme les effets, elles ne peuvent rester étrangères au changement culturel qui devrait se répandre dans bon nombre de collectivités et d'universités. L'appareil méthodologique que nous avons décrit est plus que jamais d'actualité dans les établissements, et d'autant plus que le calendrier de la réforme est particulièrement serré : les

---

<sup>52</sup> COUR DES COMPTES. *Rapport sur l'exécution des lois de finances en vue du règlement du budget de l'exercice 2001, suivi des réponses des administrations*. Paris : Cour des comptes, 2002. p.119.

ministères de la Culture et de l'Éducation travaillent dès à présent à l'élaboration d'indicateurs destinés à rendre compte de la performance de l'ensemble de leurs services, notamment les bibliothèques. Dans deux ans, pour le projet de Loi de finances de 2005, le Gouvernement devra en effet présenter la liste des missions, des programmes et des indicateurs de performance associés à chacun de ces programmes. Lors de l'examen de la Loi de finances pour 2003, la Commission des finances du Sénat a demandé au ministre de la Culture et de la communication de « faire le point de la définition d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs de résultat dans le secteur du livre »<sup>53</sup>. Interrogé sur ce point, le chef du bureau des bibliothèques territoriales de la DLL précise que quatre programmes ont été définis dans le domaine culturel et qu'il revient aux directions ministérielles de réfléchir à présent aux sous-programmes et d'en fixer les indicateurs<sup>54</sup>. Il semble donc urgent et judicieux de réfléchir aux objectifs et aux indicateurs et de s'associer dès à présent à ce mouvement au risque de se voir imposer un cadre d'évaluation qui ne tiendrait pas compte des spécificités de l'activité des bibliothèques. Fort heureusement, les bibliothèques universitaires et les bibliothèques publiques françaises ont déjà eu l'occasion de se confronter à la problématique de l'évaluation et ont pu réaliser quelques progrès dans ce domaine. Comme nous l'avons constaté, il reste beaucoup à faire, mais le terrain n'est pas vierge.

## 2.2.2 Les bibliothèques universitaires : une histoire ancienne

### 2.2.2.1 L'aventure de l'ESGBU

Contrairement à ce que l'on a pu observer dans les pays anglo-saxons, ce ne sont pas les associations professionnelles mais l'administration centrale du ministère de l'Éducation nationale qui a mis en place un dispositif national d'évaluation dans les bibliothèques universitaires. La collecte de statistiques dans les BU remonte

---

<sup>53</sup> Entretien avec Martine BLANCHARD, le 18 octobre 2002.

<sup>54</sup> Entretien avec Thierry Grognet, le 18 octobre 2002. Thierry Grognet précise également les quatre grands objectifs actuellement à l'étude dans le domaine du livre et de la lecture : objectif 1 : soutenir la diversité dans la création et la diffusion du livre ; objectif 2 : soutenir le développement de la lecture ; objectif 3 : sauvegarder, enrichir et valoriser le patrimoine écrit ; objectif 4 : améliorer la qualité des services rendus aux publics de la Bibliothèque nationale de France.

aux années 50 et a longtemps été l'instrument privilégié de connaissance et de contrôle des établissements par l'administration de tutelle. De ce fait, et malgré des périodes d'interruption (entre 1960 et 1973 en particulier), les séries statistiques dont dispose le ministère permettent de mesurer des évolutions sur plus de 40 ans. Elles ont été progressivement codifiées et normalisées pour permettre de recueillir des données afférentes aux usagers, à la fréquentation, au nombre de places, aux communications et prêts et à l'accroissement des collections. Ce dispositif statistique a été étendu et systématisé en 1976 avec la mise en place de l'ESGBU (Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires) dont Pierre Carbone explique qu'elle devait :

*«... permettre d'une part à l'administration (centrale) de collecter les statistiques pour l'échelon national et international » ainsi que « produire [...] les informations indispensables à la poursuite de son action en faveur des bibliothèques, pour ce qui concerne en particulier la répartition des moyens de fonctionnement, la planification et la programmation ainsi que le développement de la coordination documentaire au sein des universités. »<sup>55</sup>*

L'auteur, qui a participé à la mise en place et à l'amélioration de l'enquête, en souligne toutefois les limites, qui sont celles de toute statistique nationale : l'agrégation de données dans un cadre totalement normalisé ne permet pas de voir les importants écarts d'activité et de situation entre les différentes composantes d'un établissement ni de mettre en valeur leurs difficultés ou leurs atouts spécifiques. Un de ses effets pervers est de conduire à la comparaison des activités de chaque établissement à une moyenne nationale qui, en soi, ne reflète pas la diversité des situations. De plus, l'ESGBU s'est véritablement construit selon la logique verticale et linéaire du contrôle *a posteriori*, reflétant davantage la vision nécessairement englobante de l'administration que les préoccupations particulières

---

<sup>55</sup> CARBONE, Pierre. *Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires (ESGBU) : synthèse des résultats obtenus pour 1974*. Bulletin des bibliothèques de France, n°1, 1978, p.1.

des établissements. Le traitement des données statistiques s'est par ailleurs avéré extrêmement lourd et source d'un décalage temporel entre la publication des résultats et le calendrier des décisions. Pour ces raisons, la nouvelle Direction chargée des bibliothèques et de l'information scientifique et technique (DBMIST) créée en 1982 (et remplacée par l'actuelle Sous-direction des bibliothèques et de la documentation en 1989) s'est lancée dans plusieurs projets visant à mieux exploiter ses statistiques à des fins d'évaluation.

Dans sa contribution à l'ouvrage d'Anne Kupiec, Pierre Carbone fait un récit très détaillé des étapes qui ont marqué ce qu'on pourrait qualifier d'aventure administrative et qui constitue en tout état de cause une démarche pionnière pour l'évaluation des bibliothèques françaises. Aux origines de cette histoire, outre le mouvement général d'évolution des politiques publiques françaises et l'influence des pratiques anglo-saxonnes, l'auteur indique les facteurs de développement de l'évaluation liés à des évolutions technologiques et statutaires dans les BU : l'informatisation des bibliothèques est source de dépenses nouvelles et les pousse à mieux évaluer les coûts que leur activité engendre ; les nouveaux statuts de 1985 donnent par ailleurs aux établissements une plus grande autonomie et les conduisent à mieux définir leurs objectifs dans la perspective de la fédération des ressources documentaires et de leur intégration à l'université ; pour contrebalancer ce renforcement de leur autonomie, l'administration centrale se lance en 1984 dans la politique contractuelle qui donne naissance aux contrats d'établissements, dont l'application est généralisée en 1989<sup>56</sup>. Enfin, parallèlement aux contrats d'établissement, on assiste à la mise en place progressive des contrats États Régions qui vont prévoir des investissements importants en matière de bibliothèques universitaires. De ces bouleversements dans l'organisation des BU, il faut retenir un changement majeur pour la gestion des établissements : *« L'attribution de moyens ne se fait plus seulement selon des critères normés (lecteurs potentiels, disciplines à desservir). [...] Les procédures contractuelles doivent être périodiquement soumises à évaluation par les partenaires et*

---

<sup>56</sup> Voir : *Circulaire n°89-0709 du 24 mars 1989 sur la politique contractuelle*, publiée au Bulletin Officiel de l'Éducation nationale n°13 du 30 mars 1989.

*nécessitent l'élaboration d'outils de pilotage. Il faut disposer d'indicateurs récents et pertinents, car les résultats doivent être mesurés rapidement. »<sup>57</sup>*

Après l'enquête statistique et les contrats d'établissement, le tableau de bord des bibliothèques universitaires devait venir compléter le dispositif et doter les établissements d'outils de pilotage adaptés. Démarré en 1984, le projet de tableau de bord des BU a été présenté aux établissements en 1986 puis testé par huit bibliothèques entre 1987 et 1988. Les principaux indicateurs du tableau de bord concernaient l'évolution du public, les ressources en personnel, la mesure des activités et de la charge de travail, l'évolution des ressources documentaires et du coût des services. Allégé et modifié en 1990 à la demande de l'Association des directeurs de bibliothèques universitaire (ADBU), ce nouvel instrument n'a pas pour autant fait l'unanimité auprès des directeurs d'établissement, prompts à dénoncer la lourdeur de ses procédures, gourmandes en personnels et difficiles à intégrer dans la gestion quotidienne. La même année, une enquête de l'ADBU montrait que sur 57 établissements interrogés, 15 bibliothèques (surtout parisiennes) avaient mis en place un tableau de bord<sup>58</sup>. Consciente que les SCD devaient désormais intégrer la présentation de leurs objectifs et résultats documentaires à l'intérieur du contrat et du Projet d'établissement de l'ensemble de l'université, la Sous-direction des bibliothèques et de la documentation a finalement abandonné le projet de tableau de bord au profit d'une liste d'indicateurs plus restreinte. L'entreprise aura néanmoins contribué à sensibiliser les personnels d'encadrement à la démarche d'évaluation. Certaines pratiques, telles que les enquêtes de satisfaction conduites auprès des usagers, se sont répandues dans les établissements à la faveur de cette expérience.

#### 2.2.2.2 Naissance et actualité d'ASIBU

---

<sup>57</sup> CARBONE, Pierre. *Les bibliothèques universitaires* **In** : KUPIEC, Anne (Dir.). Op. cit. p. 100.

<sup>58</sup> *Ibid.*, p.106.

Où en est-on aujourd'hui ? Un entretien conduit le 16 octobre 2002 auprès de l'actuel responsable des statistiques au sein du Bureau de la coordination documentaire de la Sous-direction des bibliothèques et de la documentation (SDBD) nous a permis de faire le point sur les derniers développements et les projets en cours. Selon Pierre-Yves Renard, il semble que l'action du ministère dans le domaine de l'évaluation se soit recentrée sur la modernisation et la valorisation de l'outil le plus ancien et le mieux connu, l'ESGBU. Les dernières années ont en effet été consacrées à la modernisation technique et méthodologique du dispositif d'enquête. Cette orientation reflète l'évolution qu'a connue la SDBD, dont les effectifs ont été réduits à 25 personnes et qui, dans le contexte de la réforme de l'État, est entrée dans une logique de projet : le modèle linéaire et vertical de remontée des statistiques propre au contrôle *a posteriori* ne pouvait demeurer en l'état. Aussi a-t-on cherché à faire évoluer l'ESGBU afin qu'elle soit mieux adaptée à la logique de fonctionnement par projet (qui rejoint la mise en place des « programmes » visés par la Loi organique de 2001), tant pour le ministère de tutelle que pour les établissements.

Cette modernisation a d'abord été technique : les formulaires de l'ESGBU peuvent désormais être remplis en ligne et le traitement statistique a gagné en rapidité et en efficacité. Par ailleurs, l'alimentation de la base de données sur les BU ne se limite plus aux seules statistiques fournies par les établissements dans le cadre de l'enquête : elle s'est en effet enrichie de données relatives aux projets d'établissement, d'autres concernant les emplois, d'autres enfin qui portent sur les constructions. Le croisement de ces différentes données permet d'ores et déjà de mieux contextualiser l'activité et la performance des établissements. Il éclaire utilement les décisions et les arbitrages que l'administration centrale doit rendre pour ce qui concerne, par l'exemple, l'attribution de moyens humains ou les investissements propres aux projets de construction dans le cadre du plan U3M. La structure et l'exploitation du questionnaire ont également évolué afin de permettre de comparer les établissements effectivement comparables : ceux-ci sont désormais classés par groupes qui présentent des caractéristiques communes de taille, de

statut, d'implantation géographique, de moyens ou de champs disciplinaires. Par exemple, l'*Annuaire*<sup>59</sup> distingue désormais des autres bibliothèques les BU et BIU parisiennes, les services documentaires des IUFM, ainsi que les bibliothèques des grands établissements. Là où la distinction s'avère pertinente, sa nomenclature permet également de comparer entre elles les « *grandes pluridisciplinaires desservant une population de plus de 13 000 étudiants* » les « *petites et moyennes pluridisciplinaires* », ou encore les bibliothèques ayant une dominante en « *Sciences, Technique, Médecine* », « *Lettres, Sciences humaines* » ou « *Droit, Sciences économiques* ». Cette présentation permet d'échapper en partie à la « dictature de la moyenne nationale » et d'affiner l'interprétation des données, dont le commentaire adopte délibérément une approche transversale.

Les données fournies par l'*Annuaire* sont en effet complétées d'analyses qui portent sur les « *grandes tendances* ». Ces textes permettent de sortir d'une logique de classement et de compétition pour analyser au niveau national l'activité des bibliothèques des établissements de l'enseignement supérieur en fonction de grandes thématiques fonctionnelles (lectorat, collections, acquisition, moyens, locaux, personnels...) ou de thèmes récemment introduits tels que la formation des usagers, l'acquisition et la consultation de ressources électroniques. Pierre-Yves Renard précise qu'en ajoutant au questionnaire des questions portant sur ces enjeux nouveaux, l'objectif du ministère est naturellement de recenser les pratiques et les résultats, mais aussi de sensibiliser les établissements à ces enjeux. Par exemple, la dernière enquête statistique interrogeait les établissements sur leur capacité à évaluer les usages de leurs ressources électroniques : poser la question participe à la prise de conscience de la nécessité d'y parvenir.

Les améliorations de l'ESGBU fournissent ainsi aux gestionnaires de l'administration centrale des outils de décision mieux adaptés à leurs priorités et à leur nouveau mode de fonctionnement. L'ambition du ministère est cependant

---

<sup>59</sup> Sources : MINISTÈRE DE LA JEUNESSE, DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA RECHERCHE, Sous-direction des bibliothèques et de la documentation. *Annuaire des bibliothèques universitaires 2000 : Résultats de l'enquête statistique générale auprès des bibliothèques et services documentaires des établissements de l'enseignement supérieur*. Paris : La Documentation française, 2002.

d'aller plus loin en restituant aux établissements qui les ont fournies les données recueillies. Qu'il s'agisse de développer des pratiques de *benchmarking* ou de construire leurs propres indicateurs, on comprend que la démarche visée peut radicalement modifier la perception que les établissements ont de l'enquête. En effet, la SDBD se propose, par la mise en place de nouveaux outils, de leur « rendre la main » et remplit dans cette perspective une mission qui s'apparente davantage à l'expertise et au conseil (mise à disposition d'outils et de méthodes de calcul) qu'au contrôle. Cet objectif supposait la réalisation d'un outil informatique permettant aux utilisateurs distants de manipuler les chiffres de la base de données de l'ESGBU. C'est chose faite depuis peu grâce à l'Application statistique interactive des bibliothèques universitaires (ASIBU, < [www.sup.adc.education.fr/asibu](http://www.sup.adc.education.fr/asibu) ><sup>60</sup>).

Cette application s'inspire d'outils développés depuis quelques années aux États-Unis et dans plusieurs pays européens, et recensés périodiquement par la section Statistiques de l'IFLA<sup>61</sup>. L'un des meilleurs exemples peut être observé sur le site de l'ARL (Association of Research Libraries < [www.arl.org/stats/](http://www.arl.org/stats/) ><sup>62</sup>), qui permet de consulter et de télécharger les statistiques des 112 bibliothèques membres de l'ARL, de générer des classements et des indicateurs, de créer des graphiques à partir des données et de consulter l'annuaire des bibliothèques membres de l'association. ASIBU ne dispose pas de toutes ces fonctionnalités ni d'une ergonomie aussi conviviale, mais offre néanmoins aux utilisateurs la possibilité de consulter les données de synthèse issues de la version imprimée de l'*Annuaire*, de produire des tableaux comparatifs et personnalisables par établissement, académie ou dominante disciplinaire, de créer des indicateurs quantitatifs et de calculer des ratios. Maître d'œuvre de cette réalisation, Pierre-Yves Renard estime à raison que cette application informatique marque un tournant pour la SDBD tant par les possibilités techniques qu'elle offre que par la démarche qui a inspiré sa création. Le nouveau dispositif constitue en effet un moyen potentiel de passer de la culture

---

<sup>60</sup> [consulté le 05/12/2002]

<sup>61</sup> Jakob Harnesk a réalisé une sélection de sites sur le sujet à l'occasion du congrès de l'IFLA à Boston en 2001.  
< <http://www.arl.org/stats/north/harnesk.html> > [consulté le 05/12/2002]

<sup>62</sup> [consulté le 05/12/2002]

des statistiques à celle de l'évaluation. À ce jour, on se heurte toutefois à deux limites. D'abord, le questionnaire de l'ESGBU ne pourra pas, bien qu'il s'étoffe par touches successives, offrir aux établissements tous les indicateurs qui pourraient leur être utiles ; pour être vraiment proche des besoins des BU, il lui faudrait multiplier les questions : cela le rendrait ingérable. Par ailleurs, il est important que les séries statistiques restent stables afin de permettre l'analyse des évolutions : le questionnaire peut changer dans sa présentation et son exploitation, mais pas dans la nomenclature de ses données.

Pour ces raisons, et parce qu'il demeure un instrument de synthèse national, ASIBU devrait rester un outil généraliste. La mise en ligne de cette application est récente ; les responsables des bibliothèques universitaires ne se sont guère manifestés auprès de la SDBD pour réagir ou demander des éclaircissements sur son utilisation. Est-ce parce qu'il est encore mal connu, qu'il ne correspond pas aux attentes des professionnels, que ceux-ci l'utilisent mais ne le font pas savoir ou qu'ils ne sont pas motivés par l'évaluation ? La réponse à cette question est peut-être à chercher dans la portée limitée des négociations que les directeurs des SCD sont réellement amenés à conduire. En effet, alors que l'essentiel de leurs ressources est calculé et affecté mathématiquement par l'administration centrale et ne fait que transiter par la Présidence de l'université (ces crédits sont « fléchés »), la présentation du contrat quadriennal auprès de la SDBD est en fait la seule variable d'ajustement de leur budget sur laquelle ils peuvent exercer leurs talents d'évaluateurs.<sup>63</sup>

### 2.2.3 Les bibliothèques publiques : une situation contrastée

---

<sup>63</sup> Même si par ailleurs, indépendamment de considérations strictement financières, ces compétences peuvent leur servir au quotidien pour coopérer avec les autres composantes et renforcer leur insertion dans l'université.

### 2.2.3.1 De la sensibilisation à la mise en œuvre : quel bilan ?

En 1994, Anne-Marie Bertrand dressait un premier bilan de l'acceptation du terme et de la démarche de l'évaluation chez les professionnels des bibliothèques publiques : « *l'évaluation semble n'être considérée que comme une version sophistiquée des statistiques.* »<sup>64</sup> Elle rappelait néanmoins que les évolutions technologiques, budgétaires et culturelles avaient fait émerger à la fois un besoin croissant et une meilleure capacité d'évaluation dans ces établissements. À ces facteurs, il conviendrait d'ajouter, peut-être au premier chef, les importants changements administratifs et politiques nés de la décentralisation et, plus récemment, de l'intercommunalité : ceux-ci conduisent en effet les bibliothèques publiques à conduire des projets et à défendre leurs moyens avec un nombre croissant de partenaires et de tutelles, démarches pour lesquelles elles ont besoin d'outils de comparaison, de communication et de négociation. Dominique Arot rapportait récemment ces propos de Maurice Baslé, président de la Société française d'évaluation dans *La Gazette des communes* : « *Aujourd'hui, les collectivités locales sont sorties des simples pratiques de contrôle financier et comptable. Elles se sont lancées dans l'évaluation de l'efficacité de leurs politiques, de la qualité des services publics locaux* »<sup>65</sup>. Si l'évaluation connaît un certain retard dans les bibliothèques publiques françaises, il apparaît donc qu'elle est, plus que jamais, d'actualité.

Par rapport aux bibliothèques universitaires, les bibliothèques publiques présentent trois caractéristiques qui compliquent considérablement la mise en œuvre de procédures d'évaluation : leur nombre (on recensait en 1999 environ 2975 bibliothèques municipales et 96 bibliothèques départementales de prêt), leur diversité (de taille, de moyens, de statuts, de missions) et la moindre implication de leur ministère de tutelle (qui s'explique par l'histoire et la configuration

---

<sup>64</sup> BERTRAND, Anne-Marie. *Bibliothèque municipale : la carte et le territoire* **In** : Kupiec, Anne (Dir.). *Bibliothèques et évaluation*. Paris : Electre - Éditions du cercle de la librairie, 1994 (Bibliothèques), p. 43.

<sup>65</sup> Voir Maurice Baslé cité par Dominique Arot **In** : AROT, Dominique. *Les bibliothèques de lecture publique en France : une évaluation encore à ses débuts.* **In** : CARBONE, Pierre (Éd.), Op. cit., p. 29.

administratives des bibliothèques publiques). Dans le secteur de la lecture publique, on ne peut donc parler d'une tradition aussi ancienne, centralisée et homogène que dans les BU. De fait, évoquer l'évaluation dans les bibliothèques publiques impose de tenir compte de la très grande hétérogénéité des intérêts et des situations. Au niveau des établissements, cette hétérogénéité ne présente d'autre inconvénient que d'obliger l'encadrement à développer des techniques d'évaluation correspondant à l'environnement particulier de la bibliothèque (ce qui, en soit, est plutôt une bonne chose) : c'est une contrainte qui pousse, fort heureusement, à sortir de la culture du « modèle unique », que certains qualifient de mauvaise habitude française, et qu'on a pu reprocher au modèle centralisé et normalisé qu'incarne l'ESGBU. En revanche, l'agrégation des données au niveau national s'avère complexe : il est difficile de proposer une synthèse de cette diversité. Nous nous efforcerons toutefois de dégager quelques lignes directrices concernant à la fois l'action du ministère de la Culture et celle des associations professionnelles, qui a été déterminante pour l'évaluation des bibliothèques territoriales.

Il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude portant spécifiquement sur l'histoire et les enjeux de l'évaluation dans les bibliothèques municipales (BM). En revanche, Alain Caraco<sup>66</sup> a présenté en 1994 les grandes étapes et les problématiques de l'évaluation dans les bibliothèques départementales de prêt (BDP). Sa contribution complète les comptes rendus de l'enquête de 1997 conduite par Aline Girard-Billon et Thierry Giappiconi<sup>67</sup> sur l'évaluation dans les bibliothèques publiques françaises. L'ensemble de ces travaux témoigne de situations très contrastées et, globalement, d'un retard des établissements comme du ministère dans ce domaine. Des initiatives récentes et ciblées semblent néanmoins encourageantes compte tenu des difficultés propres à l'évaluation chez

---

<sup>66</sup> CARACO, Alain. *Op. cit.* p.140.

<sup>67</sup> Cette enquête, réalisée pour la section des bibliothèques publiques de l'IFLA, a donné lieu à plusieurs publications d'articles, en français et en anglais, notamment :

- GIRARD-BILLON, Aline, GIAPPICONI, Thierry. *L'évaluation dans les bibliothèques publiques françaises*. Bulletin des bibliothèques de France, 1997, t. 43, n°1.

- GIRARD-BILLON, Aline, GIAPPICONI, Thierry. *France. In* : BORCHARDT, Peter, WIMMER, Ulma (Éd.). *Performance measurement and quality management in public libraries : IFLA satellite meeting, Berlin 25-28 August, 1997 ; proceedings* [Actes de la conférence satellite de l'IFLA organisée par la section des bibliothèques publiques de l'IFLA]. Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998, p. 48-72.

les professionnels des collectivités locales et territoriales : ceux-ci sont en effet le plus souvent conduits à évaluer les activités d'un réseau d'équipements dispersés géographiquement, au sein duquel de nombreux acteurs interviennent.

Il convient d'abord de préciser que le recueil des statistiques s'est mis en place plus tardivement au ministère de la Culture qu'à l'Éducation nationale. Alain Caraco a trouvé trace de statistiques et de rapports d'activité relatifs aux bibliothèques centrales de prêt (ancêtres des BDP) datant des années 50. Des statistiques portant sur les « fondamentaux » habituels (collections, prêts, places assises, personnel...) semblent avoir été recueillies jusque dans les années 80, mais pas systématiquement. Au début des années 80, le ministère de la Culture réalise les premiers questionnaires statistiques adressés aux établissements, mais c'est après 1986 que cette démarche est véritablement prise en considération. Les BDP passent en effet sous l'autorité des conseils généraux, et, comme on l'a observé dans des cas similaires de transferts de compétences, l'administration centrale cherche alors à conserver une forme de contrôle sur les établissements : dans l'histoire administrative, ce souci se traduit souvent par un regain d'intérêt pour la statistique. À cette époque, la DLL réunit donc un premier groupe d'experts : le questionnaire existant s'étoffe et s'améliore ; toutes les rubriques sont pour la première fois quantifiées. Le rapport d'activité demandé par le ministère de la Culture devient une obligation légale, fixée par le décret 88-1037 du 9 novembre 1988 relatif au contrôle technique de l'État sur les bibliothèques des collectivités territoriales. Ce formulaire statistique sera utilisé jusqu'en 1989. Alain Caraco souligne néanmoins les difficultés qu'a éprouvées la DLL à obtenir un nombre satisfaisant de retours de la part des établissements, mais aussi à assurer dans des délais corrects le traitement et l'exploitation des statistiques, qui s'avèrent extrêmement lourds<sup>68</sup>. Il pose par ailleurs un problème de fond, déjà évoqué à propos des BU : « *Ce n'est pas en essayant de mettre à profit l'obligation légale de rendre des comptes qu'on pourra mettre en œuvre un système d'évaluation*

---

<sup>68</sup> Alain Caraco a notamment noté les problèmes suivants : « *rapports 1986 et 1987 demandés simultanément, pendant l'été 1988, résultats 1986 et 1987 publiés en 1990, résultats 1988 et 1989 imprimés en août 1992, mais jamais publiés intégralement* ». *Op. cit.*, p.120.

*efficace.* »<sup>69</sup> On reste en effet dans une logique verticale et de contrôle *a posteriori*, qui n'implique pas la participation active des établissements à une réflexion sur les outils pouvant être utilisés comme base de communication, de légitimation et de prospective.

Cette situation semble se retourner à la fin des années 80 lorsqu'une association professionnelle décide de prendre l'initiative, bousculant pour la première fois l'ordre des choses et rapprochant ainsi de la dynamique associative observée dans les pays anglo-saxons le développement de la recherche et des pratiques françaises dans le domaine de l'évaluation. Ce retournement institutionnel a été particulièrement efficace, peut-être parce qu'il détachait *de facto* les pratiques évaluatives du pouvoir de contrôle des tutelles, libérant ainsi les énergies de professionnels désireux de produire des outils plus maniables et plus proches de leurs préoccupations. L'Association des bibliothèques départementales de prêt (l'ADBBDP, créée en 1987) a joué un rôle majeur dans ce domaine. Le *Guide des BDP*<sup>70</sup>, document synthétique à parution annuelle comportant pour chaque BDP une fiche signalétique contenant des données brutes et quelques ratios, constitue un exemple remarquable de démarche coordonnée et pragmatique réalisée par et pour des professionnels sur le terrain. Bien qu'imparfait, il témoigne avant tout d'une volonté de sensibilisation et de pédagogie qui se traduira en 1991 par la publication d'un manuel d'évaluation par l'ADBBDP<sup>71</sup>, puis, plus tard, par la réalisation d'un logiciel d'évaluation du nom d'Evalbib. Selon Alain Caraco, le début des années 90 fut un véritable tournant dans la mesure où, au-delà de la réalisation du *Guide*, les assemblées générales et les journées d'étude organisées par l'ADBBDP à cette époque marquèrent, selon ses propres termes, « *le début d'une culture professionnelle de l'évaluation. Le sujet était enfin perçu par tous comme important : certains cherchaient à valider leurs premiers outils ; les autres attendaient prudemment les résultats des premiers.* »<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> *Ibid.*, p.116.

<sup>70</sup> Un extrait du *Guide des BDP* est inséré dans la contribution d'Alain Caraco à l'ouvrage d'Anne Kupiec.

*Op.cit.*, p. 122-123.

<sup>71</sup> *Bibliothèques centrales de prêt : l'évaluation du service rendu.* ADBCP, 1991.

<sup>72</sup> *Ibid.*, p.121.

La lecture du compte rendu de l'enquête réalisée six ans plus tard par Aline Girard-Billon et Thierry Giappiconi<sup>73</sup> tempère néanmoins cet enthousiasme. Conçu à partir du projet de norme ISO 11620, le questionnaire, adressé à 495 bibliothèques (les 96 BDP et 399 BM) a effectivement été renvoyé par 128 établissements. Seuls 21% des BDP ont répondu à l'enquête, alors qu'en 1994 plus du tiers d'entre elles déclaraient avoir une démarche propre d'évaluation, indépendamment du rapport d'activité demandé par la DLL<sup>74</sup>. Le meilleur taux de réponse fut celui des bibliothèques municipales des plus grosses communes. Les principales conclusions de l'enquête sont les suivantes : la démarche d'évaluation des établissements s'inscrit très largement dans le cadre, le format et la fréquence (annuelle) des enquêtes statistiques de la DLL ; elle permet d'abord aux bibliothèques de comparer leur niveau d'activité (prêts, inscriptions) avec celui des années précédentes et avec celui d'autres établissements ainsi qu'à la moyenne nationale, qualifiée de « référence structurelle »<sup>75</sup> ; les indicateurs les plus utilisés sont, dans l'ordre : le nombre de prêts par inscrit, le taux de pénétration dans la population à desservir, les coûts de fonctionnement du service et la satisfaction des usagers. Derrière ce classement, qui, en soi, ne donne qu'un ordre d'idée sur une base exclusivement déclarative, les auteurs analysent les limites des pratiques identifiées. Concernant les coûts de fonctionnement, par exemple, il est observé que si le coût par usager est fréquemment utilisé, ce n'est pas le cas du coût par entrée, alors que celui-ci permettrait de rendre compte de l'activité des non-inscrits. D'une manière générale, l'évaluation des coûts semble peu intéresser les responsables des bibliothèques. Quant à celle des personnels, elle demeure un sujet tabou. L'évaluation des services offerts aux publics motive davantage les professionnels. La satisfaction des usagers, qui se mesure normalement au moyen d'enquêtes ou de sondages, est cependant prise en compte de façon très empirique. Faute de moyens humains et techniques (les logiciels documentaires ne disposent généralement pas d'un module statistique performant), on observe généralement que « *plus la démarche d'évaluation est sophistiquée, moins elle est entreprise.* »<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> GIRARD-BILLON, Aline, GIAPPICONI, Thierry, 1997. *Op.cit.*

<sup>74</sup> CARACO, Alain. *Op. cit.*, p. 125.

<sup>75</sup> GIRARD-BILLON, Aline, GIAPPICONI, Thierry, 1997. *Op.cit.*, p.80

<sup>76</sup> *Ibid.* p. 81.

Un premier enseignement de l'enquête est donc que, malgré une sensibilisation manifeste au thème de l'évaluation, les pratiques, les moyens et les connaissances des responsables des bibliothèques dans ce domaine restent limités. De plus, il nous semble que les pratiques recensées (mesures d'activités, très rarement mises en rapport avec des coûts ou des objectifs – ces derniers n'apparaissant pratiquement pas dans le questionnaire) ne concernent pas l'évaluation à proprement parler mais restent dans le schéma traditionnel du recueil statistique. Aline Girard-Billon et Thierry Giappiconi nuancent cependant ces constats en insistant sur la richesse des réponses glanées dans les questions ouvertes du questionnaire. Celles-ci laissent apparaître une grande diversité des champs évalués, que le projet de norme ISO 11620 ne prenait pas en compte : suivi des acquisitions, études fines de la composition, du renouvellement, de la mobilité du public, suivi des animations, des relations avec les secteurs culturel et associatif, formation du personnel, *etc.*

Les auteurs parlent également d'une « *effervescence* » pour qualifier les réponses à ces questions ouvertes, qui témoignent selon eux d'un vrai changement d'esprit. Par exemple, ils observent que les professionnels sont très sensibles à la nécessité de prendre en compte les besoins de l'ensemble de la population qu'ils desservent, et pas seulement la satisfaction de leurs usagers. Un grand nombre insistent aussi sur la relation qui unit évaluation et gestion des ressources humaines. Ces observations rejoignent le témoignage d'Alain Caraco quelques années plus tôt. Les pratiques ne semblent cependant pas suivre ces bonnes intentions, alors même que « *de nombreux responsables signalent [...] un progrès notable du contrôle de leur administration de tutelle.* »<sup>77</sup> En conclusion, les auteurs lancent un appel aux tutelles des bibliothèques publiques, qui, contrairement à celles des bibliothèques universitaires, n'ont pas su préciser « *la finalité de l'institution et le champ de l'évaluation* »<sup>78</sup>, c'est-à-dire les missions et les objectifs : on revient au constat

---

<sup>77</sup> *Ibid.*, p. 82.

<sup>78</sup> *Ibid.*, p. 84.

qu'il ne peut y avoir d'évaluation pertinente sans (re)définition préalable de la vocation des établissements.

Ces témoignages et ces études reflètent une situation très contrastée, voire contradictoire : entre le récit d'Alain Caraco, les conclusions de l'enquête de 1997 et les constats très pragmatiques d'Anne-Marie Bertrand (qui estime notamment que dans les collectivités locales, une bibliothèque n'investit dans une démarche d'évaluation que si la personnalité et le mode de communication des interlocuteurs de sa tutelle le justifient<sup>79</sup>), on ne sait plus trop quoi penser. La problématique de l'évaluation dans le secteur de la lecture publique semble se poser, encore plus fortement que dans les BU, dans les termes d'une dialectique opposant tutelles et établissements : le caractère prescripteur des questionnaires statistiques de la DLL est souvent mal perçu par les établissements ; en retour, c'est pourtant à travers le prisme de ces questionnaires qu'ils développent leur propre référentiel d'évaluation ; de même, la DLL se nourrit périodiquement des réflexions conduites par les associations professionnelles ; en retour, celles-ci réclament une clarification des missions. Cette dynamique se complique alors que la DLL ne dispose plus, hors le concours particulier, de véritables leviers d'intervention directe auprès des bibliothèques municipales, qui relèvent des collectivités locales. Dans une logique administrative comparable à celle qu'a connue la SDBD, elle recentre son action vers des fonctions de coordination, d'expertise et de conseil. C'est pourquoi nous avons souhaité prendre également connaissance des projets en cours dans cette administration lors d'entretiens conduits en octobre 2002. Cette démarche nous semblait d'autant plus justifiée que la DLL est la tutelle directe de la BPI.

#### 2.2.3.2 *Actualité de l'évaluation à la DLL et dans les associations professionnelles*

Le ministère de la Culture s'est associé les compétences de plusieurs experts des BDP et des BM qui avaient fortement contribué à nourrir la réflexion sur

---

<sup>79</sup> Entretien avec Anne-Marie Bertrand, le 4 novembre 2002.

l'évaluation au sein des associations professionnelles. C'est notamment Bertrand Calenge (auparavant directeur de la BDP de Saône-et-Loire) qui pilota entre 1991 et 1992 le lancement d'un plan d'évaluation concernant les BM et BDP. L'objectif était de réaliser des formulaires de rapport d'activité cohérents, destinés aux BM et aux BDP, grâce auxquels on pourrait aboutir à des tableaux sur la lecture publique par département, par région, et au niveau national. Ces formulaires étaient courts (4 à 6 pages) et leur mise en page soignée ; ils furent envoyés aux établissements en 1992. Hélas, des difficultés internes à la DLL et le manque de moyens informatiques des BDP et des BM vinrent retarder la collecte, le traitement et la publication des données. Anne-Marie Bertrand, qui fit partie du groupe de travail chargé de mettre au point ce formulaire, regrette avec d'autres que la démarche engagée n'ait pu aboutir à un dispositif plus ambitieux que ce qui apparaît encore à certains comme un simple toilettage des questionnaires antérieurs. Ces dernières années, il semble néanmoins que les *Données*<sup>80</sup> de la DLL aient atteint un rythme de croisière et que les efforts apportés à l'amélioration de leur présentation et de leur interprétation aient porté leurs fruits. Des profils moyens correspondant à différentes tailles de villes ont, par exemple, été introduits, qui rendent plus pertinent l'exercice de comparaison auquel tous les responsables de bibliothèques – ainsi que leurs tutelles – demeurent très attachés. Ces données ont éclairé la DLL dans ses arbitrages relatifs aux nombreux projets de construction qui ont vu le jour ces dernières années, et auxquels le ministère participe principalement par le biais du concours particulier.

Dix ans plus tard, l'histoire semble pourtant se répéter. En 2001, le Directeur du livre et de la lecture a annoncé une relance de la politique d'évaluation de la DLL lors du congrès de l'Association des bibliothécaires français (ABF) à Montpellier. L'ancienne présidente de l'ADBDP, Martine Blanchard, a rejoint la DLL pour piloter ce nouveau plan d'évaluation. Un groupe de travail a été formé autour d'elle pour travailler à une nouvelle refonte du questionnaire. On y retrouve Anne-Marie Bertrand, Alain Caraco et Bertrand Calenge. Il faut espérer que leur

---

<sup>80</sup> MINISTÈRE DE LA CULTURE, Direction du livre et de la lecture. *Bibliothèques municipales, bibliothèques départementales de prêt: données 1999*. Paris : D.L.L., 2001.

connaissance qu'on pourrait désormais qualifier d'intime de la problématique des questionnaires d'évaluation et des difficultés de leur mise en œuvre à la DLL aboutira cette fois à des résultats à la hauteur des efforts déployés.

Le souci du groupe de travail qui s'était réuni en 1991 de mettre en cohérence les questionnaires adressés aux différents types de bibliothèques territoriales se pose aujourd'hui de façon encore plus pressante. Le renforcement de la décentralisation et de l'intercommunalité implique d'avoir une meilleure vision, à la fois nationale et territoriale, du développement et des coûts de la lecture publique, car les élus demandent souvent des données relatives à l'ensemble d'un territoire : c'est donc l'un des objectifs prioritaires du nouveau groupe de travail que de réussir à croiser les données des BM et des BDP à cet échelon. Pour cela, ses membres doivent proposer une nomenclature statistique permettant d'appréhender l'activité des bibliothèques sur un territoire, et pas seulement selon leur tutelle administrative. Ils travaillent, plus largement, à la construction d'une typologie de référence des bibliothèques : actuellement, les seuils permettant de savoir à partir de quelle taille et de quels moyens on peut dire d'un établissement qu'il est une bibliothèque sont mal définis, ce qui fausse sensiblement les *Données* de la DLL. À terme, il est prévu que la réflexion évolue vers une réflexion plus approfondie sur les indicateurs de performance et les protocoles d'évaluation dans les bibliothèques publiques, mais dans l'immédiat, l'objectif se limite à une nouvelle mise à jour des questionnaires des rapports annuels.

La tâche est assez lourde, compte tenu de problèmes structurels liés aux fichiers et aux bases de données actuellement utilisés. Sans entrer dans les détails techniques qui font actuellement l'objet de discussions complexes entre les membres du groupe de travail, les associations professionnelles, les directeurs de BDP et les conseillers pour le livre et la lecture (CLL), on peut donner quelques exemples significatifs. Les débats au sein du groupe portent sur la définition de quatre critères minimum permettant de qualifier un équipement de bibliothèque et de prendre en compte ses statistiques dans l'enquête nationale. En effet, la base actuelle agrège les données d'établissements qui ne répondent pas à des critères

homogènes. De plus, le recoupement et le doublonnage de données entre BDP et BM fausse les calculs. Une proposition est à l'étude qui fixe les seuils suivants pour définir une bibliothèque *a minima* : 8 000 € de dépenses de personnel, 1000 € d'acquisitions, 50 m<sup>2</sup> de locaux, 6 heures d'ouverture hebdomadaire. Elle soulève bien des interrogations : les critères semblent trop exigeants pour les uns, et pour d'autres, pas assez, ou en tout cas manquant de cohérence interne. L'harmonisation des critères utilisés dans les différentes bases de données (Annuaire et base statistique de la DLL et du réseau des BDP) et pour différents exercices (rapports annuels, questionnaire pour le répertoire d'adresses, questionnaire pour le concours particulier 1<sup>ère</sup> part, bilan des crédits DGD 2<sup>ème</sup> part, dossiers du Centre national du Livre...) se révèle être un véritable casse-tête.

Le groupe de travail a cependant réussi à passer en revue les deux grands modules du questionnaire (moyens, services aux publics). Nombre de questions complexes ont pu trouver une réponse, la moins insatisfaisante possible, compte tenu de la nécessité, là encore, de conserver une cohérence et une stabilité dans le suivi des séries statistiques sans trop allonger l'actuel questionnaire. Ainsi, l'intercommunalité pose un vrai défi pour les statistiques : comment mesurer les déplacements des lecteurs sans doubler les différentes inscriptions ? Comment éviter de noyer les bibliothèques annexes dans un rapport global ? Comment rendre compte, et répartir entre des établissements qui coopèrent au niveau local, des tâches enchevêtrées, partagées, transférées ou non, telles que l'informatique, les animations, ou la coopération pour les acquisitions ? Le groupe a par ailleurs réintroduit 4 tranches d'âge (INSEE) ainsi que la répartition sexuée des inscrits, qui avaient été supprimées dix ans plus tôt. De nouvelles questions ont été ajoutées, traduisant la prise en compte de nouveaux services, notamment à distance, comme le nombre de réservations, de consultations du catalogue ou du compte-lecteur à partir du site web de la bibliothèque. Certaines rubriques ont été complétées, afin de préciser des notions parfois floues. Ainsi, une série de questions précise la rubrique portant sur l'action culturelle : il devrait désormais être demandé de décliner les types d'animation (tables de nouveautés ou thématiques, expositions, venues d'auteurs, ateliers d'écriture, spectacles, *etc.*)

Enfin, les travaux du groupe ont porté sur un remaniement du questionnaire destiné à mieux rendre compte de l'action conduite à travers un réseau par les BDP et de mettre par exemple l'accent sur le rôle de conseil aux communes, en comptabilisant le nombre de rencontres entre communes et BDP, ou encore le nombre de communes ayant utilisé au moins une fois dans l'année les services de la BDP. L'ensemble des modifications proposées devrait prochainement être soumis pour validation à plusieurs instances avant d'être testé auprès d'un échantillon de bibliothèques « cobayes ». L'introduction du nouveau questionnaire est prévue à partir de 2003.

Si l'on a cru bon de rendre compte du travail en cours à la DLL, c'est qu'il a semblé intéressant de voir comment de telles procédures s'engagent et à quelles difficultés techniques ou administratives elles se heurtent. La prise en compte de la dimension intercommunale apparaît probablement comme l'un des grands enjeux pour l'avenir de l'évaluation dans les bibliothèques territoriales : elle mériterait de faire l'objet d'une étude spécifique. Interrogée sur les perspectives de l'évaluation à la DLL, Martine Blanchard indique quelques pistes destinées à être suivies après la mise à jour du questionnaire : mise en place d'approches thématiques et transversales (fonds patrimoniaux, services aux handicapés, services aux jeunes, par exemple) permettant de réaliser des enquêtes plus pointues par le biais de questionnaires annexes adressés uniquement aux bibliothèques concernées ; évaluation de la qualité des services rendus en isolant des groupes d'établissements d'une même taille et aux mêmes missions afin d'analyser les politiques de service ainsi que les politiques documentaires. Par ces approches plus segmentées, grâce auxquelles on souhaite pouvoir comparer ce qui est comparable, on retrouve le souci de dépasser l'approche statistique et de l'affiner afin d'entrer dans une démarche qui se rapproche davantage de l'évaluation. On en est cependant très loin : la DLL comble pour le moment un retard important et travaille encore à revoir « l'assiette » et le dispositif de relevé et de traitement de données exclusivement quantitatives. Elle souhaite en outre accompagner la mise à jour en cours d'une modernisation, d'ici deux ans, de ses outils informatiques (formulaires et publication en ligne). Ainsi, pour la première fois, une partie des *Données 1999*

a été mise en ligne en octobre 2002 à l'adresse: <<http://www.culture.fr/culture/dll/biblio-stats/index-bibliostats01.htm>><sup>81</sup>. Ce site reprend les statistiques des bibliothèques municipales, mais la présentation en reste sommaire et ne permet pas aux utilisateurs distants de générer des calculs. L'ADBDP présente quant à elle des données statistiques relatives aux BDP, consultables à l'adresse : <<http://www.adbdp.asso.fr/lesbdp/chiffres.htm>><sup>82</sup>.

La surprise de la rentrée 2002 est néanmoins venue de la nouvelle Association des directeurs des bibliothèques municipales et intercommunales des grandes villes de France (ADBGV) que préside désormais Alain Caraco. Dans un message publié le 20 novembre 2002 sur la liste de discussion <[biblio.fr](mailto:biblio.fr)>, l'ADBGV a en effet annoncé la mise en ligne des statistiques des bibliothèques des grandes villes. Les données sont issues de la base statistique de la DLL, enrichies de données complémentaires et présentées sous plusieurs formes. On peut grâce à cet outil étudier une bibliothèque ou comparer deux établissements, visualiser les moyennes et totaux nationaux ou afficher de nombreux classements selon différentes catégories (personnel, dépenses documentaires, surface, inscrits, prêts, etc.). L'ergonomie du site (<<http://www.adbgv.asso.fr/index.php?page=statistiques>><sup>83</sup>) est plutôt bien pensée, et l'ensemble nous a semblé constituer l'application la plus aboutie de la démarche d'évaluation dans le secteur de la lecture publique, bien que toutes les fonctionnalités interactives (calculs automatisés de ratios) ou bureautiques (édition de graphiques) ne soient pas disponibles. La création de cet outil constitue, en tout état de cause, une étape importante dans la perspective d'une appropriation, par les établissements, des données et des démarches d'évaluation et de *benchmarking*. Dix ans après le *Guide des BDP*, il apparaît donc que c'est de nouveau une association qui joue un rôle moteur de promotion de l'évaluation dans la communauté professionnelle : l'histoire se répète, mais la démarche s'est approfondie et les outils se sont perfectionnés.

---

<sup>81</sup> [consulté le 06/12/2002]

<sup>82</sup> [consulté le 06/12/2002]

<sup>83</sup> [consulté le 06/12/2002]

### **2.3 Analyse externe : deux exemples proches de la BPI**

Ce tour d’horizon des bibliothèques publiques et universitaires a permis de mieux comprendre les enjeux à la fois historiques, politiques et culturels qui expliquent la singularité du contexte français. Les relations entre tutelles, associations professionnelles et établissements apparaissent déterminantes pour le développement ou le blocage des pratiques et des outils de l’évaluation. Parce qu’elle constitue un chantier de la bibliothéconomie vers lequel convergent la conduite des politiques publiques, l’attribution des moyens et, plus généralement, des évolutions profondes de la culture professionnelle, elle revêt une forte dimension politique à laquelle il convient d’être attentif. Atypique par son statut, la BPI intéresse potentiellement tous les acteurs que nous avons identifiés dans la mesure où elle est un établissement public rattaché au ministère de la Culture qui participe à la vie des associations professionnelles et souhaite par ailleurs nouer des liens privilégiés avec d’autres établissements dans le cadre de sa politique de coopération nationale. Il est donc important que ses responsables connaissent le contexte politique et administratif au sein duquel d’éventuelles initiatives dans le domaine de l’évaluation pourraient être accueillies.

Nous avons souhaité compléter ce panorama en évoquant l’expérience de deux établissements qui ont en commun d’avoir développé une démarche d’évaluation relativement élaborée mais qui pose des problèmes d’application. Il s’agit d’abord du réseau des bibliothèques de la Ville de Paris, qui accueille des publics dont les caractéristiques recoupent en partie celles du public de la BPI : bien que l’architecture de ce réseau soit fondamentalement différente (et, de fait, complémentaire) du grand équipement de la BPI, on peut tirer de cet exemple quelques enseignements intéressants pour notre étude de cas. La problématique de l’évaluation à la Bibliothèque nationale de France se pose en des termes nécessairement différents. Ce qu’il nous a paru intéressant d’observer dans ce second exemple, ce sont à la fois les outils mis en place (qui sont probablement parmi les plus élaborés en France) et leur réception par les personnels.

### 2.3.1 Évaluation, réseau, déconcentration : la Ville de Paris

L'évaluation des bibliothèques de la Ville de Paris s'inscrit dans le contexte général d'une offre insuffisante par rapport aux besoins de la population. Les comparaisons établies par Aline Girard-Billon<sup>84</sup> en 2000 à partir des données statistiques du réseau de la Ville de Paris élargies à l'offre globale des bibliothèques publiques membres de l'Observatoire permanent de la lecture publique à Paris (OPLPP) témoignent en effet d'une pénurie de moyens, d'équipements, de personnels et d'heures d'ouverture. Comparée à d'autres métropoles étrangères membres de l'International Association of Metropolitan City Librarians (INTAMEL) ou à d'autres grandes villes françaises de plus de 300 000 habitants, telles Toulouse, Nice ou Marseille, Paris souffre à l'évidence d'un sous-équipement de ses bibliothèques. Les professionnels de la Ville font depuis longtemps appel à la Mairie de Paris afin qu'elle s'engage dans une politique d'investissement à la hauteur des enjeux.

C'est peut-être par le biais de la décentralisation que cette politique verra le jour. Le projet de déconcentration de certaines compétences vers les arrondissements, porté par le nouveau Maire de Paris, constitue en effet une opportunité nouvelle pour les bibliothèques du réseau de sensibiliser les élus d'arrondissement à la construction et à la modernisation des équipements. Ce projet s'inscrit dans le cadre juridique de la Loi du 27 février 2002 sur la démocratie de proximité, qui prévoit le transfert aux conseils d'arrondissement des équipements de proximité, notamment des bibliothèques. À cet effet, les maires d'arrondissement doivent bénéficier de moyens budgétaires et humains renforcés. Cela implique une modification de la structure du budget 2003, avec des transferts financiers très importants vers les arrondissements. Certes, l'annonce officielle par le Maire lors du Conseil de Paris du 28 octobre 2002<sup>85</sup> du transfert de 56 des 58 bibliothèques du réseau (les bibliothèques patrimoniales ne sont pas concernées) vers les

---

<sup>84</sup> GIRARD-BILLON, Aline. *Les bibliothèques à Paris : une nouvelle approche des statistiques*. Bulletin des bibliothèques de France, 2000, t.45, n°1, p.13-19.

arrondissements n'a pas fait l'unanimité. L'Association des conservateurs, bibliothécaires et responsables des bibliothèques de la Ville de Paris (ACERB), relayée par une partie de l'opposition du Conseil de Paris, a souligné que le fonctionnement actuel du réseau répondait au souci de rationaliser commandes et collections et de spécialiser certaines des bibliothèques, et elle a exprimé son inquiétude vis-à-vis du projet. Des discussions sont en cours. Une délibération du Conseil de Paris du 30 octobre 2002 qui vient d'être rendue publique semblerait indiquer qu'une solution de compromis est actuellement examinée. Selon les termes de cette délibération, les mairies d'arrondissement se verraient transférer les compétences et moyens relatifs à la gestion des bâtiments, aux animations à caractère local et auraient davantage de poids dans la concertation sur l'activité générale des bibliothèques (leurs horaires d'ouverture, par exemple). La Direction des affaires culturelles de la Ville conserverait ses attributions actuelles concernant la mise en œuvre de la politique de lecture publique, les budgets d'acquisition et de reliure, l'équipement mobilier et technique, les nouvelles technologies et les animations à caractère général.

Quel que soit le montage qui sera finalement retenu, la perspective de cette déconcentration avait été anticipée par la mission Évaluation et prospective des bibliothèques de la Ville de Paris que dirige Valérie Alonzo. Composée de deux personnes, la mission est également chargée du suivi technique du schéma directeur pour les nouvelles constructions. Pour Valérie Alonzo<sup>85</sup>, les changements politiques consécutifs aux dernières élections municipales et le projet de déconcentration introduisent un contexte nouveau à la fois pour la relance des constructions et pour la modernisation des statistiques des bibliothèques du réseau. En effet, un dialogue s'est instauré avec les élus d'arrondissement, ces derniers manifestant souvent le souhait d'améliorer le dispositif local de lecture publique. La mise en place de politiques culturelles de proximité rend nécessaire la création d'outils plus performants pour communiquer avec les élus et, le cas échéant,

---

<sup>85</sup> DELANOË, Bertrand. *Communication sur les orientations de la politique budgétaire de la Ville et du département de Paris pour 2003*. 28 octobre 2002. Source : site internet de la ville de Paris, communications du maire au Conseil de Paris : < [http://www.paris-France.org/FR/La\\_Mairie/declarations\\_maire\\_conseil/default.htm](http://www.paris-France.org/FR/La_Mairie/declarations_maire_conseil/default.htm) > [consulté le 06/12/2002]

<sup>86</sup> Entretien avec Valérie Alonzo, le 30 octobre 2002.

éclairer les débats et les arbitrages relatifs à la construction ou la modernisation d'équipements. Si la réalisation du projet préparé par Valérie Alonzo reste conditionnée à l'obtention de moyens supplémentaires, il nous a paru intéressant d'en présenter la démarche et les problématiques.

Le dispositif actuel présente les caractéristiques suivantes : les statistiques proviennent du SIGB (Géac)<sup>87</sup>, qui fournit des données mensuelles, annuelles et ponctuelles<sup>88</sup> relatives aux prêts, aux acquisitions et aux inscriptions, de comptages mensuels et annuels réalisés localement par les bibliothèques du réseau, portant notamment sur la fréquentation, les animations et les visites de groupes scolaires, et des données cartographiques et démographiques fournies par l'Agence parisienne d'urbanisme (APUR) sur la base d'informations recueillies par l'INSEE lors des recensements. L'ensemble de ces données est centralisé par la mission Évaluation et prospective, chargée de leur exploitation et de leur présentation. Le traitement statistique est réalisé sous Excel et est assez lourd. Il implique en effet de décoder les données extraites de Géac, de ressaisir celles qui proviennent d'autres sources puis de mettre en relation ces différents éléments. Ce travail représente environ quatre jours de traitement chaque mois. Les statistiques obtenues sont des indicateurs « classiques » qui mesurent l'activité de manière principalement quantitative : nombre de prêts, d'inscrits, ratios par habitant viennent compléter les chiffres relatifs aux acquisitions, aux personnels, aux horaires d'ouverture. Le traitement des données donne lieu à des présentations différentes correspondant aux besoins des interlocuteurs internes ou externes : rapport annuel destiné à la Direction des affaires culturelles de la Ville, rapport annuel destiné à la DLL, schéma directeur et cartographie afférente, rapports individuels communiqués chaque année aux bibliothèques du réseau. Ce dispositif, malgré ses lourdeurs, fonctionne correctement et permet à la mission de remplir ses engagements vis-à-vis de ses différents interlocuteurs. Il convient d'insister sur ce point, car peu de bibliothèques organisées en un réseau au maillage complexe sont en mesure de fournir aussi régulièrement l'ensemble des données qui sont

---

<sup>87</sup> 55 des 58 bibliothèques du réseau de la Ville de Paris sont informatisées.

<sup>88</sup> Des extractions peuvent être ponctuellement réalisées dans le cadre d'études plus précises destinées à alimenter la réflexion sur la politique documentaire.

recueillies par le réseau de la Ville de Paris. On peut donc considérer que la démarche statistique a atteint, dans cet exemple, un degré de réalisation quasi-optimal. Que manque-t-il alors à la mission Évaluation et prospective pour passer des statistiques à une véritable démarche évaluative ?

Cette question est primordiale pour Valérie Alonzo, qui estime que le travail qu'elle effectue à partir des statistiques n'est pas entièrement satisfaisant. Selon elle, une modernisation technique s'impose. Celle-ci permettrait d'alléger la tâche de la mission, de diffuser plus largement les résultats et de dégager du temps de travail pour une exploitation plus stratégique des données. Le projet qu'elle a présenté à l'autorité administrative a pour objet d'aboutir à une application développée sous Access grâce à laquelle nombre d'opérations et de circuits statistiques pourraient être automatisés, simplifiés et perfectionnés : traitement automatique des données extraites de Géac, création de formulaires de saisie pour les données à entrer manuellement, création d'états pour les éditions papier, mise à disposition des statistiques pour une consultation *via* Intranet et Internet, réalisation d'une cartographie des activités. L'ensemble de ces développements permettrait en effet une importante simplification des tâches. La mise en ligne des données sur l'Intranet du réseau favoriserait par ailleurs la communication avec les bibliothèques et rendrait possible une plus grande implication de leurs personnels dans la démarche.

Au-delà des opportunités offertes par cette modernisation technique, Valérie Alonzo estime néanmoins que des questions de fond méritent d'être posées. À quoi comparer toutes ces données ? Aux moyennes nationales ? Aux moyennes des autres villes ? À des moyennes d'arrondissement ? Cela ne semble pas très pertinent. Qui se sert vraiment de ces statistiques ? Le travail réalisé est-il rentable par rapport à l'utilisation qui en est faite ? Les retours ne sont pas très nombreux, qu'il s'agisse des bibliothèques du réseau ou de la tutelle. Il conviendrait donc d'imaginer une autre démarche pour laquelle la modernisation du traitement apparaît comme une étape indispensable, mais insuffisante. De notre point de vue, la « belle mécanique » des statistiques de la Ville de Paris semble parfois tourner à

vide alors même que des besoins nouveaux sont apparus : les contacts avec les élus d'arrondissement sont susceptibles, on l'a vu, de faire émerger de nouveaux projets qui impliquent d'avoir une vision véritablement qualitative et prospective à la fois sur les établissements de proximité et sur les réseaux et sous-réseaux qu'ils constituent dans l'espace urbain. De plus, le contrôle de gestion est progressivement introduit au Secrétariat général de la Ville de Paris : ce dernier a demandé de tableaux de bord à l'ensemble des services municipaux.

Pour répondre à ces demandes, plusieurs éléments font aujourd'hui défaut à la mission Évaluation et prospective. La prise en compte de l'impact réel de l'action conduite par les bibliothèques dans les quartiers impliquerait de compléter l'actuelle approche quantitative par une démarche qualitative. On pourrait alors rendre compte par des moyens différents de l'importante activité d'animation, de formation et de médiation qui y est menée et qui est au cœur du projet de démocratie de proximité. Les personnels des bibliothèques engagés dans ces actions sur le terrain seraient sans nul doute plus motivés par la restitution de ce type d'informations que par l'obligation mensuelle d'envoyer des chiffres à la centrale. Actuellement, la mission Évaluation et prospective ne dispose cependant d'aucun moyen pour réaliser des études qualitatives de ce type. Une analyse stratégique des coûts engagés dans le développement de la lecture publique à travers le réseau manque également au dispositif actuel, en particulier si celui-ci doit être évalué dans le cadre plus large d'un contrôle de gestion conduit par la Mairie. S'il existe des données relatives aux coûts des personnels, aux dépenses informatiques, aux acquisitions et qu'il est techniquement possible de les ventiler par établissement, par section, ainsi que par support, cette démarche n'a jamais été entreprise. Par ailleurs, un vrai travail d'analyse sur les coûts nécessiterait des données plus fines que celles qui sont actuellement disponibles. Enfin, il semble qu'on se heurte à un obstacle déjà identifié ailleurs : pour transformer le travail sur les statistiques en démarche d'évaluation, il faudrait pouvoir se référer à des missions et à des objectifs clairement définis. Or, si la Mairie a su indiquer les priorités de sa politique sociale, culturelle et éducative (par exemple : l'intégration des personnes handicapées ou l'amélioration des infrastructures et des services

destinés aux jeunes), celles-ci n'ont pas été répercutées au niveau de l'administration des bibliothèques, dont les orientations restent imprécises.

L'exemple de la Ville de Paris montre bien les difficultés de mise en œuvre de l'évaluation. La résolution des questions techniques et informatiques ne suffit pas. Il est important de prendre du recul par rapport aux circuits existants et aux procédures en place afin d'insérer l'activité mesurée dans un environnement plus large et plus mouvant, qui intègre les aspects politiques, économiques et humains qui lui sont propres.

### 2.3.2 Évaluation et management stratégique : l'exemple de la BnF

L'expérience de l'évaluation à la BnF intéresse la BPI à plus d'un titre. Placés sous l'autorité du même ministère, les deux établissements publics à vocation nationale se doivent de rendre des comptes d'une manière qui, étant donné leur taille, leurs missions et leurs modes de fonctionnement spécifiques, ne peut être que singulière. De plus, les bibliothèques sont toutes deux implantées à Paris, et l'ouverture du Haut-de-jardin de la BnF en 1998 a conduit à s'intéresser à leur complémentarité et, parfois, à leur concurrence. En d'autres termes, on est de plus en plus fréquemment amené à les comparer. Pour des raisons d'échelle (la BnF employait 2773 personnes en 2001), il nous est toutefois impossible de dresser un état, même synthétique, des lieux et des pratiques d'évaluation dans cet établissement. Nous avons donc choisi de privilégier l'approche strictement stratégique telle qu'elle nous a été présentée par Claire Vayssade<sup>89</sup>, chargée de mission à la Délégation à la stratégie, rattachée à la Direction générale de l'établissement. Nous avons également choisi de concentrer notre analyse sur trois outils d'évaluation utilisés à la BnF, dont la combinaison nous a semblé particulièrement pertinente : la revue d'avancement, le Projet d'établissement<sup>90</sup> et le rapport d'activité<sup>91</sup>. Ils seront

---

<sup>89</sup> Entretien avec Claire Vayssade, le 5 novembre 2002.

<sup>90</sup> BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Projet d'établissement 2001/2003*. Paris : BnF, 2000.

<sup>91</sup> BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Rapport d'activité 2001*. Paris : BnF, 2002.

présentés après un rapide examen des principales conditions techniques et humaines de collecte des données.

L'existence d'une Délégation à la stratégie qui emploie six personnes est, en soi, une curiosité dans l'organigramme d'une bibliothèque française, fût-elle nationale. Le fait que ses agents rassemblent des expertises issues des domaines de la bibliothéconomie, de l'informatique, de la sociologie, du contrôle de gestion et du conseil montre que l'établissement a souhaité s'attacher des compétences diverses qui s'avèrent complémentaires dans la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation globale. Celle-ci s'inspire des pratiques de management issues du secteur privé tout en conservant son ancrage au cœur du métier de bibliothécaire. Claire Vayssade souligne toutefois que l'introduction formelle de cette démarche au sein de la BnF est récente (1999) et n'est pas tant le fait d'une volonté politique que des besoins qui ont été exprimés par les professionnels chargés de la réalisation du rapport d'activité de l'établissement, puis de son Projet d'établissement. La mise en place progressive du contrôle de gestion et de contrats d'objectifs dans l'administration publique n'a fait que confirmer la nécessité d'institutionnaliser un ensemble de pratiques qui avaient été lancées de façon pro-active par plusieurs cadres de la BnF. Il y a néanmoins lieu de penser que cette institutionnalisation, et le rattachement direct de la Délégation à la stratégie auprès de la Direction générale et de la Présidence, conduisent les personnels à considérer les fonctions d'audit et d'évaluation davantage du point de vue du contrôle que du point de vue de l'expertise et du conseil. Nous reviendrons sur cette problématique, qui semble constituer un handicap pour la mise en œuvre de l'évaluation à la BnF.

Si une culture statistique existe depuis fort longtemps dans l'établissement, celle-ci ne concerne que certains secteurs, et pose le problème d'une très forte hétérogénéité des pratiques. Certains services ont une culture du « rendre compte », d'autres pas. Surtout, il semble qu'on puisse qualifier ces pratiques de « souterraines » : un grand nombre de données servent à la gestion quotidienne des départements, mais ceux-ci ne les communiquent pas volontiers de peur d'être davantage sollicités par la suite. « *Quand on est transparent, on exige toujours*

*plus de vous, quand on ne donne rien, on ne vous demande rien* », résume Claire Vayssade. La collecte des données en vue de la constitution des rapports d'activité s'est améliorée depuis 1999, mais elle reste disparate et lacunaire : il y a beaucoup d'angles morts. Cela est dû en partie à des résistances culturelles, mais aussi à des problèmes techniques et organisationnels liés aussi bien au système d'information (SI) qu'à la difficulté de communiquer avec les agents dans un établissement dont la taille implique une forte hiérarchisation et qui souffre structurellement d'une localisation éclatée.

Le SI a été développé spécifiquement pour les besoins de l'établissement, mais ne dispose pas de modules statistiques particulièrement performants : « *On attend toujours le puits de données du SI* ». Les applications documentaires génèrent des statistiques sur les acquisitions, les entrées par Dépôt légal ou la communication des documents, entre autres. D'autres applications permettent de mesurer le nombre d'entrées ou de réservations de places. Les enquêtes de publics s'appuient quant à elles sur un dispositif et des outils statistiques assez fins. Si le module des acquisitions permet de contrôler directement le suivi des dépenses dans le logiciel de gestion financière, GRF, c'est néanmoins la seule application disposant d'une passerelle avec une autre. Les bases sont hétérogènes et les statistiques qui en sont extraites doivent, comme à la Ville de Paris, être ressaisies ou ré-encodées dans des tableurs Excel ou Access sans que les pratiques en la matière aient fait l'objet d'une harmonisation : les données sont calculées, très en amont de leur agrégation par la Délégation à la stratégie, selon des procédures et à des niveaux très différents. Par exemple, l'unité de fréquence des relevés est tantôt la journée, tantôt le mois, tantôt l'année. Lorsque ces données doivent être additionnées, cela complique considérablement tout exercice de synthèse. Précisons que cette hétérogénéité des procédures est, dans certains cas, parfaitement justifiée : le décompte des collections spécialisées pose, par exemple, un vrai problème. Quelles unités faut-il utiliser pour compter des costumes, des masques, des portefeuilles ? Est-il judicieux de vouloir les agréger à des monographies pour parler, finalement, de « documents » ? Quant aux périodiques, il semble que l'on ne soit toujours pas arrivé à s'entendre sur leur décompte, exprimé parfois en

nombre de titres, parfois en nombre de fascicules, ce qui change naturellement les totaux. Tout se complique quand on s'aperçoit que les agents modifient leurs procédures de comptage d'une année sur l'autre. Cela fausse naturellement la comparaison rétrospective et, d'une manière générale, oblige à observer les séries statistiques de la BnF avec une certaine circonspection. Pour résumer, la collecte des données à la BnF est en soi une entreprise titanesque même si certains secteurs où l'usage des statistiques est impératif (études de publics) ou ancien jouent un rôle moteur.

La démarche d'évaluation de la BnF s'est construite autour de trois outils qui sont, dans l'ordre chronologique de leur apparition : la revue d'avancement, le rapport annuel et le Projet d'établissement. Nous ne les présenterons pas selon cet ordre, mais en fonction de la logique propre à l'évaluation, où la définition des objectifs est censée précéder le suivi et le compte rendu de leur réalisation. Il est néanmoins important de noter que la démarche s'est construite « à l'envers » : les outils sont apparus progressivement pour répondre à des besoins internes (suivi de la programmation puis du chantier architectural de la BnF, étude d'organisation) ou externes (demandes de l'autorité de tutelle, préparation du contrat d'objectifs), c'est-à-dire de façon conjoncturelle plutôt qu'en réponse à un plan d'action préalablement défini. Aujourd'hui, la mise en cohérence des outils de suivi et de compte rendu par rapport aux objectifs repose sur l'adoption, pour ces différents documents, d'un cadre commun qui est la nomenclature du Projet d'établissement. L'ensemble constitue une sorte de « triptyque » qui permet effectivement de croiser objectifs, moyens et résultats et constitue à ce titre l'une des démarches les plus abouties qu'on a pu observer dans une bibliothèque française.

Approuvé par le Conseil d'Administration de la BnF du 4 octobre 2000, le Projet d'établissement est un document extrêmement novateur pour les bibliothèques, tant par sa présentation que par ses contenus. Conçu pour accompagner le contrat d'objectifs qui devait lier l'établissement et l'État, il n'a pu être utilisé dans le cadre de cet exercice, l'État ayant finalement différé l'élaboration du contrat. Son format et sa mise en page sont comparables à ceux des fascicules des collections

encyclopédiques de poche. Cette présentation le rend particulièrement maniable et accessible à tous : autorités, encadrement, personnels, usagers, partenaires. Il a d'ailleurs fait l'objet d'une large diffusion. La structure du document, qui reflète la démarche suivie pour sa réalisation, témoigne d'une complète assimilation par ses auteurs de la réflexion sur les différents niveaux d'objectifs de l'évaluation. Les missions de l'établissement sont en effet rappelées dans le préambule du document, qui cite le décret du 3 janvier 1994 portant création de la BnF. Elles consistent à « *cataloguer, conserver et enrichir, dans tous les domaines de la connaissance, le patrimoine dont elle a la charge* » et d'autre part à « *assurer l'accès du plus grand nombre aux collections* »<sup>92</sup>. La réalisation de ces missions pour une période donnée (2001-2003) se décline ensuite en cinq objectifs généraux : l'amélioration du service au lecteur, le développement et la protection des collections, l'engagement d'une rénovation des sites de Richelieu et de l'Arsenal, l'approfondissement des relations sociales et l'optimisation de la gestion de l'établissement. Ces buts sont enfin décomposés en objectifs opérationnels, correspondant à des actions concrètes. Par exemple, l'amélioration du service au lecteur distingue les services rendus sur place et à distance. Dans le premier cas, les objectifs fixés concernent l'augmentation de l'amplitude horaire ou encore l'augmentation du nombre de bibliothèques récupérant des notices de la Bibliographie nationale française. Un texte accompagne et précise l'énoncé des objectifs généraux et opérationnels. Un tableau les récapitule et identifie chaque objectif par un numéro de nomenclature. Pour un certain nombre d'objectifs (mais pas pour tous), un indicateur et un niveau de référence (correspondant aux résultats de 1999 ou 2000) sont donnés. À côté apparaît parfois (mais pas systématiquement) un niveau visé. Par exemple, le niveau de référence de l'amplitude horaire est de 55 heures hebdomadaires en 1999/2000. Le niveau visé en 2003 est de 65 ou 66 heures hebdomadaires<sup>93</sup>.

Ce type de document est fréquemment utilisé par les grandes bibliothèques américaines et des pays du Commonwealth. Un tour d'horizon des sites Internet

---

<sup>92</sup> BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE, 2000. *Op. cit.*, p. 5.

<sup>93</sup> *Ibid.*, p. 21.

des bibliothèques nationales de ces pays montre que, de la British Library à la Bibliothèque nationale de Wellington (Nouvelle-Zélande), les chartes d'objectifs ou projets d'établissements présentés selon une nomenclature arborescente d'objectifs et assortis d'une batterie d'indicateurs de suivi sont désormais monnaie courante. Parmi les grands établissements relevant de la compétence du ministère de la Culture, la BnF est, à notre connaissance, le premier à avoir engagé cette démarche. Elle s'est ainsi dotée d'un référentiel de pilotage et de gestion à moyen terme. S'il faut saluer cette réalisation, il convient cependant d'en souligner les limites. Celles-ci sont de deux ordres : technique et organisationnel.

Au niveau technique, il apparaît d'abord que les « angles morts » évoqués à propos du recueil des données dans l'établissement se retrouvent assez logiquement dans les tableaux d'indicateurs. Certains objectifs sont assortis de plusieurs indicateurs, d'autres n'en ont aucun. De plus, les indicateurs retenus ne semblent pas toujours être les plus pertinents. Par exemple, l'un des deux indicateurs retenus pour mesurer l'amélioration du projet social et des conditions de travail est le montant du budget consacré à la formation des personnels. Celui-ci était de 6 230 KF en 2000 et l'objectif visé est d'arriver à un niveau de dépenses au moins égal en 2003. En soi, cet indicateur n'exprime pas l'effort de formation consenti par l'établissement car il n'est pas rapporté aux autres dépenses, ni surtout aux besoins. Ceux-ci sont naturellement très difficiles à chiffrer et à anticiper. Il serait néanmoins plus judicieux de rapporter les dépenses de formation à la masse salariale et d'utiliser ce pourcentage comme indicateur. Par ailleurs, le chiffre retenu ne prend pas en compte les formations internes organisées au sein de l'établissement, qui sont pourtant très nombreuses : on aurait pu choisir une unité de mesure qui ne soit pas l'expression d'une dépense budgétaire mais plutôt d'un investissement en temps. L'indicateur serait alors le rapport du nombre d'heures de formation au nombre d'heures de travail. Pour finir, précisons que le nombre d'indicateurs d'objectifs opérationnels (cibles et seuils à atteindre) reste limité. En définitive, un examen attentif du Projet d'établissement révèle qu'il est le résultat d'une « démarche à trous ». L'examen des bilans d'indicateurs présenté dans les rapports d'activité des dernières années (*cf. infra*) montre cependant que ceux-ci

font l'objet d'une réflexion critique et continue de la part de l'établissement, qui a progressivement exclu certains indicateurs jugés non pertinents compte tenu de l'évolution du contexte, dans le domaine du dépôt légal ou de l'archivage électronique par exemple.

Une autre réserve s'applique à la prise en compte des coûts, rarement intégrée au calcul des indicateurs. Ceux-ci demeurent trop souvent la simple expression d'une activité. Rapportés à un objectif ciblé pour 2003, ils permettent de mesurer l'efficacité (a-t-on atteint l'objectif ?) mais pas l'efficience (l'a-t-on fait au meilleur coût ?). Des indicateurs fréquemment utilisés dans d'autres bibliothèques et préconisés par la norme ISO 11620, tels que le coût par usager ou le coût de catalogage d'un document, ne sont pas retenus. Selon Claire Vayssade, cette approche n'émerge que dans certains secteurs de la BnF. Notre interlocutrice insiste néanmoins sur la nécessité d'une réflexion culturelle de fond, préalablement à la définition de tels indicateurs. Cette réflexion devrait notamment permettre de mettre, en regard des coûts calculés, des résultats qui tiennent compte de l'impact national de la BnF. En effet, les missions spécifiques de la bibliothèque (notamment pour la conservation et le catalogage) obligent à penser la notion d'efficience dans un cadre qui dépasse le périmètre physique et administratif de l'établissement : si le coût du catalogage est très élevé à la BnF, il faut considérer que son impact est considérable car l'établissement rend alors service à toutes les bibliothèques françaises qui récupèrent ses notices. On pourrait faire la même remarque pour les signets de la BnF. Une des difficultés de l'évaluation à la BnF est que, contrairement aux BM et aux BU, qui peuvent se comparer à d'autres bibliothèques ou à d'autres équipements de la collectivité qu'ils desservent, elle reste « incomparable », dans le sens premier du terme. L'établissement ne peut justifier sa performance que par rapport aux objectifs qu'elle se fixe en concertation avec l'État : le travail sur les coûts ne peut donc y être réalisé selon la logique habituelle.

Au niveau organisationnel, on peut se demander si les objectifs retenus ont fait l'objet d'une consultation auprès des personnels et des usagers en amont, et pas

seulement d'une diffusion, en aval, du document produit. Nous avons interrogé Denis Bruckmann<sup>94</sup>, qui a participé entre 1999 et 2000 à la mise en œuvre du Projet d'établissement en qualité d'adjoint au Directeur du Département Littérature et Art. Son rôle était alors de coordonner la réflexion sur le sujet à l'intérieur du Département, qui emploie environ 250 personnes. Selon lui, le Projet d'établissement a fait l'objet d'une large concertation. Un comité extérieur (réunissant des personnalités comme le directeur de l'INA ou celui de la British Library) a été constitué et consulté. Un appel aux lecteurs a été lancé sur le site web de la BnF, qui a donné lieu à plusieurs dizaines de réponses. Surtout, la concertation avec les personnels a été forte. Elle a été organisée par le biais de réunions ou d'ateliers de services, puis de départements, puis de réunions de cadres dans chaque département, puis entre les départements, jusqu'au sommet de l'établissement. Pour Denis Bruckmann, si le Projet d'établissement a laissé un souvenir amer à une partie des personnels, ce n'est donc pas le fait d'une concertation insuffisante, mais plutôt parce que nombre de propositions qui avaient émergé à cette occasion n'ont pas été retenues dans le document final, la plupart du temps parce qu'elles répondaient à des préoccupations trop spécifiques à un service ou département donné. Il souligne une seconde difficulté, qui a trait à la participation des personnels de catégorie C, chargés de la communication des documents aux lecteurs. Comment introduire une démarche d'objectifs chez des personnels chargés de tâches très répétitives et dont les perspectives d'évolution sont étroites ?

Bilan nuancé, donc, et diversement apprécié par les agents. Denis Bruckmann estime que pour cette première édition du Projet d'établissement, on ne peut véritablement parler d'une appropriation de la démarche par les personnels mais qu'on doit, en revanche souligner qu'elle a donné lieu à un gros investissement de leur part. Si la déception fut, chez certains, à la mesure des efforts réalisés, ce processus a eu le mérite d'introduire pour la première fois une démarche de gestion par objectifs : *« Il nous faudra sans doute deux ou trois autres projets*

---

<sup>94</sup> Entretien avec Denis Bruckmann, Adjoint du Directeur des collections, Chargé des questions scientifiques et techniques, Chef de la Mission Coordination, le 5 novembre 2002.

*d'établissement pour intégrer tout à fait cette démarche, mais, globalement, je crois que tout cela fut très positif», précise notre interlocuteur, en ajoutant qu' « il est toujours plus facile, dans les grands organismes, de structurer la réflexion que l'action. C'est le problème que nous avons du fait de la lourdeur et de la parcellisation de notre organisation ».*

Second pilier du dispositif d'évaluation, la revue d'avancement apparaît comme un outil extrêmement intéressant car elle inscrit le suivi des objectifs et de leur réalisation dans un cadre temporel. De fait, elle constitue un véritable instrument de planification et de conduite de projet au niveau stratégique de l'encadrement. Elle se présente sous la forme d'un cahier de format A3. Sur la page de gauche sont inscrits l'objectif général qui est évalué, les actions correspondant aux objectifs opérationnels qui contribuent à sa réalisation, ainsi que le nom des agents ou des groupes de travail chargés de leur mise en œuvre. Ces informations sont reportées en marge ou à l'intérieur d'un calendrier qui permet de distinguer les opérations projetées, en cours ou réalisées. Sur la page de droite sont indiqués les objectifs opérationnels visés (assortis d'un numéro qui renvoie à la nomenclature du Projet d'établissement), assortis d'un descriptif des actions conduites. Claire Vayssade précise l'origine de cet instrument de communication interne et de planification. Initialement conçu par la Mission centrale de coordination et de planification de l'Établissement public de la Bibliothèque de France (EPBF), il s'adressait alors en priorité aux ingénieurs et aux techniciens chargés du suivi du chantier de la nouvelle bibliothèque. Document technique, il n'était alors guère intelligible par des bibliothécaires. Son utilisation s'est toutefois avérée si pratique et si efficace pour la conduite du chantier que l'on a continué de communiquer sur les projets au moyen de la revue d'avancement, laquelle a progressivement intégré des contenus bibliothéconomiques pour accueillir finalement la totalité du Projet d'établissement, dont les cinq objectifs structurent aujourd'hui toute la présentation de la revue. Celle-ci est actualisée et présentée officiellement à l'encadrement trois fois par an. Elle s'accompagne de la production et de la diffusion d'indicateurs d'activité correspondant à ceux du Projet d'établissement qui font l'objet d'un suivi statistique régulier. On peut considérer que l'ensemble

constitué par la revue et les indicateurs constitue finalement le tableau de bord de la BnF en ce sens qu'il rassemble des outils de décision conçus pour arrêter des choix et surveiller des chantiers à court et moyen terme, selon une périodicité régulière.

La pertinence de l'outil semble néanmoins pervertie par certains usages qui en sont faits. La plupart des projets sont en effet affichés comme « en cours ». Le calendrier semble « glisser » et s'actualiser d'une édition à l'autre, sans que l'on puisse réellement prendre la mesure des retards constatés dans l'exécution d'un projet. De fait, la revue d'avancement apparaît plus souvent comme une reconstruction *a posteriori* des actions conduites que l'outil d'une véritable démarche prospective. Le circuit de réalisation de ce document semble par ailleurs fausser ses contenus : une première version est réalisée par la Délégation à la stratégie à partir des éléments que ses agents ont pu récolter ; des réunions préparatoires entre les Directions, le Directeur et la Délégation permettent ensuite de compléter et de modifier le document ; puis celui-ci est étudié en Comité de direction avant d'être enfin présenté à l'encadrement en présence du Président. Dans la chaîne suivie par ce processus, l'information ne fait que monter, mais elle ne redescend guère. Chaque département semble se contenter d'y retrouver et d'y défendre les actions qui le concernent. Une grande partie des personnels de l'établissement ne s'est manifestement pas appropriée cet outil, qui se cantonne au niveau des objectifs généraux de l'encadrement. Il manque de reproduire la démarche de la revue d'avancement au niveau des objectifs opérationnels, c'est-à-dire de travailler collectivement autour de documents comparables élaborés plus finement au niveau des départements ou des services afin que toutes les catégories de personnel puissent s'exprimer sur les tâches qu'elles accomplissent. L'année 2001 a toutefois été marquée par la mise en place d'une gestion des compétences et des ressources humaines au sein de l'établissement, qui s'appuie sur la généralisation de fiches de poste conçues selon une logique d'évaluation par objectifs. Il est trop tôt pour déterminer si cette évolution (associée à la généralisation d'entretiens annuels d'évaluation) contribuera à la responsabilisation et à la valorisation du travail des personnels ainsi qu'à

l'amélioration de leur implication dans le Projet d'établissement, ou si elle sera, au contraire, perçue comme un renforcement du contrôle hiérarchique.

Dernière figure de notre triptyque, le rapport d'activité de la BnF découle des deux autres documents, nous n'insisterons donc pas sur ses contenus. Introduit par la préface du Président et un rappel des faits marquants de l'année, il est structuré en cinq parties, qui sont les cinq volets du Projet d'établissement. Certaines activités qui font l'objet d'évolutions stratégiques, tels les services à distance (site web, catalogue collectif de France, Gallica...), la rénovation du site Richelieu, l'achat de collections patrimoniales d'exception ou la modernisation des systèmes informatiques sont mis en exergue à l'intérieur de ce cadre. Ce document est complété par plusieurs annexes : organigramme général de l'établissement, présentation des instances de concertation et de décision, synthèse statistique intitulée « *La BnF en chiffres* » et bilan qui reprend la liste des indicateurs du Projet d'établissement (48 indicateurs génériques décomposés ou déclinés en 74 indicateurs élémentaires). La présentation des indicateurs est accompagnée de pictogrammes et de signes « + » ou « - » indiquant une tendance. Le commentaire méthodologique qui précède ce bilan est intéressant. Il indique notamment que « *sur les 48 indicateurs génériques recensés, 7 n'ont pas pu être renseignés. Plusieurs raisons sont à l'origine de cette situation. [certains indicateurs] ne sont pas ou plus pertinents pour l'année 2001 et devront être remplacés par de nouvelles références chiffrées. [D'autres] posent des problèmes techniques quant à leur élaboration, l'établissement ne disposant pas encore des interfaces permettant d'en assurer une exploitation automatique.* »<sup>95</sup> Ce commentaire montre que la plupart des réserves que nous avons émises à propos du Projet d'établissement font l'objet de remarques ou de correctifs dans le rapport d'activité : la démarche entreprise doit donc être considéré comme un travail en cours et non comme une réalisation figée.

L'exemple de la BnF est riche d'enseignements. Il fournit un certain nombre de pistes de réflexion et de réalisation pour des instruments de travail au service de

l'évaluation dans un grand établissement. Passé un certain seuil d'effectifs et d'activité, on ne peut plus s'en remettre, pour piloter un établissement, à ses intuitions, aux rapports interpersonnels ou à l'observation empirique. À travers l'expérience de la BnF, on voit mieux comment peuvent converger les fonctions d'évaluation, de planification et de communication. Le point fort de la démarche présentée demeure l'important travail de réflexion et de formalisation qui a été conduit autour des objectifs de l'établissement. Nous ne sommes pas compétents pour juger de leur pertinence intrinsèque, mais force est de constater que là où la plupart des établissements échouent à identifier et à décliner leurs missions, la BnF a su réaliser une avancée considérable.

Il va sans dire que notre réflexion gagnerait cependant à s'appuyer sur une observation du terrain. Des aspects fondamentaux de la démarche d'évaluation nous échappent car ils ont trait à sa perception et à son appropriation par les différentes catégories de personnels. Sur ce point, nous nous permettons d'exprimer des réserves, déjà évoquées, compte tenu du mode d'organisation de la BnF, qui, en dépit des efforts engagés, demeure assez cloisonné et fortement hiérarchisé. Outre les nombreux problèmes techniques et culturels évoqués à propos de la collecte des données, il y a lieu de veiller à ce que les outils construits ne se réduisent pas à une « superstructure » formelle réservée aux seuls décideurs de l'encadrement et produite par une Délégation dont l'activité est trop souvent associée par les personnels au contrôle et à la sanction. Le risque est grand, en effet, de voir les indicateurs, tableaux de bord et fiches de poste de l'établissement réduits à des instruments de contrôle *a posteriori* au détriment d'une démarche d'anticipation, de prospection et de mobilisation des équipes.

---

<sup>95</sup> BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE, 2002. *Op. cit.*, p. 57.

### **3. Synthèse : points de vigilance et cadre de référence pour la mise en œuvre d'un tableau de bord**

La présentation de l'appareil méthodologique de l'évaluation ainsi que l'examen critique de son application par l'administration centrale et plusieurs établissements au cours des vingt dernières années nous ont conduit à identifier plusieurs éléments qui contribuent à la réussite ou à l'échec de la mise en œuvre de la démarche évaluative. En conclusion à ce chapitre, nous avons souhaité récapituler les points essentiels de cette analyse, regroupés selon quatre dimensions : politique, humaine, technique et économique. Le cadre de référence ainsi défini sera repris au second chapitre dans la proposition de tableau de bord présentée à la BPI mais peut s'appliquer à d'autres bibliothèques.

#### **3.1 La dimension politique**

Qu'on parle de décentralisation, de déconcentration ou de démocratie de proximité, l'ambition des réformes en cours est de replacer l'utilisateur au cœur des politiques publiques : l'État souhaite améliorer la qualité des services qu'il rend tout en s'assurant de la maîtrise des coûts par la rationalisation de ses dispositifs. Des logiques de contenus et de projets se substituent aux nomenclatures administratives ou comptables qui avaient jusque-là structuré son action. Cette ambition ne peut se réaliser sans une mutation profonde du modèle d'organisation centralisé et vertical qui a longtemps prévalu. Il implique de faire intervenir dans la prise des décisions tous les acteurs concernés, qu'ils soient usagers, maîtres d'ouvrage ou maîtres d'œuvre, et de donner à ces derniers les moyens d'être de véritables centres de décision. Le passage de la statistique à l'évaluation dans les bibliothèques est un indice de cette modification des flux de responsabilité et de pouvoir. Celle-ci s'observe à deux niveaux : entre l'administration et les établissements d'une part, entre l'encadrement et les personnels à l'intérieur des établissements d'autre part. Cette évolution suit celle du cadre juridique et réglementaire français. Elle reflète aussi une mutation profonde des pratiques et de la culture professionnelles dans le domaine de la gestion publique.

Les bibliothèques doivent saisir cette opportunité et profiter de la plus grande autonomie qui leur est accordée tout en prenant conscience qu'elle implique de leur part une plus forte implication dans la définition des objectifs et dans la mise en œuvre des procédures de suivi et de contrôle de leur réalisation. En effet, on n'assiste pas à une inversion des flux de pouvoir, mais à un ré-équilibre et à une contractualisation des relations entre la tutelle et l'établissement. Ces deux acteurs doivent désormais collaborer plus étroitement : il revient aux tutelles de préciser les missions et de subventionner les établissements ; aux bibliothèques en retour de définir et de réaliser les objectifs qui permettront de remplir leurs missions au meilleur coût. Les collectivités, les universités ou l'État doivent savoir et dire ce qu'ils veulent : ils sont, en quelque sorte, les « maîtres d'ouvrage ». Les bibliothèques, elles, sont les « maîtres d'œuvre ». Leur rôle est de réaliser les missions qui leur ont été fixées, mais aussi d'observer, d'anticiper et de signaler les évolutions structurelles ou conjoncturelles qui rendent nécessaire l'actualisation ou la remise en cause de ces missions.

À l'échelon national, la décentralisation conduit les administrations centrales à délaisser leur fonction de contrôle *a posteriori* au profit de missions d'expertise et de conseil qui interviennent en amont des réalisations et des projets des établissements et constituent parfois, dans les faits, une forme de contrôle *a priori*. Cette transformation se traduit notamment par certaines initiatives des tutelles visant à partager avec les établissements leur savoir-faire et bases statistiques comme à inciter à leur exploitation afin de construire les indicateurs les plus pertinents au regard des objectifs et de l'environnement propres à chaque bibliothèque. Dès lors, l'administration centrale encourage les établissements à se doter des outils dont ils ont désormais besoin pour négocier avec les collectivités locales, vers lesquelles les sources de financement et le pouvoir de décision se sont déplacées. Dans un grand nombre de cas, c'est en effet en concertation avec les collectivités que les objectifs sont validés. La négociation avec les autorités se complique du fait de la multiplication des niveaux de compétence et des sources de financement. La mise en œuvre de l'évaluation implique donc que les

bibliothèques veillent aux conditions d'un renforcement de leur promotion et du dialogue avec les tutelles dont les intérêts et les modes de fonctionnement et de communication sont beaucoup plus divers que ceux d'une administration centrale. Dans la négociation, les bibliothèques doivent faire preuve d'imagination et d'anticipation afin de proposer les indicateurs et la démarche d'évaluation les plus pertinents avant qu'on ne les leur impose.

À l'intérieur des établissements, une dynamique similaire s'engage. L'encadrement doit prendre conscience que la mise en œuvre d'une gestion par objectifs est contre-productive si elle est conduite sans la participation active de tous les personnels, en amont comme en aval des procédures d'évaluation. La définition des objectifs, le suivi et le contrôle de leur réalisation doivent faire l'objet d'une concertation permanente qui implique généralement la mise en place de nouvelles formes de gestion des compétences et de l'information à l'intérieur de la bibliothèque. Évaluer apparaît alors non seulement comme une manière de clarifier la politique de l'établissement, mais aussi d'améliorer la cohésion sociale et la responsabilisation des équipes et des agents. Pour atteindre ces objectifs, la bibliothèque sera souvent conduite à mettre à plat ses processus, à engager une réflexion sur sa propre organisation et à améliorer sa communication interne.

### **3.2 La dimension humaine**

La prise en compte du facteur humain est d'autant plus essentielle dans la mise en œuvre de l'évaluation que les difficultés techniques ont tendance à mobiliser toutes les attentions. La construction de procédures et l'élaboration d'un discours managérial sophistiqués sont inutiles s'ils ne permettent pas, *in fine*, d'améliorer le service rendu à l'utilisateur et de valoriser le travail et les compétences des agents. Mal maîtrisée, mal comprise, l'ingénierie évaluative est capable du pire. Le passage d'une « culture des moyens » à une « culture de la performance » implique d'intégrer trois préoccupations principales: placer l'utilisateur au centre de l'offre de services, adopter des modes de fonctionnement collectifs, mesurer régulièrement la performance.

S'agissant des usagers, il faut naviguer entre deux écueils. Le premier consisterait, comme le font parfois nos collègues anglo-saxons, à considérer que l'expression explicite de la satisfaction ou de l'insatisfaction des lecteurs est le critère ultime d'appréciation d'une politique. Il convient de s'interroger sur les besoins implicites de la population desservie, dont une grande partie ne fréquente pas la bibliothèque. Ces besoins ne sont pas exprimés, en tout cas pas dans l'enceinte de l'établissement : ils se déduisent, s'observent, s'anticipent. Le second écueil consisterait, à l'inverse, à vouloir penser et apprécier en lieu et place des usagers la qualité des services qu'on leur rend sans jamais les consulter.

S'agissant des personnels, l'appropriation de l'évaluation par le plus grand nombre est déterminante. La prise en charge de son suivi ne doit ainsi pas faire l'objet d'une trop grande spécialisation ni d'une trop forte externalisation, même si parfois, pour certains aspects, ces deux écueils sont inévitables. L'évaluation implique par ailleurs d'introduire des changements dans la bibliothèque et se heurte à des résistances et à des confrontations culturelles ainsi qu'à des problèmes de formation, de communication, d'organisation. Elle ne peut toujours s'adresser à tous, ni emporter une adhésion consensuelle. Dans certains cas, elle s'avère même non-pertinente et décalée compte tenu de la nature répétitive de certaines tâches indispensables au fonctionnement de l'établissement : la modernisation du système de communication des documents peut, par exemple, être un objectif de la bibliothèque ; mais tant qu'il sera nécessaire de communiquer manuellement les ouvrages, les agents chargés de cette tâche peineront à se reconnaître dans un discours enthousiaste sur les vertus de l'évaluation qui, pour eux, ne changera rien au travail quotidien. La porte est donc étroite et les risques d'échec sont nombreux. La problématique organisationnelle, sociale et culturelle de l'évaluation conduit alors à considérer celle-ci davantage comme une démarche collective et évolutive que comme une somme de procédures individuelles et de résultats matérialisés par des programmes informatiques, campagnes de comptage, dispositifs d'enquête et tableaux de bord figés. Au fond, l'évaluation bien comprise est peut-être d'abord et

avant tout un moyen d'améliorer le climat social interne et d'y introduire une culture du changement.

### **3.3 La dimension technique**

La modernisation et la multiplication des outils informatiques constituent à la fois une opportunité et une difficulté pour les bibliothèques. Elle permet en effet de mesurer de façon automatisée et de plus en plus finement un nombre croissant d'activités, notamment les nouvelles pratiques documentaires. S'ils ne sont pas toujours satisfaisants, les modules statistiques des logiciels de bibliothèque demeurent un moyen efficace d'extraire les données essentielles relatives aux prêts, aux inscriptions, aux acquisitions. Ces données, combinées avec d'autres, sont de précieux outils d'évaluation au service de la politique de l'établissement. D'autres instruments, tels les compteurs d'entrées, permettent de suivre l'évolution de la fréquentation. Les services à distance des bibliothèques bénéficient pour leur part des possibilités statistiques de l'Internet et, dans ce domaine, la recherche comme les pratiques connaissent des avancées rapides qui permettront bientôt de compléter le dispositif normatif sur l'évaluation des services : en particulier, l'analyse des consultations à distance et des stratégies de recherche des usagers pourrait bientôt apporter des informations utiles pour comparer l'utilisation des catalogues et des moteurs de recherche et, en retour, faire évoluer les techniques de signalement.

Il reste que la mise en place et l'exploitation de ces outils est lourde. Elle requiert la mobilisation de moyens techniques, financiers et humains dédiés à cette tâche. En effet, il ne suffit pas de recueillir les données, il faut encore les traiter et surtout savoir les interpréter. La principale difficulté que rencontrent les professionnels lorsqu'il s'agit de greffer à leur système d'information des protocoles statistiques est l'hétérogénéité des bases. Le calcul, la conversion et l'agrégation de données provenant de logiciels développés par des sociétés et dans des buts différents peuvent rapidement induire des investissements et des coûts de fonctionnement dont il faut sérieusement mesurer la rentabilité. Ainsi, l'intégration de données aux

formats hétérogènes dans une base de type Access appelle le plus souvent des développements spécifiques qui doivent impérativement s'appuyer sur une analyse fine des besoins, des procédures, et sur leur avenir, car ce que l'on mesure aujourd'hui évoluera à moyen terme avec les projets et les priorités de l'établissement. En amont des réalisations techniques, une réflexion poussée sur les relevés, les fréquences et les unités (de temps, de coût, de travail, d'activité...) est donc nécessaire afin que l'agrégation des données demeure cohérente. Le choix entre des relevés continus ou ponctuels (sondages, extractions à intervalles réguliers) s'avère notamment déterminant pour la mise en œuvre des procédures et leur impact sur le travail quotidien des agents. Les décisions dans ce domaine auront une incidence forte sur les possibilités d'utilisation rétrospective des données : la construction d'une grille stable et pérenne d'évaluation, génératrice de séries comparables, est indispensable à la mesure des évolutions de l'activité dans le temps. Cette exigence pourra s'avérer contradictoire avec la nécessité de modifier les protocoles afin de tenir compte des changements des pratiques du public ou des objectifs de la direction. Sur ce point, la question se posera en des termes différents selon que l'institution qui pilote l'évaluation est un organisme chargé de rassembler les informations au niveau d'un ensemble ou d'un réseau tributaire de son expertise, ou un établissement isolé qui n'a pas cette vocation. Dans ce second cas, on pourra considérer que l'évaluation est davantage un outil de décision prospectif qu'un protocole d'archivage garant de la mémoire des activités : l'évaluation pourra alors être adaptée plus fréquemment et plus librement aux besoins des décideurs qui l'utilisent. Enfin, la présentation des indicateurs et tableaux de bord est un aspect essentiel de la politique de communication externe et interne. Elle implique des développements bureautiques et graphiques (création de profils, travail sur la mise en page, les formats, les pictogrammes, les couleurs) qui ne s'improvisent pas.

Plus fondamentalement, la sélection des dispositifs techniques conduit à s'interroger sur la pertinence des relevés automatisés et essentiellement quantitatifs que produit l'informatique. Quand l'interprétation qualitative de ces données passe par la médiation humaine, celle-ci est en effet confrontée à des

choix complexes de méthode dans la collecte et l'analyse des données. Les outils actuels, parce qu'ils permettent de générer des calculs automatisés, allègent considérablement le travail statistique. Le temps ainsi dégagé permet de concentrer les efforts sur l'analyse des pratiques et de la réception des produits documentaires comme des environnements, physiques ou virtuels, où ils sont mis à la disposition des usagers. Cette exigence de mesure est d'autant plus forte que les usages non-documentaires de la bibliothèque se multiplient et se diversifient, en particulier avec l'augmentation du nombre de non-inscrits dont l'activité est mal connue ou, en tout cas, rarement évaluée. On entre alors dans le domaine de l'intime, du subjectif, de l'humain et du social. C'est pourquoi la démarche d'évaluation pourra solliciter des compétences issues d'autres disciplines telles que la sociologie, l'anthropologie, les sciences cognitives ou la géographie. Les études conduites dans ce cadre (études sur la composition et les pratiques des publics, enquêtes de satisfaction, études de réception...) n'utilisent pas nécessairement des protocoles très sophistiqués et peuvent s'appuyer sur des outils simples et connus, tels que les cahiers des lecteurs ou les journaux tenus par les agents. C'est dire que le recueil des informations peut parfaitement se faire au moyen de techniques qu'on pourrait qualifier de traditionnelles pourvu qu'elles aient un caractère sinon systématique, du moins régulier. Elles donneront lieu à des constats qui ne peuvent en aucun cas être agrégés mécaniquement aux produits des calculs statistiques, mais qui permettront de mieux les interpréter et de les relativiser au regard d'une réalité humaine qui passe aussi par l'observation empirique et quotidienne des agents. La mise en œuvre de démarches combinées ou mixtes empruntées à des champs disciplinaires variés pourra donc s'avérer nécessaire afin que toutes les dimensions de production et de consommation des services soient prises en compte au moment d'arrêter les décisions.

Enfin, la dimension technique de l'évaluation soulève des problèmes épistémologiques qui ont trait à l'apparence scientifique que revêt toute forme de communication utilisant des chiffres et s'appuyant sur une démarche construite. À cet égard, il faut se défier de toute tentative de systématisation des procédures et éviter à tout prix de jouer à l'apprenti sorcier. L'essentiel est de faire preuve de

rigueur et de cohérence à l'intérieur du cadre méthodologique que l'on s'est fixé. Il s'agit également de faire montre de prudence et de discernement dans l'interprétation des résultats obtenus. On sait, par exemple, que toutes les données sont généralement fausses ou biaisées : il importe surtout qu'elles soient toujours biaisées de la même façon car c'est l'interprétation de l'évolution des grandes masses qui suffit la plupart du temps à identifier des tendances et des mouvements. Indicateurs et tableaux de bord ne sont donc pas des outils scientifiques, mais ce que Pierre Carbone appelle des « auxiliaires de gestion » .

### 3.4 La dimension économique

L'appréciation de la valeur et le calcul des coûts des services est une démarche qui s'avère particulièrement difficile à mettre en œuvre dans une bibliothèque, lieu où circulent des biens culturels, qui forment une enclave atypique au sein du système de régulation de l'offre et de la demande. Évaluer implique cependant que l'on soit en mesure de croiser les résultats obtenus avec les efforts consentis, qui s'expriment en moyens. Idéalement, il faudrait pouvoir dire à la collectivité combien l'équipement lui rapporte (en terme de bénéfice social, éducatif, culturel, voire même économique si l'on considère que des individus mieux formés et mieux informés grâce à la bibliothèque contribueront par leurs compétences à l'augmentation des richesses nationales) par rapport à ce qu'il lui coûte. Autrement dit, les bibliothèques pourraient démontrer à leur tutelle qu'elle bénéficie grâce à elles d'un bon retour sur investissement. Un axe de la recherche actuelle dans le domaine de l'évaluation des bibliothèques concerne la valeur des services rendus, ou des effets (*outcomes*), au niveau des usagers et à celui de la collectivité<sup>96</sup>. L'analyse, dans ce domaine, reste exploratoire et peine à prendre en compte les

---

<sup>96</sup> C'est en effet dans cette voie que Roswitha Poll s'est engagée récemment. Sa dernière communication au Congrès de l'IFLA à Glasgow, intitulée *Measuring Impact and Outcomes : Do we make a Difference ? The Challenge to prove it*, a permis de définir un cadre méthodologique pour l'analyse des effets et de la valeur financière des services. Si pour certains services ciblés, comme les prestations offertes à des individus, la démarche semble possible, elle apparaît beaucoup plus difficile à mettre en œuvre lorsqu'on se propose de mesurer l'impact social de la bibliothèque et la valeur ajoutée qu'elle apporte à la collectivité, en termes de formation initiale ou continue par exemple. Nous reviendrons sur cette démarche dans la seconde partie. Le diaporama de la présentation de Roswitha Poll à l'IFLA peut être consulté en anglais à l'adresse suivante : <<http://www.uni-muenster.de/ULB/outcome/index.html>> [consulté le 08/12/2002].

spécificités des activités bibliothéconomiques. Bien qu'elle soit au cœur de la problématique de l'évaluation, on est souvent conduit à exclure l'analyse des effets de son champ d'application parce qu'elle présente trop de difficultés.

Il est en revanche possible, et même vivement souhaitable, de prendre en considération la dimension économique de la prestation aux usagers en identifiant les coûts associés à chaque activité que l'on mesure. Cet exercice, simple en apparence, se heurte à plusieurs obstacles, qui sont d'ordre culturel, comptable et technique. Ce n'est que récemment que l'on a commencé à concevoir que les coûts du service public pouvaient légitimement être calculés et portés à la connaissance des usagers ou des professionnels. Plus exactement, la prise de conscience du coût des services est quelque chose d'assez nouveau dans une profession qui s'est longtemps concentrée sur la gestion des collections et des services aux publics sans vraiment prendre la mesure du travail de gestion qu'impliquait leur existence. Dans le quotidien d'une bibliothèque, à moins d'être au service financier ou à la direction, on a rarement l'occasion de connaître d'autres coûts que ceux des acquisitions, de la reliure, et, plus récemment, du fonctionnement informatique. On observe un relatif cloisonnement entre personnels bibliothécaires et personnels administratifs, qui ne facilite pas la circulation des informations de ce type. De plus, le budget des bibliothèques, qui, dans sa présentation la plus courante, ne distingue généralement qu'une ligne documentaire du reste des charges de fonctionnement (souvent imputées à la collectivité qui « héberge » la bibliothèque) n'inclut pas non plus la plus grande partie des charges de personnels, celle qui concerne les agents titulaires. La situation varie naturellement selon que l'on est dans une collectivité territoriale ou dans une collectivité relevant de l'État, mais qu'il s'agisse des charges de personnel ou des charges de fonctionnement, il est le plus souvent nécessaire de se livrer à des calculs complexes et de solliciter les services financiers des tutelles si l'on veut « recomposer » le coût réel et total de la bibliothèque. Lorsque l'on parvient à l'obtenir, l'on s'en tient généralement à ce chiffre global, qui suffit à calculer les indicateurs les plus courants tels que le coût par usager ou par entrée : une analyse plus fine de la performance des services ou des fonctions ne peut se contenter de ces grandes masses budgétaires et sous-

ensembles approximatifs que si l'on sait prendre en compte les amortissements et travailler sur la base de ratios que les administrations des collectivités ou de l'État sont en mesure de fournir. Ce bricolage budgétaire reste néanmoins incertain et particulièrement lourd à gérer. La démarche s'avère beaucoup plus facile à conduire lorsque les établissements (c'est le cas des SCD, avec NABUCO<sup>97</sup>) disposent d'un budget de gestion, qui permet d'identifier les grandes destinations correspondant aux principales activités de l'établissement, de ses unités budgétaires et de ses centres de responsabilité. Lorsque l'on travaille exclusivement avec un budget comptable, la nomenclature des dépenses et des recettes publiques ne permet pas de suivre les coûts correspondant aux différents secteurs d'activité de la bibliothèque : on est alors confronté à l'écart qui sépare deux logiques de présentation budgétaire très différentes, et qui se traduit par des blocages et des cloisonnements au niveau des outils informatiques ; en effet, peu nombreux sont les établissements qui ont réussi à établir une passerelle de transfert automatisé des données entre leur logiciel comptable et leur logiciel bibliothéconomique : cette fonctionnalité n'est généralement utilisable que pour le suivi des dépenses documentaires. La généralisation du contrôle de gestion dans le secteur public, induite notamment par la Loi organique du 1er août 2001, devrait cependant donner naissance à une nouvelle présentation des budgets et à des logiciels de gestion publique plus facilement exploitables pour l'évaluation des bibliothèques, qui s'inscrit dans la démarche du contrôle de gestion. En effet, les services financiers et administratifs gestionnaires des bibliothèques auront besoin, dans le nouveau cadre imposé par la réglementation, d'indicateurs « techniques » qui mesurent l'activité bibliothéconomique ; de leur côté, les bibliothécaires ont un besoin croissant d'une meilleure traçabilité budgétaire de leurs dépenses : les deux démarches sont donc amenées à converger si l'on veut effectivement mesurer la performance. D'ici là, les responsables de l'évaluation des bibliothèques devront se contenter d'expédients ou faire preuve d'imagination.

---

<sup>97</sup> Nouvelle approche budgétaire et comptable.

## **Partie 2 : Problématique de l'évaluation à la BPI**

Nous avons distingué l'approche théorique et historique de l'évaluation de la proposition d'application qui en est faite à la BPI. Cette distinction a pour objet de faciliter l'utilisation de notre étude par les agents de l'établissement : ces derniers pourront pratiquement isoler les préconisations opérationnelles de leurs préalables théoriques et méthodologiques. Nous ne reviendrons donc pas sur les définitions conceptuelles ni sur les expériences d'autres bibliothèques qui ont conduit à choisir certaines solutions plutôt que d'autres. Il est également important de rappeler que la problématique organisationnelle de la BPI ne sera évoquée ici que de manière allusive. La rédaction d'un rapport de stage intitulé « *Mutations et réorganisation de la Bibliothèque publique d'information* »<sup>98</sup> a en effet précédé celle de ce mémoire qui prolonge la réflexion engagée alors en présentant l'évaluation comme un chantier susceptible d'accompagner la réorganisation en cours dans l'établissement ainsi que l'élaboration de son Projet d'établissement.

Rappelons les traits les plus caractéristiques de la BPI à l'automne 2002 : deux ans après sa rénovation et sa réouverture, l'établissement continue d'accueillir chaque jour environ 7 000 lecteurs dont les files d'attente témoignent d'un effet de saturation. La composition du public a peu changé malgré le renouvellement des générations et quelques rééquilibrages entre les catégories socio-professionnelles et les sexes ; pourtant, les pratiques évoluent. L'intégration des documents électroniques aux collections imprimées et analogiques, l'accès, très convoité, à Internet donnent lieu à de nouvelles stratégies d'appropriation, de contournement, voire de détournement de l'offre documentaire. Malgré le succès des écrans et l'essor des services à distance, elle demeure le lieu d'une occupation permanente qui est bel et bien physique. Les problèmes de

maintenance, d'hygiène et de sécurité se posent sans doute avec la même acuité qu'hier, mais la nouvelle configuration architecturale accuse les difficultés qui inquiètent davantage les personnels qu'autrefois. Ceux-ci constatent que la demande et les pratiques ont changé, renvoyant aux bibliothécaires l'image parfois peu valorisante d'une profession surqualifiée en quête de sens, de nouveaux rôles, de nouvelles manières de valoriser son savoir-faire : « *On ne sert plus à rien. Les gens ne posent plus de questions.* » Le doute s'installe chez les 245 agents de la BPI et le malaise actuel contraste avec les jours heureux de l'éternel hier. Certes, les lecteurs continuent de venir, mais que font-ils au juste ? Face à ces interrogations, la nouvelle direction tente de renouer avec une tradition d'innovation, d'insuffler le changement dans l'organisation tout en relevant le défi des nouvelles orientations souhaitées par son ministère de tutelle, qui voudrait que l'établissement remplisse mieux sa mission nationale. À l'extérieur (initiatives de coopération, efforts de communication dans la presse et dans le milieu professionnel, à l'occasion du colloque « *Les 25 ans de la BPI* », par exemple) comme dans les services internes (étude d'organisation, nouvel organigramme articulé autour de quatre pôles, Projet d'établissement), une politique de relance a été engagée. Celle-ci se heurte néanmoins à des résistances structurelles. C'est dans ce contexte difficile, qui requiert de nouveaux modes de pilotage, que la question de l'évaluation et des tableaux de bord a été abordée.

Une des difficultés de notre présentation tient à la nature et au format de nos propositions. Le résultat final de l'étude, joint en annexe<sup>99</sup>, est en effet une maquette de tableau de bord qui tient en quelques pages et ne comporte pratiquement aucune donnée chiffrée ou symbolique correspondant à des activités réelles. Ce tableau s'appuie sur des simulations, son cadre et sa présentation importent davantage que le contenu ou la signification des données qu'il contient. C'est une ébauche, une épure, enfin : un tableau de bord, qui, par définition, n'a pas vocation à être exhaustif. Dans la plupart des cas, l'absence ou la simulation de données se justifie par la difficulté de générer

---

<sup>98</sup> ILLIEN, Gildas. *Rapport de stage : Mutations et réorganisation de la Bibliothèque publique d'information*. Villeurbanne : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, décembre 2002.

<sup>99</sup> Voir : Annexe 3 : *Diaporamas présentés aux chefs de service de la BPI*

automatiquement ou par le biais d'enquêtes et de relevés manuels des indicateurs dans un laps de temps très court. Toutefois, ce mode de présentation n'est pas seulement dû à des difficultés techniques. Il correspond également à un parti pris. À plusieurs reprises, nous avons eu l'occasion d'insister sur le fait que l'évaluation était une démarche évolutive, et non une agrégation de procédures et de chiffres. Nous avons également insisté sur le bénéfice qu'une bibliothèque pouvait tirer de l'appropriation et de la réalisation de cette démarche par ses propres agents plutôt que par une personne extérieure. On peut considérer qu'un premier élément de réponse à la question posée se résume par le choix de notre présentation, délibérément elliptique. Il eût été possible de procéder aux calculs pour lesquels des formules ont été identifiées. Cependant, quel aurait été l'intérêt d'une démarche aussi ponctuelle, menée par un stagiaire dans l'urgence d'un exercice solitaire ? Il a semblé plus judicieux de sensibiliser et d'associer une partie des personnels de la BPI à notre réflexion qui a donc accordé plus d'importance et de temps à la formulation de la démarche d'évaluation qu'à la production de résultats chiffrés.

Le tableau de bord présenté en annexe a peut-être une autre vertu, paradoxale : il ment. Certaines de ses données sont des approximations de ce que la réalité semble être ; d'autres expriment exactement l'inverse des tendances observées à l'automne 2002. Par ce biais, nous avons souhaité brouiller les pistes et susciter des réactions d'indignation ou d'enthousiasme chez nos interlocuteurs de l'encadrement de la BPI à qui ce tableau a été présenté au terme du stage. Notre objectif était de faire prendre conscience à l'encadrement d'une évidence qui surprend toujours lorsqu'elle s'applique à nos propres activités : les chiffres et les graphiques peuvent facilement être manipulés. On peut leur faire dire pratiquement n'importe quoi. Cette mise en garde visait à sensibiliser nos collègues de la BPI au fait que le nouvel outil proposé, dont la simplicité et le graphisme avaient séduit l'auditoire, était capable du meilleur comme du pire. C'était une autre manière de dire que la démarche importait davantage que les résultats. Qu'on se rassure : ceux-ci seront toutefois présentés dans la troisième partie.

## **1. La démarche suivie**

### **1.1 Cheminement des hypothèses**

Notre compréhension des enjeux et des problématiques du sujet s'est approfondie et éclaircie au fil de découvertes progressives et d'observations sur le terrain. Certains aspects fondamentaux de l'évaluation, pourtant traités dans la littérature professionnelle consultée au préalable, n'ont vraiment été compris qu'à mi-parcours, voire au terme du stage. Certes, l'hypothèse de départ d'un lien fort entre évaluation, organisation et changement (qui avait motivé notre choix de traiter ce sujet dans cette bibliothèque et à ce moment-là) a rapidement été confirmée dans les faits : les premiers entretiens, qui devaient porter exclusivement sur les indicateurs, ont mis en évidence que la confrontation des moyens et des objectifs ramenait invariablement nos interlocuteurs aux constats de dysfonctionnement et aux ambitions de réforme exprimés à l'issue de l'étude d'organisation. Le lien entre évaluation et communication interne, bien qu'il découlât d'observations antérieures, nous est apparu plus tard, à l'issue de plusieurs séances en service public. Là, nous avons remarqué que nombre d'impressions, de rumeurs, voire de fantasmes relatifs à l'insécurité, à l'environnement des espaces ou au rôle des bibliothécaires pourraient être atténués au moyen d'une objectivation des activités, des problèmes, des incidents. C'est à cette occasion qu'il a paru intéressant d'explorer la piste d'une application graphique de l'évaluation, instrument de communication interne dont il sera question dans la troisième partie. Dernier exemple, à la fois déstabilisant et essentiel : ce n'est que dans la dernière semaine du stage que les fondements de la distinction entre missions, buts et objectifs nous sont véritablement apparus à l'issue de plusieurs entretiens menés à l'extérieur de la BPI. Le tableau de bord présenté à l'établissement à la fin du stage illustre, à certains égards, ces prises de conscience tardives. Le regard rétrospectif porté aujourd'hui sur les détours, les impasses et le cheminement de notre réflexion permet de dresser une sorte de bilan de cette assimilation progressive. Plus qu'une démarche autoréflexive, l'observation de notre propre compréhension du sujet est peut-être un indice de l'investissement intellectuel que doivent

fournir les professionnels étrangers au domaine de l'évaluation qui souhaitent en maîtriser les principes.

## **1.2 Méthode d'investigation et identification des enjeux**

Notre méthode de travail s'est organisée classiquement selon une logique de conduite de projet. Elle s'est en effet structurée en quatre principales étapes : définition des objectifs et du champ de l'étude, analyse de l'existant, analyse externe, présentation et validation des préconisations.

### *1.2.1 Définition des objectifs et périmètre de l'étude*

Les premiers échanges avec l'équipe de direction ont été l'occasion de faire préciser aux commanditaires leurs attentes vis-à-vis de l'étude. Il s'agissait également de prendre connaissance des objectifs de leur politique auxquels le tableau de bord devait accorder la priorité : de la définition des objectifs allait en effet découler le choix des indicateurs. Les décisions furent formalisées et validées dans un plan d'action de stage qui fit office de cahier des charges de l'étude. À l'issue de ces entretiens, il fut établi que les quatre principales finalités du tableau de bord devaient être, par ordre décroissant de priorité : améliorer la communication interne, contribuer à faire évoluer le nouveau Projet d'établissement, rationaliser le suivi et la gestion de l'activité des services, fournir un outil de négociation avec la tutelle. Cette hiérarchisation des orientations nous a conduit à investir davantage la piste de la communication interne et à porter une attention particulière au Projet d'établissement. Les relations avec la tutelle et les impératifs de gestion des services se sont avérés être des enjeux relativement secondaires par rapport aux premiers.

Si le décret fondateur de la BPI est alors apparu à tous comme le texte de référence indiquant les missions de l'établissement, il restait à identifier les objectifs généraux que la direction souhaitait poursuivre afin d'« actualiser » (pour reprendre les termes du directeur) ces missions. Les cinq orientations du

Projet d'établissement, énoncées dans plusieurs documents internes, s'imposèrent assez naturellement comme les objectifs du tableau de bord. Rappelons l'intitulé de ces orientations : développer l'identité documentaire de la BPI (en redéfinissant les concepts fondateurs d'actualité et d'information et en constituant un ensemble hypermédia de référence sur la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle), améliorer les services rendus aux publics (sur place et à distance), affirmer le rôle culturel de la BPI (en redéfinissant ses champs spécifiques d'intervention au sein du Centre Pompidou et en développant ses actions de coopération nationale et internationale), améliorer le suivi des questions sociales, optimiser la gestion de l'établissement (par la mise en œuvre des propositions de l'étude d'organisation).

Un second texte précisait ces orientations et traitait des problèmes d'organisation de la BPI : le schéma-cible de l'étude d'organisation avait été soumis en juillet 2002 au Comité technique paritaire de l'établissement et pouvait être utilisé comme document de référence. L'étude s'était en effet appuyé sur une analyse des dysfonctionnements de la bibliothèque et avait identifié les besoins suivants : rééquilibrage des deux temps de travail (entre service public et service interne), consolidation des fonctions d'appui (ressources humaines, gestion, logistique, informatique), coordination des fonctions de valorisation tournées vers l'extérieur (communication, action culturelle), renforcement du pilotage (par la refonte de l'organigramme en quatre pôles dirigés par de nouveaux responsables), gestion par objectifs. Ces propositions avaient été rédigées par un cabinet de conseil, il nous parut utile d'en faire formellement valider le contenu par la direction.

Notre étude intervenait donc à un moment favorable puisque la réflexion sur les indicateurs avait été précédée par une étude d'organisation qui avait duré plus de six mois et devait être suivie par l'élaboration du Projet d'établissement, prévue pour le début de l'année 2003. Le directeur de la BPI avait souhaité intercaler l'étude sur l'évaluation entre ces deux étapes décisives. Cette situation présentait de nombreux avantages : la réflexion sur les tableaux de bord allait bénéficier des analyses et de la dynamique de changement déjà bien engagées. Il n'était pas nécessaire d'analyser les processus organisationnels ni

de reformuler un diagnostic de la situation de la BPI puisque ce travail venait d'être fait. Toutefois, il convenait de conserver une certaine distance critique vis-à-vis de l'étude d'organisation et du Projet d'établissement. L'observation du terrain pouvait en effet conduire à remettre en cause certaines conclusions ou à faire apparaître d'autres enjeux. Notre marge de manœuvre demeurait étroite : l'étude se déroulait dans le cadre d'un stage. Les objectifs formulés par la direction portaient explicitement et exclusivement sur les objectifs qu'elle avait validés. Nous n'avions aucune légitimité pour remettre en cause ces orientations et la commande fut donc exécutée dans le cadre ainsi défini.

La taille de l'établissement, le volume et la diversité de ses activités ainsi que l'abondance de documents formalisant ses objectifs nous plaçaient dans une situation d'embarras de choix. Compte tenu de la durée du stage, la restriction du champ de l'étude à un périmètre soigneusement délimité s'avéra rapidement nécessaire. Il fut donc décidé de circonscrire l'étude à un ensemble de services appelés à être regroupés au sein de l'un des quatre pôles du nouvel organigramme, celui des services aux publics. Trois raisons furent invoquées pour justifier ce choix. Celui-ci s'imposait d'abord par défaut : les services du pôle du développement documentaire disposaient d'ores et déjà d'un solide dispositif statistique et, dans le domaine de la politique documentaire, les outils semblaient connus et maîtrisés. À l'inverse, l'évaluation des activités relatives à la communication et à l'action culturelle posait des problèmes difficilement surmontables si l'on souhaitait rester dans le cadre d'une étude bibliothéconomique. Pour des raisons identiques, le pôle ressources et moyens apparaissait comme une source d'informations précieuses pour l'analyse des coûts mais ne pouvait, en soi, être l'objet de notre étude. Les personnels de la BPI chargés des services aux publics présentaient l'avantage de disposer de compétences et d'outils statistiques. Dans leur cas, le manque de coordination et d'harmonisation des procédures était néanmoins patent. Dès lors, c'est dans ce secteur que la construction d'indicateurs semblait à la fois la plus utile et la plus faisable. Enfin, les travaux conduits en France et au niveau international (notamment dans les instances de normalisation) ont fait des services aux publics une piste d'investigation privilégiée pour des raisons qui n'échappent à personne : alors que les modalités d'accès et de fourniture d'information et de

documents se multiplient, les bibliothèques tirent leur légitimité de leur capacité à devancer et à satisfaire des besoins de formation, de médiation et de socialisation exprimés explicitement ou implicitement par leurs usagers. La réflexion de la BPI sur les services aux publics pouvait contribuer aux travaux engagés à ce sujet hors de ses murs.

Notre étude devait donc se concentrer sur l'une des cinq orientations du Projet d'établissement : « *améliorer les services rendus aux publics, sur place et à distance* ». Elle se déclinait à trois niveaux. Le premier regardait les services aux particuliers et aux groupes accueillis par la BPI dans ses espaces du Centre Pompidou. Le second portait sur les services proposés *via* l'Internet aux usagers distants. Le troisième concernait le développement de la coopération de l'établissement avec d'autres bibliothèques publiques en France. Ainsi, au niveau local ou national, physique ou virtuel, on se proposait de construire des indicateurs destinés au pilotage de cette mission de service public à laquelle la direction de la BPI souhaitait donner un sens nouveau.

Il fut entendu que ce choix n'excluait pas une réflexion plus synthétique portant sur des problématiques transversales et sur la démarche générale d'évaluation à la BPI. Notre cahier des charges impliquait notamment que l'on apporte des éclaircissements sur d'importantes questions de méthode abordées dans la première partie de ce mémoire, en particulier : l'analyse des coûts ; la combinaison d'approches quantitatives et qualitatives ; la place des tableaux de bord dans l'organisation du travail ; les différentes exploitations et architectures de tableaux de bord.

### 1.2.2 *Analyse de l'existant*

La seconde étape de notre étude s'apparentait à une collecte de données auprès des services constitutifs du pôle des services aux publics. Elle visait à recenser les pratiques et les outils existants, à localiser les compétences et les expertises et à identifier les principaux obstacles. L'objectif de cette phase était double : recueillir toutes les informations utiles à l'élaboration de notre proposition ;

mener ce travail en concertation avec les personnels afin de les sensibiliser aux enjeux de l'évaluation.

Un premier travail a consisté à analyser systématiquement les rapports annuels d'activité des services concernés. Cette étude a abouti à la rédaction d'un répertoire recensant les indicateurs utilisés et les pratiques que révélait la présentation des rapports. Le répertoire se décompose en fiches analytiques qui, pour chaque service, distinguent les éléments suivants : descriptif du document (signataire, intitulé, nombre de pages, plan, présence ou non de graphiques ou de tableaux, terminologie propre à l'activité décrite) ; descriptif de chaque indicateur utilisé (intitulé, mode de calcul, exemple de valeur, activité ou performance effectivement mesurée, croisement avec d'autres données). Ce document, joint en Annexe 1 correspondait à une première tentative de recensement des pratiques existantes. Les informations réunies de cette manière furent utilisées lors des entretiens organisés dans un second temps.

Les entretiens ont permis de rencontrer une quinzaine de personnes pendant deux heures en moyenne. Les personnes interrogées étaient, pour la plupart, des chefs de service ou leurs collaborateurs qui avaient manifesté de l'intérêt pour le sujet. Plusieurs chefs de service ont par ailleurs proposé que nous rencontrions des représentants de leur service, ou encore notre participation à des réunions de service. Les entretiens formels réalisés à partir d'une grille de questions ouvertes visaient à confirmer ou à nuancer les constats auxquels la réalisation du répertoire avaient abouti. Ils visaient également à déceler les pratiques ou les problèmes que l'examen des rapports n'avait pas permis d'identifier. Plus généralement, ils ont favorisé une intégration progressive à la vie des services, des échanges d'informations facilitant la localisation des expertises et une analyse qu'on pourrait qualifier de psychologique ou de culturelle des résistances comme des intérêts suscités par l'évaluation. Nous avons souhaité rencontrer une seconde fois et dans un autre cadre certaines des personnes interviewées, sélectionnées pour les points de vue contradictoires qu'elles avaient exprimés. Ces rencontres se sont déroulées en service public, c'est-à-dire dans un contexte de terrain où l'observation des gestes, des paroles et le partage des situations a permis de confirmer ou d'infirmer certains points

de vue exprimés au cours des entretiens. Enfin, nos investigations et déambulations dans les espaces publics de la BPI ont été l'occasion de discuter avec des agents de toutes les catégories, y compris des agents de ménage et de sécurité. Ces échanges informels ont permis de confronter le point de vue des cadres à celui des autres agents, titulaires ou pas, qui participent à l'activité de la bibliothèque. Cette phase d'entretiens et d'observation a été déterminante : elle nous a fait prendre conscience d'enjeux dont certains, comme la sécurité ou l'hygiène, s'étaient avérés tabous ou secondaires lors des rencontres avec les cadres. Nous avons ainsi recueilli un matériau d'une grande richesse, qui témoigne de situations contrastées et incite à un diagnostic plus subtil et plus nuancé que nos hypothèses et nos impressions de départ ne l'avaient laissé penser. Parce que les conclusions de cette analyse méritent d'être traitées en conséquence, nous les aborderons plus loin de façon approfondie.

### *1.2.3 Analyse externe*

Notre séjour à la BPI menaçait, à force d'immersion, de tourner à la noyade dans l'océan des données. Nous avons heureusement envisagé de prendre du recul après cette seconde étape en allant rencontrer des professionnels d'autres établissements. Les enseignements théoriques et les comptes rendus d'expériences tirés de ces rencontres ont été présentés dans la première partie du mémoire. Sans viser l'exhaustivité, nous nous sommes efforcés de rencontrer des conservateurs qui avaient accepté de répondre à nos questions et qui pouvaient nous recevoir en région parisienne. Ces entretiens furent de deux types : entretiens avec des experts et avec des praticiens (les deux n'étant naturellement pas incompatibles). Dans le premier cas, notre grille de questions était adaptée au champ d'expertise de nos interlocuteurs et reprenait certains points développés dans leurs ouvrages pour lesquels nous souhaitions obtenir des éclaircissements ou des précisions. Dans le second cas, on avait distingué deux problématiques : le point de vue des représentants des ministères de tutelle (SDBD et DLL), que l'on a plus spécifiquement interrogés sur l'histoire, les projets et les outils d'évaluation au service d'une démarche fédératrice ou de contrôle à caractère national ; celui des praticiens de la Ville de Paris et de

la BnF, qui privilégiait l'approche pragmatique des indicateurs dans les établissements. À tous nos interlocuteurs, nous avons présenté les grandes lignes de la démarche proposée à la BPI. Ce « test » du tableau de bord, réalisé auprès de huit personnes au total, a permis de valider certaines pistes et d'en exclure d'autres. C'est à l'issue de ces entretiens que notre vigilance concernant les objectifs, l'organisation et la mise en œuvre pratique a redoublé.

#### *1.2.4 Présentation et validation des préconisations*

Dans le plan d'action de stage, la dernière étape de l'étude avait été intitulée « *vers la mise en œuvre* ». Dans le doute, nous avons jugé bon d'assortir ce titre d'un point d'interrogation. Les perspectives d'application demeurèrent en effet incertaines jusqu'aux derniers jours du stage. Cette dernière phase s'est déroulée dans un laps de temps court et intense ; elle a fait l'objet d'une présentation détaillée dans le rapport de stage déjà mentionné. Rappelons qu'elle a permis la validation de pistes de travail par plusieurs instances décisionnelles de l'établissement. La maquette du tableau de bord, jointe en Annexe 3, a été approuvée par le directeur et son adjointe. Ses rubriques relatives à l'évaluation des services aux publics ont été discutées et retenues à l'issue d'une réunion du comité opérationnel du pôle des services aux publics. À cette occasion, l'évaluation a été inscrite parmi les chantiers du pôle pour 2003, deux pistes étant retenues dans un premier temps : la construction d'indicateurs hybrides destinés à rendre compte parallèlement des activités de service sur place et à distance ; l'exploitation de données pour la régie des espaces et la gestion matérielle et humaine dans les espaces publics de la bibliothèque. Des décisions du même ordre ont été prises lors d'une réunion du comité du pôle du développement documentaire. Les deux chantiers retenus dans ce cadre furent : l'harmonisation des nomenclatures de suivi de la consultation documentaire des documents imprimés, analogiques et numériques, destinée à faciliter la définition d'une politique documentaire multimédia pour l'ensemble de l'établissement ; la poursuite des expériences initiées conjointement par le service informatique et la CBI (coordination

bibliothéconomique et informatique) sur l'évaluation de la consultation du catalogue.

## **2. Résultats de l'analyse de l'existant : problématique générale de l'évaluation à la BPI**

Notre diagnostic suit le cadre d'analyse et de référence présenté en conclusion de la première partie, qui distingue les aspects politiques, humains, techniques et économiques. Pour chacun des points de vigilance évoqués dans ce cadre, nous dresserons un état des lieux, des handicaps et des atouts de la BPI.

### **2.1 Une marge de manœuvre politique étroite mais réelle**

#### *2.1.1 État des lieux*

Depuis son arrivée à la BPI, Gérald Grunberg a pris plusieurs décisions qui démontrent l'intérêt qu'il porte à l'évaluation. La plus significative de ces mesures est la demande formulée officiellement<sup>100</sup> dans une note aux chefs de service de remettre chaque année un rapport d'activité à la direction. En donnant à cet exercice un caractère obligatoire, le directeur a souhaité faciliter le travail de synthèse qu'implique la rédaction du rapport annuel de la BPI, mais aussi sensibiliser l'encadrement à la nécessité de rendre compte de toutes les activités de la bibliothèque. Les notes adressées individuellement à chacun des chefs de service indiquent une trame de rédaction commune structurée autour des points suivants : points forts, activité du service (politique suivie, activité de l'année, principales opérations), moyens financiers et matériels, personnel, relations avec l'extérieur, relations avec les autres services, difficultés rencontrées, le service en chiffres. Les notes précisent également, pour chacun des services, quelques points spécifiques sur lesquels la direction souhaite obtenir des informations plus approfondies. Cette trame et ces

consignes, de même que les délais indiqués, sont inégalement respectés. La collecte d'informations est néanmoins riche de renseignements qu'il était plus difficile de réunir par le passé.

La synthèse d'une vingtaine de rapports d'activité hétérogènes est un exercice complexe. Elle aboutit à la publication du rapport annuel<sup>101</sup> qui concerne l'ensemble de l'établissement et est diffusé à 150 exemplaires. L'édition de 2001 (173 pages hors annexes) adoptait le plan suivant : une introduction du directeur rappelant les faits marquants de l'année écoulée et les perspectives pour l'année suivante, une présentation des publics, suivie de chapitres, de taille très variable, consacrés au système intégré de gestion de bibliothèque, aux collections, à l'action culturelle et à la communication, à la recherche, aux relations internationales et à la gestion. Le rapport annuel repose ainsi sur une présentation des grands secteurs d'activité qui recoupe l'organisation des services et reprend l'essentiel des informations contenues dans leurs rapports d'activité. Comparé à celui de la BnF (45 pages hors annexes), ce rapport est à la fois plus complet et moins lisible. À l'exception notable de quelques graphiques relatifs à la fréquentation et à la consultation des documents des sections Son, Langue et Logiciels, il n'est pas illustré et ne permet pas de prendre rapidement connaissance des points forts et des points faibles de l'établissement. On peut regretter cette situation tout en reconnaissant que la publication du rapport annuel sur la base d'une collaboration plus régulière des services constitue déjà une avancée importante. Elle témoigne de l'acceptation progressive du principe et de la culture du rendre compte, même si le résultat obtenu reste limité à l'exercice d'une analyse *a posteriori* qui sert principalement au contrôle et au suivi des orientations par le Conseil d'Administration de la BPI et par la tutelle. Pour la direction, il s'agit d'une étape que la mise en place d'une évaluation concomitante à l'activité au moyen de tableaux de bord devrait permettre de dépasser dans les prochaines années.

---

<sup>100</sup> La première note a été adressée en septembre 2001. Les rapports d'activité ont été remis par la plupart des chefs de service jusqu'en avril 2002. Le rapport annuel 2001 a été publié en novembre de la même année. Une nouvelle note a été adressée aux chefs de service en octobre 2002 afin de préparer la rédaction du rapport annuel 2002.

<sup>101</sup> On pourra consulter les deux dernières éditions de ce rapport :  
BPI. *Rapport d'activité 2000*.  
BPI. *Rapport d'activité 2001*.

L'élaboration de tableaux de bord se trouve à la convergence de contraintes politiques externes et internes. Bien que la direction ne présente pas cette demande comme prioritaire, sans doute parce qu'elle ne revêt pas le même caractère d'urgence que les préoccupations internes, la nécessité de rendre compte plus systématiquement et différemment à l'État constitue légalement et administrativement le premier motif d'évaluation. En effet, le ministre de tutelle a récemment réaffirmé son attachement à une double démarche qui concerne à la fois le renforcement de l'autonomie des établissements publics et du dispositif d'évaluation les concernant. Établissement public national à caractère administratif, la BPI est concernée au premier chef par la Loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001. Les décrets d'application de cette loi seront prêts en 2004 et devraient conduire l'établissement, conformément aux recommandations de son ministère de tutelle, à modifier le cadre de présentation de ses objectifs et de ses résultats. La mise en place d'un contrat d'objectifs entre l'État et la BPI justifie l'élaboration de son Projet d'établissement. Les objectifs définis dans ce document devront être cohérents avec les indicateurs de suivi utilisés par le ministère de la Culture. Ils serviront à apprécier la politique conduite et à décider du montant de la subvention versée à la BPI. Interrogé sur cette perspective, le Chef du Bureau des bibliothèques territoriales de la DLL décrit le mode de communication souhaité par le ministère comme un échange à la fois plus transparent et plus rapide, comparable à une partie de « ping-pong »<sup>102</sup>. Selon lui, les échanges se structurent autour d'une concertation permanente entre la direction de l'établissement, la DLL et le cabinet du ministre. Ces propos rejoignent les orientations précisées par Jean-Jacques Aillagon qui, concernant les relations de son ministère avec les établissements publics a récemment écrit :

*« Le rapport de tutelle doit se décliner selon trois principes : autonomie, responsabilité, confiance. Il faut favoriser une relation positive faite d'une très large délégation de responsabilité aux établissements publics en contrepartie de leur*

---

<sup>102</sup> Entretien avec Thierry Grognet, le 18 octobre 2002.

*participation, de façon non ambiguë et non équivoque, aux grandes perspectives de la politique de ce ministère... »<sup>103</sup>*

La mise en place d'indicateurs devrait faciliter ces échanges grâce à l'élaboration d'un référentiel commun pour le suivi des projets en cohérence avec les programmes et sous-programmes conçus au niveau ministériel.

Cette évolution s'accompagne d'une seconde demande forte du Gouvernement. Les quatre priorités indiquées par le ministre de la Culture lorsqu'il a récemment réuni les responsables des établissements publics nationaux culturels sont les suivantes : être au service de toute la nation ; assurer un rôle de rayonnement international ; poursuivre l'élargissement des publics ; favoriser la création et la recherche. Le premier de ces objectifs apparaît comme prioritaire dans la perspective de la nouvelle décentralisation. Le cabinet du ministre s'est montré particulièrement intéressé par les projets de coopération nationale que la BPI se propose de conduire, au moyen de ses services à distance en particulier. L'établissement y voit une opportunité de renforcer ses moyens et de justifier son statut d'établissement national. Elle est en effet isolée par rapport à la BnF, qui remplit des missions nationales reconnues de Dépôt légal, de conservation, de catalogage et de bibliographie et qui a initié la coopération avec les pôles associés. Cette nouvelle orientation conduit la direction de la BPI à penser sa politique au service d'autres bibliothèques publiques et en concertation avec elles. Elle l'oblige également à défendre des projets nationaux pour lesquels elle a besoin de comparer son activité à celle des autres, au niveau national et international. Actuellement, la BPI ne dispose pas d'outils pertinents pour se livrer à de telles comparaisons. En effet, l'établissement ne peut recueillir les données utilisées par la plupart des autres bibliothèques. De statut national et placée au cœur du réseau francilien des transports publics, elle attire par ailleurs une population qu'on ne peut comparer qualitativement ni quantitativement à une population de

---

<sup>103</sup> AILLAGON, Jean-Jacques. « *Mon objectif est de rendre la politique du Ministère claire, lisible et compréhensible* ». Cultures, le journal du personnel du Ministère. Numéro Hors série, septembre 2002, p. 4.

référence. Dans ce contexte, l'élaboration d'indicateurs distincts de ceux qui sont utilisés dans les *Données* de la DLL s'avère indispensable.

D'autres contraintes expliquent que le premier objectif des tableaux de bord de la BPI demeure, pour sa direction, l'amélioration de la communication interne. L'idée n'est certainement pas de manipuler des graphiques afin de faire passer en force des décisions. Il s'agit, bien au contraire, de doter l'établissement d'un outil facilitant l'échange d'informations dans les deux sens sur la base d'un référentiel commun. Ce besoin s'est fait très clairement ressentir dès 2001 lorsque, peu après sa prise de fonctions, le directeur de la BPI a constaté qu'il ne pourrait réaliser, dans les conditions et au rythme souhaités, le programme pour lequel il avait été nommé : une mise à plat préalable de l'organisation du travail et des processus de communication à l'intérieur de la bibliothèque s'est avérée nécessaire.

Comme le rappelle l'adjointe au directeur<sup>104</sup>, la problématique organisationnelle de la BPI est fondamentalement liée aux évolutions majeures qu'a connues l'établissement depuis 1995, date de lancement du projet de rénovation de la bibliothèque dans le cadre de la modernisation de l'ensemble du Centre Pompidou. Investis dans l'urgence d'un gigantesque chantier au terme duquel mobilier, aménagement, services internes, collections, équipements et système informatique ont totalement changé, les personnels de la BPI ont eu des difficultés à passer d'un mode de fonctionnement par projet (tiré par la perspective de la réouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2000) à un mode d'exploitation. Alors que tout avait changé, les équipes étaient restées à peu près les mêmes (les agents de la BPI ont une faible mobilité) et l'organigramme en réseau reliant directement la vingtaine de services de taille très variable (de 2 à 70 agents) à la direction n'avait, lui non plus, pas bougé. Une démarche d'audit, de réorganisation et d'accompagnement au changement était donc indispensable. En effet, aux effets pervers de la rénovation s'ajoutent des caractéristiques plus anciennes et plus structurelles de la culture de l'établissement : l'étude d'organisation a justement souligné que celle-ci se caractérisait par une forte

revendication d'autonomie sans que les responsabilités et les délégations soient pour autant assumées ; les agents de la BPI ont l'habitude d'inventer et de changer, mais l'exercice des responsabilités est très mal partagé et l'autorité des chefs de service inégalement perçue et exercée.

En interne, la préoccupation majeure de la direction est donc d'obtenir l'adhésion et l'implication du plus grand nombre dans la réalisation du Projet d'établissement. Comment sortir du discours de la confrontation, de la mythologie et de la déploration ? Quels moyens réunir afin de contrecarrer les idées reçues et les perceptions subjectives concernant « *l'insécurité* » ou la « *baisse du nombre de questions* », toutes les peurs et les intuitions collectives qu'alimentent rumeurs et anecdotes et qui sont comme des écrans qui bloquent le changement interne ? Le besoin de tableau de bord de la BPI face à ces préoccupations est avant tout un besoin de sens, de rationalisation, de formalisation. Il importe que les tableaux de bord prennent en considération la dimension profondément affective qui lie les agents à leur établissement et s'attachent à répondre au traumatisme collectif qui semble avoir été vécu à l'issue de la rénovation des espaces publics et internes. Le directeur a exprimé le souhait d'un tableau de bord qui serait non seulement un outil de gestion, mais aussi un « *miroir identitaire* »<sup>105</sup> pour les équipes de la BPI.

### 2.1.2 *Obstacles : des missions imprécises, une représentation égalitariste des publics*

Quels sont les principaux handicaps politiques susceptibles de faire obstacle au développement d'une démarche d'évaluation à la BPI? Nous avons identifié deux problèmes de fond qu'il reviendrait à la direction de l'établissement de prendre en considération. Le premier est lié à l'actuel calendrier de mise en œuvre du changement. Le second concerne les missions de l'établissement. Tous deux ont trait à la définition des objectifs.

---

<sup>104</sup> Intervention d'Isabelle Dussert-Carbone dans le cadre de la table ronde sur le changement organisationnel qui s'est tenue à l'Enssib le 16 décembre 2002.

La direction de la BPI a fixé les cinq orientations du Projet d'établissement dès le début de son mandat : le cadre des objectifs généraux a donc été déterminé avant même qu'une démarche de concertation ait pu être entreprise auprès des agents. La direction a fait connaître ces orientations à la communauté professionnelle à l'occasion du colloque organisé pour la célébration des 25 ans de la BPI. Toutefois, la consultation des personnels n'a été prévue que dans un second temps, lors d'un colloque interne initialement prévu en décembre 2002, finalement reporté en janvier 2003. Sans préjuger des discussions de ce colloque, il faut souligner que ce calendrier a pu être perçu comme une maladresse par les personnels. En effet, nos échanges avec les bibliothécaires pendant le stage nous ont conduit à observer un certain ressentiment, l'impression générale que les dés avaient déjà été jetés, que la consultation prévue demeurerait formelle mais ne permettrait pas de faire émerger les idées et les préoccupations des agents.

Le second point sur lequel nous émettons des réserves concerne, peut-être plus fondamentalement, les missions de la BPI. Les objectifs généraux du Projet d'établissement devraient logiquement découler de ces missions. Or, il semble qu'il y ait consensus (auprès de la tutelle, de la direction et des personnels) autour de missions qui ne suffisent pas, selon nous, à définir réellement l'impact de la BPI sur la société, ses citoyens, son patrimoine. C'est pourtant en ces termes que les missions devraient être exprimées. Le décret fondateur de la BPI, déjà cité, mérite un examen plus approfondi :

*« ...offrir à tous, et dans la mesure du possible, en libre accès un choix constamment tenu à jour de collections françaises et étrangères, de documents d'information générale et d'actualité, constituer un centre de recherche documentaire en liaison avec les autres centres, bibliothèques et établissements culturels. »<sup>106</sup>*

---

<sup>105</sup> Entretien avec Gérald Grunberg, le 7 octobre 2002.

<sup>106</sup> Décret n°76-82 du 27 janvier 1976 portant création de la Bibliothèque publique d'information.

Nous avons déjà abordé la question du libre accès, qui, pour novatrice qu'elle ait pu paraître lors de la fondation de la BPI, n'en demeure pas moins une modalité de fourniture des documents et non une mission à proprement parler. La notion d'*actualité* est plus riche dans son ambiguïté, car elle désigne tout à la fois une caractéristique de l'offre et une spécificité forte de son traitement documentaire qui conduit à l'élimination – au désherbage – des collections, domaine dans lequel la BPI a joué un rôle précurseur : ce qui est actuel ne peut le demeurer indéfiniment. La mission de conservation dont le décret décharge implicitement la BPI lui donnait, à l'époque, une singularité très forte par rapport aux autres bibliothèques : ne pas conserver mais faire vivre et donner à connaître, donner à savoir, voilà sans doute une première manifestation de la dynamique qui allait s'imposer dans les autres bibliothèques publiques ; elle allait conduire à passer d'une logique de préservation des documents à une logique de fourniture de services, à placer l'utilisateur, et non le livre, au cœur du dispositif de lecture publique. En soi, et bien que notre interprétation puisse paraître contestable, il nous semble que le terme d'*actualité* exprime et implique quelque chose d'assez fort pour relever de la catégorie de la « mission ». Cette mission d'*actualité* qu'on pourrait, peut-être abusivement, qualifier de *non-conservation* autorise le déploiement d'une grande partie des ressources humaines et financières vers les acquisitions ainsi que vers la veille documentaire et éditoriale au détriment de la conservation et du traitement afférents. Elle ne correspond pas seulement au contexte historique dans lequel le décret fut écrit : à l'heure du numérique et des débats sur l'archivage du web, elle invite la BPI à préciser sa politique de diffusion et de conservation des documents électroniques en complémentarité des actions conduites par la BnF et d'autres bibliothèques. La notion de « *centre de recherche en liaison avec d'autres établissements* » est, en revanche, beaucoup plus explicite. Elle fixe à la BPI une vocation d'innovation à laquelle l'établissement a su faire honneur jusqu'à récemment. Nous ne reproduirons pas ici la liste des techniques et des produits documentaires pour lesquels la BPI a été « la première ».

Ce qui pose problème dans les missions de la BPI a surtout trait à son public. Un petit mot du décret tient lieu de programme dans ce domaine : « *tous* ». Qui sont tous les publics ? S'agit-il de *tous* les publics de la nation, comme le statut

de l'établissement pourrait le laisser penser ? Il n'est pas envisageable de faire venir toute la nation à la BPI ni de lui faire profiter indirectement, comme le fait la BnF, de son activité bibliographique ou patrimoniale. Ce « *tous* » serait-il alors synonyme du « grand public » que vise depuis plus de cinquante ans l'idéal de la démocratisation culturelle ? En ce cas, on est tenté de rapporter les propos d'Anne-Marie Bertrand qui, dans une communication récente sur la représentation du public par les bibliothécaires, définissait ainsi les deux principales caractéristiques du grand public : « *Le grand public est pauvre. Le grand public ne vient pas.* »<sup>107</sup>

S'il est une bibliothèque qui a su et sait toujours accueillir des personnes que les autres établissements intimident, découragent ou dissuadent c'est bien la BPI. Ses bibliothécaires se sont battus depuis des années pour maintenir les principes de la gratuité et de l'anonymat qui, avec la localisation très centrale de l'établissement, contribuent à faire venir certains publics qui ne fréquentent guère que la BPI. L'offre documentaire, par son niveau, son accès libre et la présentation de ses services spécialisés témoignent d'une volonté politique affichée et réaffirmée lors de la rénovation d'attirer un très large public placé en situation de précarité vis-à-vis de l'information, et, plus généralement, de la société : l'espace recherche d'emploi, la réservation des postes donnant accès à l'Internet non bridé, l'Autoformation et les télévisions du monde sont les premiers services que l'on rencontre lorsque l'on pénètre dans la bibliothèque. Le décret elliptique et les enquêtes de public ne suffisent pourtant pas à définir une vraie politique – une mission – à long terme. Lors de la dernière enquête, la BPI accueillait toujours plus de 60 % d'étudiants. Un agent de l'établissement rencontré au cours du stage résumait tous les risques d'une politique égalitariste, qui conduit à « *offrir tout à tout le monde, un petit peu à chacun, ou rien de bien à personne* ». Cette approche indifférenciée semble d'autant plus paradoxale que la BPI est, avec la BnF, la seule bibliothèque disposant à demeure d'une équipe de sociologues en mesure de proposer, tous les quatre ans, une étude approfondie de ses publics. L'égalitarisme ne s'évalue

---

<sup>107</sup> Intervention d'Anne-Marie Bertrand à l'occasion du colloque « *Le(s) public(s) des équipements culturels* » organisé par le département Études et prospective du ministère de la Culture le 29 novembre 2002 à l'Auditorium du Louvre.

pas aisément et il n'est pas facile de construire des indicateurs si aucun public n'a été ciblé.

La notion de cible implique une réflexion et des choix relatifs aux caractéristiques géographiques et sociologiques du public visé. Thierry Giappiconi et Pierre Carbone apportent les précisions suivantes : « *La détermination d'une cible consiste à viser un segment de la population à desservir pour déterminer, en termes opérationnels, le champ d'application particulier d'une ou plusieurs missions générales.* »<sup>108</sup> La notion de public ciblé n'a donc de sens que si les catégories visées représentent des populations effectivement repérables, quantifiables et pour lesquelles on a défini des objectifs précis. Cela implique de combiner les paramètres de localisation géographique des publics avec d'autres caractéristiques d'âge, de sexe, *etc.* Pour la BPI, il est établi que ses lecteurs résident non seulement à Paris *intra muros* mais aussi dans la petite couronne (départements du 93 et du 94 notamment). Alors qu'un effort de concertation et de collaboration entre les bibliothèques semble à l'ordre du jour dans le cadre d'U3M et de l'OPLPP, la BPI n'a toutefois pas défini de cible géographique puisqu'elle est censée servir la nation. Contrairement aux autres bibliothèques publiques du territoire, elle ne peut jauger son taux de pénétration à l'aune d'une population de référence. Il semble que la définition d'une cible géographique semble tout à la fois nécessaire pour clarifier ses missions et impossible à réaliser compte tenu du statut de l'établissement. Ce point de blocage doit donc être considéré comme un problème insoluble, une contrainte à accepter.

D'un point de vue sociologique, le marketing en bibliothèque distingue habituellement des techniques différenciées en fonction des publics ciblés : offre concentrée (offre adaptée à un seul profil d'utilisateurs), différenciée (offre proposant à chaque profil d'utilisateurs des services répondant à ses attentes) ou, comme le fait actuellement la BPI, indifférenciée (offre qui propose les mêmes services à tous). Du fait de l'imprécision de ses missions, l'établissement ne peut réfléchir plus avant à une segmentation et à une amélioration de ses

---

<sup>108</sup> GIAPPICONI, Thierry et CARBONE, Pierre. *Op.cit.*, p. 106.

services, ni évaluer finement la qualité des prestations rendues. Certains dispositifs sectoriels montrent pourtant que l'offre actuelle de services et de documents a pris en compte des publics spécifiques, notamment les étrangers (offre valorisée d'actualité internationale et d'autoformation à la langue française) et les déficients visuels (cabines de consultation donnant accès aux technologies du braille éphémère, de l'Internet et des synthèses vocales) : la BPI remplit bien une mission d'intégration pour les populations immigrées ou malvoyantes. Pourtant, ces choix ne sont pas valorisés et n'apparaissent ni dans les missions, ni dans les documents stratégiques communiqués par la direction.

Certes, on observe des signes de changement : le nouveau pôle en charge des services a reçu le nom de *pôle des services aux publics* (au pluriel). Surtout, le Projet d'établissement différencie les publics lorsqu'il distingue des visiteurs du Centre Pompidou les publics « distants » et les publics institutionnels. Ces derniers, cible privilégiée de la politique de coopération, permettront peut-être à la BPI de renouer avec l'une des missions fixées par son décret fondateur (« ...*en liaison avec les autres centres, bibliothèques et établissements culturels* »). Les agents actuellement chargés de réfléchir aux nouveaux dispositifs à destination des publics distants ou institutionnels ont d'ores et déjà envisagé de segmenter l'offre de services qui leur sera proposée. Par exemple, il est prévu d'introduire des questionnaires en ligne à remplir par les utilisateurs du service des réponses à distance (RADIS). Ceux-ci faciliteront le traitement différencié des demandes des publics institutionnels et des particuliers, celles des actifs ou des étudiants, celles qui viennent de France ou de l'étranger. Cette approche laisse présager d'un service de qualité mais elle est en contradiction avec le discours égalitariste qui caractérise l'offre de services aux publics sur place. La définition d'une politique cohérente de services visant à articuler et à harmoniser les prestations distantes et sur place conduira inévitablement les personnels de la BPI à s'interroger sur leur perception du ou des public(s) et à faire des choix. Pour notre étude, l'insuffisante clarification des missions et des résultats visés en termes de publics a été un obstacle à l'élaboration de tableaux de bord.

### 2.1.3 Atouts : une volonté politique forte associée à l'opportunité du Projet d'établissement

D'un point de vue politique, l'évaluation se heurte donc à des difficultés de choix et à des contraintes fortes qu'il n'appartenait évidemment pas à notre étude de résoudre. Ces difficultés sont à relativiser au regard des conditions favorables qui semblent réunies pour que la BPI s'engage dans son projet de tableaux de bord. Nous ne reviendrons pas sur les attentes de la tutelle en matière d'évaluation : celles-ci ont été présentées comme une contrainte externe ; on aurait tort pourtant de ne pas y voir également une forme d'encouragement. Nos entretiens au ministère de la Culture nous ont permis d'apprécier l'intérêt que la démarche entreprise à la BPI suscite. Alors que la DLL est elle-même engagée dans la redéfinition du cadre d'évaluation au niveau national, elle incite la BPI à rechercher des solutions à des problèmes qui se posent pas ailleurs que chez elle. L'évaluation des usages distants ou des activités des non-inscrits (qui représentent une part croissante de la population des bibliothèques publiques) sont deux domaines où la réflexion conduite par la BPI pourrait servir d'indicateur à la tutelle et d'exemple à d'autres établissements.

Le calendrier et le contexte politique internes sont eux aussi favorables à la mise en œuvre de l'évaluation à la BPI. En premier lieu, l'étude d'organisation et l'élaboration du Projet d'établissement constituent deux moments forts susceptibles d'accoucher de propositions pertinentes pour l'avenir de l'établissement. Malgré leur caractère formel, parfois jugé artificiel, ils sont en effet une opportunité rare dans la vie de l'établissement de réfléchir collectivement aux objectifs qu'il cherche à atteindre. Enthousiastes ou fatalistes, les partisans comme les sceptiques que nous avons rencontrés partagent au moins un point de vue : la nouvelle direction a autorisé et encouragé des interrogations de fond portant sur la vocation des services et sur le sens du métier. En leur donnant des noms (*réorganisation ; changement ; projet*), en les inscrivant sur l'agenda de l'établissement, en créant des instances chargées d'en débattre, en s'adjoignant les services d'une société de conseil, elle a doté ces questions d'un espace, d'un temps, de moyens. La

construction de cet espace collectif d'interrogation et de prospection a rendu le doute légitime. De fait, celui-ci ne s'exprime plus seulement par la contestation ou l'indignation. Il peut désormais s'inscrire, plus positivement, dans le champ d'une reconstruction, que le directeur qualifie volontiers de « *refondation* »<sup>109</sup>. Au niveau de l'organisation, le poids de cette volonté politique est considérable et marque un tournant important dans la dynamique du travail, depuis trop longtemps animée par la seule perspective de la réouverture, puis par la poursuite obstinée mais parfois aveugle des objectifs du « service public » : celui-ci, pris comme une totalité imprécise et ambiguë, s'apparente parfois à une fuite en avant. Ce contexte de bouillonnement et l'étude d'organisation ont fait surgir des critiques fortes, concernant notamment la direction, qui manque de lisibilité, et l'encadrement, dont la capacité à animer et à diriger les équipes est contestée. La mise à plat des rapports avec l'autorité s'avère toutefois un exercice salutaire : elle fait remonter des idées nouvelles et permet de hiérarchiser les problèmes. La refonte de l'organigramme et la nomination de chefs de pôles apparaissent, bien qu'elles ne fassent pas l'unanimité, comme une première réponse de la direction aux critiques dont le management a fait l'objet.

Par ailleurs, le problème de calendrier évoqué plus haut à propos du Projet d'établissement ne semble pas irrémédiable pourvu que la direction agisse dans le sens de la concertation dans les prochains mois. On peut même y voir une chance : le calendrier retenu (qui faisait précéder le colloque interne du colloque des « 25 ans ») a en effet permis, dans un premier temps, de faire connaître à l'extérieur cinq orientations qui, au demeurant, restent très générales. Il est toujours possible de les faire évoluer et préciser en interne. En effet, si l'on revient sur ces orientations, il apparaît que celles-ci sont davantage des « capsules » fonctionnelles que des projets arrêtés. La définition d'une « identité » ou d'une politique documentaire n'implique pas, en soi, les caractéristiques de cette identité ni les orientations de cette politique. Il en va de même pour l'amélioration des services (Quelles formes de médiation privilégier ? Pour quels publics ?), l'affirmation du rôle culturel de la BPI

---

<sup>109</sup> Allocution d'ouverture de Gérald Grunberg à l'occasion du colloque « *Les 25 ans de la BPI* », le 24/10/ 2002.

(Selon quelle ligne éditoriale ?) ou encore l'amélioration du suivi des questions sociales et de la gestion (Selon quels principes et quelles priorités ?). Faites de ces capsules que nous qualifions de fonctionnelles parce qu'elles correspondent peu ou prou aux principales fonctions qu'exerce toute bibliothèque, les orientations du Projet d'établissement de la BPI font de celui-ci une coquille vide, ou plutôt un cadre à l'intérieur duquel il reste possible de faire des choix décisifs : ceux-ci auront trait aux contenus et aux priorités d'une politique de services, de développement documentaire, d'animation, de coopération ou de gestion. Dans ces conditions, il nous semble que la direction peut, si les personnels se prêtent au jeu, profiter du colloque interne et de ses prolongements pour organiser un véritable échange avec les équipes afin qu'émergent des projets originaux qui permettraient à la BPI de renouer avec sa tradition d'innovation. Dans le sillage de ce colloque, l'élaboration du Projet d'établissement est une opération très favorable à la mise en place d'indicateurs et de tableaux de bord. Les dissocier serait sans nul doute une erreur. On a vu, à travers l'exemple de la BnF, combien les deux démarches étaient liées : les différents niveaux d'objectifs du Projet d'établissement doivent se retrouver dans les rubriques du tableau de bord. L'approfondissement du Projet d'établissement peut donc être l'occasion de résoudre ou d'atténuer les problèmes méthodologiques et politiques que nous avons identifiés.

L'évaluation a la vertu d'obliger ses acteurs à (re)définir leurs buts. Placés en situation de choisir entre plusieurs indicateurs d'activité, nos interlocuteurs des services semblent avoir apprécié le mode de réflexion qui leur était proposé pour parvenir, *in fine*, à expliciter en quoi consistait précisément leur politique et, souvent, à la requalifier. C'est pourquoi nous pensons que le travail de communication et de sensibilisation conduit à la BPI dans le cadre de cette étude et préalablement à la rédaction du Projet d'établissement a été utile. Certes, nos propositions d'indicateurs auraient gagné à s'appuyer sur des missions et des objectifs mieux définis. Mais ceux-ci ne seront-ils pas précisément exprimés plus librement grâce à l'accompagnement qui a été proposé ? En d'autres termes, le calendrier nous a desservi mais il s'est avéré pertinent pour la direction de la BPI. En effet, il ne nous a pas permis d'élaborer des outils très précis car la technique a été mise au service d'une

politique encore imprécise. En revanche, il facilitera peut-être l'émergence et la formulation d'objectifs nouveaux pour la BPI.

## **2.2 Ressources et résistances d'une organisation humaine au cœur du changement**

La dimension humaine de l'évaluation est au cœur des questions politiques que nous avons abordées. Nous examinerons donc plus brièvement les résultats de l'analyse de l'existant relatifs aux usagers et aux personnels qui n'ont pas été déjà traités. Nous nous déplacerons ainsi du point de vue de la direction, que nous avons suivie dans la partie politique, pour privilégier celui des usagers puis celui des agents. Dans le second cas, il s'agira de présenter un spectre assez étendu de perceptions individuelles de l'évaluation afin de montrer l'intérêt ou la méfiance que cette démarche inspire et d'évaluer ainsi la pertinence de son application du point de vue de la gestion des ressources humaines.

### *2.2.1 Les usagers face à l'évaluation : réceptifs mais volatils*

La prise en compte de la dimension humaine de l'évaluation se pose en des termes très différents selon que l'on s'intéresse aux usagers ou aux personnels. Dans le premier cas, on peut dire que le public de la BPI présente deux caractéristiques paradoxales : il n'aime pas qu'on le contrôle, mais il apprécie qu'on lui demande son avis. Le contraste entre ces deux attitudes est peut-être encore plus accusé à la BPI que dans d'autres établissements. Cela tient d'abord au fait que les usagers tiennent à garder l'anonymat que leur garantissent les modalités d'accès aux espaces et aux services de la bibliothèque. Cet anonymat, et la gratuité dont il est assorti, contribuent à forger le sentiment de liberté, au même titre que la densité et l'aménagement des plateaux ainsi que l'organisation des collections et des circulations. Le désir d'anonymat est cependant davantage tourné vers l'institution que vers les autres lecteurs. Les solitudes se rencontrent fréquemment, des communautés s'organisent ou s'improvisent : la foule de la bibliothèque est en effet perçue, pour reprendre

l'expression de Christophe Evans, comme une « *matrice de socialisation* » qui favorise l'expression des attentes individuelles ou collectives. Dès lors, les lecteurs ne manquent pas de faire connaître leurs impressions, positives ou négatives, concernant la qualité des services. L'expression de la satisfaction se fait le plus souvent oralement, auprès des personnels postés aux bureaux d'information. Elle est plus rarement écrite, la plume servant surtout à formuler des demandes d'acquisition ou des griefs. Comme l'a montré Olivier Chourrot dans un mémoire portant sur ce sujet, la lecture des cahiers des lecteurs est une source intarissable d'informations<sup>110</sup>. Les études conduites auprès du public, notamment celle de 1997, qui porte sur les habitués<sup>111</sup>, illustrent ce constat. Les enquêtes lourdes menées par le service Études et recherche, tous les quatre ans environ depuis le début des années 80, sont des rituels pour la BPI. Certes, le renouvellement des générations de lecteurs (assez rapide, du fait de la forte proportion d'étudiants) et le très grand nombre de visiteurs ne permettent pas d'affirmer que la succession de ces enquêtes est perçue par les lecteurs comme une expérience habituelle. Les publications de la BPI et, plus récemment, la réalisation d'un film documentaire sur les habitués ont néanmoins contribué à populariser l'image d'une bibliothèque laboratoire de la lecture publique dont le microcosme est régulièrement disséqué par les sociologues. La BPI est un terrain particulièrement favorable à l'observation des attentes des usagers, réceptifs à ce type de démarche. Au-delà des mesures purement quantitatives de la fréquentation (au moyen du compteur d'entrées), il est donc possible de procéder à une analyse fine et régulière des pratiques et des attentes des publics. L'établissement dispose là d'un atout capital pour mener à bien son projet d'évaluation.

En revanche, son mode de fonctionnement et la « volatilité » de ses publics rendent inapplicables certaines mesures qui requièrent des contacts répétés avec les mêmes personnes dans la durée. Dans les bibliothèques de recherche, où l'on s'intéresse par exemple à la satisfaction et aux besoins spécialisés des chercheurs d'une université, il est possible d'inscrire l'évaluation de la qualité

---

<sup>110</sup> CHOURROT, Olivier. *Messages de lecteurs : à propos de quelques usages de l'écrit en bibliothèque*. Mémoire d'étude Enssib. Villeurbanne : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 1996.

des services dans un cadre temporel qui s'articule judicieusement avec le calendrier des tâches documentaires : une enquête annuelle sur les pratiques et les préférences des chercheurs permettra par exemple de modifier les abonnements aux périodiques en fonction de leurs usages. Les dispositifs impliquant des entretiens avec un public captif s'avèrent quasiment impossibles à la BPI. On se trouve donc dans une situation pour le moins frustrante : les usagers sont nombreux, souvent désireux de communiquer et l'on dispose d'une expertise et de moyens pour aller à leur rencontre. Mais alors que les bibliothèques les plus modestes sont en mesure de dire combien elles ont d'inscrits et que la plupart des établissements recueillent des données assez fines sur l'âge, le sexe, la CSP (catégorie socio-professionnelle) ou le lieu de résidence de leurs lecteurs, la BPI ne dispose d'aucune de ces informations. L'analyse de l'existant, pour ce qui concerne l'évaluation des publics, se résume aux données du compteur d'entrées, aux messages des lecteurs et aux résultats des enquêtes conduites tous les quatre ans. À ces données, il conviendrait d'ajouter les travaux plus récemment conduits par le service des RADIS afin d'analyser l'origine et la nature des questions posées par les usagers distants la BPI. Si l'évaluation de ces pratiques nouvelles offre des perspectives intéressantes, celle des usages sur place continue de poser un vrai défi technique et méthodologique.

### 2.2.2 *Les personnels face à l'évaluation : un potentiel à valoriser*

Comment l'évaluation est-elle perçue par les personnels que nous avons rencontrés ? Elle est mal connue dans l'établissement, bien qu'elle soit pratiquée : beaucoup d'agents font de l'évaluation sans le savoir, quoique leurs démarches soient sectorielles, isolées et rarement valorisées. Le terme est généralement assimilé à trois aspects différents : l'évaluation individuelle des agents, dans le cadre des entretiens annuels ; les statistiques présentées dans les rapports d'activité ; les enquêtes de public conduites par le service Études et recherche. Ces dernières sont populaires et semblent jouer un rôle important

---

<sup>111</sup> EVANS, Christophe, CAMUS, Agnès, CRETIN, Jean-Michel. *Les habitués : Le microcosme d'une grande bibliothèque*. Paris : BPI/Centre Pompidou, 2000.

dans la représentation que les personnels se font de la performance de leur travail, encore que cette représentation se limite le plus souvent à un niveau quantitatif : les agents sont attentifs à la courbe de fréquentation, qui indique à la fois leur capacité à attirer ou à fidéliser le public et la charge de travail à laquelle ils sont confrontés. Pour beaucoup d'entre eux, la file d'attente et le compteur d'entrées tiennent lieu de dispositif d'évaluation et justifient le *statu quo* : pourquoi changer puisque les gens continuent de faire la queue, même sous la pluie, pour venir à la BPI ?

Notre travail sur le terrain s'est néanmoins attaché à dépasser cette première impression afin de déceler des compétences souvent enfouies sous les pratiques quotidiennes. Ces compétences sont généralement liées à l'existence et à la maîtrise d'outils, c'est pourquoi nous procéderons à un examen plus approfondi des principales pistes sectorielles de l'évaluation dans la partie technique de notre analyse. D'une manière générale, nous n'avons que très rarement été confronté à un rejet de principe concernant la culture du rendre compte. Si quelques agents ont critiqué la démarche d'évaluation parce qu'elle était associée dans leur esprit au monde de l'entreprise et du secteur marchand, leur point de vue reste très minoritaire. Plus fréquente en revanche a été la réaction observée tant par Pierre Carbone dans les BU que par Aline Girard-Billon et Thierry Giappiconi dans les bibliothèques territoriales : l'évaluation requiert un temps précieux que l'on préfère consacrer à d'autres tâches jugées plus utiles. Cette opinion trouve son ancrage dans une perception de l'évaluation qui reste attachée aux pratiques verticales et unilatérales (des agents vers les chefs et des services vers la direction) associée à l'idée de contrôle. Rares sont les secteurs où l'on considère que le décompte des activités peut faciliter ou éclairer le travail interne. Dans les services où cette pratique est établie, ou en passe de l'être, elle n'est pas consensuelle. Ainsi, au service informatique ou au service des imprimés, les statistiques sont généralement recueillies, traitées et exploitées directement par les chefs de service ou leurs adjoints, mais les équipes ne semblent pas manifester un intérêt très marqué pour ce travail et refusent même quelquefois d'y contribuer. À l'inverse, dans d'autres services (notamment à la CBI), des agents isolés produisent des statistiques sans que leur activité soit coordonnée avec celle de leurs collègues ni avec la politique

générale du service. On a finalement observé quelques cas rares mais assez exceptionnels d'agents qui, en service public, ont entrepris de compter les lecteurs, les questions, ou encore de noter leurs réponses, sur des périodes de plusieurs mois. Interrogés sur les motivations d'une telle démarche, ils ont avancé les arguments suivants : « *mieux savoir ce que je fabrique ici* » ; « *utiliser un jour toutes ces questions pour former les nouveaux collègues, quand on aura le temps* » ; « *alimenter une base de données pour les réponses par téléphone ou par Internet* ». Autant de démarches solitaires, qui constituent une richesse mal ou pas exploitée. Notre intention n'est pas de minimiser ces acquis sous prétexte qu'ils ne s'inscrivent pas dans une vision « savante » et structurée de l'évaluation. Il s'agit, au contraire, de sensibiliser la direction à l'existence de ce potentiel humain. Au moyen d'outils et de formations adaptés ainsi que d'un pilotage dynamique nous croyons possible non seulement de constituer une équipe et des relais capables de mettre en œuvre le projet, mais aussi de valoriser le travail réalisé et de permettre aux agents de s'épanouir davantage : si la culture de l'établissement est assez étrangère à l'évaluation, elle n'y est pas fondamentalement hostile. Dans le contexte actuel de la réorganisation, il serait néanmoins dangereux d'approfondir le dispositif d'évaluation jusqu'au niveau des fiches de postes préconisées par Thierry Giappiconi : la mise en relation de l'évaluation des activités des services et de l'évaluation individuelle des agents pourrait être fatale au projet.

En conclusion sur les moyens humains, on peut dire que la situation s'avère beaucoup plus favorable qu'il n'y paraissait de prime abord. La perception de l'évaluation et les compétences sont très inégales d'un secteur à l'autre, mais des compétences existent et ont pu être localisées.

### **2.3 Une constellation d'outils à harmoniser et à actualiser**

De quels outils la BPI dispose-t-elle pour construire ses indicateurs ? Sont-ils maîtrisés et utilisés ? S'agissant des ressources techniques, nous avons souhaité proposer un dispositif s'appuyant autant que possible sur les pratiques et les ressources existantes. Ce choix répond à un souci de pragmatisme et

d'économie. Au risque de se heurter rapidement aux réactions de décideurs séduits par l'idée mais rebutés à l'idée de devoir en financer la réalisation, il faut que la démarche d'évaluation puisse être engagée à moyens constants, au moins dans un premier temps. Ce choix rejoint notre ambition d'atténuer l'effet pervers du «tout technologique» que peut produire l'introduction d'une ingénierie et de logiciels d'apparence complexe vis-à-vis des personnels. Il convient en effet de leur montrer que des dispositifs simples et familiers peuvent être recyclés ou améliorés : il n'est pas nécessaire d'attendre la venue d'un *deus ex machina* qui risque de techniciser à outrance une démarche qui repose avant tout sur des choix et des interprétations humaines, bien qu'elle utilise le plus souvent des outils automatisés. Du point de vue technique, notre programme impliquait donc un recensement exhaustif des instruments utilisés pour l'évaluation. Partout où cela semblait pertinent, on a cherché à savoir ce qui était compté, par qui, pourquoi et comment. Une telle entreprise se résume à une chasse aux chiffres et aux statistiques (et l'analyse des rapports d'activité a été une étape préalable très utile), mais pas seulement. Elle implique également d'être attentif à d'autres types de relevés, plus qualitatifs, qui ne produisent pas toujours des données chiffrées mais peuvent aider à prendre des décisions. De plus, en l'absence des indicateurs « cardinaux » (prêts, inscriptions, pénétration) utilisés partout ailleurs dans les bibliothèques publiques, ces dispositifs alternatifs ouvrent la voie à d'autres manières de penser et de compter les activités ou la performance.

Notre présentation des outils statistiques de la BPI se limitera aux secteurs concernés par l'évaluation des services aux publics. Les instruments utilisés pour la gestion des moyens humains et financiers feront l'objet d'un développement spécifique de l'analyse économique. Nous avons organisé la présentation des outils en fonction de leur mode d'utilisation (qui a des implications méthodologiques, financières et humaines) et non selon une logique thématique ou sectorielle. Ainsi, les outils sont ici distingués selon qu'ils s'apparentent à des dispositifs automatisés ou manuels.

### 2.3.1 Les outils automatisés

Par outil automatisé, nous entendons tous les dispositifs s'appuyant sur une machine pour procéder à la collecte des données. Naturellement, il demeure nécessaire de paramétrer ces machines et de retraiter les informations obtenues afin de les rendre intelligibles. Les données réunies de cette façon peuvent être relevées en continu : la totalité des activités mesurées est alors enregistrée. Dans ce cas, l'exploitation peut porter sur des séries complètes ou sur des extractions correspondant à des segments temporels (une année, une semaine...) ou thématiques (un sous-ensemble de documents, d'utilisateurs...).

Le compteur d'entrées de la bibliothèque est l'outil le mieux connu. C'est une cellule photosensible installée au niveau du portail antivol, qui permet de mesurer le nombre d'entrées et de sorties, c'est-à-dire la fréquentation, d'un point de vue exclusivement quantitatif. Le compteur est relié à un écran, installé à l'extérieur de la bibliothèque afin que les agents de sécurité, qui contrôlent les entrées, puissent surveiller l'évolution de la jauge et arrêter le flux des visiteurs lorsque les espaces sont saturés (au-delà de 2200 entrées). Le compteur photosensible présente plusieurs inconvénients. Contrairement aux compteurs à tourniquet, il arrive fréquemment qu'il compte comme une seule entrée un groupe d'usagers franchissant le portillon au même moment. De plus, il comptabilise parmi les entrées les flux internes de la centaine d'agents qui travaillent sur le site ainsi que tous les allers-retours effectués par les personnels entre les bureaux du Centre Pompidou et ceux du 25 rue du Renard. En revanche, contrairement à ce que l'on observe dans d'autres établissements (c'était aussi le cas dans l'ancienne configuration de la BPI), le compteur ne mesure pas les allers-retours des lecteurs vers les sanitaires et la cafétéria, ceux-ci étant installés dans l'enceinte de la bibliothèque.

Le compteur est paramétré pour générer des relevés hebdomadaires de fréquentation, mais peut être utilisé selon d'autres fréquences. Les relevés sont en effet réalisés à partir du cumul des entrées décomptées toutes les minutes. Ils sont exploités par la responsable du service Études et recherche, Françoise

Gaudet. Celle-ci communique chaque mois à la direction une synthèse présentant les caractéristiques de la fréquentation mensuelle (comparée aux autres mois ou à la même période des années précédentes), assortie de graphiques réalisés sous Excel (courbes d'évolution) ainsi que de commentaires explicatifs issus de son interprétation des données. Cette synthèse est également transmise à la direction du Centre Pompidou et enregistrée sur l'Intranet de l'établissement, lisible par tous les personnels. Les données mensuelles sont cumulées chaque année pour calculer la fréquentation journalière moyenne ainsi que le nombre total d'entrées. Le rapport d'activité du service présente également la courbe d'évolution de la fréquentation sur les 12 mois. Françoise Gaudet considère cet outil comme un moyen efficace d'évaluer des seuils de fréquentation et d'envoyer, le cas échéant, des signaux d'alerte à la direction. Cependant, un autre indicateur, le taux de saturation, peut également être calculé : il s'agit du rapport entre le nombre d'heures de saturation (dites « heures de coupure ») et le nombre d'heures d'ouverture. Ce taux permet de relativiser les chiffres de la fréquentation. Celle-ci peut être en baisse non parce que les lecteurs viennent moins nombreux, mais parce qu'ils restent plus longtemps dans la bibliothèque, bloquant l'accès à d'autres. Ce taux devient alors un indicateur potentiel du problème de la file d'attente. Il est aussi un indicateur utile aux bureaux techniques (Autoformation, Son Vidéo) car lorsqu'il y a saturation, ces derniers sont généralement sous-utilisés : le taux de saturation permet d'expliquer des chutes de fréquentation dans ces espaces. Le calcul de cet indicateur requiert un traitement statistique relativement lourd, c'est pourquoi il n'est pas systématique. En revanche, celui de la fréquentation hebdomadaire est bien rôdé et fournit un indicateur qui est l'objet de toutes les attentions.

D'autres compteurs, répartis dans les espaces, fournissent des données qui semblent fiables bien qu'elles ne soient pas traitées directement par des agents de la BPI : il s'agit des compteurs de la société SEDECO, chargée de l'exploitation des photocopieurs et des serveurs d'impression. Ces compteurs fournissent chaque année le nombre d'impressions et le nombre de photocopies réalisées, soit, si l'on additionne ces deux chiffres, la totalité du papier consommé. Le logiciel Mmediaview donne des informations plus fines que

SEDECO concernant les impressions ; les données relatives aux photocopies sont néanmoins précieuses car c'est sur la base de leur total annuel que le service juridique de la BPI reverse des droits aux organismes chargés de collecter les droits de reproduction. Le chef du service de l'Accueil des publics, Jean Jouffret, assure le suivi des relations avec la société SEDECO et recueille les données d'impression et de photocopie. Ces informations ne sont utilisées qu'à des fins juridiques.

Faute d'inscriptions et de prêts, le SIGB de la bibliothèque, Best-Seller, ne fournit que des statistiques relatives aux acquisitions et à l'état des collections. Ces statistiques sont surtout exploitées par le service des imprimés. Bruno Béguet, adjoint au chef de ce service, exploite les données avec l'aide d'un de ses collaborateurs. Les indicateurs de suivi des acquisitions et les indicateurs relatifs à la collection s'effectuent selon des modalités différentes. Pour le suivi des acquisitions, la procédure est relativement simple. Le module acquisitions du SIGB dispose en effet d'un sous-module statistique permettant d'éditer automatiquement des rapports détaillés. Ceux-ci fournissent mensuellement et annuellement des indicateurs budgétaires (état des engagements et des dépenses par acquéreur et par code-sujet, indicateurs de dépassement budgétaire), volumétriques (nombre de titres commandés au total et par acquéreur) ou thématiques (nombre de titres acquis par grand secteur ou code-sujet de la collection). L'ensemble de ces données doit être ressaisi manuellement sous Excel, ce qui représente 3 heures de travail chaque mois. Bruno Béguet estime que pousser l'automatisation plus loin serait contre-productif, le système étant, en l'état, tout à fait satisfaisant.

La procédure est en revanche plus complexe lorsqu'il s'agit de produire des indicateurs sur l'état des collections. Le module statistique du SIGB ne peut être pré-paramétré afin d'enregistrer les équations de tri : elles doivent être écrites à chaque fois et les données également saisies manuellement sous Excel. Les indicateurs se rapportent à la totalité de la collection ou d'un sous-ensemble de la collection ventilée en secteurs ou, plus finement, en codes-sujets. Les indicateurs actuellement utilisés concernent la langue des documents (part du français), leur « fraîcheur » (part des ouvrages parus depuis...), qui

permet notamment de calculer l'âge moyen des collections à partir des dates de publication, et leur renouvellement (part des ouvrages acquis dans l'année). Le calcul de tous ces indicateurs pour tous les domaines de la collection est un travail très lourd qu'il n'est envisageable de conduire qu'une fois par an. Bruno Béguet souligne quelques-unes des limites de l'exercice : les données relatives au renouvellement des collections sont biaisées par le désherbage ; le calcul d'indicateurs de niveau de difficulté des ouvrages n'est pas pertinent car ce champ a été renseigné de façon aléatoire. De plus, l'interprétation des données s'avère difficile en l'absence de tout référentiel de comparaison, même si des croisements ponctuels avec les statistiques concernant certains secteurs du Haut-de-jardin de la BnF s'avèrent pertinents. Bien qu'il offre quelques fonctionnalités très utiles, notamment pour le suivi régulier des acquisitions, le SIGB ne permet pas de réaliser une évaluation beaucoup plus fine des collections. Les manipulations statistiques requièrent une certaine expertise technique et leur interprétation reste complexe. Leur comparaison avec d'autres bases documentaires de la BPI est difficile car chaque outil utilise sa propre nomenclature d'indexation ou de classification des thèmes et domaines documentaires.

C'est le cas de Mmediaview, application réalisée par la société EI Audiovisuel pour la gestion des documents électroniques. Cet outil, certainement le plus fin et le plus performant dont dispose la BPI, possède un module statistique dont les fonctionnalités sont nombreuses mais sous-utilisées. Les principales fonctions statistiques de Mmediaview génèrent des données relatives à la consultation des documents électroniques, aux réservations de postes donnant accès à des services spécifiques (Autoformation, Son Vidéo, postes Internet non bridés) et aux impressions. Les statistiques du réseau général concernent plus de 1100 titres de documents électroniques, dont environ 250 cédéroms et 850 sites Internet référencés consultables sur 171 postes dans les espaces publics ainsi qu'en interne. Elles sont exploitées par Paule Ruiz, conservateur à la CBI, qui réalise sous Excel des éditions mensuelles de consultation, classées par ordre alphabétique de titres de documents, par poste informatique et par thème (59 thèmes). La liste de ces thèmes ne recoupe pas la nomenclature utilisée pour les statistiques relatives aux imprimés. Les données éditées sont mises à

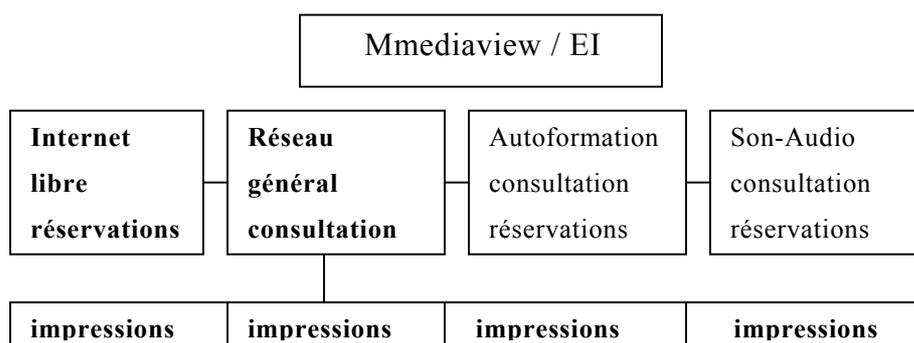
disposition des personnels sur l’Intranet de l’établissement mais semblent assez peu consultées. D’autres tris plus fins sont effectués, par support, et par ordre décroissant de diffusion (présentation de type « Hit-parade », qui mesure les scores de diffusion des documents). Les possibilités de tri et d’édition sont nombreuses et peuvent faire être réalisées ponctuellement par la CBI mais les services profitent rarement de cette opportunité.

Paule Ruiz gère également les statistiques relatives aux réservations des 50 postes donnant accès à l’Internet libre dans les espaces publics, mais celles-ci ne sont pas très pertinentes, car les postes sont pris d’assaut en permanence et les données (environ 640 sessions par jour) ne concernent que les réservations, et non les sites consultés par les usagers. Plus intéressantes en revanche, les statistiques d’impression (1000 pages par jour) permettent de mesurer finement l’activité d’impression dans l’ensemble des espaces publics, notamment sa répartition par secteur de la bibliothèque et par type de poste (postes Opac, multimédias, postes Internet libre, postes dédiés à la base BPI-Doc, postes des espaces Autoformation et Son Vidéo). Elles donnent lieu à l’édition d’états mensuels par poste et par serveur. Mises à disposition des agents sur l’Intranet, ces données ne sont guère exploitées, sinon par le service Public-Info (qui gère la base de dossiers de presse numérisés, BPI-Doc).

Le service SLL (Son, Langues et Logiciels) exploite directement les données de Mmediaview qui concernent les consultations et les réservations de documents et de postes gérées par deux de ses sections, la section Autoformation et la section Son. Ces informations sont très détaillées et remarquablement utilisées, comme en témoigne le rapport annuel du service, qui illustre au moyen de graphiques très clairs les commentaires qui sont faits sur son activité. Ces données, et les pratiques statistiques qui les soutiennent, constituent incontestablement un modèle du genre au sein de l’établissement. Cela tient au professionnalisme des agents chargés des statistiques mais aussi à la configuration des sections concernées, qui fonctionnent comme deux petites bibliothèques autonomes à l’intérieur de la BPI. De plus, elles sont les seules à disposer d’un outil permettant de mesurer non seulement la réservation des postes de travail, de visionnage ou d’écoute, mais aussi celle des documents

(analogiques et informatiques) parmi lesquels il est possible de distinguer les supports et les catégories. Cette évaluation ressemble beaucoup à une analyse des prêts dans un SIGB classique, même si les usagers ne consultent pas nécessairement le document qu'ils ont réservé, ce qui fausse marginalement les résultats.

Le schéma suivant résume les principales fonctions statistiques de Mmediaview.



**En gras :** les statistiques gérées par Paule Ruiz (CBI)

En conclusion sur cet outil aux fortes potentialités mais aux utilisations très hétérogènes, il nous reste à préciser que l'ensemble des opérations statistiques décrites ne nécessite pas de ressaisir les données, le transfert de Mmediaview vers Excel se faisant sans difficulté. Il représente néanmoins une charge de travail assez lourde (trois à quatre jours par mois pour les statistiques du réseau général). Enfin, il a semblé judicieux de reproduire ici quelques extraits d'un document de travail rédigé par Paule Ruiz. Elle y présente en effet, mieux que nous ne pourrions le faire, un certain nombre d'observations et d'analyses qui résument les difficultés rencontrées pour l'exploitation de Mmediaview mais que l'on pourrait aisément appliquer aux autres outils statistiques utilisés dans l'établissement.

*« L'exploitation des statistiques actuellement existantes est éclatée entre plusieurs services et sections. Les niveaux d'exploitation sont différents et il n'existe aucune harmonisation dans leur présentation. Peu de collaboration existe entre les services concernés. L'unique point de rencontre se situe au niveau des problèmes techniques posés par le gestionnaire de diffusion (...) Il n'est pas possible actuellement*

*d'obtenir des statistiques pour l'ensemble des applications mises à la disposition du public (...) aucune collaboration structurée n'existe entre les services, même si l'information circule aisément entre les personnes (...) Les compétences nécessaires à l'exploitation et à l'analyse des statistiques sont indispensables : connaissance des méthodes d'analyse statistique, maîtrise des logiciels utilisés, analyse approfondie de leurs possibilités et de leurs limites, connaissance d'autres logiciels, éventuellement plus performants. Ces compétences ne peuvent s'exercer sans formation préalable. Mais elles doivent être aussi partagées, ce qui n'est pas toujours possible pour des personnes exerçant des fonctions, pourtant identiques, dans des services différents. »<sup>112</sup>*

### 2.3.2 Les outils manuels

Ce que nous qualifions d'outils manuels désigne des dispositifs qui peuvent faire l'objet d'une exploitation automatisée (au moyen de tableurs de calcul ou de bases de données, par exemple) mais pour lesquels il est préalablement nécessaire de collecter les données par le biais d'une intervention humaine. Cette collecte mobilise des moyens humains autour de tâches qui sont le plus souvent répétitives. À moins qu'ils ne soient intégrés à la routine des activités, il n'est pas envisageable de procéder à des relevés continus : on parlera alors plus volontiers d'enquêtes ou de sondages qui porteront sur des périodes courtes et des échantillons. Ces dispositifs peuvent être ponctuels et correspondre à la réalisation d'un projet déterminé (approche synchronique du tableau de bord). Ils peuvent également être reconduits selon une périodicité régulière afin que soit progressivement constituée une série statistique, référentiel nécessaire à la mesure des évolutions (approche diachronique du tableau de bord).

Pièce maîtresse de l'évaluation des services, l'enquête menée auprès du public de la bibliothèque demeure l'instrument le plus pertinent pour l'analyse de sa

---

<sup>112</sup> RUIZ, Paule. *Évaluation statistique des applications mises à la disposition du public à la BPI par l'outil de fédération Mmediaview*. Document de travail BPI. 08/10/2002, p.3-4.

composition, de sa satisfaction, de ses attentes. Les enquêtes conduites par le service Études et recherche de la BPI depuis plus de 20 ans ont déjà été évoquées et elles sont bien connues. On pourra se reporter à la bibliographie de cette étude, qui recense les principales publications sur le sujet et consulter l'ouvrage de Christophe Evans<sup>113</sup> qui présente une synthèse comparative et rétrospective des enquêtes conduites de 1978 à 1995. Ces enquêtes, qualifiées de « lourdes » (par opposition aux études qualitatives menées par entretiens auprès d'échantillons plus restreints et qui comportent plus de questions ouvertes) sont traditionnellement réalisées en deux vagues, en mai et en novembre, périodes de forte affluence. La passation des questionnaires est confiée à une société spécialisée et se déroule, à chaque fois, sur une semaine. Le questionnaire est mis au point par le service Études et recherche et administré en face à face, à la sortie de la bibliothèque, en respectant un pas de tirage fixe, afin de sélectionner de manière aléatoire les personnes interviewées (environ un millier à chaque vague).

Les enquêtes sont coûteuses et n'ont lieu que tous les cinq ans environ. Leurs conclusions tiennent lieu de référentiel pour la communication de l'établissement qui s'appuie sur les évolutions observées (la baisse du nombre relatif d'étudiants, l'arrivée en masse de publics résidant dans la grande couronne parisienne ou le rééquilibrage des sexes observés entre les deux dernières enquêtes, par exemple) pour objectiver certaines observations empiriques ou justifier certains projets. Les chiffres-clés tirés de ces enquêtes sont des indicateurs que la direction utilise dans sa communication institutionnelle et stratégique. Ils sont régulièrement cités dans les articles de presse, le rapport d'activité, les interventions dans les colloques. Avec les chiffres de la fréquentation, ils confèrent à la BPI une certaine légitimité, montrent que, dans la durée, elle remplit son rôle – bien que celui-ci ne soit pas clairement explicité pour ce qui concerne la cible de ses publics.

---

<sup>113</sup> EVANS, Christophe. *La BPI à l'usage : 1978-1995 : analyse comparée des profils et des pratiques des usagers de la Bibliothèque publique d'information du Centre Georges Pompidou*. Paris : Centre Georges Pompidou/BPI, 1998.

Ce travail de fond mesure toutefois des évolutions structurelles et n'est pas nécessairement le plus approprié pour prendre des décisions lorsque l'on compare la périodicité des enquêtes à la durée du mandat d'un directeur (quatre à cinq ans). Surtout, il s'inscrit dans un cadre méthodologique qui est clairement celui de la sociologie et non celui du management. Dès lors, les questionnaires adressés au public explorent finement ses origines, ses motivations et ses trajectoires mais n'abordent qu'indirectement des préoccupations qui relèvent de la gestion technique des collections ou des services. Ils s'intéressent par exemple à l'attente, à la durée des visites, aux mouvements et aux profils des lecteurs (par sexe, CSP, niveau d'étude, nationalité, âge et résidence). Quelques questions s'avèrent très éclairantes pour la gestion des services, notamment celles qui interrogent les lecteurs sur les documents consultés et les espaces utilisés. Il est utile de savoir que 10% ont utilisé l'Autoformation et qu'ils sont aussi nombreux à avoir consulté Internet. Autres exemples de résultats, tirés de l'enquête de 2000 : 13% des lecteurs (les « *touche à rien* ») déclarent n'avoir rien consulté ; 66% déclarent avoir trouvé ce qu'ils cherchaient ; 30% disent s'être adressés au personnel le jour de l'enquête, mais 62% ont utilisé le catalogue. L'exploitation des données produit des indicateurs comme le taux d'utilisation des documents ou la fréquentation des espaces spécifiques en fonction de l'activité principale des lecteurs : ils permettent d'avoir une approche segmentée des publics. Ces informations indiquent des tendances, des évolutions générales qui peuvent servir les choix de politique, d'aménagement ou d'organisation. Mais lorsque ceux-ci viennent d'être arrêtés (on ne déplace pas facilement une cafétéria ni un escalator), on souhaiterait également obtenir des informations plus fines pour travailler sur l'amélioration de l'offre de documents et de services. À cet égard, il nous semble que l'articulation entre les interrogations des chercheurs sociologues et celles des praticiens bibliothécaires est encore trop ténue. En tout état de cause, les enquêtes de publics de la BPI ne peuvent constituer à elles seules un outil d'évaluation éclairant les décisions, notamment techniques et documentaires.

Parmi les outils traditionnels, sans doute les plus anciens qu'aient connus les bibliothèques, les cahiers demeurent des outils très utiles à l'évaluation des services. Nous avons évoqué les cahiers des lecteurs mais la BPI dispose

d'autres outils du même type. Les cahiers des vacataires chargés du reclassement des ouvrages sont des documents de liaison permettant d'assurer le suivi de certains problèmes qui découlent le plus souvent d'usages de lecteurs qui sont révélateurs de leurs pratiques : le déclassement volontaire (qui est une ruse bien connue dans les bibliothèques de consultation), la dégradation ou l'usure de certaines collections indiquent qu'elles font l'objet d'une utilisation passionnelle ou intensive. Les cahiers des bureaux d'information permettent ensuite de suivre l'évolution des griefs ou des demandes du public et des réponses apportées par les bibliothécaires. Enfin, le cahier des chefs de service est sans doute un des objets les plus instructifs pour qui cherche à avoir une vision transversale des difficultés auxquelles la BPI est confrontée au quotidien. Lorsqu'ils sont en service public, les chefs de service de l'établissement ne sont pas affectés à un bureau d'information. Leur rôle consiste à effectuer des rondes dans l'ensemble des espaces et à régler tous les problèmes que les autres agents ne peuvent ou ne veulent résoudre. Le rapport de stage déjà cité consacre plusieurs pages à l'observation de cette activité<sup>114</sup>. La lecture de ce cahier est édifiante car elle révèle toutes les difficultés que rencontrent ou créent les lecteurs au quotidien : agressions, incivilités, vols, exhibitionnisme, harcèlement, détournements d'écrans, dégradations, problèmes d'hygiène, de maintenance ou de sécurité. Malheureusement, tous ces cahiers ne sont pas mis à jour avec la même exigence. Qu'il s'agisse des lecteurs, des vacataires, des bibliothécaires ou des chefs de service, l'hétérogénéité des pratiques, des styles et des contributions fausse totalement la perception de la réalité. Ce sont ceux qui ont la plus belle plume ou le tempérament le plus pugnace qui laissent la plus forte impression.

Une utilisation différente et plus systématique des cahiers améliorerait la pertinence de ces instruments pour l'évaluation des services. Le service Études et recherche a, par exemple, réalisé une petite synthèse des cahiers de lecteurs de l'Accueil afin de prendre la mesure des réactions du public à la suite du renforcement des conditions de sécurité (avec le plan Vigie-Pirate, la file

---

<sup>114</sup> ILLIEN, Gildas. *Op.cit.* p. 52-56.

d'attente s'est déplacée et allongée). L'observation de Françoise Gaudet<sup>115</sup> a porté sur la période de septembre 2001 à juin 2002 et montre comment les plaintes des lecteurs se sont progressivement déplacées des motifs d'inconfort de l'attente dans le froid vers une irritation grandissante à l'égard des resquilleurs puis vers des demandes d'intervention de vigiles dans la file afin de calmer la violence et les agressions verbales qui y régnaient. À travers cet exemple, on voit comment les cahiers permettent de conserver la mémoire d'activités dont l'interprétation peut être faite aussi bien « à chaud » que rétrospectivement.

Du côté du service des réponses à distance, les RADIS, nous avons également identifié des outils très pertinents. Les techniques employées par les bibliothécaires chargés de répondre aux questions envoyées par courrier, télécopie ou méil méritent d'être examinés car les ambitions de la BPI dans ce secteur la conduiront sans doute à traiter un nombre croissant de questions à distance. Grâce à Internet, il est aisé de conserver la trace des questions posées et des réponses apportées. C'est un gros avantage de l'écrit par rapport à la communication orale qui, dans l'urgence du service public, ne permet pas de consigner aussi précisément les échanges entre usagers et professionnels. Certes, les informations archivées sont plus ou moins complètes selon que la question a été envoyée par courrier postal ou électronique. Dans le premier cas, il est possible d'identifier l'origine géographique du demandeur, le cachet de la poste faisant foi. Les RADIS distinguent alors trois grandes catégories : demandes de la province, de la région parisienne et de l'étranger. Les messages envoyés par Internet ne sont pas toujours aussi explicites, et le déchiffrement des noms de domaine accolés aux adresses donne rarement des résultats satisfaisants. Le travail conduit par le service des RADIS, dont il est fait état dans ses derniers rapports d'activité, montre qu'il est néanmoins possible de procéder à une analyse assez fine qui porte aussi bien sur l'identité des lecteurs (typologie permettant de répartir les demandeurs entre particuliers, institutions et entreprises, étudiants et scolaires) que sur la nature des questions (typologie distinguant les demandes sur la BPI ou le Centre Pompidou, les demandes de

---

<sup>115</sup> GAUDET, Françoise. *La file d'attente : synthèse des cahiers des lecteurs*. Document de travail BPI, juin 2002.

fourniture de documents, demandes bibliographiques ou factuelles) ou les efforts déployés pour y répondre (typologie distinguant les réorientations vers d'autres sites, les recherches rapides et celles qui requièrent une investigation documentaire plus poussée). Les pourcentages, calculés mensuellement ou annuellement à partir des demandes archivées sous Lotus, reflètent l'activité de service documentaire rendue par les RADIS. Bien qu'ils ne soient pas rapportés à un nombre suffisant de questions pour être révélateurs de tendances significatives chez le public distant, ces indicateurs servent à la gestion et à l'organisation de ce service appelé à connaître un accroissement de son volume d'activité. Nous avons par ailleurs déjà évoqué la perspective de mise en ligne de questionnaires qui permettraient de préciser les informations actuellement recueillies et de compléter ce dispositif.

Pour finir, le dispositif de la semaine-test ne constitue pas, à proprement parler, un outil statistique comparable aux instruments présentés jusqu'ici. Il s'agit plus exactement d'un ensemble de procédures déployées pendant une période limitée. La BPI a conduit une opération de ce type entre le 14 et le 20 mai 2001. À cette occasion, les personnels ont utilisé la plupart des outils d'évaluation existants. Cette expérience nous a paru particulièrement intéressante et nous avons jugé utile d'en présenter les principes d'organisation. Nous pensons en effet que la méthode conçue par la direction et le service Études et recherche peut être affinée et modulée afin que cette opération soit régulièrement reconduite. Elle s'est appuyée sur une mobilisation de l'ensemble des personnels autour des outils automatisés dont l'établissement dispose et d'outils manuels expérimentés à cette occasion.

La quasi-totalité des dispositifs que nous avons décrits ont en effet été utilisés si l'on en juge par la liste qui suit : la fréquentation a été mesurée au moyen du compteur, le calcul du taux de saturation permettant de mieux comprendre des chutes brutales du nombre d'entrées ; Mmediaview a mesuré la consultation et les réservations de postes dans les bureaux techniques du Son Vidéo et de l'Autoformation, la consultation des cédéroms et des sites Internet référencés, les réservations aux postes Internet libre et les impressions ; les RADIS ont comptabilisé les questions et les réponses à distance. Le logiciel statistique du

site web (que nous n'avons pas présenté ici, car il ne fonctionne plus) a comptabilisé le nombre de pages vues<sup>116</sup> et le nombre de visites<sup>117</sup>, ainsi que de classer les rubriques du site par ordre décroissant de consultation. Les cahiers, les compteurs SEDECO et le SIGB n'ont pas été utilisés.

En outre, des techniques inédites ont été expérimentées. Elles concernent d'abord l'évaluation des questions posées par les lecteurs aux bureaux d'information. Le protocole se voulait simple d'usage puisqu'il n'était pas demandé aux agents postés de noter les questions mais de faire des croix dans un tableau distinguant cinq types de questions : questions complexes, questions rapides, questions par téléphone, questions d'orientation, interventions techniques. Le traitement des données pour l'ensemble des bureaux a permis de mesurer la répartition du volume total des questions entre les différents bureaux. Tous ces résultats, traités sous Excel, ont été reportés dans un histogramme présentant l'activité de renseignement durant la semaine.

La semaine-test a également tenté de mesurer la consultation des livres et des périodiques. En l'absence de statistiques de prêt, la mesure a porté sur le nombre d'ouvrages sortis des rayons, comptabilisés par les vacataires chargés du reclassement. Le traitement des données ainsi collectées a abouti à la réalisation de deux autres histogrammes permettant d'observer la répartition des collections rangées par secteur et par jour de la semaine. Rapportés au nombre total d'ouvrages par secteur, les volumes rangés ont donné une indication de la part des livres consultés dans chacun des secteurs de la bibliothèque. Il convient de préciser que l'évaluation de la consultation des imprimés dans le secteur Droit-Économie a donné lieu à une étude beaucoup plus pointue et à une expérimentation conduite par Delphine Fanget, élève conservateur de l'Enssib. Nous reviendrons dans la dernière partie du mémoire sur le dispositif qu'elle a testé à l'automne 2001.

---

<sup>116</sup> « hits », ou données brutes globales.

<sup>117</sup> paquets de requêtes multiples venant d'une même adresse IP et émises successivement dans un intervalle de moins de 30 minutes.

La semaine-test de 2001 a indéniablement contribué à faire avancer l'idée de l'évaluation dans l'établissement. Alors que toutes les tentatives de la direction pour mettre en œuvre semblable procédure avaient échoué par le passé, l'expérience conduite à cette occasion a, de l'avis général, suscité un grand intérêt et une forte mobilisation des équipes.

### 2.3.3 Synthèse : forces et faiblesses du dispositif technique actuel

En dépit de leur dispersion, des outils très pertinents pour l'évaluation des services aux publics existent à la BPI. La plupart sont associés aux compétences et aux expertises statistiques, sociologiques et bibliothéconomiques identifiées au sein des équipes. Les points forts du dispositif actuel concernent l'évaluation de la consultation des collections électroniques et l'utilisation des services de réservation, d'impression et de reproduction, les enquêtes de publics et le suivi de la fréquentation, l'analyse des questions distantes. D'autres outils, tels que le SIGB et les cahiers souffrent encore d'imperfections techniques ou ne sont pas exploités au maximum de leur potentiel mais sont bien intégrés au fonctionnement quotidien de la bibliothèque et pourraient faire l'objet de développements ou d'une utilisation plus systématique. Par rapport à d'autres bibliothèques, la BPI dispose donc d'un capital technique dans ce domaine qui compense en partie les difficultés que posent son mode de fonctionnement sans prêts ni inscriptions. À l'exception des enquêtes de publics, qui représentent une lourde charge financière, tous ces dispositifs ont fait l'objet d'investissements au moment de la rénovation : leur coût de fonctionnement est principalement lié à la charge de travail qu'impliquent leur exploitation et leur interprétation.

Malgré le succès rencontré par la semaine-test, première tentative de coordination structurée de ces outils, les principaux défauts du dispositif existant tiennent à son éparpillement et à l'absence d'harmonisation. Même dans le service où le travail est le plus approfondi, SLL, les sections ne présentent pas leurs statistiques de la même façon. Comme à la BnF, les unités, les nomenclatures, les fréquences, les représentations, la profondeur de

l'évaluation varient, rendant peu pertinente une comparaison ou un croisement des données qui permettraient de construire des indicateurs synthétiques. L'actuelle hétérogénéité des pratiques rend très complexe l'agrégation des données qui pourrait s'avérer pourtant très utile dans le domaine de la politique documentaire par exemple. Plusieurs agents appellent de leurs vœux un effort de concertation tout en insistant sur la nécessaire validation de cette entreprise de réorganisation par la direction. Ce travail de coordination n'a pas seulement des implications organisationnelles. Il implique aussi des développements techniques, car le croisement des données issues de bases différentes nécessite de greffer aux logiciels actuels des outils de tri et de transfert automatique des informations, ainsi qu'une base de données commune dans laquelle toutes les données pourraient être reversées.

Le dispositif actuel, même perfectionné, semble néanmoins insuffisant pour couvrir l'ensemble des activités de service qu'il conviendrait de prendre en considération. Certes, les tableaux de bord ne doivent pas viser l'exhaustivité. De plus, on peut considérer que les outils installés jusqu'à présent l'ont été parce qu'il y avait des besoins urgents à satisfaire : le compteur d'entrées et les enquêtes de publics pour pallier l'absence d'inscription et d'identification des lecteurs ; les développements de Mmediaview pour compenser l'absence de prêts ou de bulletins de communication ; le module statistique du SIGB pour mieux répartir et mieux contrôler une partie importante des dépenses de documentation. Les indicateurs actuels mesurent déjà des priorités. Les nouvelles orientations de l'établissement impliquent néanmoins que l'on élargisse le champ de ces priorités et qu'on définisse de nouveaux indicateurs à cet effet. Dans de nombreux domaines, classiques (consultation des imprimés) ou nouveaux (évaluation des services électroniques), il reste beaucoup d'angles morts et de zones d'ombre : le dispositif actuel est l'arbre qui cache la forêt.

L'analyse de la consultation des imprimés a fait l'objet de plusieurs expérimentations, mais les prototypes qui ont été testés ne sont pas utilisés. Les bases documentaires produites par la BPI (dossiers numérisés de BPI-Doc et bientôt la base d'images numérisées de la collection Widenberger) ne disposent pas de modules statistiques. Le site web n'a plus, lui non plus, de logiciel

permettant d'évaluer la consultation alors même que le marché dans ce secteur est florissant. Plus généralement, la réflexion engagée sur l'interrogation des catalogues ne peut s'appuyer sur des outils qui permettraient d'analyser les parcours virtuels des usagers et leurs stratégies de recherche. Du côté des fonctions de support logistique et technique, les dispositifs font également défaut. La régie des espaces, le service Équipement et maintenance et le service informatique ont besoin d'instruments afin de mieux gérer les inventaires, les incidents et les interventions. Alors que les compétences entre ces services se chevauchent, la nécessaire clarification des responsabilités ainsi que la rationalisation des moyens déployés pour maintenir à niveau les équipements proposés aux publics nécessitent l'élaboration d'outils nouveaux. Enfin, et c'est le dernier volet de notre présentation de l'existant, il manque une réflexion et un outillage adaptés à l'analyse des coûts.

## **2.4 Les coûts humains et financiers : le chaînon manquant ?**

Dans les modèles décrits par la littérature professionnelle, la prise en compte de la dimension économique de l'évaluation se fait habituellement à deux niveaux : celui des effets, ou *outputs* (que produit-on ?) et celui des coûts, ou *inputs* (que consomme-t-on ?). Nous présenterons l'analyse des compétences et des dispositifs gestionnaires de la BPI à partir de cette distinction.

### *2.4.1 La valeur des effets : problématique du retour sur investissement*

Nous avons vu que ce que l'on appelle évaluation des coûts et des effets était l'un des chantiers de la recherche bibliothéconomique actuelle. Les pistes explorées reposent sur des fondements méthodologiques établis dès le milieu des années 80 et prolongent un certain nombre de réflexions engagées à cette époque autour de l'analyse de la valeur de l'information documentaire<sup>118</sup>. Les initiatives conduites dans ce cadre ont surtout été suivies dans les centres de

---

<sup>118</sup> Cf. MICHEL, Jean et SUTTER, Éric. *Valeur et compétitivité de l'information documentaire*. Paris : ADBS, 1988.

documentation et dans le secteur de la documentation scientifique et technique, même si certaines méthodes de management issues de l'analyse de la valeur (modes de fonctionnement par projet, groupes de travail, démarches qualité, etc.) ont essaimé dans toutes les organisations. Les travaux de recherche actuels visent à développer des solutions adaptées aux besoins spécifiques des bibliothèques et nous avons souhaité présenter quelques-unes des réflexions en cours afin de mieux cerner le problème de l'analyse des effets à la BPI. Ce détour nous permettra en effet d'étendre l'examen des difficultés techniques auxquelles l'établissement est confronté à une réflexion à plus long terme intégrant l'analyse des effets à celle de la performance.

Lors de nos entretiens avec le directeur de la BPI, celui-ci a insisté à plusieurs reprises sur la notion de *retour sur investissement* : la BPI manque d'outils pour convaincre sa tutelle qu'elle ne coûte pas très cher compte tenu des services qu'elle rend à la collectivité et par rapport à d'autres bibliothèques. C'est pourquoi nous abordons la question des effets en privilégiant l'approche de Roswitha Poll, qui traite spécifiquement de cette utilisation des indicateurs. Nous nous appuyons sur l'exposé, déjà cité, qu'elle a fait lors du dernier congrès de l'IFLA. Dans le cadre d'une méthode qui vise plus largement à mesurer les résultats et les effets et qu'elle a baptisée MIAOU (*Measuring Impact And Outcome on Users*), la directrice de la Bibliothèque universitaire de Münster a envisagé plusieurs techniques pour calculer la valeur financière des services rendus par la bibliothèque. Dans cette méthode, la notion de retour sur investissement est placée au centre du dispositif d'évaluation. Pour Roswitha Poll, l'analyse des effets implique que la bibliothèque ait préalablement défini ses missions en termes d'impact sur la société et les citoyens. L'auteur donne plusieurs exemples de missions : l'enrichissement du savoir (*knowledge*), la démocratisation, l'intégration sociale (*social inclusion*), l'identité locale, la formation initiale ou continue (*lifelong learning*), la réussite universitaire (*improved academic success*) ou professionnelle (*better career chances*), la préservation de la mémoire collective (*storing information for use in 100 years*). Il s'agit ensuite de chercher à définir la valeur économique des résultats atteints à l'aune de ces missions. Cette valeur correspond par exemple à un gain de temps ou à des compétences acquises qui bénéficieront directement ou

indirectement à l'économie de la région desservie ou de la nation tout entière. La difficulté de cet exercice tient naturellement à la traduction d'effets diffus et apparemment insaisissables en termes de bénéfices financiers.

Plusieurs techniques sont proposées. L'une consiste à calculer les *proxy prices*, également appelés *shadow prices*, c'est-à-dire à déterminer la valeur des services sur le marché : on additionne entre elles les valeurs affectées à chacun des services rendus par la bibliothèque. On pourrait par exemple s'aligner sur le coût d'une formation à Internet dans le secteur privé et utiliser ce coût pour montrer l'apport de la bibliothèque qui offre ce service à une partie des usagers desservis, contribuant ainsi à l'amélioration de leurs compétences. Une autre méthode repose sur des enquêtes auprès des usagers à qui il est demandé de fixer un prix aux services dont ils bénéficient grâce à la bibliothèque. Ces enquêtes s'appuient sur des questions comme : « Combien seriez-vous prêt à payer pour ce service ? » ou « Seriez vous prêt à payer 20, 30 ou 40 dollars pour ce service ? » (méthode dite de WTP « *willingness-to-pay* ») ou encore « Combien faudrait-il vous donner pour que vous acceptiez de renoncer à ce service ? » (méthode dite de WTA « *willingness-to-accept* »). Roswitha Poll donne des exemples tirés d'expériences menées à l'étranger. À la Bibliothèque publique de Saint-Louis, aux États-Unis, une enquête a été menée par téléphone et par entretiens auprès de la population locale pour estimer la valeur qu'ils conféraient aux services de la bibliothèque. Les résultats de l'enquête sont exprimés sur la base d'une somme de 1 dollar correspondant à ce que les contribuables paient déjà pour la bibliothèque par le biais des impôts locaux. D'après l'enquête, ils accepteraient de renoncer aux services de la bibliothèque (fermeture de tous les services) si on leur remboursait 9 dollars : ils attachent à ces services une valeur 9 fois supérieure à ce qu'elle leur coûte réellement. Les personnes interrogées seraient par ailleurs prêtes à payer 1 dollar de plus pour maintenir l'ouverture de la bibliothèque : elles sont donc disposées à payer le double pour le même service. À la bibliothèque parlementaire de Nouvelle-Zélande, on a comparé ce que coûterait l'équivalent des services de la bibliothèque si les parlementaires devaient les acheter dans le secteur privé. La somme à laquelle on a abouti représentait vingt fois le budget annuel de la bibliothèque.

Naturellement, la fiabilité de ces méthodes est contestable et il faudrait examiner de plus près les modalités d'estimation des *proxy-prices* comme les procédures d'enquête auprès des usagers. On ne sait pas s'il serait opportun de poser des questions de type WTP ou WTA lors des enquêtes de public de la BPI. On ne sait pas non plus comment ce type d'argumentation pourrait être accueilli par les fonctionnaires français. Pourtant, dans l'état actuel de la recherche, ce sont les seules méthodes que l'on connaisse pour exprimer la notion de retour sur investissement et démontrer aux autorités que les bibliothèques sont créatrices d'une valeur qui n'est pas seulement immatérielle mais qui peut également s'exprimer en unités financières. Cette démarche semble d'autant plus intéressante que nombre de services des bibliothèques sont désormais concurrencés par le secteur privé.

Si l'on revient au cas de la BPI, on comprend mieux pourquoi il est si difficile de répondre à la demande de son directeur d'élaborer des instruments capables de mesurer le retour sur investissement, c'est-à-dire d'évaluer la valeur financière des effets afin de la croiser avec les coûts. Pour atteindre cet objectif, il conviendrait d'abord de définir les missions de la BPI en des termes plus précis et de segmenter le public desservi en plusieurs catégories. Pour chacune de ces catégories, il faudrait ensuite dresser l'inventaire des services rendus et calculer leur valeur sur le marché ou l'estimer auprès des usagers. La démarche a des implications culturelles, techniques et politiques qui conduisent à l'écarter de notre proposition : considérons que nous nous heurtons ici aux limites de l'analyse et qu'il faut faire machine arrière.

#### 2.4.2 La valeur des efforts : gestion budgétaire et gestion des compétences

Puisqu'il semble impossible d'évaluer la valeur de ce que produit la bibliothèque, il faut au moins s'efforcer d'évaluer la valeur de ce qu'elle coûte. L'évaluation financière des effets se trouvant *de facto* exclut de notre champ d'application, il reste en effet à se concentrer plus modestement l'analyse des coûts. Il s'agit alors de voir dans quelles conditions les services de la BPI

appréhendent actuellement la gestion et l'affectation de leurs ressources<sup>119</sup>. Nous distinguerons un premier ensemble de procédures relatives aux ressources financières avant d'évoquer quelques-unes des méthodes utilisées pour la gestion des ressources humaines, envisagées non plus sous l'angle de la culture de l'établissement et de la communication interne mais en termes de gestion du temps, des emplois et des qualifications.

En matière de gestion budgétaire, la BPI est confrontée à des dysfonctionnements et des retards que l'administrateur de l'établissement, Dominique Sprenger, analyse avec une certaine clairvoyance. L'élaboration d'indicateurs budgétaires et financiers et, plus généralement, l'introduction du contrôle de gestion, s'avèrent indispensables dans la perspective de l'application de la LOLF en 2004-2005. Les conditions d'élaboration de nouveaux outils de gestion ne sont toutefois pas favorables. Les services financiers de la BPI ne sont actuellement pas en mesure de fournir des indicateurs financiers. Il n'y a pas de tableau de bord digne de ce nom. L'administrateur calcule et utilise ponctuellement des indicateurs de consommation et d'exécution du budget. Il s'agit plutôt de « photographies » de la situation budgétaire de l'établissement à un instant donné que de véritables indicateurs permettant un suivi régulier. Ces embryons de tableaux de bord distinguent trois grandes catégories de dépenses : dépenses de fonctionnement, de personnel et en capital. Ils sont notamment utilisés lors de la présentation du budget, ainsi que pour le rapport d'activité de la BPI. Il s'avère toutefois extrêmement difficile de calculer rapidement et régulièrement des indicateurs plus fins qui permettraient de mieux suivre les dépenses des services et des projets alors que le besoin d'outils de pilotage s'exprime surtout à ces niveaux-là. En effet, si le rapport d'activité 2001 présente une ventilation des dépenses de l'année selon huit grandes catégories<sup>120</sup>, celles-ci restent trop imprécises pour servir à la planification et la réalisation des projets en cours d'année. Elles ne

---

<sup>119</sup> Thierry Giappiconi a consacré un chapitre de son manuel à l'évaluation des compétences et des coûts en bibliothèque, qui fournit une vue d'ensemble des techniques du contrôle de gestion applicables à l'environnement d'une bibliothèque. Nous ne reviendrons pas ici sur ses propositions, notre souci étant d'exposer les problèmes techniques et humains auxquels la BPI est confrontée aujourd'hui. Voir : GIAPPICONI, Thierry, 2000. *Op. cit.*, p. 129-154.

recouper que partiellement l'organisation des pôles et des services. En résumé, le dispositif actuel ne permet pas de réaliser des indicateurs sectoriels de coûts susceptibles d'être facilement et régulièrement croisés avec des indicateurs sectoriels de résultats. Il n'est pas aisé de calculer le coût *global* d'un ensemble d'activités présentant une cohérence fonctionnelle ou intellectuelle (par exemple : le coût du traitement documentaire), d'une activité précise (par exemple : le coût du catalogage) ou d'un projet (par exemple : la mise en place de la nouvelle version du SIGB). La BPI ne dispose pas d'une comptabilité analytique, c'est-à-dire qu'elle n'a pas la possibilité de définir les nomenclatures les plus adaptées à son mode de fonctionnement et de gestion.

Quelles sont les causes de cette situation ? En premier lieu, il semble que le caractère hybride de l'établissement complique sensiblement le calcul des coûts. Le statut et l'identité juridique de la BPI sont particuliers : elle est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité civile et d'une autonomie financière ; placée sous la tutelle de la DLL et de la Direction des affaires générales du Ministère de la Culture (qui fournit les finances et une partie des personnels) elle est également dépendante du CNAC-GP, qui fournit les locaux. Son identité budgétaire est mixte : les rémunérations de la plupart des personnels permanents (227 emplois d'agents titulaires et non titulaires) sont assurées par le ministère de la Culture, mais les autres charges (agents contractuels permanents, 15 CES, 3 Emplois jeunes, 70 000 heures de vacation représentant 38 ETP, charges de fonctionnement et d'investissement) sont sur le budget de l'établissement public. Les circuits de gestion statutaire et budgétaire des différents types de personnels impliquent l'intervention d'administrations différentes à l'intérieur des deux ministères et de l'établissement public, ce qui rend l'évaluation globale des charges de personnel particulièrement complexe. Le calcul des coûts de fonctionnement liés à l'entretien du bâtiment (maintenance, sécurité, ménage...) est lui aussi problématique car ces prestations sont gérées et payées directement par le Centre Pompidou pour

---

<sup>120</sup> Ces huit catégories sont les suivantes : achat de documents et entretien des collections ; expositions et manifestations ; communication, édition, relations internationales, études et recherche ; informatique et télématique ; formation ; fonctionnement général ; agents contractuels sur emplois BPI ; investissements.

l'ensemble des organismes qu'il héberge sans qu'il soit possible de connaître la répartition exacte des coûts que chacun d'eux génère.

La gestion du budget s'inscrit donc dans une nomenclature de comptabilité générale et utilise un progiciel (MUSE) qui n'est pas adapté à la construction d'indicateurs et de tableaux de bord ni à l'organisation du contrôle de gestion. Contrairement aux universités, la BPI est un établissement qui fonctionne avec un budget comptable, et non un budget de gestion qui lui permettrait de distinguer des centres de responsabilité correspondant à l'organisation de ses services et de ses actions. En l'absence d'un instrument informatique adapté, les services financiers sont obligés de « tordre » et de récupérer des données à partir de sources différentes pour produire les agrégats et indicateurs adaptés à une gestion par objectifs. Cette récupération des données est d'autant plus lourde qu'il n'existe pas, on l'a vu, de passerelles pour le transfert automatique des informations : celles-ci doivent être ressaisies manuellement, généralement sous Excel. Les fonctions d'import/export de données sont insuffisantes, il manque un logiciel de requête de type *Business Object* qui faciliterait la tâche. Concernant ses outils informatiques de gestion, la BPI ne peut pour autant se lancer dans une modernisation de son dispositif de façon isolée. Elle est en effet tributaire des changements prévus au niveau interministériel et au ministère de la Culture.

Ceux-ci s'organisent autour de la mise en place du logiciel ACCORD (Application coordonnée de comptabilisation, d'ordonnancement et de règlement de la dépense) prévue pour 2003 dans les services centraux, les services déconcentrés ne devant se raccorder à cette nouvelle application informatique qu'en 2006. Contrairement aux outils comptables actuellement utilisés au ministère de la Culture (Symphonie et Sigma), ACCORD présente des fonctionnalités de gestion. Il permettra aux services gestionnaires de mettre en place des enveloppes de crédits décorrélés de la nomenclature budgétaire et de procéder ainsi à un découpage des crédits adapté à l'organisation de leurs missions et à un suivi en temps réel des moyens mis à leur disposition. Tout acte de dépense devra être qualifié à partir de plusieurs axes d'analyse (nature de la dépense, identité du donneur d'ordre, localisation de la dépense, insertion

dans un contrat de plan État-région), parmi lesquels seront identifiés les programmes et les projets définis selon les principes fixés par la LOLF de 2001, c'est-à-dire, pour la BPI, les orientations de son Projet d'établissement. Cette qualification analytique fournira aux gestionnaires comme au ministère une partie des données dont ils auront besoin pour assurer le contrôle de gestion. Cette évolution va donc dans le sens d'une modernisation et d'une amélioration des outils, dont la BPI pourra tirer profit. Malheureusement, il lui faudra manifestement attendre quelques années avant de disposer de cet outillage informatique : l'élaboration d'indicateurs de coûts se heurte ainsi au calendrier de modernisation de l'Administration.

Outre ces problèmes techniques et comptables, il reste à préciser que les services chargés de la gestion budgétaire de la BPI ne sont pas prêts à s'engager dans ce qui s'apparente à une révolution technique et culturelle majeure. Le service Budget a un rythme d'activité très soutenu et a dû de surcroît s'adapter récemment à deux innovations de gestion, sources d'une surcharge de travail : l'application de la nouvelle procédure dite de la « période d'inventaire » et le basculement de la comptabilité vers la base Euros. Son équipe ne compte que 6 agents (5,7 ETP), qui ne disposent pas de la disponibilité ni toujours des compétences spécifiques nécessaires au travail prospectif nécessaire à la mise en place de tableaux de bord. Dans ce contexte particulièrement difficile, l'administrateur semble seul à avoir une vision d'ensemble des actions qu'il conviendrait d'engager mais ne dispose pas lui non plus d'une disponibilité suffisante pour travailler sur ce dossier. Cette situation est aggravée par des difficultés de fonctionnement et de communication entre le service Budget et les chefs de service, dont les cultures budgétaires sont hétérogènes. Les pratiques ne sont pas normalisées, certains chefs de service ne distinguant pas nécessairement le suivi des dépenses de service (qui devraient leur incomber) du suivi des états (qui relève de la responsabilité du service Budget). Comme dans beaucoup d'autres établissements, les bibliothécaires de la BPI restreignent généralement la notion de coût aux dépenses documentaires. L'inventaire des indicateurs utilisés dans les rapports d'activité des services pour 2001 montre que la prise en compte des coûts pour qualifier l'activité est très rare (elle concerne surtout les services chargés des fonctions logistiques et

informatiques). Elle ne s'exprime qu'exceptionnellement en unités financières : le nombre d'heures ou de jours travaillés et le nombre de personnes mobilisées pour la réalisation d'une action sont plus fréquemment utilisés.

Du côté des personnels administratifs comme des personnels de la filière bibliothèque, le volet financier du dossier de l'évaluation semble donc, à quelques exceptions notables, condamné à rester dans l'ombre pour quelques temps encore. Cette situation nous a conduit à exclure l'analyse fine des coûts dans la présentation des indicateurs. Nous n'avons pu prendre en compte les paramètres financiers que de façon imprécise et globale : les grandes masses budgétaires que nous a fournies l'administrateur nous ont par exemple permis de calculer le coût par entrée ou par poste de travail. Ces estimations à la louche ne semblent pourtant pas très satisfaisantes.

Puisque les coûts semblent plus volontiers exprimés en heures de travail ou en nombre de personnes, on pourrait imaginer que le dispositif de la BPI est plus performant pour la gestion des moyens humains que pour celle des moyens budgétaires. Malgré des initiatives isolées particulièrement prometteuses et une dynamique engagée pour améliorer la gestion des temps et des plannings, la situation actuelle complique plutôt qu'elle ne facilite la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation à la BPI.

Pour ce qui concerne les personnels, l'établissement souffre en effet d'un cloisonnement des fonctions de gestion administrative (traitements, affectations, mouvements internes, promotions) et de gestion des compétences (identification des ressources et des lacunes, évaluation du travail réalisé, plans de formation). Les fiches et profils de poste sont flous ou ne correspondent pas toujours à la réalité des tâches effectuées. Il est significatif que des applications informatiques et des bases de données relatives aux personnels existent à des niveaux différents de la bibliothèque. Par exemple, le service formation gère une base sous Acces, qui permet d'assurer le suivi des formations dont les agents ont bénéficié, mais elle n'est pas reliée au fichier des personnels. Il manque une mémoire institutionnelle et des outils automatisés qui permettraient de retracer les carrières et les parcours internes des agents et de localiser les

expertises, les savoir-faire, les problèmes. Cette situation reflète et renforce les difficultés qui ont trait à l'organisation du service public, dont la gestion technique incombe aux agents chargés des grilles au sein du service de l'Accueil des publics. Alors que le service public représente un tiers du temps de chaque agent de la filière bibliothèque, il se caractérise par des dysfonctionnements et des inégalités que l'étude d'organisation réalisée par le cabinet COACHING GROUP<sup>121</sup> a mis en évidence.

Certes, la réorganisation en cours prévoit la réunion des compétences qui ont trait à la gestion des ressources humaines, actuellement dispersées dans l'organigramme. De plus, les consultants de COACHING GROUP ont procédé à une analyse détaillée des activités conduites par tous les agents dans l'ensemble des services ; ils ont rédigé un référentiel très complet des tâches et des emplois. L'objectif des actions engagées est d'aboutir à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Pourtant, le dispositif actuel ne permet pas d'obtenir aisément les informations quantitatives et qualitatives nécessaires à la réalisation d'indicateurs pertinents.

Pour exprimer en chiffres les coûts humains engagés dans la réalisation d'un projet ou le fonctionnement d'un service, il est en effet nécessaire de s'appuyer sur des données fiables et régulièrement actualisées exprimant à la fois le volume d'heures travaillées et le degré de qualification des agents impliqués (correspondant aux catégories de personnels et aux rémunérations afférentes) : ce sont en effet les paramètres qui permettent de calculer le « coût du travail ». L'administrateur de l'établissement réalise ponctuellement des « états des effectifs » qui regroupent l'ensemble de ces informations : ces tableaux permettent ainsi de voir la répartition des effectifs en fonction des services (nombre d'ETP par service), ou des catégories (nombre de postes pour chaque corps ou chaque catégorie, pour les non-titulaires). La collecte de ces données est toutefois un exercice laborieux, pour des raisons similaires à celles qui ont été évoquées à propos de la gestion budgétaire. De plus, cette démarche apparaît relativement isolée et n'est guère relayée dans les services. Pour

---

<sup>121</sup> COACHING GROUP [pour la BPI]. *Rapport de synthèse de la phase I de l'étude d'organisation*, 2002.

l'organisation des projets et des actions, il manque, au niveau opérationnel, des outils qui permettraient de clarifier l'emploi du temps de travail interne de chacun : l'évaluation des temps de travail apparaît pourtant d'autant plus nécessaire que l'organisation du service public hache les journées et complique considérablement le travail en équipe, la conduite et le suivi des projets. Exsangues, les équipes des services chargés des fonctions de support sont les premières à souffrir des effets pervers de cette organisation. Par exemple, le service Équipement et maintenance intervient constamment dans l'urgence et ne dispose ni du recul ni de la disponibilité nécessaire pour mieux planifier et organiser les projets d'amélioration des infrastructures d'accueil. Paradoxalement, ce mode de fonctionnement et le sentiment de surchauffe permanente qu'il induit expliquent que les agents de ce service estiment ne pas avoir le temps d'élaborer ni de suivre des indicateurs qui les aideraient à planifier et à valoriser leur travail.

Nous souhaitons conclure sur ce point en signalant des initiatives qui atténuent ces constats peu encourageants. Nous avons en effet observé avec intérêt la démarche engagée depuis quelques mois par la nouvelle responsable du service informatique, Claire Chaumet. Celle-ci a organisé le service dont elle a la charge en appliquant des méthodes issues du management dans l'entreprise. Dans le service informatique, qui gère des activités sensibles et stratégiques, les outils d'évaluation sont prévus à trois niveaux : optimisation de l'utilisation des ressources internes (pilotage du service), rationalisation des prestations rendues aux autres acteurs de la bibliothèque (mise en place de contrats de service), amélioration du suivi des interventions et des incidents (maîtrise des risques et gestion de l'imprévu). L'ensemble de ces démarches repose sur la mise en place d'outils d'évaluation de l'utilisation des moyens humains.

Afin de donner une visibilité aux actions conduites en continu et souvent dans l'urgence et de disposer d'un instrument servant à la fois au pilotage interne, à la hiérarchisation des tâches et à la négociation de moyens ou d'interventions avec la direction, Claire Chaumet a mis en place un tableau de bord des temps de travail qui est aussi un outil de planification et de communication. Il est réalisé sur une feuille de tableur Excel. À gauche de ce tableau, une colonne

indique toutes les activités du service, déclinées en tâches précises. Les principales activités recensées sont : la maintenance, les responsabilités courantes (suivi d'applications, installations, administration et sécurité), le suivi des projets (par exemple, la nouvelle version du SIGB ou la refonte du site web), le développement personnel (formations, réunions d'information, veille documentaire) et une catégorie qui correspond au temps des congés, des récupérations et des arrêts maladie. Le tableau se présente comme un calendrier, les jours et semaines étant indiqués en colonne. L'unité de mesure retenue pour renseigner les cases est la journée ou la fraction de journée (demi, tiers ou quart de journée). Le tableau du service agrège les données des relevés ou rapports d'activité réalisés chaque mois dans un tableau similaire mais individuel par chacun des agents du service. Les totaux sont reportés dans une colonne à l'extrémité droite du tableau du service. Les données sont ensuite présentées sous forme de pourcentages et de graphiques utilisés chaque mois dans les réunions pour rendre compte de la politique suivie et des difficultés rencontrées. Grâce à cet outil, le service informatique est le seul de la BPI qui soit en mesure de dire précisément à quelles activités ses ressources internes sont employées et à pouvoir montrer de façon tangible à quels obstacles il se heurte. Il a pu, par exemple, attirer l'attention de la direction et des autres services sur le fait que la gestion des problèmes de sécurité liés à Internet occupait une trop grande part de l'activité de ses agents, au détriment du suivi des projets. Cette démarche a permis de provoquer un certain nombre d'actions et de décisions visant à responsabiliser les lecteurs comme les personnels afin de réduire les pratiques sources de dysfonctionnements. De la même façon, le tableau du service a révélé que le temps consacré au développement personnel était nettement insuffisant compte tenu du secteur d'activité concerné, qui exige une mise à niveau constante des connaissances : ce constat a permis d'appuyer des demandes de formation pour les agents du service.

Cette méthode sert également à structurer les rapports entre le service informatique (qui se définit comme service prestataire ou maître d'ouvrage) et les autres services (qui sont les commanditaires ou maîtres d'œuvre) dans une relation à caractère contractuel. Pour chacun des projets ou des applications suivies par le service informatique, une réunion mensuelle est organisée avec le

service maître d'ouvrage afin d'examiner l'avancement des travaux et de préciser les conditions de leur réalisation. Le tableau de bord sert alors à montrer les moyens humains investis dans l'opération et à planifier les étapes suivantes. Le service informatique cherche actuellement à définir des indicateurs de suivi pour chacun des projets sur lesquels il travaille. Par exemple, le nombre de documents électroniques installés dans le système d'information, d'anomalies résolues pour une application ou encore le nombre d'heures d'indisponibilité de certaines bases documentaires sur le réseau vont indiquer le degré de réalisation d'un projet ponctuel ou d'une activité régulière : ces indicateurs vont donc servir à évaluer la performance du service. Cette formalisation des objectifs et des résultats vise à clarifier les rapports avec les autres services et notamment à conduire les maîtres d'œuvre à préciser, justifier et hiérarchiser leurs demandes. À terme, ce mode de fonctionnement devrait permettre d'identifier les lieux et les fonctions où il y a sur- ou sous-utilisation des prestations du service informatique par rapport aux objectifs fixés par la politique générale de l'établissement. Il pourrait aboutir à l'organisation au sein du service d'un *help desk* (bureau chargé de coordonner l'assistance et les prestations informatiques aux services de la BPI) qui centraliserait l'ensemble des demandes reçues, de les répartir et de les planifier en fonction des ressources disponibles et des priorités définies.

Naturellement, ce mode d'organisation contraste avec le fonctionnement habituel des services de l'établissement et n'est pas encore bien rôdé. Il se heurte ponctuellement à des résistances culturelles internes, bien qu'il soit globalement accepté par l'équipe, qui a pu mesurer certaines améliorations de ses conditions de travail résultant directement de la nouvelle gestion interne. Le système repose naturellement sur l'honnêteté des agents lorsqu'ils remplissent leurs rapports individuels d'activité. Il est donc indissociable d'une politique de communication interne et d'animation de l'équipe propre à assurer un climat de confiance et de respect mutuel à l'intérieur du service. Il faut garder à l'esprit que l'apparent succès de la réforme engagée au service informatique est fortement lié à la taille relativement modeste du service (une dizaine de personnes) et aux personnalités qui y travaillent. Il serait donc maladroit de vouloir étendre de façon autoritaire ce fonctionnement à l'ensemble de

l'établissement. L'expérience conduite mérite néanmoins d'être suivie avec attention car elle est susceptible d'inspirer d'autres services. À travers cet exemple, nous avons souhaité montrer que dans un domaine aussi sensible que l'évaluation des moyens humains, et contrairement à ce qu'il y paraît au premier abord, la BPI dispose de vraies marges de manœuvre pour l'expérimentation et le changement. Il s'agit là d'un contexte favorable à la mise en œuvre d'une démarche plus globale et plus structurée d'évaluation.

## **Partie 3 : Esquisses, plans et maquettes**

Dans cette dernière partie, nous avons souhaité donner un aperçu des solutions proposées à la BPI. La richesse du matériau rassemblé lors du stage ne nous permet pas de faire état de toutes les pistes qu'il pourrait être pertinent d'examiner pour la mise en œuvre d'un tableau de bord des services aux publics. Nous avons préféré nous concentrer sur quelques indicateurs qui répondent à des besoins urgents de la BPI et qui sont susceptibles d'intéresser d'autres bibliothèques. Cette présentation des outils préconisés pour l'évaluation des services sera précédée d'une proposition de démarche qui découle de l'analyse de la problématique de l'évaluation à la BPI. Cette proposition est principalement destinée aux agents chargés de mettre en œuvre un plan d'action pour l'évaluation, dont l'échéance a été récemment fixée par la direction à la fin de l'année 2003.

### **1. La démarche préconisée**

L'analyse de l'existant conduit à formuler les recommandations suivantes. Les missions et les objectifs de la BPI ont besoin d'être précisés dans le cadre du Projet d'établissement. Les compétences identifiées gagneraient à être valorisées et coordonnées au sein d'une structure d'expertise et de pilotage reconnue par les instances de direction et relayée par les services. Le dispositif d'évaluation ne sera efficace que s'il repose sur une forte implication des équipes et s'inscrit plus largement dans la politique de communication interne de l'établissement : il n'est donc pas souhaitable d'externaliser l'analyse des besoins. L'élaboration de l'outillage informatique et la formation des utilisateurs pourrait néanmoins impliquer de recourir, dans un second temps, à des prestataires spécialisés. Les procédures non automatisées de collecte de données doivent être conçues dans le cadre d'opérations systématiques mais

réalistes, à intégrer aux tâches quotidiennes ou selon une périodicité à définir en concertation avec les personnels. Le dispositif technique existant peut être perfectionné et doit être complété par de nouveaux instruments. Toutes les données collectées pourraient être rassemblées dans une base de données unique. La mise en œuvre du dispositif pourrait s'échelonner sur plusieurs étapes. L'analyse économique des effets n'est pas envisageable à ce stade, celle des coûts ne peut actuellement être conduite en cohérence avec celle des résultats. Il conviendrait donc de prévoir l'intégration ultérieure d'indicateurs financiers au dispositif tout en mettant à disposition des services chargés du budget et des personnels des moyens et des outils appropriés. Cette démarche s'inscrirait alors dans un plan d'action visant plus largement à l'introduction du contrôle de gestion à la BPI. La mise en place d'indicateurs et de tableaux de bord pourrait s'organiser en cinq étapes qui seront examinées successivement : la constitution d'une cellule évaluation, la sélection d'indicateurs correspondant aux objectifs retenus, la mise en place de procédures validées pour la collecte des données, le choix puis l'installation d'une base de données, la formation des utilisateurs.

### **1.1 Constitution d'une cellule évaluation**

La réalisation, le suivi et l'interprétation des indicateurs doivent s'appuyer sur une organisation du travail permettant d'éviter deux écueils : celui de l'amateurisme et celui d'une trop grande spécialisation coupée des circuits de l'activité quotidienne. La construction et l'exploitation des outils requièrent des compétences dans quatre domaines. La maîtrise des techniques d'interprétation mathématique appliquées aux procédures qui caractérisent l'organisation complexe d'une bibliothèque nécessite d'abord des connaissances statistiques. L'analyse des pratiques, des nomenclatures et des processus documentaires et informatiques implique ensuite de solides compétences en bibliothéconomie. L'organisation et l'interprétation des enquêtes lourdes ou qualitatives conduites auprès des publics doit s'appuyer sur des méthodes issues de la sociologie. Enfin, l'analyse des coûts et la construction d'indicateurs financiers requiert des compétences dans le domaine de la gestion. Le choix et l'interprétation des

données se trouvent ainsi à la convergence de cultures professionnelles et scientifiques distinctes mais complémentaires : l'évaluation à la BPI doit être interdisciplinaire. La représentation de plusieurs types d'expertise présents dans l'établissement peut contribuer à forger la légitimité de la cellule évaluation et à éviter qu'elle ne soit perçue par les équipes comme éloignée de leur travail quotidien. Afin de coordonner l'ensemble de ces compétences, un pilote pourrait être désigné, choisi pour ses qualités humaines et de communication, sa crédibilité auprès des personnels et une vision stratégique et prospective lui permettant d'être à la fois réactif aux demandes de la direction et force de proposition pour l'encadrement dans son ensemble.

Les compétences identifiées sont actuellement dispersées dans les différents pôles de l'établissement. Le schéma-cible de l'étude d'organisation prévoit la création d'une cellule évaluation rattachée au pôle des services aux publics. Ce choix restreint l'application de l'évaluation à un seul domaine. D'un point de vue fonctionnel, il serait plus cohérent de placer cette cellule sous l'autorité directe de la direction (sa vocation transversale et stratégique le justifie) ou de la rattacher au service Études et recherche dont les missions seraient, dans cette hypothèse, élargies. Dans les deux cas, la création de la cellule impliquerait un redéploiement interne afin que des moyens humains consacrés à l'évaluation soient dégagés. Le terme de cellule, préféré à celui de service, rend néanmoins possible une organisation à géométrie variable adaptée au fonctionnement par projet. Autour d'un ou deux agents chargés du pilotage et de l'exécution du projet, on peut envisager des participations et la mise à disposition d'expertises qui varieraient en fonction du calendrier de mise en œuvre, des besoins d'interprétation et des obstacles rencontrés. Il conviendrait néanmoins de formaliser ces collaborations, ce qui pourrait, par exemple, aboutir à la désignation de « correspondants évaluation » sur le modèle des « correspondants informatiques » et des « correspondants formation » déjà présents dans l'établissement. Ceux-ci participeraient à des réunions régulières consacrées à la mise en place puis à l'exploitation du dispositif. Une charte de l'évaluation à la BPI pourrait également être rédigée afin de fixer les objectifs et le cadre de fonctionnement de la cellule. Elle servirait de feuille de route et de document de référence à tous les acteurs impliqués. Elle permettrait

également à la direction de faire connaître son projet à l'ensemble des personnels, à sa tutelle et à ses partenaires extérieurs.

Compte tenu de la complexité du dossier et des autres priorités de l'établissement, rien n'interdit d'envisager une installation progressive des applications et des procédures de collecte des données. La cellule évaluation pourrait dans un premier temps mettre en place des indicateurs dans les pôles des services aux publics et du développement documentaire pour élargir ensuite le dispositif aux pôles de l'action culturelle et des ressources et moyens, où les pratiques sont moins développées ou tributaires de solutions informatiques lourdes. Imposer des protocoles dans tous les secteurs, y compris là où ils ne sont ni souhaités ni indispensables, serait contre-productif : le choix du périmètre d'application de la démarche et sa traduction dans l'organigramme de l'établissement seront donc déterminants. Ils doivent être envisagés avec pragmatisme, en se demandant toujours si les résultats attendus justifient les moyens engagés. En amont du projet, il conviendrait néanmoins d'associer les quatre pôles à la réflexion sur les objectifs de l'évaluation afin que la démarche autorise l'intégration progressive des préoccupations et des intérêts de toutes les filières concernées et motivées par le projet.

## **1.2 Définition des objectifs en cohérence avec le Projet d'établissement**

Nous avons vu que le choix d'indicateurs pourrait opportunément être réalisé dans le prolongement de l'élaboration du Projet d'établissement. Les indicateurs doivent être construits en parfaite cohérence avec les missions, les buts et les objectifs opérationnels indiqués dans ce document. La cellule d'évaluation pourrait être associée au groupe de travail chargé de la rédaction du Projet d'établissement à l'issue du colloque interne intitulé « *Quelle BPI en 2007 ?* ». La réflexion sur les objectifs et celle sur les indicateurs seraient alors menées de concert. Cette démarche nous semble particulièrement fructueuse, car la méthode de sélection des indicateurs, qui implique une décomposition des processus et un aller-retour permanent entre les ambitions politiques et les

pratiques du terrain, peut contribuer à définir les objectifs d'un point de vue à la fois prospectif et pragmatique.

Le choix des indicateurs pourrait s'appuyer sur les recommandations de la norme ISO 11620<sup>122</sup>. Les indicateurs qui y sont proposés ne répondent que très imparfaitement aux besoins atypiques de la BPI. Les conseils méthodologiques présentés dans la norme pourraient néanmoins commander les choix, servir d'armature à une grille commune de sélection. Pour chaque indicateur retenu, les agents de la cellule d'évaluation pourraient se poser les cinq questions suivantes, qui permettent d'éprouver le dispositif proposé avant de l'adopter. L'indicateur est-il réellement porteur d'une information utile à la prise de décision ? Est-il fiable, sera-t-on en mesure de produire le même type de résultats dans les mêmes conditions ? Est-il valide, mesure-t-il effectivement ce qu'il est censé mesurer, et non d'autres variables ? Est-il adéquat, est-ce qu'il est adapté au but pour lequel il a été établi ? Est-il applicable, implique-t-il des données que l'on peut obtenir au prix d'un effort raisonnable en temps et en qualification de personnel, sans abuser de leur patience ni de celle des usagers ? La norme propose un sixième critère de sélection, celui de la comparabilité. Ce critère ne peut être systématiquement appliqué à la BPI compte tenu de sa mission nationale et de son mode d'organisation. Des comparaisons avec certaines bibliothèques étrangères ou le Haut-de-jardin de la BnF pourraient néanmoins s'avérer utiles dans certains domaines, tels que la consultation des collections ou les services à distance. En ce cas, il pourrait être judicieux de conduire une analyse externe parallèlement à la réflexion interne en maintenant des contacts réguliers avec des interlocuteurs d'autres établissements.

Cette phase d'analyse des besoins et de sélection des indicateurs est à concevoir comme une période de sensibilisation des esprits et de maturation des idées. Elle est indispensable à l'adhésion des personnels et à la diffusion des connaissances internes. Les agents de la cellule d'évaluation auront à sortir de leurs champs d'expertise respectifs et à recueillir l'avis et les suggestions d'un grand nombre de personnes. C'est pourquoi cette étape devrait pouvoir

---

<sup>122</sup> ISO 11620. *Op.cit.* p.5.

s'organiser sur une période jalonnée d'échéances mais relativement longue : il serait en effet risqué de se précipiter vers les outils.

### **1.3 Choix des procédures de collecte et d'un outil informatique**

Le choix des indicateurs implique déjà que l'on arbitre, en amont de la décision, entre différents dispositifs de collecte des données. Les critères d'applicabilité et de coût devront en effet écarter certains dispositifs, séduisants mais trop onéreux. D'autres priorités auront, au contraire, fait surgir la nécessité de se doter d'outils nouveaux. Une fois la liste des indicateurs arrêtée, il conviendrait de mettre à plat tous ces dispositifs de collecte afin de procéder aux derniers arbitrages et de prendre des décisions relatives aux outils. Une première étape concernerait les procédures, manuelles ou automatisées, de collecte des données, une seconde la mise en relation de l'ensemble des informations dans une base de données unique.

Trois situations sont à envisager : soit le dispositif existant est maintenu, soit il faut l'améliorer ou le pérenniser, soit il n'existe rien et la recherche d'un dispositif *ad hoc* s'impose. Pour ces deux dernières options, on peut donner quelques exemples. La cellule évaluation pourrait décider d'une exploitation plus systématique du cahier des chefs de service pour le suivi des incidents dans les espaces publics. Cela implique de modifier la présentation des cahiers (en y introduisant un cadre de relevé à partir d'une typologie des incidents) et, pour la direction, de donner des consignes aux intéressés afin qu'ils utilisent effectivement ce cadre. Un choix particulièrement important consisterait à pérenniser, comme nous le préconisons, le principe de la semaine-test, à raison de deux à trois campagnes par an. Dans ce cas, la mise en œuvre du dispositif impliquerait surtout un travail de concertation et de discussion avec les personnels sur la base de l'expérience menée en 2001. Il s'agirait d'arriver à un accord sur les procédures de comptage (Que compter ? Qui s'en charge ? Selon quelles modalités ? Avec quels outils ?). Cette étape de négociation préalable est indispensable, car un tel dispositif ne peut fonctionner sans l'adhésion des agents.

S'agissant de l'utilisation du module statistique de Mmediaview, on pourrait demander à ses différents utilisateurs d'harmoniser leurs pratiques d'exploitation et de présentation à l'aide d'un modèle-type. Dans ces deux exemples, il s'agirait surtout de communiquer avec les agents et de formaliser des règles de travail en interne. L'amélioration du dispositif pourrait également conduire la cellule évaluation à préconiser des développements informatiques à partir d'outils existants, ce qui impliquerait de recourir aux services des prestataires actuels. La simplification des fonctions statistiques du SIGB relatives à l'état des collections, la création d'une fonctionnalité permettant d'évaluer la consultation à partir des postes d'Internet libre sous Mmediaview, l'ajout d'un module statistique pour la base BPI-Doc seraient réalisés par Bibliomondo (anciennement Port-Folio), EI Audiovisuel ou DIP MAKER (prestataires actuels). Ces demandes spécifiques seraient à présenter dans le cadre de prestations de développement plus globales : il reviendrait au service informatique, maître d'ouvrage en la matière, de recenser tous les besoins exprimés par les services (par exemple, des demandes d'amélioration des modules de gestion des périodiques ou de catalogage pour le SIGB) afin qu'ils ne soient pas présentés en ordre dispersé. Notons que les demandes de la cellule évaluation pourraient ainsi se greffer opportunément sur de plus larges projets. Par exemple, la création d'une fonction statistique pour le site web serait à insérer dans le cahier des charges concernant la refonte de l'ensemble du site. Cela implique néanmoins qu'il y ait convergence des calendriers ainsi qu'une bonne communication entre les services autour de ces différents projets.

Dans un second temps, la cellule évaluation pourrait se voir confier la rédaction du cahier des charges de la base de données, avec l'aide du service informatique. À ce stade, il deviendrait en effet possible de rédiger ce qu'on appelle un « dictionnaire des données », c'est-à-dire de lister très précisément toutes les statistiques ou données brutes nécessaires à la construction des indicateurs (tables structurée de données), puis les relations à établir entre ces différentes données (formules de calcul) et enfin l'ensemble des fonctionnalités attendues pour l'exploitation quotidienne de la base (ergonomie). Nous préconisons l'utilisation d'un logiciel de type Access ou d'un système d'aide à

la décision<sup>123</sup> disponible dans le commerce. Dans tous les cas, l'utilisation d'un produit standard est préférable à un développement spécifique, plus coûteux et source d'une dépendance à l'égard du prestataire. Nous proposons d'examiner les principales fonctionnalités de cette base de données.

Le premier critère de choix de la base serait sa capacité à gérer des données hétérogènes provenant d'autres bases installées sur les serveurs de la BPI ou de la saisie directe des informations (pour les données issues de la semaine-test ou d'autres procédures manuelles, telles que les relevés des cahiers). Si la plupart des bases de données standard permettent d'intégrer des données très différentes, la difficulté tient surtout à l'installation de passerelles automatisées permettant d'aller chercher les informations dans ces bases différentes à partir d'une même interface. En d'autres termes, le système d'aide devra pouvoir recueillir les données dans toutes les applications qui constituent le système d'information de la BPI (Mmediaview, Best-Seller, Lotus, MUSE, applications de GED, *etc.*) sans que le transfert des données n'oblige à passer par une étape intermédiaire de saisie ou de retraitement. L'importation et l'exportation de données posent généralement des problèmes de format : la connexion de deux applications informatiques implique en effet que l'on puisse convertir les données dans un format standard de type Access, Excel ou TXT. Les informations récupérées doivent être stockées sous forme de fichiers en ASCII délimité afin d'être exploitables avec des outils bureautiques. L'intégration de la base de données dans le SI nous semble donc être la principale difficulté d'installation de cet outil. L'expertise du service informatique sera indispensable pour déterminer la faisabilité et l'opportunité de ces transferts automatisés de données : dans certains cas, la saisie manuelle pourrait s'avérer préférable à l'installation de dispositifs coûteux ou présentant des risques d'instabilité compte tenu de la configuration complexe et relativement mouvante du SI de la BPI.

---

<sup>123</sup> Pour des informations plus précises concernant le mode de fonctionnement des systèmes d'aide à la décision, voir : GIAPPICONI, Thierry, 2001. *Op. cit.*, p. 181-182.

On propose ensuite que cette base de données soit installée en réseau. Les responsables de la cellule évaluation seraient les administrateurs de ce réseau, dont l'architecture devrait refléter l'organisation des tâches entre les différents agents participant à l'alimentation et à l'exploitation de la base. Ce choix de décentraliser une partie des tâches correspond à la nécessité de décharger la cellule évaluation d'une partie du travail de saisie qui, à l'issue des semaines-tests notamment, pourrait s'avérer très lourd. Mais il s'agit aussi d'impliquer un plus grand nombre d'agents répartis dans plusieurs services, les correspondants évaluation. À quoi bon les désigner correspondants s'ils ne participent pas effectivement à la réalisation des indicateurs ? Pour ces utilisateurs des services, il conviendrait de paramétrer des profils permettant d'accéder aux données concernant les activités dont ils assurent le suivi. Ils auraient ainsi la possibilité de générer leurs propres indicateurs et tableaux de bord au niveau de la gestion opérationnelle. Les agents de la cellule évaluation et les membres de la direction bénéficieraient en revanche d'un accès à l'ensemble des données et aux fonctions d'administration et de paramétrage. Ces outils leur permettraient de composer les indicateurs et les tableaux de bord concernant toutes les activités de la BPI. La distinction entre plusieurs niveaux d'utilisateurs nous paraît indispensable afin de garantir la sécurisation de données dont certaines (rémunérations des personnels, par exemple) présentent un caractère confidentiel. La mise en réseau de la base de données faciliterait enfin la circulation des informations, états et tableaux de bord concernant l'ensemble des personnels sur l'Intranet de l'établissement.

La base de données devrait finalement présenter des fonctionnalités d'édition et de représentation graphique, sous forme de listes structurées, de schémas et, bien sûr, de tableaux de bord. La qualité et l'étendue des possibilités infographiques offertes par l'outil informatique pourrait être un critère de choix important puisque la vocation première de la démarche d'évaluation de la BPI est l'amélioration de la communication interne.

#### **1.4 Formation des utilisateurs et mise en œuvre du dispositif**

L'installation de la base de données nécessiterait naturellement un investissement en formation pour les agents de la cellule évaluation, ceux-ci étant ensuite chargés de former progressivement leurs correspondants dans les services en fonction de leurs besoins respectifs. Nous pensons que cette phase d'apprentissage et d'appropriation de l'outil pourrait être réalisée dans le cadre de ce qu'on appelle une « formation/action ». Une formation/action propose la réalisation collective des outils avec la participation des utilisateurs. Elle vise à structurer au mieux les besoins de ces derniers afin d'aboutir rapidement à une maquette opérationnelle « sur mesure ». Le transfert des compétences se fait donc en même temps que le paramétrage des outils. Nous avons pris contact avec plusieurs prestataires privés afin de déterminer les coûts d'une telle opération et d'envisager les conditions de son organisation. Dans le cas de notre base de données, cette formation pourrait s'organiser sur six à huit jours pour un coût total de l'ordre de 8 000 €. Elle pourrait être organisée selon les étapes suivantes : formalisation de l'analyse des besoins (réalisation d'un schéma de cadrage de l'activité puis d'un schéma des flux d'informations) ; définition de la structure d'information (dictionnaire des données), définition des interfaces d'utilisation (fonctionnalités, paramétrage des fenêtres), formation à l'exploitation (réalisation des états et tableaux de bord).

À l'issue de cette formation et de l'installation de la base de données, la cellule évaluation serait en mesure d'entrer en phase d'exploitation. Une période d'appropriation et d'ajustements serait naturellement à prévoir. La première année devrait être considérée comme une année-test au terme de laquelle la sélection des indicateurs et des dispositifs pourraient être revus. Il nous paraît difficile d'évaluer la durée globale de mise en œuvre du projet. L'objectif récemment fixé par la direction (fin 2003) ne semble pouvoir être atteint que si la cellule évaluation est rapidement constituée, que ses membres reçoivent mandat de se concentrer sur ce projet et bénéficient enfin du soutien et de l'implication de la direction pour la définition des objectifs et le choix des

procédures de collecte (pendant la phase d'analyse des besoins) et de l'expertise du service informatique (pendant la phase de réalisation technique).

## 2. Propositions d'indicateurs pour les services aux publics

À l'issue de nos entretiens avec l'équipe de direction et de l'analyse de l'existant, nous avons défini six grandes orientations pour l'élaboration d'indicateurs destinés à l'évaluation des services aux publics. Ces orientations découlent de l'objectif général défini dans le Projet d'établissement de la BPI : *améliorer les services aux publics, sur place et à distance*. Elles correspondent à des questions simples que l'encadrement et les personnels se posent à propos des publics dans le cadre du pilotage de ce projet d'amélioration des services. Nous avons regroupé ces questions en catégories qui correspondent partiellement à la nomenclature de la norme ISO 11620 et qui nous serviront de fil conducteur au cours de la présentation des différents indicateurs proposés.

Les usagers...

- Combien sont-ils ?  
Parmi eux, combien de... ?  
Sont-ils satisfaits ?
- Quels sont les documents qui les intéressent ?  
Y accèdent-ils facilement ?  
Notre offre est-elle adaptée à leurs besoins ?
- Que rapportent-ils chez eux ?
- Quels services à valeur ajoutée leur offre-t-on, et qu'en font-ils ?
- Dans quel environnement ?<sup>124</sup>
- Combien ça coûte ?<sup>125</sup>

Les indicateurs présentés répondent à la commande de la BPI et ont été validés par sa direction mais ils ne sont pas toujours conformes aux recommandations

---

<sup>124</sup> Cet aspect sera traité dans la dernière partie du mémoire.

<sup>125</sup> La question des coûts a été intégrée, là où cela était possible et pertinent, au calcul des autres indicateurs.

faites dans la première partie de notre étude. Il faut les considérer comme des pistes de travail, et non comme des solutions. Leur principale originalité est d'intégrer, là où cela semble à la fois pertinent et possible, l'évaluation des services sur place et à distance : nous utiliserons dans ce cas le terme d'indicateur « hybride ». Quand cela était possible, nous nous sommes également efforcés de rapprocher les indicateurs préconisés d'indicateurs normés. L'utilisation de la nomenclature de l'ISO facilitera en effet la mise en œuvre pratique des dispositifs ainsi que la comparaison avec d'autres bibliothèques. Précisons toutefois que les documents sur lesquels nous nous appuyons n'ont pas tous été validés ni publiés : en complément de la norme ISO 11620, nous utiliserons en effet le rapport technique de la commission ISO TC 46/SC 8 sur les indicateurs de performance pour les services électroniques des bibliothèques (version du 05/07/2002). Ce rapport en est au stade de l'enquête. Il s'inspire en partie des travaux du programme de recherche européen EQUINOX (*Library Performance Measurement and Quality Management System*). Nous nous référons également le projet d'amendement N°1 de la norme ISO 11620, rédigé par la commission ISO TC 46/SC 8 (version du 21/01/2002), et en cours d'approbation. Le tableau présenté en Annexe 2 dresse la liste des indicateurs proposés et renvoie, le cas échéant, aux normes ISO utilisées.

## **2.1 Fréquentation, intégration, satisfaction**

### *2.1.1 Mesurer et agréger les flux de publics, sur place et à distance*

La mesure de la fréquentation selon les modalités déjà présentées conduit à raisonner en termes d'entrées et non en termes d'utilisateurs. Certes, la file d'attente a un effet dissuasif et on peut estimer que sur les 7 000 visiteurs qu'accueille la BPI chaque jour, la plupart ne sont comptés qu'une seule fois. En revanche, il est impossible de savoir combien d'entre eux reviendront le lendemain, la semaine ou le mois suivant. De fait, on ne peut dire combien d'utilisateurs *différents* la BPI accueille effectivement sur une année. Tous les calculs d'indicateurs réalisés sur la base du nombre d'entrées en lieu et place du

nombre d'inscrits sont donc faux. Les indicateurs de la norme ISO 11620 qui croisent une activité ou un coût avec la quantité de public s'avèrent incalculables à la BPI car dans la plupart des cas, il est nécessaire de connaître le nombre d'utilisateurs et de définir une population-cible. Ni l'un ni l'autre ne sont disponibles. Certes, dans la norme, la notion d'utilisateur<sup>126</sup> n'est pas restreinte à celle d'inscrit, ce qui permet de prendre en compte la population des non-inscrits qui fréquentent la bibliothèque, voire ceux qui n'utilisent qu'indirectement ses services (documents empruntés par une seule personne mais qui sont consultés par plusieurs au sein d'un ménage, usages distants par téléphone ou Internet, *etc.*). Malgré tout, les calculs impliquent de ne pas compter la même personne plusieurs fois. La mesure de la fréquentation à la BPI présente donc surtout un intérêt pour la gestion matérielle des flux. L'observation de certains phénomènes saisonniers et la prise en compte de la fermeture d'autres bibliothèques (BnF, Sainte-Geneviève...) permettent d'anticiper des afflux ou des reflux de lecteurs. Le taux de saturation est un indicateur très pertinent tant pour l'interprétation des données de fréquentation que pour la prise de décisions concernant la file d'attente et l'accueil des publics. Ce taux est à la fois un indicateur de saturation des espaces (appel à la vigilance pour la sécurité et la régie des espaces), d'attente (gestion de la file, risques de dérapages devant le Centre Pompidou, nervosité des lecteurs) et, tout simplement, d'insatisfaction des usagers (soit qu'ils attendent, soit qu'ils renoncent) : en ce sens, le taux de saturation est aussi un taux de frustration ; il permet, en quelque sorte, de mesurer la demande non satisfaite.

Le nombre d'entrées peut enfin servir à une évaluation économique de masse. Le coût par entrée (indicateur B.2.1.4 « coût par entrée à la bibliothèque ») est en effet le seul indicateur de public qui soit à la fois préconisé par la norme ISO 11620 et pertinent à la BPI. On calculera alors le montant total des dépenses ordinaires de la bibliothèque au cours d'une année budgétaire que l'on divisera par le nombre d'entrées. Les estimations réalisées à la BPI indiquent un coût d'environ 10 euros par entrée, ce qui, en soi, ne veut absolument rien dire à

---

<sup>126</sup> « une personne [morale ou physique] qui s'est rendue à la bibliothèque ou qui a utilisé les services de la bibliothèque par d'autres voies au cours de l'année écoulée » (indicateur B.2.1.1, « pourcentage de fréquentation de la population-cible »).

moins de comparer ce chiffre à celui de l'année précédente ou à celui d'une autre grande bibliothèque publique.

Qu'en est-il de la fréquentation à distance ? Peut-on parler, comme c'est désormais l'usage, de « visites virtuelles » ? Il s'agit là d'une question à la fois stratégique pour l'avenir de la BPI et profondément ambiguë. En effet, la notion de fréquentation à distance recoupe celle de consultation ou de service à distance sans que l'on puisse clairement départir deux usages qui n'ont pourtant pas les mêmes implications. Le problème est ancien et s'est posé dès le début des années 80 lorsque la BPI a mis à disposition de ses publics un nombre croissant de services par téléphone puis par minitel. Dans une étude célèbre, Jean-François Barbier-Bouvet<sup>127</sup> a examiné les usages distants de la bibliothèque bien avant l'arrivée d'Internet. Aujourd'hui, la crise de légitimité que traversent bon nombre de bibliothèques américaines a conduit les professionnels d'outre-Atlantique à mettre en place une nouvelle comptabilité de la fréquentation, qui nous paraît discutable. Certes, il faut apprécier ces pratiques à l'aune d'une situation devenue critique : la fréquentation des bibliothèques universitaires américaines est en chute constante depuis quelques années alors que la consultation de leurs catalogues et de leurs ressources en ligne est en hausse continue. Prendre acte de ce déplacement des pratiques du « présentiel » vers le « distantiel » est une manière de démontrer aux autorités que la bibliothèque continue de remplir pleinement ses missions et qu'il faut continuer à la subventionner. Toutefois, cette démarche conduit à agréger des données peu comparables.

Ainsi, le projet de rapport technique relatif aux services électroniques des bibliothèques envisage d'utiliser un indicateur qui conduit à additionner les visites virtuelles et les entrées physiques à la bibliothèque (indicateur B.1.3.6 « pourcentage de visites virtuelles par rapport au total des entrées »). La méthode préconisée consiste à « *compter le nombre de visites sur le site web de la bibliothèque (...) sans tenir compte de la répétition des adresses IP*

---

<sup>127</sup> BARBIER-BOUVET, Jean-François. *Le lien et le lieu : consultation à distance et consultation sur place à la BPI. Enquête sur les usages et les usagers du Service des réponses par téléphone*. Paris : BPI, 1980.

*individuelles ou du nombre de pages et d'éléments visionnés.* »<sup>128</sup> Cela revient à accorder le même statut à un usager qui se contente de cliquer quelques secondes sur la page d'accueil du site web de la bibliothèque et à un usager qui s'est déplacé jusqu'à la bibliothèque, a fait la queue pendant une heure avant d'y accéder, et y a travaillé pendant 3 heures. L'investissement personnel dans ces deux situations est, à notre sens, sans comparaison et l'amalgame de ces deux mesures nous paraît intellectuellement intenable. C'est pourquoi nous préconisons le décompte statistique des requêtes et des visites du site web de la BPI, dont l'évolution pourra être comparée à celle de la fréquentation physique (de toute façon assez stable du fait de la saturation des espaces) mais pas leur addition.

Des mesures plus fines permettent par ailleurs de discriminer les données de consultation distante. Le projet de rapport technique donne une définition très large du terme de visite virtuelle : « *recherche faite par un usager sur le site web de la bibliothèque depuis l'extérieur de la bibliothèque quel que soit le nombre de pages ou d'informations consultées* »<sup>129</sup>. En pratique, les logiciels statistiques distinguent les visites (qui regroupent les requêtes lancées par un même utilisateur – même numéro IP – dans un laps de temps de moins de 30 minutes) des requêtes ou « *hits* », qui sont des données brutes (le compteur est incrémenté à chaque appel d'une page ou d'un élément de page du site, quel que soit l'utilisateur appelant et son temps de consultation). La comparaison des entrées physiques à la bibliothèque avec les visites virtuelles, comprises cette fois selon cette acception restreinte permettrait au moins de raisonner en des termes plus cohérents. Le nombre de visites quotidiennes pourrait ainsi être un indicateur de consultation du site web de la BPI à comparer au nombre d'entrées quotidiennes à la bibliothèque sur le tableau de bord des services aux publics. Le total annuel des visites virtuelles pourrait également être rapporté au coût total de fonctionnement du site web de la bibliothèque (que nous n'avons pu calculer, ne disposant pas de données budgétaires suffisamment fines) afin de pouvoir comparer le coût par entrée et le coût par visite virtuelle.

---

<sup>128</sup> ISO TC 46/SC 8. Information et documentation – Indicateurs de performance pour les services électroniques des bibliothèques : Rapport technique [stade du document : Enquête], version du 05/07/2002, p. 22.

<sup>129</sup> *Ibid.* [définition 3.16], p. 4

En dernière analyse, on gagnerait à réfléchir à la notion d'indicateur hybride en prenant en compte les usages « mixtes » de la bibliothèque, c'est-à-dire en s'intéressant aux pratiques combinées (visites physiques assorties de consultations du site web) qui donnent davantage d'indications pour améliorer le service que la simple juxtaposition des données de fréquentation. En effet, il nous semble que ce type d'observation peut aider la bibliothèque à travailler efficacement à la requalification de son offre documentaire et de services. Il serait intéressant de connaître la part de la « double fréquentation » (à la fois du site physique et du site Internet) car cela permettrait d'imaginer des services assurant une continuité ou une complémentarité entre les deux lieux et les deux types d'usage. Les lecteurs utilisent-ils le catalogue de la bibliothèque avant de venir y consulter les ouvrages qu'ils y ont repérés ? Seraient-ils intéressés par un service de réservation à distance pour les postes de l'Autoformation ou pour des formations à la recherche documentaire ? Un forum électronique des usagers de la BPI accessible depuis son site ne serait-il pas un moyen intéressant de mettre à la disposition des communautés qui se construisent dans ses espaces une plate-forme d'échanges virtuels permettant de les initier ou de les prolonger ? Le site Internet de la BPI pourrait ainsi servir à la fois de produit d'appel pour des services sous-utilisés ou mal connus et de prolongement à des pratiques de socialisation qui forment l'identité de la bibliothèque.

Les indicateurs utiles à ce type de démarche sont connus mais relativement difficiles à calculer en l'absence d'un public captif. Les enquêtes lourdes conduites par le service Études et recherche permettraient néanmoins de recueillir ces informations tous les quatre ou cinq ans. Le projet de rapport technique préconise un indicateur qui nous semble utilisable dans ce cadre : le pourcentage de la population utilisant le site web de la bibliothèque (indicateur B.1.1.1 « pourcentage de la population touchée par les services électroniques »). Il n'est naturellement pas possible de calculer cet indicateur pour la population de référence, puisqu'elle n'est pas définie, mais l'enquête permettrait de procéder à cette évaluation auprès de la population des usagers interrogés.

### 2.1.2 Mesurer la fonction d'intégration sociale de la bibliothèque

Bien qu'elle ne figure pas parmi les missions de la BPI, la fonction d'intégration sociale de la BPI est manifeste. Nous formulons une proposition qui permettrait à la BPI d'objectiver les performances qu'elle réalise dans ce domaine. Cette proposition s'appuie implicitement sur une vision segmentée des publics et ne s'inscrit donc pas dans la vision égalitariste et indifférenciée que l'on peut en avoir. Elle pourrait notamment s'inspirer des directives de l'IFLA sur les communautés multiculturelles<sup>130</sup>. Nous examinerons deux populations-cibles, celle des handicapés et celle des étrangers<sup>131</sup>.

Il serait utile de disposer d'indicateurs relatifs à la fréquentation de la BPI par des personnes handicapées, seule catégorie de public à être considérée comme un « public spécifique » et bénéficiant d'un accueil et de services dédiés. Les loges réservées aux déficients visuels constituent le principal service qu'offre la bibliothèque à une population qui concerne principalement les malvoyants, bien que plusieurs actions aient été récemment conduites en faveur des sourds. Il est regrettable que la BPI ne soit pas en mesure de rendre compte de son activité dans ce domaine alors même que les visites de malvoyants donnent systématiquement lieu à des réservations (notées dans un cahier) qu'il serait aisé de comptabiliser en distinguant le nombre de visites du nombre d'utilisateurs. La mission Lecture et Handicap rattachée à la BPI participe à un réseau national de production, de signalement et de diffusion de documents destinés aux malvoyants. Rien n'interdit de distinguer de cette activité l'accueil sur place des malvoyants qui est un service de proximité pour des habitants de la région parisienne. Avec l'aide des associations parisiennes ou franciliennes, il serait assez aisé de mieux connaître la population des malvoyants dans cette

---

<sup>130</sup> Voir : HOLMES, Anne et WHITEHEAD, Derek (Dir.). *Les communautés multiculturelles : Directives de l'IFLA pour les bibliothèques*. [2<sup>ème</sup> édition, révisée], 1998.

<sup>131</sup> Aucun terme n'est vraiment satisfaisant pour désigner les communautés étrangères ou d'origine étrangère qui fréquentent la BPI. Le public visé ici ne comprend pas les touristes qui visitent ponctuellement la bibliothèque mais ne la fréquentent pas régulièrement. Il désigne aussi bien des personnes ayant acquis la nationalité française que des personnes de nationalité étrangère. Des immigrés de seconde génération peuvent être rattachés à cette catégorie lorsque leurs pratiques documentaires les conduisent à faire un usage intensif de documents relatifs à leur pays d'origine. Il semble que le critère le plus objectif pour identifier cette population soit celui qu'utilisent les sociologues du service Études et recherche lors des enquêtes lourdes : personnes « *qui parlent une autre langue que le français à la maison* ».

zone géographique et de calculer le taux de pénétration de la BPI par rapport à ce public-cible. Cette démarche permettrait de savoir si le taux d'utilisation de ces équipements est satisfaisant mais aussi de mieux organiser la communication extérieure de ce service ainsi que son insertion auprès des réseaux associatifs.

Une démarche similaire peut être envisagée, à une plus grande échelle, auprès de la population étrangère. La dernière enquête du service Études et recherche a permis de constater que plus de 29% des personnes interrogées parlaient une autre langue que le français à la maison. Cette population est suffisamment nombreuse pour que l'on prenne en compte ses besoins et centres d'intérêt spécifiques, ce que les bibliothécaires de la BPI font déjà dans une large mesure mais sans que la communication institutionnelle de l'établissement ne fasse véritablement état des services rendus. Si les enquêtes lourdes fournissent un indicateur précieux, son croisement avec les données sur les pratiques de consultation et de fréquentation permet également de mieux connaître les préférences et les besoins des populations étrangères ou d'origine étrangère et d'adapter l'offre documentaire et de services à leurs demandes. Nous proposons quelques indicateurs complémentaires qui permettraient d'assurer un suivi plus régulier de la composition et des pratiques de cette population.

Le premier est un des indicateurs que calcule déjà le service SLL mais auquel on pourrait accorder une plus grande visibilité : il s'agit de la part de la consultation des méthodes d'apprentissage du français langue étrangère (FLE) à l'Autoformation. La gestion automatisée sous Mmediaview des réservations de postes de consultation ainsi que des documents réservés permet d'obtenir en continu des données très fines sur la consultation des méthodes de FLE. Pour chaque document ou chaque poste, on connaît le nombre de sessions, le temps total des sessions et on peut les rapporter au nombre total de sessions ou au temps total d'ouverture du service. Actuellement, la part de la consultation du FLE est de plus de 60%, ce qui est un indicateur tangible de la mission d'intégration que remplit la BPI en mettant à disposition des publics étrangers les moyens d'apprendre gratuitement le français. Il est cependant impossible de rapporter cette activité à une population de référence. Le second indicateur

mesure davantage le rôle de « passeur » que joue la BPI entre culture d'origine et culture française. Alors que la mesure de la consultation de la presse périodique imprimée est impossible à réaliser, celle de la presse en ligne est très simple à évaluer. Comme l'offre de presse générale étrangère en ligne est abondante et diversifiée, on dispose grâce à Mmediaview d'un outil qui permet d'effectuer des relevés automatisés et continus concernant la totalité des titres étrangers d'information générale. Il suffit pour cela de sélectionner parmi les ressources électroniques les titres étrangers (aisément identifiables car leur cote est fabriquée sur le modèle suivant : 0 + code du pays). Naturellement, cet indicateur ne comptabilise que des sessions sur les postes informatiques et exclut les pratiques de consultation des personnes qui n'utilisent pas les ordinateurs. Il permet néanmoins de disposer régulièrement et automatiquement d'informations fiables sur l'évolution de la part respective des langues étrangères lues et parlées au quotidien par le public de la BPI.

### 2.1.3 Faut-il évaluer la satisfaction du public ?

La norme ISO 11620 préconise l'évaluation de la satisfaction des usagers vis-à-vis des services de la bibliothèque (indicateur B.1.1.1 « satisfaction des usagers ») tout en précisant que cette évaluation peut porter sur les services « *considérés dans leur totalité ou bien isolément* ». Elle propose un protocole d'enquête assez simple permettant de calculer le classement moyen donné par les usagers, sur une échelle allant de un à cinq, un représentant la valeur minimale, des services de la bibliothèque. Nous ne pensons pas que cet indicateur soit pertinent à la BPI. Comme le rappelait récemment Roswitha Poll<sup>132</sup>, la mesure de la satisfaction des usagers est affectée par plusieurs facteurs : leur expérience antérieure de la bibliothèque ou d'autres bibliothèques, leur relation à l'enquêteur (« *Loyalty influences the answers* »), le fait qu'ils puissent être (in)satisfaits pour des raisons qui ne sont pas liées au degré de performance de la bibliothèque ou du service utilisé. De plus, la mesure de la satisfaction ne semble intéressante que lorsque l'on peut l'apprécier chez des catégories spécifiques d'usagers, par exemple les étudiants

de premier cycle ou les enseignants-chercheurs dans une bibliothèque universitaire. En ce cas, l'approche segmentée des publics permet d'avoir un retour pertinent sur la qualité de services identifiés tels que le service de prêt entre bibliothèques, le service de renseignement et de référence, les services de formation aux usagers. À la BPI, l'absence d'un public captif identifié ou ciblé ne permet pas de procéder à des évaluations fines et sectorielles de ce type. Compte tenu du volume de fréquentation, la constitution d'un échantillon représentatif de la population ou d'un de ses segments s'avère extrêmement lourde et complexe. L'expression de la satisfaction ou de l'insatisfaction se manifesterait davantage dans l'observation des pratiques de consultation, dans les remarques consignées dans les cahiers des lecteurs ou dans les comportements. Le critère de la satisfaction pourra éventuellement être pertinent lors d'enquêtes ponctuelles conduites autour d'un service précis. Par exemple, on pourrait interroger un échantillon d'usagers qui viennent d'utiliser le catalogue de la bibliothèque et leur poser les questions suivantes : Cherchiez-vous quelque chose de précis, et si oui, quel document ou quel sujet vous intéressait ? Comment avez-vous procédé ? Qu'avez-vous trouvé ? Êtes-vous satisfait de ce que vous avez trouvé ? En ce cas, le critère de satisfaction est intégré à un ensemble de questions précises qui conduisent l'utilisateur à mettre en cohérence son appréciation du service avec la manière dont il l'a utilisé.

## **2.2 Fourniture et consultation de documents**

Les dispositifs présentés sous cette rubrique visent à répondre aux questions suivantes : l'offre documentaire de la BPI est-elle aisément accessible ? Est-elle pertinente et suffisante compte tenu de la demande et des pratiques du public ? Les crédits documentaires sont-ils utilisés de la meilleure façon ? Les indicateurs de disponibilité et de consultation de la collection permettent de prendre des décisions ayant trait à l'organisation des services ainsi qu'aux choix de la politique documentaire, c'est pourquoi ils intéressent à la fois le pôle des services aux publics et celui du développement documentaire. La collecte des données statistiques nécessaires à l'élaboration de ces indicateurs

---

<sup>132</sup> Nous nous référons à son intervention au congrès de l'IFLA à Glasgow, déjà citée.

pose trois types de difficultés. La première est liée au mode de fonctionnement de la BPI, qui exclut la possibilité de dénombrer les prêts : on ne peut mesurer que l'activité de consultation. La seconde tient à la part croissante qu'occupent les documents immatériels dans la collection et dans les usages. Comment évaluer l'utilisation des documents électroniques ? Enfin, un troisième défi concerne la fonction de fourniture de documents par le biais de la bibliothèque distance. Comment pourra-t-on, à terme, rendre compte de ce service ? Alors que la BPI cherche à redéfinir sa politique documentaire, lui font défaut des indicateurs qui lui permettraient d'avoir une vue d'ensemble de l'utilisation qui est faite de ses collections matérielles et immatérielles, sur place et à distance. La construction d'indicateurs documentaires hybrides est devenue indispensable pour échapper au cloisonnement de politiques d'acquisition jusqu'à présent menées séparément en fonction des supports et non des contenus. Les fonctions d'acquisition et de traitement des documents électroniques ont été intégrées au service des imprimés en décembre 2002. Les propositions qui sont faites ici répondent à un besoin urgent d'outils de pilotage pour la mise en œuvre de cette intégration.

### *2.2.1 Disponibilité des documents*

La notion de disponibilité s'envisage à deux niveaux, qui ne doivent pas être confondus. D'abord, on peut se demander si les documents proposés au catalogue de la bibliothèque sont effectivement en rayon ou disponibles sur le réseau. Dans ce cas, l'indicateur de disponibilité sert à la gestion du rangement physique des documents ou à l'administration des bases de documents électroniques. Puis, il s'agit de savoir si les titres demandés par le public sont présents dans la collection : on mesure alors l'adéquation de l'offre à la demande. Dans ce cas, l'indicateur de disponibilité sert à la politique d'acquisition. Nous examinerons successivement ces deux aspects en distinguant les documents imprimés des documents électroniques.

S'agissant des imprimés, la norme ISO 11620 propose un indicateur visant à mesurer la disponibilité des titres (indicateur B.2.2.1 « disponibilité des

titres »). Celui-ci ne convient pas à la BPI car il répond principalement aux besoins des bibliothèques dont tout ou partie des collections se trouvent en magasin et qui pratiquent le prêt. Un autre indicateur issu du projet d'amendement N°1 de la norme ISO 11620 est en cours d'approbation et nous paraît beaucoup plus pertinent pour une grande bibliothèque dont les collections d'imprimés sont entièrement en libre accès. Cet indicateur concerne le degré d'exactitude du rangement (indicateur B.2.2.8 « exactitude du rangement »). Il évalue dans quelle mesure les documents référencés au catalogue de la bibliothèque sont à leur emplacement exact sur les rayonnages. Cela revient à faire un mini-récolement. Lors de sondages ponctuels, à l'occasion des opérations de reclassement effectuées une fois par mois par des titulaires, par exemple, la méthode consisterait à choisir un échantillon représentatif de rayonnages et d'imprimer la liste des documents correspondants dont le statut indique qu'ils sont censés être en rayon (on exclut les documents en cours de traitement ou de retraitement). Sur cette liste, les titres seraient classés par cote CDU afin de suivre le déroulé des cotes dans les travées. Il conviendrait alors de noter le nombre d'ouvrages manquants ou rangés au mauvais endroit. L'indicateur d'exactitude de rangement s'exprime sous la forme d'un rapport entre le nombre de documents rangés correctement et le nombre total de documents de l'échantillon. Cette méthode présente un triple intérêt : elle permet tout à la fois d'évaluer la disponibilité réelle des documents, la qualité du travail des vacataires chargés du rangement et de procéder par vagues successives à des récolements (ceux-ci ne sont que trop rarement organisés à la BPI). L'indicateur d'exactitude de rangement peut donc être utilisé comme un indicateur de performance du travail des vacataires (une évolution à la baisse impliquera que l'on prenne des mesures de formation, de recrutement ou d'encadrement) en même temps qu'il mesure la qualité du service rendu en termes de fourniture de documents.

Concernant la pertinence de l'offre par rapport à la demande, les solutions proposées par la norme ne sont pas applicables à la BPI. Elles impliquent en effet de procéder à des enquêtes par sondages auprès des usagers. Compte tenu des flux et de la diversité des publics et de la vocation encyclopédique de la bibliothèque, les résultats de telles enquêtes ne seraient guère exploitables et la

mise en œuvre du dispositif serait trop lourde pour qu'on puisse le reconduire régulièrement. Nous croyons plus judicieux d'en rester au système traditionnel des cahiers dans lesquels les lecteurs indiquent les titres qu'ils souhaiteraient que la bibliothèque commande. Cette pratique ne permet pas d'élaborer des indicateurs synthétiques sur la disponibilité des titres en termes d'adéquation à la demande mais elle est bien rôdée et convient aux responsables de domaines et aux acquéreurs.

Pour les documents électroniques, les procédures sont connues et utilisées. Un indicateur unique permet de mesurer à la fois l'intérêt que suscite une ressource électronique et sa disponibilité sur le réseau : il s'agit du pourcentage de sessions rejetées (également appelées « refus »). Cet indicateur fait partie des propositions actuellement examinées par l'ISO dans son projet de rapport technique sur les indicateurs de performance pour les services électroniques des bibliothèques (indicateur B.1.3.4 « pourcentage de sessions rejetées »). Mmediaview est paramétré pour donner cette information pour chacune des ressources électroniques diffusées sur le réseau de la BPI. Le principal intérêt de cette information est qu'elle permet de déterminer si un nombre suffisant de licences a été souscrit afin de répondre à la demande des usagers. Le taux de refus s'exprime sous la forme d'un pourcentage de sessions rejetées par rapport au nombre total de tentatives de sessions pour chaque base de données sous licence. Il n'y a pas vraiment d'intérêt à calculer un chiffre global pour l'ensemble des bases de données. Le projet de rapport technique préconise de ne pas comptabiliser les refus dus à des erreurs techniques. Nous pensons au contraire que ce critère est pertinent et constitue un bon indicateur des dysfonctionnements techniques liés à l'installation et à la maintenance des ressources électroniques, en particulier les cédéroms, qui posent beaucoup de problèmes. Ces informations sont déjà réunies par le service des documents électroniques car elles servent au suivi des relations et des négociations avec le service informatique, chargé de l'installation et de la maintenance des accès.

Pour avoir une vision plus globale de la disponibilité des ressources électroniques, on pourrait avoir recours à des indicateurs qui touchent plus largement l'accessibilité des infrastructures informatiques ou d'un ensemble

d'applications documentaires. Ces indicateurs mesurent tout simplement la gravité et la durée des pannes informatiques, qui sont relativement fréquentes à la BPI. La norme ISO 11620 préconise l'utilisation du taux de disponibilité des systèmes informatisés (indicateur B.2.9.4 « disponibilité des systèmes informatisés »). Ce taux se calcule en rapportant le nombre d'heures d'indisponibilité du système au nombre d'heures d'ouverture de la bibliothèque. On peut imaginer d'appliquer ce calcul à chacune des applications ou des espaces spécifiques de la bibliothèque, par exemple le catalogue, la base de dossiers de presse numérisés BPI-Doc, l'espace Autoformation ou l'espace Son Vidéo.

Pour ce qui concerne les services à distance, la disponibilité des documents en ligne pourrait être mesurée, dans ses grandes masses, selon le même principe, sauf qu'au lieu de retenir le nombre d'heures d'ouverture de la bibliothèque comme base de référence, il conviendrait de rapporter la durée d'indisponibilité du site web ou de ses rubriques spécifiques à la durée totale (24 heures, 30 jours, 12 mois, selon la fréquence choisie), un site web étant supposé rester accessible 24 heures sur 24.

### *2.2.2 Consultation des documents*

La question de la mesure de la consultation documentaire à la BPI a été récemment traitée par Delphine Fanget<sup>133</sup>. Nous nous contenterons de rappeler les principales conclusions de l'expérimentation qu'elle a conduite dans l'un des secteurs de la bibliothèque, le « 3 dur » (Droit-Économie), et de les compléter par quelques propositions visant à harmoniser les dispositifs existants ou imaginés. Nos propositions s'appuient sur les principes généraux de conduite d'une politique documentaire qui visent à mettre en cohérence la structure de l'offre des collections avec celle de la demande des usagers tout en laissant aux bibliothécaires la possibilité de privilégier certains choix liés aux missions spécifiques de leur établissement. Ces principes ont été notamment

formalisés par Bertrand Calenge et Thierry Giappiconi. Nous considérerons qu'ils sont connus des professionnels de la BPI. Précisons toutefois que notre réflexion s'inscrit dans le cadre de l'évaluation des services aux publics : les solutions préconisées doivent servir la politique de développement des collections mais aussi la gestion des services. Dans le premier cas, les indicateurs mesurent les pratiques de consultation relativement au contenu et au volume de l'offre. Dans le second cas, les indicateurs doivent éclairer l'organisation et la présentation générale de l'offre ainsi que l'ensemble des flux et des mouvements que sa consultation suscite dans les espaces ou sur les réseaux. Nous suivrons la distinction entre documents imprimés et ressources électroniques en décrivant d'abord des solutions relatives à la collecte des statistiques de consultation, puis d'autres qui concernent leur exploitation et leur mise en cohérence afin d'obtenir des indicateurs hybrides portant sur l'ensemble des supports.

#### 2.2.2.1 *Les dispositifs de collecte des données sur la consultation*

Avant d'examiner les dispositifs techniques de collecte, il convient d'apporter quelques précisions d'ordre méthodologique. S'agissant des imprimés, les indicateurs proposés par la norme ISO 11620 et son amendement N°1 semblent peu adaptés à la BPI. Qu'il s'agisse du taux d'utilisation des documents (indicateur B.2.2.6 « taux d'utilisation des documents ») ou du pourcentage du fonds non utilisé (indicateur B.2.2.7 « pourcentage du fonds non utilisé »), les dispositifs proposés ne paraissent applicables que lorsque la bibliothèque s'appuie sur un système automatisé de gestion des prêts ou des communications de documents conservés en magasin. Pour l'évaluation de la consultation sur place, les méthodes préconisées ne sont pas pertinentes dans une grande bibliothèque dont l'amplitude horaire d'ouverture est très large. Elles n'envisagent en effet que des techniques d'échantillonnages ponctuels alors même que les résultats sont censés être interprétés par rapport à la totalité de la collection. Il n'est pas possible de procéder manuellement aux dénombrements

---

<sup>133</sup> FANGET, Delphine. *Évaluation de la consultation des collections du secteur 3 (Droit-Économie) à la Bibliothèque publique d'information : proposition d'une méthode*. Mémoire d'étude Enssib. Villeurbanne : École nationale des sciences de l'information et des bibliothèques, 2002.

à partir des chariots de rangement (le rangement des livres se fait quasiment en continu à la BPI et concerne entre 8 000 et 10 000 volumes chaque jour) ou en comptant les livres posés sur les tables (à la BPI, les usagers lisent ailleurs que sur les tables et pas seulement des livres de la bibliothèque).

Au-delà de ces considérations pratiques, les indicateurs de l'ISO posent un problème de fond : ils conduisent en effet à raisonner par rapport à un taux *global* d'utilisation des collections (qui est le rapport entre le nombre de documents consultés et le nombre total de documents dans le fonds) alors que le calcul de ce taux ne nous paraît pas pertinent. En effet, l'agrégation des données trouve ses limites dans l'analyse d'un fonds documentaire, surtout lorsqu'il contient 350 000 volumes. Il est nécessaire de prendre en compte ce que Bruno Béguet appelle « *les effets de masse critique* »<sup>134</sup> : dans certains secteurs (la littérature ou l'histoire, par exemple), on sait qu'il est impératif de conserver beaucoup plus de titres qu'il n'en est effectivement consulté. Il faut en effet prendre en compte un effet de référence, ou de prestige, du fonds : les lecteurs attendent de la bibliothèque qu'elle possède certains titres, même s'ils ne les consultent pas. De plus, la variété des usages potentiels implique que l'on dispose d'une masse importante de documents qui ne sont pas, ou très rarement, utilisés, *a fortiori* dans une bibliothèque à vocation encyclopédique qui ambitionne de servir « *tous* » les publics. La qualité du service rendu se mesurera aussi à la capacité de la bibliothèque de fournir des documents rares, de répondre à des demandes pointues. Naturellement, d'un secteur à l'autre, cet effet de masse critique variera. Dans le domaine de l'informatique par exemple, la pertinence de l'offre tiendra davantage à son actualité qu'à son volume<sup>135</sup>. Dans d'autres domaines (langues rares par exemple), on peut également se heurter aux limites de l'offre éditoriale. La prise en compte de ces situations très diverses incite à la plus grande prudence dans l'interprétation des statistiques : l'indicateur du taux de consultation n'est pertinent que quand on l'applique à des secteurs thématiques relativement homogènes. Le calcul du taux global de consultation est inutile car il ne veut rien dire. L'évaluation de la

---

<sup>134</sup> Entretien avec Bruno Béguet, le 16 octobre 2002.

consultation des collections n'a de sens que si elle s'appuie sur des relevés fins et détaillés qui justifient la mise en œuvre d'un dispositif de collecte relativement lourd et coûteux.

Une approche intégrée et multisupport de la collecte des données sur la consultation conduit à examiner trois dispositifs complémentaires : le dénombrement informatique des imprimés au moyen du SIGB Best-seller (prototype testé par Delphine Fanget) ; le dénombrement informatique des ressources électroniques au moyen du module statistique de Mmediaview (dispositif existant qu'utilisent la CBI et SLL) ; le dénombrement des consultations et téléchargements à distance de documents électroniques (au moyen du module statistique du site web). Les deux premiers dispositifs concernent la consultation sur place et sont à peu près opérationnels. Le dernier concerne la consultation à distance et n'a pas encore été étudié par les responsables du site web de la BPI : nous ne l'évoquerons pas directement ici car en l'absence d'une politique de diffusion documentaire clairement définie pour le site web, les indicateurs de consultation numérique recoupent ceux des visites virtuelles (déjà évoqués) et ceux des téléchargements (qui seront abordés plus loin). C'est donc uniquement pour la consultation sur place que l'élaboration d'indicateurs hybrides est envisageable à court terme.

L'évaluation de la consultation a été expérimentée une première fois lors de la semaine-test de 2001 à partir du décompte manuel des ouvrages rangés par les vacataires. Cette première méthode donne une indication du volume global de consultation des imprimés mais ne permet pas d'obtenir d'informations sur les thèmes les plus consultés. En effet, les lecteurs sont très mobiles : ils déplacent les ouvrages des rayons vers l'endroit où ils sont installés pour travailler et les laissent à cet endroit en partant. Nous avons examiné plusieurs chariots chargés de livres à ranger : ils contiennent des titres qui concernent des sujets très divers et cette diversité témoigne de l'éparpillement des lieux choisis pour la lecture, indépendamment de l'implantation des collections. À l'automne

---

<sup>135</sup> Précisons que la BPI a pour politique de n'acheter qu'un seul exemplaire de chaque titre, à quelques exceptions près (codes juridiques, par exemple). La question du volume se pose donc ici exclusivement par rapport au nombre et à la diversité des titres.

2001, Delphine Fanget a testé d'autres types de relevés manuels : observation des lecteurs dans les rayonnages, entretiens avec eux, analyse des demandes d'ouvrages faites dans les bureaux d'information, toujours sur la base d'échantillons. Ces méthodes se sont avérées pertinentes pour l'étude ponctuelle d'un secteur, mais les informations recueillies restent trop imprécises et les protocoles de dénombrement manuel et d'exploitation sont lourds. S'inspirant d'expériences conduites à la médiathèque de la Cité des sciences et de l'industrie et dans les salles de lecture du Haut-de-jardin de la BnF<sup>136</sup>, Delphine Fanget a donc préconisé l'acquisition d'un nouvel outil automatisé. Ce développement informatique a été réalisé par la société Portfolio (aujourd'hui Bibliomondo) pour un coût d'environ 3 200 €. Il permet de lire les codes-barres des monographies et des ouvrages traités comme tel, et d'obtenir à partir du fichier de codes-barres un fichier de notices bibliographiques qu'on peut reverser dans une base de données Access. Les fichiers de codes-barres sont régulièrement transférés sur le serveur du SIGB. Grâce aux codes, celui-ci accède au fichier contenant les données d'exemplaires. Il fait ensuite le lien entre exemplaires et notices bibliographiques. On obtient des données sur tous les champs renseignés lors du catalogage des documents, en particulier la cote CDU, la date de publication, la langue du document, les titres et les noms des auteurs. Toutes ces données permettent une analyse approfondie de la consultation qui convient aux besoins d'une politique de développement des collections.

Cet outil présente quelques défauts. Lors de l'expérimentation, Delphine Fanget ne disposait pour l'enregistrement des codes-barres que d'un poste fixe installé sur la banque d'accueil du bureau 3. Les vacataires de rangement ont donc été obligés de conduire systématiquement leur chariot à la banque d'accueil avant de ranger les ouvrages dans les rayons. L'acquisition, prévue au budget 2003, de douchettes à codes-barres portables devrait considérablement simplifier l'opération et permettre de l'étendre à l'ensemble des secteurs. Il restera

---

<sup>136</sup> Pour un compte rendu des conclusions de cette expérience, voir : BÉGUET, Bruno. *La consultation des collections imprimées en Haut-de-jardin : analyse statistique du sondage de décembre 2000*. [Document de travail BnF, Direction des collections, Adjoint aux questions scientifiques et techniques, Mission de coordination, version du 31/05/2001]. Paris : BnF, 2001[dact.].

néanmoins à définir la périodicité de ces relevés. Des relevés continus permettraient naturellement une prise en compte systématique des pratiques des usagers mais risqueraient d'alourdir sensiblement le travail des vacataires. On pourrait alors envisager un relevé par mois, ou encore de caler des relevés continus sur les dates des semaines-tests. L'utilisation de ce développement informatique se heurte à d'autres limites : lors des relevés, il y a toujours un risque de confusion entre le code-barres de la bibliothèque et le code-barres commercial. Par ailleurs, cette méthode ne tient pas compte de la pratique du feuilletage en rayon. Enfin, il est impossible de dénombrer automatiquement les ouvrages sans code-barres, notamment les cartes et surtout les périodiques. Il semble tout aussi impossible de procéder régulièrement à des relevés manuels pour cette catégorie d'imprimés. Se pose en effet le problème de l'unité matérielle considérée : est-il pertinent d'additionner des données qui concernent tantôt des fascicules, tantôt des volumes, tantôt des microformes ? Le dispositif est donc restreint à la consultation des monographies, séries, annuaires, partitions (tous les imprimés hors ceux qui sont considérés comme périodiques et rangés à part, sans code-barres) et à celle des CD-audios de l'espace Son Vidéo (à l'exception des titres diffusés au moyen d'un robot *juke-box*).

Le prototype testé en 2001 est néanmoins le plus fiable et le plus pratique que l'on puisse utiliser à ce jour à moyens constants. Il pourrait être complété par l'analyse des fonds qui sont régulièrement retirés des rayonnages par la section retraitement du service des imprimés. Les agents de cette section tiennent en effet à jour des statistiques permettant de distinguer les ouvrages destinés à être désherbés selon des critères intellectuels (l'ouvrage est volontairement retiré du fonds parce qu'on estime qu'il n'a plus sa place dans la collection) de ceux qui doivent être restaurés ou recommandés parce qu'ils sont en mauvais état. Ces statistiques sont très intéressantes car elles permettent, d'une part, de prendre la mesure des dégradations volontaires sur les collections, et, d'autre part (et c'est ce qui nous intéresse ici), d'identifier des pans de la collection qui font l'objet d'un usage intensif : on peut considérer que les indicateurs d'usure sont aussi des indicateurs d'usage. La section retraitement pourrait donc contribuer à l'analyse de la consultation des collections. En conclusion sur ce point, il reste à préciser que le dispositif proposé n'aurait pas une durée de vie supérieure à

dix ans. En effet, lors de sa prochaine ré-informatisation (probablement autour de 2012), la BPI aura certainement l'opportunité d'équiper ses collections d'imprimés des nouvelles puces électroniques qui simplifient le travail de récolement et d'évaluation de la consultation sur place. Ce système est encore coûteux. Utilisé dans un nombre croissant de bibliothèques américaines, il est expérimenté depuis deux ans dans quelques bibliothèques municipales françaises, notamment celle de la Ciotat<sup>137</sup>. D'ici à dix ans, on peut parier qu'il se sera généralisé dans nombre d'établissements et qu'il sera devenu plus abordable.

S'agissant des outils permettant d'évaluer la consultation des documents électroniques, nous ne reviendrons pas sur les principales fonctionnalités de Mmediaview, qui fournit chaque mois des tableaux indiquant les consultations par thème documentaire, par document et par poste. Ces résultats permettent d'éditer des listes statistiques mais aussi de repérer des « coquilles » dans les notices et de nettoyer la base au fur et à mesure. Les possibilités d'exploitation de ces statistiques sont très nombreuses et permettraient de construire beaucoup d'indicateurs de niveau opérationnel si elles étaient plus utilisées. Quelques dysfonctionnements ont été observés : le filtre de Mmediaview qui effectue les tris ne génère pas toujours à l'affichage les données demandées (il faut alors supprimer le « bruit ») ; les tris automatiques par secteur de la bibliothèque ne peuvent être réalisés (il faut recomposer les secteurs à partir des cotes) ; les documents qui ont deux cotes sont comptés deux fois (les doublons faussent marginalement les statistiques).

Par ailleurs, la consultation des documents électroniques ne concerne que ceux qui font partie du fonds « virtuel » de la BPI et qui sont intégrés aux interfaces d'accès installés sous Mmediaview. À moins d'un développement spécifique (demandé depuis plus d'un an à la société EI Audiovisuel), il ne sera pas possible d'évaluer la consultation des postes donnant accès à l'Internet libre. De même, l'évaluation de la consultation des dossiers documentaires de BPI-

---

<sup>137</sup> Voir : ROUX-FOUILLET, Jean-Paul. *Les puces envahissent les bibliothèques : une nouvelle technologie d'identification des documents*. Bulletin des bibliothèques de France, 2000, t. 45, n°6, p.66-70.

Doc et d'autres applications documentaires spécifiques (base de photographies numérisées de la collection Windenberger, futur fonds audiovisuel numérisé sur la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle) devra s'appuyer sur des outils que la société DIP SYSTEM n'a pas encore développés. Le plus difficile n'est pas tant la création de ces outils que le mode de structuration des statistiques de consultation. Celui-ci dépendra en effet des langages et des catégories d'indexation qui auront été utilisés pour le catalogage et le signalement de ces ressources. Comme nous allons le voir à présent, le principal problème pour l'exploitation et l'interprétation de données hybrides réside en effet dans l'hétérogénéité des nomenclatures d'identification et d'indexation des documents, qui sont actuellement liées à leur support de diffusion.

#### 2.2.2.2 *Interprétation des données et choix des indicateurs*

L'interprétation des données de la consultation peut se faire à deux niveaux. Le premier, qui concerne la gestion des services aux publics, peut se contenter des grandes masses de consultation par secteur de la bibliothèque, sans entrer dans la caractérisation détaillée de ce qui est consulté. Le second, propre à la politique documentaire, repose sur une analyse plus approfondie, prenant en compte tous les critères pertinents, afin d'analyser dans le détail la structure de la consultation et de la comparer à celle de l'offre. Nous examinerons successivement ces deux types d'exploitation qui concernent aussi bien les données relatives aux imprimés (mesurées par Best-Seller) que celles concernant les documents électroniques (mesurées par Mmediaview). Préalablement, nous préciserons quelles harmonisations sont nécessaires pour pouvoir agréger les données relatives aux différents supports.

La terminologie employée à la BPI pour désigner un ensemble de documents varie en fonction des supports et de la profondeur de présentation ou d'analyse de l'offre documentaire. L'agrégation de données concernant les documents imprimés, analogiques et électroniques implique que l'on procède à des recoupements entre les différentes catégories utilisées afin d'éviter les doublons et d'assurer la couverture statistique de la totalité de l'offre et de la consultation. Un *secteur* est une unité spatiale à caractère thématique et/ou

fonctionnelle de la bibliothèque. Elle regroupe des services ou supports spécifiques (Autoformation, Son Vidéo, Presse) ainsi que des ensembles cohérents de cotes de la CDU mais il y a des exceptions et des ruptures de cotes. On trouvera par ailleurs certains documents dans plusieurs secteurs : c'est le cas des usuels les plus courants, mais aussi de certains groupes de documents électroniques « de référence » accessibles dans tous les secteurs. Alors que les personnels parlent fréquemment de secteurs, le terme employé dans le catalogue pour indiquer le bureau de rattachement de chaque document est celui de *catégorie*, qui sert aussi à donner d'autres informations pour certains documents particuliers. L'application Mmediaview emploie une terminologie propre aux documents électroniques puisqu'elle les classe selon une arborescence d'une soixantaine de *thèmes documentaires* (qui ne recourent que très partiellement les catégories) eux-mêmes déclinés en *sous-thèmes* plus spécifiques. Les imprimés sont regroupés en *secteurs*, puis en *disciplines*, puis en *domaines*, puis en *codes-sujets*. À ces divergences de vocabulaire, il faut ajouter que certains documents ont plusieurs cotes CDU, que d'autres (documents électroniques sur la presse étrangère, par exemple) n'ont en pas, et qu'il existe naturellement toutes sortes de cas particuliers. Tous les documents étant catalogués dans Best-Seller, il existe néanmoins une cohérence dans la description bibliographique de toute la collection : le croisement des critères « *cote CDU* » et « *support* » permet de regrouper à peu près tous les documents formant un ensemble thématique relativement précis et homogène. Mais les nomenclatures documentaires utilisées couramment au niveau des modules statistiques de Best-Seller et de Mmediaview ne concordent pas. Il faudrait donc que les utilisateurs des deux bases établissent des correspondances et une nomenclature statistique unique afin d'analyser dans les mêmes termes la structure de l'offre et celle de la consultation des imprimés et des ressources électroniques.

Pour la gestion des services et des espaces, l'unité du secteur correspond peu ou prou à l'implantation des documents imprimés ou analogiques et des bureaux d'accueil spécialisés (les livres traitant des sciences sont rangés dans le secteur 5) ainsi qu'à l'installation des accès aux documents électroniques (les sites Internet et les cédéroms scientifiques ne sont accessibles que dans le secteur 5).

Le découpage des espaces en fonction des secteurs fournit donc un cadre d'analyse qui convient aux besoins de la régie des espaces, du service informatique ou des agents chargés de l'organisation des plannings. En effet, si les chiffres de la consultation par secteur donnent une idée générale de la ventilation des préférences documentaires des lecteurs, ils peuvent également servir à gérer l'implantation générale des collections, la maintenance des postes informatiques, la répartition et l'encadrement des personnels chargés du rangement (vacataires mobiles affectés à des secteurs) ou du renseignement (titulaires et vacataires postés aux bureaux d'information). L'indication d'une activité soutenue ou en hausse constante dans un secteur donné permettra, par exemple, d'attirer l'attention des agents de sécurité, de la section retraitement ou du service informatique sur cette zone de fréquentation et de consultation. Elle pourra également conduire à des redéploiements de personnels. Dans cette perspective, la régularité et la fréquence des relevés importent davantage que leur précision : on mesure des flux d'activité et des circulations tantôt physiques, tantôt sur le réseau. Les seules informations utiles sont alors la cote CDU du document, son support, et, éventuellement la catégorie du document, encore que celle-ci puisse se déduire aisément à partir de la combinaison des deux premières. Ces informations permettront d'apparenter chaque document à un secteur et de reconstituer par ce biais l'activité globale de consultation en fonction de la localisation des collections dans l'espace.

Les indicateurs opérationnels que l'on pourra construire à partir de ces observations serviront à la gestion des services : le rapport des consultations d'un secteur par rapport au total des consultations est sans doute l'indicateur le plus pertinent pour prendre des décisions de gestion au niveau de chaque bureau d'informations et dans sa périphérie. Pour chaque secteur, la part des consultations électroniques par rapport au total des consultations fournit un indicateur intéressant d'utilisation des postes qui pourra être utile à l'organisation de leur maintenance par le service informatique. Le total des consultations pourrait être rapporté au nombre d'entrées par jour, ce qui permettrait de calculer le nombre moyen d'imprimés, de documents électroniques ou de documents (indifférenciés) consultés « par lecteur » (en réalité, par entrée). Ce dernier indicateur est celui qui se rapproche le plus du

nombre de documents prêtés par personne de la population à desservir, indicateur très utilisé et recommandé par la norme ISO 11620 (indicateur B.2.4.4 « documents en prêt par personne de la population à desservir »).

Pour la politique documentaire, la même information se décline selon d'autres usages. L'exploitation des données doit en effet prendre en compte un plus grand nombre de paramètres que dans le premier cas. Outre la cote CDU, les champs suivants (tous renseignés systématiquement dans le catalogue de la BPI) sont utilisés par Bruno Béguet pour l'analyse de la structure de l'offre et des acquisitions et seraient donc pertinents pour celle de la demande exprimée par la consultation : auteur, titre, collection, éditeur, année de publication, langue de publication, ceci afin de réaliser des traitements statistiques et d'identifier les documents consultés pour repérer les titres qui font l'objet de consultations multiples, fournir des exemples précis, voire élaborer des typologies à l'intérieur de l'ensemble consulté. D'autres critères propres à certains supports devraient également être pris en compte (ressource gratuite ou payante, déterminée à partir du titre pour les documents électroniques, par exemple). L'exploitation des données fines de la consultation exige un très gros travail de traitement et d'interprétation des informations si l'on s'attache à faire des relevés sur l'ensemble des secteurs, et non sur des échantillons. Il n'est donc ni possible, ni utile de faire des relevés trop fréquents : la fréquence d'un relevé tous les deux ou trois ans semble raisonnable.

Les indicateurs issus du croisement de la structure de l'offre et de celle de la consultation excluent un certain nombre de variables qu'utilise Bertrand Calenge (le *niveau* des collections, par exemple). La base de données constituée permet néanmoins de recueillir des informations très précieuses, à plusieurs degrés de profondeur de la collection, notamment au niveau du domaine (qui correspond au champ de compétence d'un acquéreur) et au niveau de la coordination des acquisitions et de l'élimination (qui correspond au champ de compétence du chef de service et de ses adjoints). Les indicateurs qui nous ont paru les plus intéressants compte tenu des débats en cours et des évolutions engagées à la BPI sont, pour chaque domaine ou secteur : l'âge moyen des collections (calculé à partir des dates de publication), la part du français, le taux

de renouvellement (biaisé du fait du désherbage) et la part des documents électroniques. Pour chacune de ces variables, le croisement des volumes consultés et des volumes proposés indiquera la pertinence de l'offre. Comme cela se fait déjà avec Mmediaview, on pourra également éditer des listes des titres, collections ou auteurs les plus consultés, tous supports confondus. Grâce au module de suivi budgétaire des acquisitions, on pourra également croiser les statistiques de consultation avec les statistiques d'acquisition lorsque l'on s'interroge sur l'opportunité de certaines dépenses documentaires. Appliquer la même démarche aux ressources électroniques payantes impliquerait toutefois que l'on renseigne et qu'on actualise régulièrement le champ « prix » dans leurs notices bibliographiques. Une sélection de ces indicateurs pourra aboutir à la construction de tableaux de bord opérationnels pour chaque domaine et à chaque niveau de décision. Tous les indicateurs proviendraient d'une même base de données « brutes », ce qui garantirait la cohérence entre les différents tableaux de bord organisés entre eux selon une structure « gigogne ».

### **2.3 Reproductions, impressions, téléchargements**

En complément de l'analyse de la consultation, nous pensons que les données relatives aux différents modes de reproduction ou d'« extraction » documentaire (photocopies, impressions, téléchargements) sont des indicateurs très pertinents pour mesurer l'activité et les pratiques lorsqu'il n'est pas possible de comptabiliser les prêts. On peut en effet considérer que la mise à disposition de services de reproduction ou d'impression constitue un service important dans une bibliothèque de consultation : elle contribue de façon déterminante à la qualité de la prestation offerte aux usagers. Parce que ces services sont le plus souvent externalisés auprès de sociétés privées, les bibliothécaires ont tendance à les exclure de leur champ de compétence et à oublier qu'au-delà de la qualité du renseignement donné ou de l'environnement de travail proposé, rapporter chez soi une trace écrite de ce que l'on a trouvé à la bibliothèque reste une préoccupation majeure pour beaucoup de lecteurs. La norme ISO 11620 n'a retenu aucun indicateur sur les impressions ou les photocopies.

Par rapport aux dispositifs présentés pour l'analyse de la consultation, les données relatives à ces activités présentent l'avantage de pouvoir être mesurées en continu et automatiquement : nous avons vu que la CBI (*via* Mmediaview) et SEDECCO produisaient des informations fiables et complètes sur l'utilisation des équipements concernés. Il reste à élaborer les indicateurs permettant d'apprécier l'évolution des pratiques de reproduction et d'impression. Nous proposons de rapporter le total quotidien ou annuel de photocopies ou d'impressions au total quotidien annuel des entrées. Ce calcul a été réalisé pour la BPI sur la base des chiffres de l'année 2001. Si l'on additionne le nombre de photocopies et le nombre d'impressions, on obtient un résultat de 2, 1 page A4 par jour et par entrée. C'est-à-dire que chaque lecteur entrant à la bibliothèque effectue, en moyenne, deux tirages. Cette information pourrait être utile dans le cadre de discussions avec les représentants des auteurs et des éditeurs par exemple. Elle est plus parlante que le nombre total de photocopies qui sert au calcul annuel des droits qui leur sont reversés.

Les photocopies et les impressions ayant le même prix, on pourrait également interpréter l'évolution de la part relative de chacune de ces pratiques par rapport au nombre total de tirages : ainsi, l'augmentation de la part relative des impressions par rapport aux photocopies pourrait être interprétée comme un renforcement des pratiques de recherche et de consultation à partir des postes informatiques, au détriment de la consultation des collections d'imprimés. Le suivi de ces indicateurs permettrait enfin de mieux conduire les négociations contractuelles avec les prestataires chargés de l'entretien et de la maintenance des appareils. On pourrait croiser l'évolution du nombre de tirages avec le nombre d'heures d'indisponibilité des machines ou le nombre d'interventions techniques pour réparation afin de déterminer si la prestation de maintenance est satisfaisante ou pas et, plus généralement, pour voir si le nombre de photocopieurs et de serveurs d'impression mis à la disposition du public est suffisant ou pas.

Le projet de bibliothèque à distance impliquera que l'on procède à des calculs similaires concernant les téléchargements. Actuellement, la BPI ne propose à ses usagers aucun document à télécharger, mais les projets en cours pourraient

aboutir à la mise à disposition de documents numérisés dont les droits auraient été négociés. On pense en particulier aux dossiers de presse numérisés de la base BPI-Doc, encore que la mise en œuvre de la directive européenne 2001/29/CE du 22 mai 2001 sur « *l'harmonisation de certains aspects du droit d'auteur et des droits voisins dans la société de l'information* »<sup>138</sup> menace très sérieusement ce projet. Si tel n'était pas le cas, la BPI pourrait bientôt utiliser deux indicateurs proposés par le projet de rapport technique sur les services électroniques des bibliothèques : le nombre de documents téléchargés par session (indicateur B.1.3.1, qui recoupe le nombre d'impressions ou de photocopies par entrée) et le coût par document téléchargé (indicateur B.1.3.3, plus difficile à calculer). À terme, on pourrait imaginer un indicateur hybride agrégeant les données d'impression, de photocopie et de téléchargement.

#### **2.4 Valeur ajoutée documentaire : renseigner, signaler, former**

Un des soucis majeurs des bibliothécaires de la BPI est de savoir s'ils servent encore à quelque chose. On l'a vu, les agents sont envahis par un doute profond qui se traduit par un sentiment de surqualification des personnels postés en service public compte tenu des questions qu'on leur pose et des pratiques qu'ils observent autour d'eux. Face aux phénomènes de « *googelisation* »<sup>139</sup> et alors que la pratique du catalogage local tend à devenir une exception française (encore que la mise en ligne du SUDOC et les notices de la BnF fassent un nombre croissant d'émules), les professionnels s'interrogent également sur l'utilité de certaines tâches effectuées dans les services internes. Enfin, les formations organisées auprès des usagers ne rencontrent pas un succès très visible : en 2001, 200 personnes ont été formées à Internet lors de 42 séances (soit 4,5 personnes par séance), ce qui paraît bien peu comparé au million d'entrées annuelles. Les fonctions de recherche, de signalement et de formation documentaires qui ont toujours été considérées comme le « cœur du métier » de

---

<sup>138</sup> La directive pourrait en effet s'appliquer aux « panoramas de presse », empêchant *de facto* la BPI de mettre en ligne les dossiers numérisés sur son site web. Elle pourrait même remettre en cause la mise à disposition des dossiers dans les espaces de la bibliothèque.

<sup>139</sup> Ce néologisme est employé pour désigner des pratiques de recherche documentaires en ligne de plus en plus répandues. Ces pratiques reposent sur l'utilisation d'outils d'interrogation de type métamoteur d'un maniement très simple et dont *Google* est l'exemple le plus connu.

bibliothécaire font aujourd'hui l'objet de nombreuses interrogations. Nous les avons regroupées sous l'intitulé de « valeur ajoutée documentaire » car avec les fonctions de veille et de sélection, elles regroupent un ensemble de tâches précises et de compétences hautement qualifiées qui semblent précisément remises en cause aujourd'hui. Dans ce contexte, nous avons voulu proposer quelques pistes qui permettraient d'objectiver les problèmes rencontrés et de mesurer leur évolution dans la durée. Nos préconisations dans ce domaine ne sont que des esquisses : nous invitons le lecteur à considérer ce qui suit davantage comme une réflexion sur les instruments qui pourraient éclaircir cette situation que comme une proposition figée.

#### 2.4.1 *Les services de renseignement : évaluer les questions*

La médiation humaine, sur place ou à distance, est l'occasion privilégiée d'un échange qui est à la fois un transfert de compétences et un service que l'on rend à l'utilisateur. La « question » est l'expression de demandes ou de besoins plus ou moins clairement formulés par lui. Le rôle du bibliothécaire est d'analyser la question, de la reformuler et enfin d'apporter la ou les réponses qui lui semblent les plus pertinentes compte tenu de l'analyse qu'il en a faite ainsi que de la disponibilité et des moyens documentaires dont il dispose. L'analyse des questions et des réponses est un exercice à la fois passionnant et complexe car il implique de confronter le système de représentation de l'utilisateur à celui du bibliothécaire. La qualité du service rendu ne se mesure pas à l'exhaustivité de la réponse mais à son exactitude (par rapport aux sources qui font autorité) et à la mission de la bibliothèque (qui, selon son statut, n'a pas vocation à répondre de la même façon à toutes les questions). Elle se mesure aussi à son adéquation (en termes de profondeur, de vocabulaire, d'attitude) aux besoins que l'utilisateur aura exprimés de façon explicite (« *je cherche une encyclopédie complète sur les chimpanzés* ») ou implicite (« *en fait, c'est un élève de première qui fait un exposé sur les singes* »)<sup>140</sup>. Comment faire pour évaluer l'activité de renseignement à l'échelle d'une bibliothèque comme la BPI ?

---

<sup>140</sup> Les exemples utilisés dans cette partie sont tirés de notre propre expérience en service public lors du stage effectué à la BPI à l'automne 2002.

Pour les renseignements donnés dans les murs de la bibliothèque, la norme ISO 11620 propose de calculer, sur la base d'un échantillon de questions et de réponses, le nombre de demandes de renseignement ayant reçu une réponse correcte divisé par le nombre total de demandes de renseignement traitées (indicateur B.2.6.1 « taux de réponses correctes »). Ce procédé utilise la méthode dite du test discret : un ensemble représentatif de questions et de réponses correspondantes est constitué. Les questions sont ensuite utilisées par des usagers fictifs pour être soumises au personnel, sans que celui-ci soit au courant. Cette méthode ne semble ni pertinente, ni acceptable. D'abord, on l'a dit, il n'y a de réponse « correcte » que celle qui correspond aux besoins spécifiques de l'utilisateur et aux missions de l'établissement. Ce que l'on mesure, le cas échéant, c'est la connaissance des outils bibliographiques et du fonds par le bibliothécaire, mais pas sa capacité à répondre en des termes adaptés à la personnalité et aux besoins implicites de son interlocuteur. De plus, la méthode préconisée consiste, dans les faits, à « duper » les personnels et à briser le rapport de confiance sur lequel doivent s'appuyer les relations professionnelles : elle nous paraît inacceptable d'un point de vue déontologique.

Il semble plus judicieux d'impliquer les personnels dans l'évaluation de leur propre travail, même si l'on s'expose de fait à des risques de falsification des données ou à des phénomènes de résistance passive ou d'auto-valorisation. À la BPI, l'objectif principal étant de mesurer l'évolution des questions (en nombre et en qualité) dans le temps et dans les espaces publics, on peut néanmoins considérer que la stabilité du dispositif est plus importante que les biais introduits par le dispositif de recueil statistique : les données seront certainement faussées, l'essentiel est qu'elles le soient toujours de la même manière. Nous avons examiné le dispositif qui avait été mis en place à l'occasion de la semaine-test et qui a déjà été décrit dans la seconde partie de cette étude. L'intérêt de cette enquête est qu'elle est relativement légère pour les personnels (ils n'ont qu'à cocher des cases dans un cadre préétabli) et que la définition préalable d'une typologie des questions facilite le traitement ultérieur des données. Nous avons néanmoins observé que la typologie proposée

(questions complexes, questions rapides, questions par téléphone, questions d'orientation, interventions techniques) n'était pas toujours pertinente. D'abord, elle permet de comptabiliser les questions, mais pas les réponses : une question peut donner lieu à plusieurs réponses et plusieurs questions peuvent converger vers une seule réponse après reformulation. Ensuite, une question d'orientation peut impliquer un entretien assez long avec l'utilisateur si le bibliothécaire saisit cette occasion pour lui expliquer le fonctionnement de l'OPAC, du plan de classement ou l'organisation générale de la bibliothèque. À l'inverse, une question complexe peut être traitée rapidement si elle est clairement exprimée et que le bibliothécaire maîtrise bien le fonds et les outils de recherche. On pourrait considérer que ces difficultés sont marginales et reconduire en l'état le dispositif de la semaine-test.

On pourrait aussi réfléchir à une autre typologie qui consisterait à ne retenir qu'un seul critère, totalement objectif : le temps que dure l'échange entre l'utilisateur et le professionnel. Sur ce principe, la grille serait alors structurée selon une autre nomenclature : questions dont le traitement a requis : moins de trente secondes, moins d'une minute, moins de cinq minutes, moins de dix minutes, *etc.* L'intérêt de cette méthode est qu'elle permet d'échapper à l'interprétation subjective de la question tout en laissant la possibilité de déduire des résultats chiffrés des informations pertinentes : en-dessous de trente secondes, on a affaire à une question rapide ou à une question d'orientation traitée comme telle ; au-delà de dix minutes, on pourra considérer qu'il s'agit d'une question complexe ou d'une « mini-formation » donc d'un échange à forte valeur ajoutée. Naturellement, un temps d'échange très long peut aussi indiquer un manque de compétences ou de méthode de la part du bibliothécaire ou un comportement problématique de la part du lecteur (harcèlement, besoin désespéré de parler, *etc.*) Cette méthode présente un intérêt du point de vue de la gestion du service public et de l'affectation des moyens humains. Elle permet en effet de mesurer à la fois la répartition du volume et de la difficulté (ou valeur) des questions (ou échanges) entre les différents bureaux d'information. Les relevés effectués pourraient être utilisés pour l'élaboration d'outils de décision relatifs à l'organisation du travail, soit, pour chaque bureau : nombre de questions traitées par rapport au nombre total, temps consacré aux questions

par rapport au temps total, part des questions complexes ou longues par rapport au nombre total. Nous avons imaginé une représentation graphique de ces résultats à partir d'un plan simplifié de la BPI. Cette exploitation cartographique des données de la semaine-test sera évoquée dans la dernière partie et est illustrée en Annexe 3. À un niveau plus général (celui du tableau de direction) on pourra agréger l'ensemble des données pour rapporter le nombre de questions posées au nombre d'entrées, sur un jour ou un an : l'indicateur obtenu correspondra alors au nombre de questions posées par lecteur (entrée) de la bibliothèque.

En conclusion sur ce point, il convient de préciser que si la typologie des questions posées pose autant de difficultés à la BPI, cela tient à deux facteurs. Le premier n'est pas propre à la BPI, mais tient davantage à l'histoire des bibliothèques et des pratiques culturelles en France. Contrairement à ce que l'on observe dans les pays anglo-saxons ou germaniques, la notion de « question de référence », de « service d'information de référence » ou de « bibliothécaire de référence » (*Reference Librarian*) n'est pas très répandue et elle est souvent mal comprise dans les bibliothèques publiques. De fait, nos collègues britanniques ou américains ont les plus grandes difficultés à comprendre pourquoi les normes internationales proposées dans ce domaine ou la notion même de « question correcte » posent problème aux bibliothécaires français. Le second facteur explicatif est lié à la composition du public de la BPI. Lorsqu'un public est captif (dans une bibliothèque universitaire, par exemple), les questions d'orientation dans les espaces et de localisation des documents se posent généralement au début de l'année universitaire pour les nouveaux arrivants. En cours d'année, les lecteurs ne posent plus ce type de question, car ils connaissent le bâtiment et le fonctionnement des services. Dès lors, leurs questions aux bibliothécaires sont essentiellement des questions « de référence » correspondant à la discipline qu'ils étudient et à la section de la bibliothèque qui traite de cette spécialité. Ce mode de fonctionnement et de relations entre usagers et professionnels n'est naturellement pas envisageable à la BPI où, à tout moment et dans n'importe quel bureau, on vous demandera le chemin des toilettes, le mode d'emploi des serveurs d'impression ou les modalités d'accès à Internet.

Qu'en est-il des réponses à distance ? Nous avons décrit le dispositif mis en place par le service des RADIS. Il reste à s'interroger sur les indicateurs synthétiques qui permettraient de rendre compte de leur activité et à voir si une articulation « hybride » est possible avec le décompte des questions sur place. Compte tenu du fait que le dénombrement des questions et réponses traitées aux RADIS se fait de façon continue, on peut imaginer d'utiliser différents ratios : le nombre des questions traitées par jour ou par an permettrait de faire des croisements intéressants entre le nombre de visites du site web (nombre de questions par visite). En revanche, il nous semble peu pertinent d'ajouter le nombre de réponses à distance avec le nombre de réponses sur place et de les rapporter au total de la fréquentation, dans la mesure où cela impliquerait logiquement d'ajouter le total des entrées au total des visites virtuelles.

Il semble beaucoup plus intéressant d'utiliser l'indicateur de demandes d'informations électroniques qui est proposé dans le projet de rapport technique sur les services électroniques des bibliothèques (indicateur B.1.4.1 « pourcentage des demandes informations transmises sous forme électronique »). La construction de cet indicateur implique de noter toutes les demandes d'information reçues par l'ensemble du personnel de la bibliothèque sur une période représentative (semaines-tests par exemple), en indiquant le mode de transmission. Parmi les questions, il faut ensuite dénombrer celles qui ont été transmises électroniquement (adressées par mél aux services de la bibliothèque, ou à des bibliothécaires, ou par des formulaires sur le web). Cet indicateur donne une indication de l'évolution des pratiques des usagers de la bibliothèque, bien que son résultat puisse être influencé par la facilité d'utilisation du site web de la bibliothèque (visibilité et ergonomie de l'accès au service des réponses à distance depuis la page d'accueil du site). À un niveau plus fin, on pourrait analyser ponctuellement (lors des semaines-tests) les questions et réponses à distance à partir de la même typologie que celle utilisée dans les espaces publics, ce qui permettrait de différencier les profils et attentes des usagers distants mais aussi de faire apparaître les contraintes et les atouts propres aux professionnels travaillant depuis le bureau des RADIS et non en service posté. On pourrait enfin comparer le coût d'une réponse à distance et

le coût d'une réponse sur place, ce dernier étant cependant beaucoup plus difficile à évaluer.

#### 2.4.2 *L'activité de signalement face aux pratiques de recherche*

Un exercice complexe consiste à évaluer la performance des interfaces de recherche documentaire et de l'offre numérique qu'une bibliothèque met à la disposition de ses usagers. Il existe une forte demande de la part des personnels de la BPI dans ce domaine, car nombre d'entre eux travaillent à l'alimentation, au catalogage et à l'indexation des différentes bases documentaires mais ont le sentiment que ce travail très lourd est sous-exploité par les lecteurs. Dans sa contribution au colloque virtuel *text-e*, l'équipe de la BPI écrit :

*« Mettre en scène une offre documentaire électronique [...] est une chose. Vérifier l'usage que le public en fait – ou n'en fait pas – en est une autre, tout aussi importante. À vrai dire, la plupart des bibliothèques éprouvent quelques difficultés pour mesurer précisément le succès de leur offre numérique. Les outils quantitatifs s'avèrent décevants pour saisir des pratiques encore minoritaires. [...] En fait, ce que les bibliothécaires perçoivent en premier lieu, ce sont les détournements de l'offre ! »<sup>141</sup>*

La concurrence de *Google* et, plus largement, d'Internet, se fait sentir. À la simplicité d'utilisation des méta-moteurs, les personnels de la BPI sont les premiers à opposer l'architecture relativement complexe de la « Fédération » des ressources de la BPI, accessible depuis les postes informatiques. La sectorisation des ressources électroniques semble compliquer l'orientation des lecteurs bien qu'elle corresponde à un parti pris politique d'intégration des ressources électroniques à l'ensemble des collections. La différenciation des supports et des thèmes et leur présentation à l'écran n'est pas comprise par

---

<sup>141</sup> EVANS, Christophe, GAUDET, Françoise (Coord.). *Babel ou le choix du caviste : la bibliothèque à l'heure du numérique*. Colloque virtuel *text-e*, 14 janvier 2002.  
<[http://www.text-e.org/conf/index.cfm?fa=printable&ConfText\\_ID=17](http://www.text-e.org/conf/index.cfm?fa=printable&ConfText_ID=17)> [consulté le 01/01/2003]

tous, loin s'en faut. Pourtant, lors de la dernière enquête, en 2000, 62% des personnes interrogées déclaraient avoir utilisé le catalogue de la bibliothèque, dont l'alimentation représente probablement la charge de travail la plus importante dans les services internes. Comment pourrait-on savoir ce qu'il en est réellement ? Comment mieux appréhender les stratégies de recherche des usagers et leur utilisation des interfaces ? Nous nous concentrons ici sur l'utilisation du catalogue, mais la réflexion porte plus largement sur les trajectoires et les stratégies des lecteurs face aux écrans de consultation.

La norme ISO 11620 propose un dispositif d'enquête relativement lourd à mettre en œuvre mais qui pourrait être envisagé tous les deux ans ou comme développement spécifique d'une enquête lourde. Ce dispositif vise à évaluer la capacité de la bibliothèque à bien informer les usagers sur la manière de conduire une recherche par titre ou par sujet grâce aux catalogues (on pourrait également appliquer la méthode à d'autres interfaces de recherche). On demande à un échantillon d'usagers consultant le catalogue d'effectuer une série de recherches correspondant à leurs centres d'intérêt. Il pourra s'agir de titres précis ou de sujets. On leur demande également de remplir un formulaire afin d'y rédiger un court signalement bibliographique des titres ou sujets recherchés. À la fin du test, les usagers indiquent sur le formulaire s'ils ont trouvé les notices des ouvrages au catalogue. L'analyse des résultats conduit à exclure les formulaires portant sur des titres que la bibliothèque ne possède pas. Les indicateurs auxquels on aboutit s'expriment sous la forme d'un taux de succès. Pour la recherche par titre, on rapporte le nombre de titres trouvés au nombre de titres recherchés figurant effectivement au catalogue (indicateur B.2.7.1 « taux de succès de la recherche par titre dans le catalogue »). Pour la recherche par sujet, on rapporte le nombre de titres trouvés répondant aux sujets de recherche de l'utilisateur au nombre de titres répondant aux sujets qui sont effectivement indexés au catalogue (indicateur B.2.7.2 « taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue »). Une étape supplémentaire pourrait consister à voir si les usagers trouvent effectivement les documents dans les rayons et en combien de temps. Pour une présentation détaillée de ce dispositif complémentaire, on pourra se reporter à la norme ISO 11620 (indicateur B.2.3.2 « délai de recherche médian des documents en accès direct »). La

procédure du « taux de succès » donne des informations à la fois sur le niveau de formation des usagers, l'ergonomie des interfaces, la formation à l'utilisation des catalogues et l'adéquation des règles de catalogage et de l'indexation matière. Il n'est toutefois pas possible de départir les différents facteurs intervenant dans la réussite d'une recherche documentaire : cette méthode semble donc assez coûteuse compte tenu des conclusions qu'on peut en tirer.

Une méthode alternative est en cours d'élaboration à la BPI et a fait l'objet de tests à l'automne 2002. Le protocole vise à enregistrer automatiquement les différentes opérations réalisées sur une sélection de postes informatiques réservés pour l'occasion à l'utilisation du catalogue de la bibliothèque. Le module statistique de Best-Seller permet en effet de procéder à ces enregistrements : malheureusement, les données codées obtenues lors de l'édition des résultats sont inintelligibles. Les expériences en cours visent à demander à des bibliothécaires « témoins » de procéder à quelques recherches au catalogue, à noter précisément l'ensemble des actions qu'ils effectuent sur un formulaire, puis à analyser les résultats codés à partir des informations contenues dans les formulaires. La CBI et le service informatique, qui pilotent ce travail de recherche, espèrent ainsi décrypter les données statistiques qui permettraient de comprendre le langage d'analyse du logiciel et d'exploiter ces données afin de mieux connaître les stratégies de recherche des usagers. Cette initiative n'en est encore qu'à ses balbutiements à la BPI, mais la Bibliothèque de la Part-Dieu à Lyon (qui utilise le même SIGB) aurait réussi à obtenir des données compréhensibles sur l'activité de consultation du catalogue : considérons qu'il faut continuer d'explorer cette piste. Les méthodes d'interprétation statistique qui émergeront peut-être de cette initiative nous semblent d'autant plus intéressantes qu'elles pourraient servir à l'analyse plus large des stratégies d'utilisation de l'offre numérique et conduire en retour à faire des propositions d'amélioration de l'ergonomie et de l'architecture des sites et des bases documentaires en ligne.

Qu'en est-il de la consultation à distance du catalogue ? C'est une donnée intéressante car elle peut conduire à relativiser la désaffection des usagers qui

préfèrent butiner directement dans les rayons plutôt que de consulter le catalogue : si d'aventure, la consultation sur place du catalogue venait à baisser, les chiffres de la consultation à distance pourraient justifier la mise à disposition d'importantes ressources financières et humaines pour l'alimentation et l'administration de la base. Dans ce secteur, l'élaboration d'indicateurs hybrides semble donc tout à fait pertinente. Elle est par ailleurs relativement facile à mettre en œuvre : le projet de rapport technique sur les services électroniques des bibliothèques propose un indicateur qui nous paraît approprié : le calcul de cet indicateur consiste à compter le nombre de sessions à distance sur l'OPAC et le nombre total de sessions pendant une période de référence puis à rapporter le premier chiffre au second. Le résultat obtenu est le pourcentage de sessions de consultations à distance du catalogue interrogeable en ligne (indicateur B.1.3.5).

#### *2.4.3 Peut-on évaluer la formation des usagers ?*

La formation des usagers est une activité qui est appelée à se développer. Elle reste pourtant parfaitement étanche aux recherches des experts de l'évaluation en bibliothèque. Les auteurs de la norme ISO 11620 ont souhaité inscrire la formation des usagers dans la liste des indicateurs de performance des services afin de montrer combien elle était importante. Pourtant, personne n'a été à ce jour en mesure de proposer une méthode d'évaluation satisfaisante. Trop de variables influent sur les processus cognitifs qui sont en jeu pour que l'on puisse établir un protocole mesurant l'efficacité des formations organisées en bibliothèque. Dans ce contexte, il faut se contenter de comptabiliser les formations et les visites organisées par la bibliothèque et, éventuellement, en calculer le coût qui, rapporté à d'autres dépenses courantes de la bibliothèque, permet d'indiquer l'effort consenti par l'établissement dans ce domaine. Le projet de rapport technique sur les services électroniques des bibliothèques recommande de calculer le nombre de séances de formation d'usagers à des services électroniques par personne de la population à desservir (indicateur B.1.5.1). Cela revient à rapporter le nombre de formations à Internet à la population de référence. Mais ce rapport produit généralement des chiffres qui

sont si bas qu'ils en deviennent illisibles. À la BPI, sans même tenir compte de la population de référence, ce calcul conduirait à diviser 200 formations par un million d'entrées, ce qui donne un résultat absurde et inutilisable.

### **3. Une application cartographique pour la gestion des espaces publics**

Comment la BPI pourrait-elle présenter ses indicateurs à l'intérieur de tableaux de bord ? Quelle architecture, quel support choisir ? Dans cette dernière partie, nous ferons la proposition d'un mode de visualisation et d'exploitation des données qui utilise l'ingénierie des SIG (systèmes d'information géographique).

#### **3.1 Intérêt d'une représentation spatiale des données**

Une représentation spatiale de l'environnement, de l'activité et de la performance semble répondre aux besoins exprimés tant par la direction que par les personnels pour la gestion du service et des espaces publics. La direction de la BPI souhaite que les tableaux de bord puissent être utilisés comme un « *miroir identitaire* » de l'établissement. Ses personnels ne cachent pas leur difficulté à se *situer* ou à se *retrouver*, individuellement ou collectivement, à l'intérieur d'un environnement complexe et extrêmement mouvant au sein duquel il est malaisé d'avoir une *vue d'ensemble*. Habitues pendant 20 ans à travailler ensemble sur un même plateau contigu aux espaces publics, les équipes, aujourd'hui dispersées sur deux sites et dans des bureaux cloisonnés, ont du mal à trouver leurs marques dans la nouvelle topographie. Le remplacement de l'ancien organigramme au profit d'une organisation en pôles, l'introduction d'une terminologie propre au nouveau management de la bibliothèque rendent peu à peu désuète la référence aux repères anciens. L'utilisation croissante de la documentation immatérielle, les projets de bibliothèque à distance ne font que renforcer la difficulté qu'éprouvent la plupart des agents à (re)trouver *leur place* dans l'univers de la bibliothèque.

Comme les lecteurs, ils ont un rapport très affectif à l'espace qui structure leurs représentations. Les débats internes portent sur les *frontières* du métier, le partage des *territoires* et des responsabilités entre les services et les bureaux. Ils concernent également l'insécurité des lieux, la difficulté à maintenir à niveau des installations exposées aux dégradations volontaires, aux pratiques de détournement et à un usage intensif des collections. Les services responsables de l'entretien, de la sécurité et de la logistique des espaces et des équipements (informatiques, audiovisuels, mobiliers...) ont besoin d'outils de suivi et de gestion des incidents et des interventions dans les espaces. De même, les décisions relatives à la répartition des personnels aux différents postes de travail en service public gagneraient à être prises au regard de l'évolution quantitative et qualitative des activités de renseignement et de consultation.

L'amélioration des services aux publics comme de la communication interne nécessiterait donc que l'on mette à la disposition de tous une sorte de *panorama* des services aux publics qui répondrait à ces besoins diffus d'orientation et d'identification tout en permettant de faire régulièrement *le point* sur la résolution des problèmes, la répartition des moyens et la mise en place des projets nouveaux. Nos entretiens avec les personnels de la BPI ont révélé un foisonnement de métaphores spatiales. C'est donc vers la géographie que nous nous sommes tournés pour trouver des solutions au problème de la représentation des tableaux de bord.

### **3.2 Les SIG : principes de fonctionnement et utilisation dans les bibliothèques**

Dans un mémoire d'étude consacré à l'utilisation des systèmes d'information géographique dans les bibliothèques de recherche, Laure Delrue<sup>142</sup> a récemment rappelé les étapes historiques de développement et les principes techniques de fonctionnement des SIG. La diffusion et la modernisation de ces derniers découlent de l'évolution conjointe des techniques de cartographie et de gestion

---

<sup>142</sup> DELRUE, Laure. *Les systèmes d'information géographique : un nouveau service pour les bibliothèques de recherche ?* Mémoire d'étude Enssib. Villeurbanne : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2002.

des bases de données. La conception comme la réalisation des cartes ont été bouleversées par la cartographie automatique. Celle-ci est opérationnelle depuis 1960 environ mais se perfectionne très rapidement. Les années 90 ont vu une très forte croissance des SIG, dans tous les secteurs gestionnaires d'espaces et de territoires : entreprises, collectivités locales, régionales, nationales ou supranationales. D'abord utilisés dans des secteurs proprement géographiques (gestion des sols et des ressources naturelles, élaboration de cartes et d'atlas...), ils connaissent un nombre croissant d'applications : architecture, urbanisme, transports, environnement, développement durable, démographie, santé publique, criminologie, histoire, économie, biologie, *etc.* La recherche dans ce domaine est désormais interdisciplinaire et s'organise autour de ce qu'on appelle la géomatique<sup>143</sup>.

Selon Marius Thériault, spécialiste de cette discipline, un SIGB est « *un ensemble de principes, de méthodes, d'instruments et de données à référence spatiale utilisés pour saisir, conserver, transformer, analyser, modéliser, simuler et cartographier les phénomènes et les processus distribués dans l'espace géographique. Les données sont analysées afin de produire l'information nécessaire pour aider les décideurs.* »<sup>144</sup> La notion de SIG se décline de diverses façons selon les domaines d'application. Sous cette appellation, on regroupe généralement des outils informatiques qui permettent la représentation et l'analyse de la distribution de phénomènes complexes dans l'espace. La structure informatique d'un SIG s'organise autour d'une base de données intégrée (qui comprend des informations relatives à des points géographiques), un matériel adapté (selon les applications, un simple ordinateur de bureau ou un réseau beaucoup plus puissant) et un logiciel permettant de répondre à des requêtes d'analyse statistique et de représentation visuelle. Ce logiciel remplit plusieurs fonctions : saisie et manipulation des données géographiques, fonctions classiques d'un SGBD (système de gestion de bases de données), outils géographiques de requête, d'analyse et de visualisation. Le

---

<sup>143</sup> Selon Laure Delrue, la géomatique désigne « *l'ensemble des techniques et des applications dédiées à la représentation et à l'analyse de données numériques à composante géographique et cartographique.* » *Ibid.* p. 26.

<sup>144</sup> THÉRIAULT, Marius. *Les SIG : entre le mythe et l'utopie. Journées d'études SIG et Gestion des sols : potentialités et limites d'application.* Lausanne : Institut d'aménagement des terres et des eaux et Société suisse de pédologie, 1992, p.209.

principe du logiciel est de croiser des données spatiales (points, lignes, polygones) avec des données d'attributs (informations décrivant les éléments localisés), qui sont stockées et manipulées en fonction de thèmes regroupant des couches de données. Les combinaisons de superposition de ces couches sont susceptibles de fabriquer un nouveau jeu de données et de répondre ainsi à une question ou à analyser un problème. Enfin, la partie la plus visible de ce dispositif est l'interface graphique d'utilisation.

Les bibliothèques utilisant des SIG sont encore peu nombreuses. Rares sont celles qui disposent des moyens nécessaires au développement et à la maintenance d'un logiciel adapté à leurs besoins. De plus, aucun SIGB standard ne propose de module spécifique permettant l'exploitation géographique des données statistiques. Pour les bibliothèques publiques organisées en réseau et chargées de desservir une population répartie sur un territoire étendu, ce type d'outil est pourtant très utile. Il permet notamment de visualiser la pénétration de la bibliothèque à l'intérieur d'une agglomération (pour les BM), d'un département (pour les BDP) ou d'une région (pour les BMVR). On peut croiser les données d'inscription avec des données démographiques et géographiques afin d'obtenir une représentation cartographique du développement de la lecture publique sur un territoire. Ainsi, la bibliothèque départementale de prêt des Yvelines utilise un SIG pour mieux gérer son fonctionnement et la distribution de ses activités<sup>145</sup>. Cet outil informatique lui permet notamment de justifier les choix de sa politique auprès des élus locaux, d'évaluer son activité et de prévoir son plan de gestion et de développement. La mission Évaluation et prospective du réseau des bibliothèques de la Ville de Paris réalise, avec l'aide de l'APUR, des cartes permettant de visualiser la couverture de l'agglomération par les bibliothèques du réseau et de donner des avis sur le schéma directeur ainsi que sur les projets de construction et de modernisation. Il semble que l'ingénierie des SIG soit appelée à se développer dans le domaine des bibliothèques territoriales : elle se greffe opportunément sur les systèmes d'aide à la décision et les dispositifs d'évaluation.

L'utilisation des SIG est plus rare dans les bibliothèques qui n'ont pas vocation à couvrir un territoire clairement délimité. Ainsi, pour les établissements nationaux que sont la BnF et la BPI, l'intérêt des SIGB paraît assez limité. Pourtant, il nous semble que ces outils informatiques pourraient être utilement employés dans ces organisations complexes et étendues, non plus pour mesurer leur impact sur l'environnement extérieur, mais afin de mieux gérer leurs stocks et leurs flux intérieurs (de documents et de lecteurs). En effet, ces équipements ont dépassé la taille critique au-delà de laquelle on peut s'en remettre aux observations empiriques. À la BnF, un outil qui se rapproche beaucoup d'un SIG a été développé en 1995 afin de faire des simulations d'implantation de collections. Ce logiciel permettait de relier une base Access contenant toutes les données relatives aux collections en libre accès aux plans d'aménagement de la nouvelle bibliothèque sur le site François-Mitterrand. Bruno Béguet, qui a utilisé ce dispositif, explique que le logiciel donnait une vision extrêmement détaillée des plans d'aménagement et servait à faire des simulations. Il a été utilisé pour l'implantation des collections en Rez-de-jardin en 1996 puis en Haut-de-jardin en 1998 mais n'est plus maintenu depuis. Notre proposition vise à considérer l'intérieur de la BPI comme un territoire à part entière et à y utiliser les fonctionnalités classiques d'un SIG, appliquées aux besoins spécifiques de la gestion des services aux publics.

### **3.1 Le système de gestion des espaces publics : applications et limites**

Nous imaginons que le plan de la BPI pourrait servir d'interface de visualisation et de gestion de ses espaces publics. Ce plan, quadrillé et numérisé, permettrait d'identifier tous les secteurs de la bibliothèque et d'associer à chaque zone d'activité un code spatial. La nomenclature géographique retenue pourrait reprendre l'organisation de l'actuelle signalétique, qui est elle-même inspirée du plan de classement. Il faudrait ensuite que les données collectées soit géo-référencées, c'est-à-dire que l'on attribue à chacune d'elles une valeur géographique correspondant à la

---

<sup>145</sup> Voir : LE TOURNEAU, C. *Un système d'information géographique : Mise en œuvre dans le cadre d'une bibliothèque départementale*. Bulletin des bibliothèques de France, 2000, t. 45, n°6, p. 77-81.

nomenclature de quadrillage des espaces. Enfin, une surcouche logicielle aux fonctionnalités graphiques devrait être ajoutée à la base de données gérée par la cellule évaluation. Au moyen de pictogrammes et de couleurs, on obtiendrait une représentation graphique des activités mesurées : une table permettrait en effet de distinguer les données en fonction de leur localisation, de leur appartenance à un thème et de leur valeur. Une information relative à un thème donné serait représentée par un certain type de pictogramme. La couleur ou la taille de celui-ci varierait en fonction de la valeur (haute ou basse) attribuée à cette information. Par exemple, les incidents matériels pourraient être signalés au moyen de points jaunes. Si le nombre d'incidents est élevé, le point jaune grossit ou change de couleur. Le résultat final constituerait *de facto* un tableau de bord cartographique des services publics de la BPI, dont on trouvera quelques illustrations en Annexe 3.

Le choix des domaines d'application de cette cartographie dépend du mode et de la fréquence d'alimentation de la base de données. En effet, l'utilisation de l'outil infographique n'est évidemment pertinente que si les données sont fiables. Sur la base des dispositifs et des indicateurs décrits dans ce chapitre, nous avons retenu les activités suivantes : consultation, renseignement, maintenance logistique et informatique, hygiène et sécurité. D'autres applications sont envisageables.

Pour la consultation des documents, les données géographiques pourraient être automatiquement déduites et générées à partir des cotes CDU indiquant la localisation des documents. Grâce aux relevés réguliers, on aurait une vision d'ensemble de l'évolution des flux de consultation dans les espaces publics. Cette application pourrait être aussi bien utilisée pour la régie des espaces, la gestion des vacataires de rangement ou la politique documentaire. Elle intéresserait plus largement l'ensemble des personnels car elle permettrait de visualiser les déplacements dans l'espace et l'évolution dans le temps de la demande documentaire. Elle concerne principalement les imprimés, mais rien n'interdit de croiser ces données avec les statistiques d'utilisation des postes informatiques (durées des connexions ou nombre de sessions).

Pour le renseignement et l'orientation des lecteurs, les données géographiques correspondraient aux numéros des bureaux (soit une dizaine de codes) et seraient également très simples à intégrer à la base de données au moment de la saisie des résultats des semaines-tests. La typologie des questions retenue pour le protocole de la semaine-test pourrait être reprise à ce niveau afin que l'on puisse visualiser, pour chaque bureau, la part des différents types de question. Un exemple graphique de cette application est présenté en Annexe 3. L'outil de représentation et de simulation pourrait faciliter les négociations entre personnels et direction concernant l'organisation du service public, la gestion des plannings, des temps de travail et des formations.

L'utilisation du SIG par les services de support logistique et informatique implique un travail plus lourd de relevé et de saisie des informations. Ce type d'instrument de gestion correspond toutefois à une très forte demande de la part des services Équipement et maintenance et informatique. Ces deux services sont très intéressés par l'approche cartographique, qu'ils ont d'ores et déjà explorée. Le service Équipement et maintenance a en effet établi puis numérisé des plans de la bibliothèque permettant d'identifier tous les postes informatiques installés dans les espaces publics. Le service informatique prévoit de son côté l'acquisition d'un logiciel de gestion d'inventaire qui doit être articulé avec ces plans. Enfin, des cahiers et des fiches permettant de signaler et de localiser systématiquement les incidents techniques sont déjà utilisés dans tous les bureaux d'information. Ces démarches convergent vers le souci commun d'améliorer et de rationaliser le suivi des incidents matériels liés à l'usure, aux accidents ou aux dégradations. Elles doivent permettre de planifier les interventions techniques et de mieux maîtriser l'espace de la bibliothèque.

Des exploitations comparables sont envisageables pour le suivi de l'hygiène et de la sécurité. Elles nécessiteraient néanmoins une collaboration renforcée avec les agents de ménage et de sécurité. Elles impliqueraient également une mobilisation des chefs de service chargés de résoudre les incidents en service public. Une utilisation plus systématique du cahier des chefs de service permettrait en effet de procéder mensuellement à la saisie des informations,

renseignées à partir d'une typologie des incidents en service public. Celle-ci a été réalisée à l'automne 2002 et présentée dans le rapport de stage déjà cité. Pour cette application, la localisation précise de certains incidents tels que les vols n'est pas envisageable. En revanche, les informations liées à des détériorations de matériel pourraient utilement être recoupées avec le plan de suivi de la maintenance technique et informatique. L'outil servirait à mieux organiser la gestion de la sécurité des personnes et des collections dans les espaces publics, mais aussi à objectiver les difficultés rencontrées afin d'éveiller la vigilance du personnel ou, au contraire, le rassurer.

Si séduisante qu'elle paraisse, la cartographie assistée par ordinateur a ses limites. La mise en mémoire et la gestion d'un SIG sont souvent plus longues et plus coûteuses qu'une cartographie classique. En général, c'est la création de la base de données qui est la plus lourde. La rentabilité de l'automatisation n'est pas garantie. Si le relevé et la saisie des informations géographiques s'avèrent trop lourdes lors de l'étude de faisabilité, il ne faudra pas retenir cette idée, ou alors se contenter de cartes traditionnelles, réalisées à la main, ou, comme nous l'avons fait en Annexe 3, à l'aide du logiciel Powerpoint. Le développement technique proposé ici n'est envisageable que comme un complément au dispositif général d'évaluation : l'applicatif graphique doit être présenté comme l'une des briques de la base de données d'évaluation lors de la rédaction du cahier des charges et non comme une base autonome. Il conviendrait par ailleurs de réfléchir à l'utilisation en réseau de cet outil cartographique : pour des raisons techniques (volume des fichiers) et de sécurité (certaines informations sont sensibles) il faudrait prévoir plusieurs niveaux d'utilisateurs et d'autorisations. Toutefois, l'intérêt principal de cet instrument est de restituer à toutes les équipes une vue d'ensemble de leurs activités : il est donc essentiel qu'il soit placé au cœur de la communication interne de l'établissement et lisible par le plus grand nombre. Ce tableau de bord cartographique ne se substituerait pas aux présentations plus classiques utilisées dans les rapports d'activité mais viendrait les compléter et les illustrer.

## Conclusion

L'étude réalisée à la BPI aboutit à une proposition de démarche pour la mise en œuvre d'un dispositif structuré d'évaluation. La liste d'indicateurs<sup>146</sup> dont elle est assortie pourrait servir de trame de réflexion à la future cellule évaluation de l'établissement. Les préconisations qui sont faites s'inspirent d'expériences d'autres bibliothèques françaises et étrangères ainsi que des travaux de normalisation conduits au sein de l'AFNOR et de l'ISO. Elles prennent en compte les spécificités de l'établissement, qui ont trait à son mode de fonctionnement, à ses missions et à sa culture. L'étude s'est attachée à faire émerger des solutions à partir de la structure, des compétences et des outils existants plutôt que d'imposer un appareil technique élaboré à l'extérieur de l'établissement. De fait, la liste reste incomplète et les indicateurs retenus ne sont pas forcément satisfaisants d'un point de vue intellectuel. Ils semblent néanmoins applicables et pertinents compte tenu des contraintes propres à la BPI.

Notre travail s'achève là où celui des agents de la BPI commence. Il revient en effet à la direction de préciser ses missions et ses buts en concertation avec sa tutelle. Les services et les pôles devront, de leur côté, préciser leurs objectifs opérationnels en fonction des chantiers futurs et de l'analyse qu'ils feront de l'organisation de leurs tâches, de leurs problèmes, de leurs priorités. La réalisation de ce projet implique des choix politiques et techniques, des investissements en formation et en informatique et une mobilisation des équipes indissociable du travail de communication interne que les tableaux de bord visent prioritairement à améliorer. Elle s'inscrit opportunément dans le calendrier de la BPI et constitue un chantier complémentaire et non concurrent de l'élaboration du Projet d'établissement.

Notre réponse à la question « *Quel tableau de bord pour la BPI ?* » se présente donc à la fois comme un ensemble d'instruments d'aide à la décision, qui sont, pour la plupart, opérationnels, et comme une mise en garde concernant les

finalités et l'exploitation de cet outillage. Nous pensons que c'est la cohérence de l'articulation entre ces deux dimensions, technique et politique, qui conditionne la réussite de tout projet d'évaluation. La réflexion sur les indicateurs de performance conduit à énoncer plus clairement, parfois à modifier, la stratégie de la bibliothèque. C'est cette conclusion, davantage que les solutions préconisées, qui nous semble devoir être portée à la connaissance des responsables d'autres établissements.

Quel intérêt la démarche engagée à la BPI peut-elle avoir pour les professionnels d'autres bibliothèques? Si les préconisations que nous faisons devaient être suivies d'effets, certaines solutions sectorielles pourraient être expérimentées à la BPI et servir de modèle ailleurs. On pense en particulier à l'analyse de la consultation, qui permettrait de prendre enfin en compte les pratiques documentaires qui ne transitent pas par le prêt et qui concernent notamment la population des non-inscrits. La mise en place d'indicateurs hybrides rendant compte de l'activité de la bibliothèque à distance semble également prometteuse. La BPI souhaite jouer un rôle pilote et coordonateur au plan national dans ce domaine : la maîtrise d'une méthodologie *ad hoc* permettant d'appréhender l'évaluation des services électroniques et, plus largement, de la consultation de la documentation immatérielle, pourrait lui être utile et susciter l'intérêt de ses partenaires.

Au-delà, nous pensons que si la BPI devait s'engager dans un projet structuré d'évaluation, son implication et sa capacité à communiquer sur cette démarche pourraient conduire d'autres établissements à se tourner vers elle afin de profiter de son expérience et de son savoir-faire en la matière. La BnF a joué un rôle pionnier dans le domaine de l'évaluation, mais les tableaux de bord qu'elle annexe à son rapport d'activité ne sont pas toujours très parlants pour les responsables des bibliothèques publiques. Pour passer du *comprendre* au *faire* et encourager la diffusion des pratiques d'évaluation dans les bibliothèques françaises, les grands établissements comme la BPI ont sans doute un rôle à jouer. Ils pourraient prendre le relais des administrations centrales et montrer non plus comment faire mais comment ils ont fait.

---

<sup>146</sup> Cette liste figure en Annexe 2.

## Liste des sigles utilisés

ABF	Association des bibliothécaires français
ACCORD	Application coordonnée de comptabilisation, d'ordonnancement et de règlement de la dépense (futur progiciel de gestion budgétaire du ministère de la Culture et de la communication)
ACERB	Association des conservateurs, bibliothécaires et responsables des bibliothèques de la Ville de Paris
ADBGV	Association des directeurs des bibliothèques municipales et intercommunales des grandes villes
ADBDP	Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt
ADBU	Association des directeurs de bibliothèques universitaire, devenue en 2000 : Association des directeurs et personnels de direction de la documentation et des bibliothèques universitaires
APUR	Agence parisienne d'urbanisme
ARL	<i>Association of Research Libraries</i> (Association des bibliothèques de recherche américaines)
ASIBU	Application statistique interactive des bibliothèques universitaires
BDP	Bibliothèque départementale de prêt
BM	Bibliothèque municipale
BMVR	Bibliothèque municipale à vocation régionale
BnF	Bibliothèque nationale de France
BPI	Bibliothèque publique d'information
BIU	Bibliothèque interuniversitaire
BU	Bibliothèque universitaire
CBI	Coordination bibliothéconomique et informatique (service de la BPI)
CES	Contrat emploi-solidarité
CNAC-GP	Centre national d'Art et de Culture Georges Pompidou
CSP	Catégorie socio-professionnelle
DBMIST	Direction des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique au ministère de l'Éducation nationale (1982-1989)

DIRE	Délégation interministérielle à la réforme de l'État
DLL	Direction du livre et de la lecture au ministère de la Culture et de la communication
EPBF	Établissement public de la Bibliothèque de France
ESGBU	Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires
ETP	Équivalent temps plein
FLE	Français langue étrangère
IFLA	<i>International Federation of Library Associations</i> (Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques)
INTAMEL	<i>International Association of Metropolitan City Libraries</i> (Association internationale des bibliothèques des métropoles)
ISO	<i>International Standard Organization</i> (Organisation internationale de normalisation)
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
LOLF	Loi organique du 1 <sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances
NABUCO	Nouvelle approche budgétaire et comptable
NPM	<i>New Public Management</i> (nouvelle gestion publique)
OPLPP	Observatoire permanent de la lecture publique à Paris
RADIS	Réponses à distance (service de la BPI)
RCB	Rationalisation des choix budgétaires
SDBD	Sous-direction des bibliothèques et de la documentation au Ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche, Direction de l'Enseignement supérieur
SGBD	Système de gestion de base de données
SI	Système d'information
SIG	Système d'information géographique
SIGB	Système informatisé de gestion de bibliothèque
SLL	Son, Langues et Logiciels (service de la BPI)
U3M (Plan)	Plan Universités du troisième millénaire
UNESCO	<i>United Nations Education, Science and Culture Organisation</i> (Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture)
WTP	<i>Willingness to pay</i> (disposition à payer)
WTA	<i>Willingness to accept</i> (disposition à accepter)

## Sources

### I- DOCUMENTS DE TRAVAIL INTERNES

**BÉGUET, Bruno.** *La consultation des collections imprimées en Haut-de-jardin : analyse statistique du sondage de décembre 2000.* [Document de travail BnF, Direction des collections, Adjoint aux questions scientifiques et techniques, Mission de coordination, version du 31/05/2001]. Paris : BnF, 2001[dact.].

**BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE D'INFORMATION.** *Budget 2002.* Paris : BPI, 2002 [dact.].

**BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE D'INFORMATION.** *Rapport d'activité 2000.* Paris : BPI, 2001 [publié].

**BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE D'INFORMATION.** *Rapport d'activité 2001.* Paris : BPI, 2002 [publié].

**BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE D'INFORMATION.** *Rapports d'activité des différents services.* Paris : BPI, 2001 [dact.].

**COACHING GROUP [pour la BPI].** *Rapport de synthèse de la phase I de l'étude d'organisation.* Paris : BPI, 2002. [dact.].

**COACHING GROUP [pour la BPI].** *Schéma-cible de l'étude d'organisation.* Paris : BPI, 2002. [dact.].

**EVANS, Christophe.** *Les publics de la nouvelle BPI : premiers résultats de l'enquête 2000/2001.* [Document de travail Études et recherche] Paris : BPI, 2001 [dact.].

**EVANS, Christophe.** *Les publics de la nouvelle BPI. Synthèse 2000/20001.* . [Document de travail Études et recherche] Paris : BPI, avril 2002. [dact.].

**GAUDET, Françoise.** *La file d'attente : synthèse des cahiers des lecteurs de l'Accueil.* Document de travail BPI, juin 2002. [dact.].

**RUIZ, Paule.** *Évaluation statistique des applications mises à la disposition du public à la BPI par l'outil de fédération Mmediaview.* Document de travail BPI. 08/10/2002. [dact.].

**RUIZ, Paule.** *Catalogue de la bibliothèque : tests en vue de l'exploitation de statistiques de consultation.* Document de travail BPI. 15/10/2002. [dact.].

## **II - ENTRETIENS AVEC DES PROFESSIONNELS DE LA BPI**

AVRAIN, Madeleine. *Adjointe au chef du Service de la formation (05/09/02)*

ANTONUTTI, Isabelle. *Chargée de la Mission coopération(09/02/02)*

BÉGUET, Bruno. *Adjoint au chef du service des imprimés (16/10/02).*

BERGEAL, Colette. *Chef du service des documents électroniques (02/10/02).*

CHAUMET, Claire. *Chef du service informatique (04/10/02).*

DARTOIS, Claire. *Conservateur au service des documents électroniques(04/10/02).*

DELMAS-TUFFET, Françoise. *Chef du service des réponses à distance(01/10/02).*

DUSSERT-CARBONE, Isabelle. *Adjointe au directeur (05/09/02)*

GAUDET, Françoise. *Chef du service études et recherche (18/09/02).*

GRUNBERG, Gérald. *Directeur (07/10/02).*

GUILLERME, Philippe. *Chef de l'observatoire multimédia (27/09/02).*

HUBERT, Souad. *Chef du service des relations internationales (06/09/02)*

JOUFFRET, Jean. *Chef du service de l'accueil des publics (19/09/02)*

LENOIR, Françoise. *Conservateur au service des relations internationales (04/09/02).*

MARCHAND, Yann. *Conservateur au service des documents électroniques (04/10/02).*

MALLET, Suzanne. *Chef du service de la formation(02/09/02).*

NOUAILLES, Marie-Claude. *Conservateur au service des documents électroniques (04/10/02).*

PUY, Jacques. *Chef du service audiovisuel (04/09/02).*

RESCHE, Danielle. *Conservateur au service des réponses à distance (16/09/02).*

RUIZ, Paule. *Conservateur à la CBI (09/10/02).*

SEBIRE, Katherine. *Chef du service équipement et maintenance (26/09/02).*

SPRENGER, Dominique. *Administrateur(21/10/02).*

TULLEU, Benoît. *Conservateur au Service des imprimés, section retraitement (14/10/02).*

### **III - ENTRETIENS AVEC DES PROFESSIONNELS EXTÉRIEURS**

ALONZO, Valérie. *Responsable de la mission Évaluation et prospective Services techniques des bibliothèques de la Ville de Paris (30/10/02).*

BERTRAND, Anne-Marie. *Rédacteur en chef Bulletin des bibliothèques de France (04/11/02).*

BLANCHARD, Martine. *Conservateur au Bureau des bibliothèques territoriales Direction du Livre et de la lecture (18/10/02).*

BRUCKMANN, Denis. *Adjoint chargé des questions scientifiques et techniques et Chef de la mission de coordination, Direction des collections, Bibliothèque nationale de France (05/11/02).*

CARBONE, Pierre. *Directeur du SCD Université Créteil-Paris XII (19/11/02).*

GIAPPICONI, Thierry. *Directeur Bibliothèque municipale de Fresnes (12/11/02)*

GROGNET, Thierry. *Chef du Bureau des bibliothèques territoriales Direction du Livre et de la lecture (18/10/02).*

McADAM, Daisy. *Directrice Bibliothèque des sciences économiques et sociales, Université de Genève (24/10/02).*

RENARD, Pierre-Yves. *Chargé des statistiques Sous-direction des bibliothèques et de la documentation, Direction de l'enseignement supérieur (16/10/02)*

VAYSSADE, Claire, *Chargée de mission Délégation à la stratégie, Bibliothèque nationale de France (05/11/02).*

### **IV- PARTICIPATION A DES RENCONTRES PROFESSIONNELLES**

- 68<sup>ème</sup> Congrès de l'IFLA. *Libraries for life : democracy, diversity, delivery.* Glasgow : SECC, 15-24 août 2002.
- Colloque organisé par la BPI. *Les 25 ans de la BPI.* Paris : Centre Georges Pompidou, 23-24 octobre 2002.
- Colloque organisé par le département Études et prospective du Ministère de la Culture. *Le(s) public(s) des équipements culturels.* Paris : Auditorium du Louvre, 28-30 novembre 2002.

# Bibliographie

## I - SUR L'ÉVALUATION DANS LES BIBLIOTHÈQUES

**ABBOTT, Christine.** *Performance Measurement in Library and Information Services*. Londres : ASLIB, The Association for Information Management, 1996 (The ASLIB Know How Series).

**ASSOCIATION DES DIRECTEURS DE LA DOCUMENTATION ET DES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES.** *Actes du XX<sup>ème</sup> congrès de l'ADBU tenu à la bibliothèque universitaire de Nantes du 20 au 22 septembre 1990*. Paris : ADBU, 1991, p. 53-59.

**BERTRAND, Anne-Marie.** *Les bibliothèques*. Nouv. Éd. Paris : La Découverte, 1998. (Repères ; n°170).

**ASSOCIATION DES DIRECTEURS DE BIBLIOTHÈQUES CENTRALES DE PRÊT.** *Bibliothèques centrales de prêt : l'évaluation du service rendu*. ADBCP, 1991.

**BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE.** *Projet d'établissement 2001/2003*. Paris : BnF, 2000.

**BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE.** *Rapport d'activité 2001*. Paris : BnF, 2002.

**BORCHARDT, Peter, WIMMER, Ulma (Éd.).** *Performance measurement and quality management in public libraries : IFLA satellite meeting, Berlin 25-28 August, 1997 ; proceedings* [Actes de la conférence satellite de l'IFLA organisée par la section des bibliothèques publiques de l'IFLA]. Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998.

**CALENGE, Bertrand.** *Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*. Paris : Electre-Éditions du Cercle de la Librairie, 1996 (Bibliothèques).

**CALENGE, Bertrand.** *Conduire une politique documentaire*. Paris : Electre-Éditions du Cercle de la Librairie, 1999 (Bibliothèques).

**CALENGE, Bertrand.** *Les politiques d'acquisition : constituer une collection dans une bibliothèque.* Paris : Electre-Éditions du Cercle de la Librairie, 1999 (Bibliothèques).

**CARBONE, Pierre.** *Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires (ESGBU) : synthèse des résultats obtenus pour 1974.* Bulletin des bibliothèques de France, 1978, t.23, n°1, 1978.

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

**CARBONE, Pierre.** *Evaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme.* Bulletin des bibliothèques de France, 1999, t. 43, n°6, p.40-45.

**CARBONE, Pierre (Dir.).** *Construire des indicateurs et tableaux de bord.* Paris : Tec et Doc ; Villeurbanne (Rhône) : Presses de l'Enssib, 2002.(La boîte à outils).

**CONSEIL SUPERIEUR DES BIBLIOTHEQUES.** *Charte des bibliothèques, adoptée par le Conseil supérieur des bibliothèques le 7 novembre 1991, Rapport du président pour l'année 1991.* Paris : Association du Conseil supérieur des bibliothèques, 1992.

**CRAWFORD, John.** *Evaluation of Library and Information Services.* Londres : ASLIB, The Association for Information Management, 1996 (The ASLIB Know How Series).

**GIAPPICONI, Thierry.** *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires.* Paris : Electre-Éditions du Cercle de la Librairie, 2001. (Bibliothèques).

**GIAPPICONI, Thierry, CARBONE, Pierre.** *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public.* Paris : Electre - Éditions du Cercle de la librairie, 1997. (Bibliothèques).

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

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

**GIRARD-BILLON, Aline, GIAPPICONI, Thierry.** *L'évaluation dans les bibliothèques publiques françaises.* Bulletin des bibliothèques de France, 1998, t. 43, n°1.

*Guide des BDP, ADBDP, 1993.*

**HERNON, Peter.** *Service Quality in Academic Libraries.* NJ : Alex Publishing Corporation, 1995.

**ISO (Association internationale de normalisation).** *Information et documentation : indicateurs de performance des bibliothèques.* ISO 11620, Genève : ISO, 1998.

**ISO (Association internationale de normalisation).** *Quality Management and Quality System Elements – Part 2 : Guidelines for Services.* ISO 9004-2, Genève : ISO, 1994.

**KING RESEARCH LTD.** *Keys to Success : Performance Indicators for Public Libraries : a Manual of Performance Measures and Indicators.* Londres : HMSO, 1990.

**KUPIEC, Anne (Dir.).** *Bibliothèques et évaluation.* Paris : Electre - Éditions du cercle de la librairie, 1994. (Bibliothèques).

**LANCASTER, F.Wilfrid.** *If You Want to Evaluate Your Library.* Londres : Library Association Publishing Ltd., 1993.

**MICHEL, Jean et SUTTER, Éric.** *Valeur et compétitivité de l'information documentaire.* Paris : ADBS, 1988.

**MINISTÈRE DE LA CULTURE, Direction du livre et de la lecture.** *Bibliothèques municipales, bibliothèques départementales de prêt: données 1999.* Paris : D.L.L., 2001.

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE.** *Circulaire n°89-0709 du 24 mars 1989 sur la politique contractuelle,* publiée au Bulletin Officiel de l'Éducation nationale, n°13 du 30 mars 1989.

**MINISTÈRE DE LA JEUNESSE, DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA RECHERCHE, Sous-direction des bibliothèques et de la documentation.** *Annuaire des bibliothèques universitaires 2000 : Résultats de l'enquête statistique générale auprès des bibliothèques et services documentaires des établissements de l'enseignement supérieur.* Paris : La Documentation française, 2002.

**MOORE, Nick.** *Measuring the Performance of Public Libraries : a draft manual.* Paris : UNESCO, 1989.

**POLL, Roswitha, TE BOEKHORTS, Peter.** *Measuring Quality : International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries* Munich ; New Providence ; Londres ; Paris : Saur, 1996, (IFLA Publications ; 76).

**POLL, Roswitha.** *Quality and Performance Measurement : A German View.* British Journal of Academic Librarianship, 1993, vol.8, p. 35-47.

**POLL, Roswitha.** *Leistungsmessung in Wissenschaftlichen Bibliotheken.* Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, 1992, vol. 39, p. 95-109.

**POLL, Roswitha.** *Measuring Impact and Outcomes : Do we make a Difference ? The Challenge to prove it.* [diaporama présenté au Congrès de l'IFLA 2002 à Glasgow] < <http://www.uni-muenster.de/ULB/outcome/index.html> > [consulté le 08/12/2002].

**RENOULT, Daniel.** *Du bon usage des tableaux de bord.* Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français, 1987, n° 136, p. 27-28.

**ROUX-FOUILLET, Jean-Paul.** *Les puces envahissent les bibliothèques : une nouvelle technologie d'identification des documents.* Bulletin des bibliothèques de France, 2000, t. 45, n°6, p.66-70.

**SUMSION, John, WARD Suzanne.** *Performance Indicators and Library Management Models.* Bruxelles : Bureau des Communautés européennes, 1995.

*The Effective Academic Library, A Framework for Evaluating the Performance of UK Academic Libraries, a consultative report to HEFCE, SHEFC, HEFCW and DENI by the Joint Funding Council's Ad-Hoc Group on Performance Indicators for Libraries.* Londres : HEFCE, 1995.

**VAN HOUSE, Nancy, LYNCH, Mary Jo, McCLURE, Charles R. et al.** *Output Measures for Public Libraries : a Manual of Standardized Procedures.* Chicago (Illinois) et Londres : American Library Association, 1987.

**VAN HOUSE, Nancy A., WEIL, Beth T., McCLURE, Charles R.** *Measuring Academic Library Performance : a Practical Approach.* Chicago (Illinois) : American Library Association, 1990.

**VAYSSADE, Claire et GUITON, Janine.** *La démarche qualité à l'Agence bibliographique nationale.* Bulletin des bibliothèques de France, 1998, t. 43, n° 1.

## **II - SÉLECTION D'ANNUAIRES ET D'OUTILS STATISTIQUES DE BIBLIOTHÈQUES SUR INTERNET**

### **FRANCE**

**Ministère de la Culture et de la communication, Direction du Livre et de la lecture.** *Bibliothèques municipales, bibliothèques départementales de prêt : données 1999.* [www.culture.fr/culture/dll/biblio-stats/index-bibliostats01.htm](http://www.culture.fr/culture/dll/biblio-stats/index-bibliostats01.htm) [consulté le 31/10/2002]

**Ministère de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur.** *Application statistique interactive des bibliothèques universitaires.*

[www.sup.adc.education.fr/asibu](http://www.sup.adc.education.fr/asibu) [consulté le 31/10/2002]

**Association des directeurs des bibliothèques des grandes villes.** *Annuaire statistique de l'Association des directeurs des bibliothèques des grandes villes de France.* [www.adbgv.asso.fr/index.php?page=statistique](http://www.adbgv.asso.fr/index.php?page=statistique) [consulté le 31/10/2002]

### **ORGANISATIONS INTERNATIONALES ET AUTRES PAYS**

**ARL.** Resources and Links on Performance Measures .

[www.arl.org/stats/perfmeas/index.html](http://www.arl.org/stats/perfmeas/index.html) [consulté le 31/10/2002]

**ARL.** Statistics Interactive Edition .

<http://fisher.lib.virginia.edu/arl/index.html> [consulté le 02/12/2002]

**EQLIPSE.** Evaluation and Quality in Library Performance : System for Europe.

[www.mmu.ac.uk/h-ss/cerlim/projects/eqlipse.htm](http://www.mmu.ac.uk/h-ss/cerlim/projects/eqlipse.htm) [consulté le 02/12/2002]

**EQUINOX.** Library Performance Measurement and Quality Management Systems, Performance Indicators for Electronic Library Services.

<http://equinox.dcu.ie/reports/pilist.html> [consulté le 02/12/2002]

**IFLANET.** Internet & Networking Surveys and Statistics:

[www.ifla.org/II/stats.html](http://www.ifla.org/II/stats.html) [consulté le 31/10/2002]

**MINSTREL.** Management Information Software Tool – Research in Libraries:

[www.dmu.ac.uk/~camile.Minstrel.htm](http://www.dmu.ac.uk/~camile.Minstrel.htm) [consulté le 31/10/2002]

**UNESCO.** Institute for Statistics, Statistical Yearbook:

<http://uis.UNESCO.org> [consulté le 31/10/2002]

### **III - SUR LA BPI**

**BARBIER-BOUVET, Jean-François.** *Le lien et le lieu : consultation à distance et consultation sur place à la BPI. Enquête sur les usages et les usagers du Service des réponses par téléphone.* Paris : BPI, 1980.

**BARBIER-BOUVET, Jean-François.** *Babel à Beaubourg : l'autodidaxie linguistique à la BPI.* Paris : BPI, 1982.

**BARBIER-BOUVET, Jean-François.** *Portrait de groupe avec minitel : petite ethnographie des utilisateurs.* Bulletin des bibliothèques de France, 1984, tome 29, n°3.

**BARBIER-BOUVET, Jean-François.** *Le savoir-faire et la ruse : sociologie du public de la Bibliothèque publique d'information du Centre Pompidou.* Thèse EHESS, 1986.

**BARBIER-BOUVET, Jean-François, POULAIN, Martine.** *Publics à l'œuvre : pratiques culturelles à la Bibliothèque publique d'information du Centre Georges Pompidou.* Paris : Centre Pompidou/la Documentation française, 1986.

**BAUDE, Dominique.** *Formation aux CD-ROM à la Bibliothèque publique d'information.* Bulletin des bibliothèques de France, 1995, tome 40, n°1.

**BAUDE, Dominique.** *Internet à la Bibliothèque publique d'information : mise en place et premières impressions.* Bulletin des bibliothèques de France, 1996, tome 41, n°1.

**BERTRAND, Anne-Marie.** *La médiathèque questionnée.* Bulletin des bibliothèques de France, 1994, tome 39, n°2.

**BERTRAND, Anne-Marie.** *Bibliothécaires face au public.* Paris : BPI/Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, 1995.

**BERTRAND, Anne-Marie.** *Légitimité professionnelle et modèles d'excellence : le bibliothécaire et l'usage, métiers et formations.* Bulletin des bibliothèques de France, 1989, tome 34, n°5.

**BLANC-MONTMAYEUR, Martine.** *Gérer les jardiniers de la connaissance...* Bulletin d'information de l'ABF, 1994, n°162.

**BLANC-MONTMAYEUR, Martine.** *La Bibliothèque publique d'information vingt ans après.* Bulletin des bibliothèques de France, 1996, tome 41, n°5.

- COULAUD, Philippe.** *La télématique documentaire à l'épreuve : usages et usagers des bases de données à la BPI.* Paris : BPI, 1982.
- CHOURROT, Olivier.** *Messages de lecteurs : à propos de quelques usages de l'écrit en bibliothèque.* Mémoire d'étude Enssib. Villeurbanne : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 1996.
- DAVAL, Régine, JAY, Anne, VOLKOFF, Anne.** *L'autoformation à la Bibliothèque publique d'information.* Bulletin des bibliothèques de France, 2002, tome 47, n°3.
- DUCHEMIN, Pierre-Yves.** *L'écouteur écouté : les auditeurs de musique de la Salle d'Actualité de la BPI : étude sociologique.* Paris : BPI, 1983.
- EVANS, Christophe.** *La BPI à l'usage : 1978-1995 : analyse comparée des profils et des pratiques des usagers de la Bibliothèque publique d'information du Centre Georges Pompidou.* Paris : Centre Georges Pompidou/BPI, 1998.
- EVANS, Christophe, GAUDET, Françoise.** *La Bibliothèque publique d'information-Brantôme : Un cas de restructuration des publics par l'offre ?* Bulletin des bibliothèques de France, 1999, tome 44, n°4.
- EVANS, Christophe, GAUDET, Françoise (Coord.).** *Babel ou le choix du caviste : la bibliothèque à l'heure du numérique.* Colloque virtuel text-e, 14 janvier 2002. : <<http://www.text-e.org/conf/index.cfm?fa=printable&ConfTextID=17>> [consulté le 01/01/2003]
- EVANS, Christophe, CAMUS, Agnès, CRETIN, Jean-Michel.** *Les habitués : Le microcosme d'une grande bibliothèque.* Paris : BPI/Centre Pompidou, 2000.
- FANGET, Delphine.** *Évaluation de la consultation des collections du secteur 3 (Droit-Économie) à la Bibliothèque publique d'information : proposition d'une méthode.* Mémoire d'étude Enssib. Villeurbanne : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2002.
- LAUXEROIS, Jean.** *L'Utopie Beaubourg, vingt ans après.* Paris : BPI/Centre Pompidou, 1996.
- LE MAREC, Joëlle.** *Dialogue ou labyrinthe ? la consultation des catalogues informatisés par les usagers.* Paris : BPI, 1988.

Loi n° 75-1 du 3 janvier 1975 portant création du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou. *J.O de la République française. Lois et décrets*, 4 janv. 1975.

**POULAIN, Martine.** *Ni tout à fait mêmes, ni tout à fait autres : profils et pratiques des usagers de films vidéo à la BPI.* Paris : BPI, 1985.

**POULAIN, Martine.** *Constances et variances : les publics de la Bibliothèque publique d'information, 1982-1989.* Paris : Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou/BPI, 1982.

**ROUMIEUX, Olivier.** *Gérald Grunberg : « La BPI est la bibliothèque la plus ouverte de France ».* Archimag, mars 2002, n°152, p. 17-18.

**SANTOTONIOS, Laurence.** *La BPI sur le qui-vive.* Livres Hebdo, 2002, n° 485, p.66-67.

**SÉGUIN, Jean-Pierre.** *Comment est née la BPI : Invention de la médiathèque.* Paris : BPI, 1987.

**VERON, Eliseo.** *Espaces du livre : Perceptions du classement et de la classification en bibliothèque.* Paris : BPI/Centre Pompidou, 1990.

#### **IV - SUR L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES, LA RÉFORME DE L'ÉTAT, LA DÉCENTRALISATION ET LE CONTRÔLE DE GESTION**

**COMITÉ D'ENQUÊTE SUR LE COÛT ET LE RENDEMENT DES SERVICES PUBLICS.** *La mise en place d'indicateurs de résultats dans trois ministères : Rapport d'enquête et conclusions du comité.* Paris : La Documentation française, 2001.

**COUR DES COMPTES.** *Rapport sur l'exécution des lois de finances en vue du règlement du budget de l'exercice 2001, suivi des réponses des administrations.* Paris : Cour des comptes, 2002.

**DELANOÉ, Bertrand.** *Communication sur les orientations de la politique budgétaire de la Ville et du département de Paris pour 2003.* Mairie de Paris. 28/10/2002.<[http://www.parisFrance.org/FR/La\\_Mairie/declarations\\_maire\\_conseil/default.ht](http://www.parisFrance.org/FR/La_Mairie/declarations_maire_conseil/default.ht)> [consulté le 06/12/2002]

**DELANOÉ, Bertrand.** *À Paris, la décentralisation en actes.* **In** : Le Monde, 26/10/2002. <<http://www.lemonde.fr>> [consulté le 06/12/2002]

**DIRE (Délégation interministérielle à la réforme de l'État).** *L'amélioration de la gestion publique, rapport du groupe de travail (rapport Weiss).* Paris : Ministère de la Fonction publique, de la réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire, 2000.

**DIRE.** *Développement et généralisation du contrôle de gestion : Notes de synthèse après l'élaboration des plans ministériels.* Paris : Ministère de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, 2002.

**DIRE.** *Le contrôle de gestion dans les administrations de l'État : éléments de méthodologie.* Paris : Ministère de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, 2001.

**MOULINIER, Pierre (Dir.)** *Évaluation des politiques publiques.* Paris : La Documentation française, 1994.

**OSBORNE, David, GAEBLER, Ted.** *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector from Schoolhouse to Statehouse, City Hall to Pentagon.* Reading, MA : Addison-Wesley, 1992.

**PATTYN, Christian.** *Contrôle, évaluation, inspection.* Revue française d'administration publique, 1993, n°65, p.101-110.

## **V - SUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION GÉOGRAPHIQUES ET LA GÉOMATIQUE**

**ARONOFF, Stanley.** *Geographic Information Systems : a Management Perspective.* Ottawa, Ontario : WDL Publications, 1989.

**CLARAMUNT, Christophe, LARDON, Sylvie.** **SIG et simulations.** Revue internationale de géomatique, 2000, t. 10, n°3, p.1-18.

**DELRUE, Laure.** *Les systèmes d'information géographique : un nouveau service pour les bibliothèques de recherche ?* Mémoire d'étude Enssib. Villeurbanne : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2002.

**LE TOURNEAU, C.** *Un système d'information géographique : Mise en œuvre dans le cadre d'une bibliothèque départementale.* Bulletin des bibliothèques de France, 2000, t. 45, n°6, p. 77-81.

**THÉRIAULT, Marius.** *Les SIG : entre le mythe et l'utopie. Journées d'études SIG et Gestion des sols : potentialités et limites d'application.* Lausanne : Institut d'aménagement des terres et des eaux et Société suisse de pédologie, 1992.

**THÉRIAULT, Marius, CLARAMUNT, Christophe.** *La représentation du temps et des processus dans les SIG : une nécessité pour la recherche interdisciplinaire.* Revue internationale de géomatique, 1999, t. 9, n°1, p.67-99.

# **Table des annexes**

<b>ANNEXE 1 : RÉPERTOIRE DES INDICATEURS UTILISÉS DANS LES RAPPORTS D'ACTIVITÉ DES SERVICES DE LA BPI .....</b>	<b>I</b>
<b>ANNEXE 2 : LISTE DES INDICATEURS PROPOSÉS POUR LES SERVICES AUX PUBLICS .....</b>	<b>II</b>
<b>ANNEXE 3 : DIAPORAMAS PRÉSENTÉS AUX CHEFS DE SERVICE DE LA BPI.....</b>	<b>VI</b>
ANNEXE 3.1 : PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION .....	VII
ANNEXE 3.2 : MAQUETTE DE TABLEAU DE BORD POUR LES SERVICES AUX PUBLICS .....	VIII

# **Annexe 1 : Répertoire des indicateurs utilisés dans les rapports d'activité des services de la BPI**

**SERVICE OU SECTION : (FICHE-TYPE)**

**Descriptif du document :**

Responsable, chef de section, adjoint ou chargé de mission :

Rédacteur(s) signataire(s) :

Intitulé du document :

Taille du document, mention de graphiques ou tableaux:

Plan du document :

**Données chiffrées, vocabulaire et mots-clés (pavé encadré)**

**Indicateurs utilisés :**

Intitulé	Mode de calcul	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires, questions, suggestions

## SERVICE DE L'ACCUEIL DES PUBLICS

### Descriptif du document :

Responsable: Jean JOUFFRET, Adj. : Philippe BITEAUD

Rédacteur(s) signataire(s) : N.D

Intitulé du document : « Rapport d'activité 2001 du service Accueil des publics »

Taille du document : 10 p., sans graphiques ni tableaux

### Plan du document :

- I. Activités
  1. service public posté
  2. réception des visiteurs
  3. rédaction des dépliants
  4. reclassement des documents
  5. divers
- II. Ressources en personnel
- III. Perspectives

### Données chiffrées, vocabulaire et mots-clés

Bureaux d'information : 11

Personnels titulaires par bureau d'information : 16 groupes de 10 agents

Composition du service : 16 agents (soit 15,1 ETP), dont 7 conservateurs, 1 bibliothécaire, 2 BA, 2 inspecteurs de magasinage, 3 magasiniers, 1 employé-jeune, 1 CES + 1 conservateur intégré début 2002 pour gestion des grilles et accueil à distance des usagers

Chefs de service : 19

Vacataires (sur 6 mois, à raison de 60 à 70 heures mensuelles) = 3 200 heures

Reclassement : 3 magasiniers titulaires, 50 vacataires recrutés pour 5 mois sur des contrats de 60 heures mensuelles

Grilles de service public

Gestion des plages de renfort (pas de difficultés, planning possible)

Gestion des plages de remplacement (difficile car liée à des absences imprévisibles)

Service public + : équipes mobiles dans les espaces de la BPI. L'expérience a été arrêtée au bout de six mois.

## Indicateurs utilisés :

intitulé	Mode de calcul	Exemple de valeur	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires, questions, suggestions
<b>Service public posté</b>					
Moyenne annuelle du service public par agent titulaire	ND	324 heures	Charge de service public par agent titulaire	Moyenne annuelle du service public par agent « dans les bibliothèques municipales »	Calculer la part restante, en moyenne, pour le travail interne. Exprimer en % Affiner selon les pôles, les services, les catégories de personnel titulaire
Fréquence des week-ends travaillés par agent titulaire	ND	1 sur 5	Charge de service public pendant les week-ends	non	
Nombre de postes de titulaires vacants par jour	ND	10 à 18 postes de titulaires vacants	La difficulté d'organisation liée aux absences imprévisibles des titulaires	Le nombre d'heures de vacation de remplacement nécessaires dans l'année pour compenser ces absences	Les chiffres fournis sont à préciser s'agit-il d'une moyenne par semaine, par mois, par an ? Mode de calcul ?
Nombre d'heures de vacations utilisées par an	ND	31 756	Coût des vacations exprimé en heures	non	A chiffrer en €. La part des vacations SP et celle des vacations reclassement n'est pas précisée
Heures de formation par vacataire	ND	3 heures+ temps spécifique par bureau (non chiffré)	Coût de la formation des vacataires	non	
Total d'heures de formation pour les vacataires par an	87 vacataires X ? = 500	Plus de 500	Idem	non	A chiffrer en €
Part des questions complexes parmi les questions posées au bureau 0	(Semaine-test) 54 questions complexes/ 62 heures d'ouverture	1 question complexe par heure	La difficulté des questions posées, la qualification nécessaire pour y répondre? Le degré de surqualification des agents titulaires postés ?	La part des questions d'orientation (mais la comparaison reste allusive)	Reprendre la typologie des questions pendant la semaine-test et voir si un travail plus fin (par bureaux et sur des séquences plus fréquentes) pourrait constituer un instrument de décision pour la constitution des groupes et la gestion des plannings.
Part des questions d'orientation posées dans les bureaux 0,7,3.	(semaine-test) ND	« importante »	Idem	La part des questions complexes (mais la comparaison reste allusive)	Mêmes remarques

intitulé	Mode de calcul	Exemple de valeur	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires, questions, suggestions
<b>Réception des visiteurs</b>					
Fréquentation des visites réservées aux adhérents sur six mois	Nombre d'inscrits par visite organisée	5 visites avec 0 adhérent (annulées) 1 visite avec 1 adhérent	La pertinence du dispositif de formation et d'accueil réservé aux adhérents	Activité du service public + (non mesurée)	
Nombre de laissez-passer vendus par le Centre sur six mois	Données fournies par le Centre	28 965	Le nombre d'adhérents du Centre potentiellement « fidélisés » par la BPI	Le nombre de cartes de photocopies offertes par la BPI (4500)	Le croisement du nombre de laissez-passer et du nombre de cartes de photocopie offertes est un indicateur intéressant pour identifier un public <i>a priori</i> fidélisé ?
Fréquentation des visites générales sur inscription	Nombre de présents par visite organisée, rapporté aussi au nombre d'inscrits	2 visites par mois  12 présents sur 25 inscriptions	La pertinence des visites générales	La fréquentation des visites réservées aux adhérents et des autres types de visites (thématiques et de groupe)	Les périodes concernées ne sont pas précisées difficile d'apprécier la valeur de ces données.
Fréquentation des visites thématiques	Nombre de présents par visite organisée.	6 personnes / 1 visite	La pertinence des visites thématiques	Idem	Une seule expérience, mais la voie est qualifiée de <i>prometteuse</i> . A observer Comparer là aussi inscrits/présents.
Coût en personnel des visites de groupes par an	Nombre et statut des intervenants encadrant les visites pendant un an	93 intervenants	Le coût des visites de groupes	Données de l'année précédente (169 en 2000)	Manque la durée moyenne d'une visite et le temps éventuel de préparation pour estimer son coût réel en personnel
Nombre de visites de groupes par an	Données BPI	87	La quantité de public touchée par ces visites	Données de l'année précédente (120 en 2000)	
Répartition des publics des visites de groupes	Données BPI	375 professionnels des bibliothèques 298 élèves de région parisienne 127 enseignants et stagiaires de l'enseignement 47 membres d'association	Le profil du public intéressé par les visites de groupe	Données de l'année précédente, lorsque la comparaison est jugée significative d'une évolution importante. Ex public des associations en net déclin	Donner les % (ou faire diagramme) exprimant ces données.

intitulé	Mode de calcul	Exemple de valeur	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires, questions, suggestions
Nombre de réservations de groupes dans l'espace autoformation et Nombre de séances	Données BPI	183 visiteurs au cours de 10 séances	L'utilisation de l'autoformation par les groupes	Données de l'année précédente	Croiser avec données du rapport LLS
Répartition du nombre de visites de groupes par semestre	Données BPI	31 au 1 <sup>er</sup> trimestre 21 au 2 <sup>nd</sup> trimestre 8 en septembre 27 au 3 <sup>ème</sup> trimestre	La fréquence des visites de groupes dans l'année + identification des mois les plus chargés	non	Croiser avec des données sur la fréquentation générale pendant les heures d'ouverture
Nombre et statut de stagiaires reçus	Données BPI	4,5	La participation du service à la formation des professionnels extérieurs	non	La lourdeur du travail d'accueil de ces stagiaires est évoquée mais pas mesurée.
Nombres de séances et de personnes pour initiations à Internet en un an	Moyenne = nb de personnes/nb de séances	200 personnes 42 séances 4,5 personnes en moyenne.	La fréquentation des séances d'initiation à Internet	non	Mesurer plus précisément le coût en personnel de ces formations. Le nombre de 10 personnes est prévu pour 2002, à rapporter au nombre de séances en 2001 ?
<b>Reclassement des documents</b>					
Nombre d'ouvrages reclassés par jour	(semaine-test)	8500	Activités de reclassement / et de consultation	non	
Moyenne du nombre d'ouvrages à reclasser par jour et par lecteur	(semaine-test) nb d'ouvrages/nb de visiteurs	2 ouvrages déplacés par jour et par lecteur	Idem	non	A exprimer également en rapportant au nombre total de documents dans la bibliothèque, voir les travaux de Delphine Fanget sur ce sujet. Il faut corriger les valeurs obtenues pour tenir compte du rangement par les lecteurs eux-mêmes.
Nombre de démissions des vacataires de rangement	Nb de démissions/nb de contrats	1/3	Difficultés liées à l'emploi des vacataires de rangement	Les démissions des vacataires de SP	
Nombre de participants titulaires au reclassement mensuel	Données BPI	« à peine 90 » (dans l'année ?)	La participation des titulaires au reclassement mensuel	Jugé en baisse par rapport aux années précédentes, mais pas de termes de comparaison donnés.	

intitulé	Mode de calcul	Exemple de valeur	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires, questions, suggestions
<b>Divers</b>					
Nombre de photocopies A4 par an	Données Sedeco	4 700 000	L'activité de reproduction Les flux dans les locaux de reprographie	non	Comment ces chiffres se répercutent-ils sur le reversement de droits ? Est-ce une source de recettes pour la BPI ?
Moyenne mensuelle du nombre de photocopies	Données Sedeco Nb annuel/12	Env 400 000	Idem	non	
Nombre d'impressions par an	Données Sedeco	299 000	L'activité d'impression Les flux sur les serveurs d'impression	non	Est-ce une source de recettes pour la BPI ?
Coût annuel du nettoyage des ouvrages, écrans et étagères	Contrat Poly Prest Europe Détail des opérations disponible.	43 736€	Coût annuel de l'externalisation du nettoyage documentaire	Coûts de l'année précédente (supérieurs, car nettoyage moins fréquent)	Seul coût exprimé en €.
Etude des cahiers des lecteurs	Données BPI	Pas de données chiffrées	Principaux domaines sur lesquels le public s'exprime : file d'attente, agents de sécurité, Vigie-Pirate, téléphones portables, accès aux messageries Internet.	Comparaisons (sans référentiel) avec des périodes antérieures	Cette analyse n'a pas donné lieu à une évaluation systématique ni chiffrée. Cela pourrait être une piste à creuser, de même que la main courante des chefs de service ? Idée d'une main courante « structurée » (avec cadres regroupant les interventions par grands types) ? Quid d'une main courante ou « journal » dans les bureaux thématiques ?
<b>Ressources en personnel</b>					
Force de travail du service	Exprimé en ETP (équivalent temps plein)	15,1	Ressources humaines du service	non	A préciser au regard des différents statuts des agents de l'équipe
Nombre de jours consacrés à la formation en un an pour l'équipe	Données BPI	90	Investissement en formation dans ce service	non	Calculer la part des formations sur le temps de travail total des agents de l'équipe, en faire la moyenne. Croiser avec autres services.  Préciser la part de la formation consacrée à la préparation des concours

## SECTION DES REPONSES A DISTANCE (RADIS)

### Descriptif du document :

Responsable : Françoise Delmas-Tuffet

Rédacteur(s) signataire(s) : N.D

Intitulé du document : « BPI-Info, Service des Réponses à Distance de la BPI – Rapport d'activité 2001 »

Taille du document : 8 pages + 7 pages d'annexes ; quelques tableaux et impressions page web en annexe.

### Plan sommaire du document :

Missions du service et organisation

Fonctionnement et activité du service en 2001

Réalisations de l'année 2001

Statistiques d'activité des Réponses à Distance en 2001

Données sur les courriers électroniques

Courrier postal et fax

Conclusion

Annexes

### Données chiffrées, vocabulaire et mots-clés

Les questions sont posées par courrier, fax, ou courrier électronique

4 personnes, 2,2 ETP (complément de travail réalisé aux documents électroniques et à Public-Info), + 15 agents assurant des plages au titre du SP+ à raison de 4 plages toutes les 10 semaines.

30 heures par semaine aux horaires suivants : lundi, mercredi, jeudi, vendredi de 9h30 à 12h30 ; activité réduite en juillet et août

Refonte page web, projet de formulaire pour les usagers

Aide Radis, évolutive: fédération de ressources (outils de réorientation, instruments d'aide à la recherche, guides d'aide sur sujets récurrents et réponses-types, FAQ, signets et portails thématiques)

Système d'archivage du courrier électronique qui permet de créer une typologie des questions

Formations

Axes d'évolution et d'amélioration : meilleure coordination avec le service téléphonique du bureau d'accueil des références, fédération des instruments internes d'aide au renseignement, meilleure réactivité du service face aux utilisateurs (dialogue ne direct avec l'utilisateur), étude du public distant, coordination avec d'autres établissements pour partage des ressources et des informations (voir mission de coopération nationale)

## Indicateurs utilisés :

intitulé	Mode de calcul	Exemple de valeur	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires
Création d'une base du fonds propre aux radis	Nb de titres dans la base	600 titres	Taille du fonds de référence de la section	non	Réalisé sous Access Coût ? Evolution du fonds ?
Actions de formations extérieures	Nb de personnes accueillies / temps consacré	18 stagiaires reçus pour durée moyenne de 2 heures	Charge du travail de formation extérieure	non	
Statistiques d'activité (1)	Relevé des demandes, par mois et par support	Janvier 12 courriers, 7 fax, 91 courriers électroniques	Nombre de demandes et modes de communication	Données comparables entre elles	Une présentation par % et graphique (camembert) donnerait une meilleure vue d'ensemble des activités.
Statistiques d'activité (2)	Totaux annuels par support Moyenne mensuelle par support	101, 45, 927  8, 4, 77	Nombre de demandes et modes de communication (cumulées et en moyenne)	Données comparables entre elles	Indicateurs significatifs  Il serait intéressant de croiser avec les années précédentes pour mesurer les évolutions.
Données sur les courriers électroniques origine géographique	Corpus étudié de mai à décembre 2001	France 71% Europe occidentale . 46% Pays anglo-saxons 18%	Origine géographique des usagers	Données comparables entre elles + comparaisons avec l'année antérieure	
Données sur les courriers électroniques Typologie des demandes	Réparties en 5 catégories - BPI (institution ou fonds) - Demandes de fourniture de docs ( puis PEB ou prêt particulier/reproduction) - Demandes bibliographiques (puis identification/localisation ou bibliographie thématique) - Factuel - Cnac	- 13% dont 40% fonds - 23% dont 26% peb et 74% repro  - 25% dont 35% identif et 65% bib thématique  - 31% - 7%	Nature des questions, charge de travail et de recherche induite		Typologie très intéressante à étudier de près et à croiser avec celles qui pourraient être utilisées pour l'évaluation du renseignement en SP dans les espaces de la BPI, au regard de la semaine-test notamment.  Cette typologie est encore affinée dans le rapport, précise par exemple les domaines/bureaux sur lesquels portent les questions. Elle est réalisée à partir de l'archivage électronique sous Lotus.  Ces résultats sont commentés.

intitulé	Mode de calcul	Exemple de valeur	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires
Données sur courrier postal et fax origine géographique	Province Région parisienne Etranger	56% 22% 22%	Origine géographique des usagers		A noter se fait ici la distinction Province/Région parisienne qui ne peut actuellement se faire pour les méls. Indicateur intéressant pour mesurer le rôle national de la BPI.
Données sur courrier postal et fax Type d'utilisateurs	Particuliers Institutionnels et entreprises Etudiants, scolaires	45% 29% 25%	Profil des usagers		Cette répartition du public, très significative, n'est pas non plus réalisée pour les utilisateurs du Web
Données sur courrier postal et fax Typologie des demandes	(même nomenclature que pour les courriers électroniques)			Données comparables entre elles	Comparer typologie des demandes courrier et fax / demandes par Internet ?

## Remarques

La section est rattachée au service des documents électroniques, mais deux rapports d'activité distincts sont présentés, et il ne sont pas harmonisés dans leur présentation.

Il manque des données de gestion sur le traitement effectif des demandes (demandes rejetées, et sur quels critères, demandes traitées, croisement des moyens mis en œuvre –en temps ou ressources particulières- avec la typologie des demandes)

Il pourrait également être intéressant de croiser ces données avec :

- celles concernant les demandes en SP, sur place et téléphonique (pour différencier les publics sur place et à distance, les « profiler » ou voir au contraire des possibilités de mutualisation des outils), notamment aspects relatifs aux langues et origines géographiques des demandeurs
- celles traitées aux Relations internationales ; distinguer la réponse (fourniture d'une information) et la démarche de formation qui peut accompagner la réponse ;

Qui demande quoi ? Il faudrait croiser plus systématiquement les données sur les profils des utilisateurs et la typologie des questions posées. Cela n'est possible que si l'on instaure le questionnaire usager.

Question de fond : comment évaluer une question/une réponse ? (à voir en concertation avec tous les services concernés afin de parvenir à une typologie commune dans l'établissement). Questions de qualité, de fréquence.

Les axes d'amélioration pour le futur sont à retenir et constituent des pistes très intéressantes, pour l'évaluation aussi.

## SERVICE INFORMATIQUE

### Descriptif du document :

Responsable: Claire Chaumet

Rédacteur(s) signataire(s) :Marie-Annick Chapuis (précédent chef de service)

Intitulé du document : « Rapport d'activités du service informatique 2001 »

Taille du document :9 pages, 1 tableau en annexe

### Plan du document :

- I. Les points forts de l'année
  - II. L'activité du service (politique suivie, principes retenus, chiffres, opérations, comparaison année précédente)
  - III. Moyens financiers et matériels,
  - IV. Moyens en personnel, mode d'organisation
  - V. Accueil de stagiaires – présentation du système
  - VI. Relations avec l'extérieur
  - VII. Difficultés rencontrées
  - VIII. Fiche récapitulative
- Résultats des statistiques de la semaine de tests, Répartition des postes dans les espaces public

### Données, vocabulaire, mots-clés

Prise en charge complète des exploitations et de la maintenance du SI de la BPI

Appropriation par l'ensemble des personnels des services en réseau

Missions : gestion et maintenance des applications, installation des matériels et logiciels, suivi des appels d'offres, achats matériels et logiciels, conseil et assistance, suivi budgets, inventaire, correspondants informatiques

Formation « initiation au réseau »

Le renouvellement des postes se fait par lots de 60 dans le cadre d'appels d'offre

Société ICN = maintenance des postes de service public

Procédure d'arrêt-démarrage à distance des postes publics

Corpus bureautique en EAF

PORTFOLIO / Best Seller ; Fédération

Marché EI Audiovisuel (avenant) comprend le développement d'un module statistiques de consultation des documents électroniques pour le réseau général et l'autoformation en complément de celles fournies actuellement. Statistiques par type de document et par langue.

Equipement cabines malvoyants ; salle de formation ; portables, réservations Internet, anti-virus

Lotus Notes

Lien activité et service public : se fait par l'intermédiaire des matériels et des applications mis à la disposition du public, par l'analyse du fonctionnement des systèmes et de l'utilisation qu'en fait le public.

### Indicateurs utilisés :

Code traitement	intitulé	Mode de calcul	Exemple de valeur	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires
<b>Fiche récapitulative</b>						
	Nombre de personnes	Personnes ETP	9 8,55	Moyens humains	Non	
	Budget de fonctionnement	Après DM2	1,739 MF	Moyens financiers	Non	
	Budget d'équipement	Après DM2	5, 609 MF	Moyens financiers	Non	
	Système d'information	Serveurs Postes publics Postes internes	25 420 240	Parc et système informatiques	Non	<p>Complété d'informations techniques (systèmes d'exploitation, architecture, réseaux...) Pas de données sur les périphériques. Il pourrait être intéressant de calculer le ratio de postes/ lecteurs Pour le personnel « chaque personne est équipée d'un PC »</p> <p>Important une fiche récapitulative permet de voir la répartition des postes dans les espaces (à exploiter pour analyse fine en regard de la fréquentation/ des demandes en SP et des stats Mmediaview)</p>
<b>Activités en chiffres</b>						
	Renouvellement et installation de matériel	Postes renouvelés Imprimantes installées	65 28	Activité d'installation matériel	Non	Des comparaisons avec l'année précédente sont évoquée mais pas mesurées.
	Installation des titres de cédéroms pour le réseau général	Titres de référence Mises à jour Nouveaux titres Titres multimédia Installations Abandons	96 4 29 9	Activité d'installation de cédéroms pour réseau général	Non	
	Installation de titres de cédéroms sur le réseau de l'EAF	Titres remis par SLL Installés Abandonnés En attente	63 30 24 9	Activité d'installation de cédéroms pour réseau EAF	Non	Mesurer la part de l'EAF dans l'activité d'installation de cédéroms du service

Code traitement	intitulé	Mode de calcul	Exemple de valeur	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires
	Maintenance des postes publics (1)	Nb de postes à redémarrer avec ouverture caisson/jour	10	Activité de maintenance et de réparation	Non	
	Maintenance des postes publics (2)	Nb de postes à ré-installer après réparation système/semaine	5	Activité de maintenance et de réparation	non	
	Maintenance des postes publics (3)	Nb de postes à ré-installer après retour de chez le constructeur/15 j.	5	Activité de maintenance et de réparation	Non	
<b>Mode d'organisation</b>						
	Horaires de la maintenance	En semaine Le week-end	Entre 9h30 et 18h Entre 10h et 16h			
	Incidents	Consignés dans un cahier de bord	Non comptabilisés			Certaines résolutions d'incidents, procédures ou méthodes sont mis dans des fichiers communs
<b>Accueil de stagiaires – Présentations du système</b>						
	Nombre de stagiaires accueillis dans l'année / durée	2 (3 mois ½ au total)				
	Présentations du système d'information	Listées, mais non chiffrées	8			

### Remarques

Document synthétique, efficace, qui contient un grand nombre d'indicateurs classiques.

Les données de la semaine-test sont reportées en annexe, jour par jour

Intéressant à mesurer : nombre de problèmes signalés en urgent (bip) ou en non urgent (boîte à lettres informatique), nombre d'incidents de premier ou de second niveau ; nombre de coupures d'électricité qui alourdissent la maintenance des postes publics, le nombre de dégradations par les lecteurs.

## SERVICE EQUIPEMENT ET MAINTENANCE

### Descriptif du document :

Responsable par interim (aujourd'hui chef de service): Katherine Sebire

Rédacteur(s) signataire(s) ND

Intitulé du document « Rapport d'activité 2001 du Service Equipement et Maintenance »

Taille du document 8 pages + 7 pages d'annexes

### Plan du document :

Service Equipement et Maintenance (présentation générale)

Interventions du service

1 25 rue du Renard

2. BPI CNAC GP

3. Des choses et d'autres

4. Relations extérieures

5. Relations avec les autres services de la BPI

Annexes organigramme 2001, liste du matériel multimédia géré par le service, formations 2001, état budget fonctionnement 2001 du service

### Données, vocabulaire, mots-clés

13 personnes, dont 5 magasiniers, 6 techniciens de maintenance audiovisuelle

2 sites

280 bureaux, 13 km de rayonnages, 2200 places de lecture

220 postes audiovisuels multimédias, 62 lecteurs microfilms, loges malvoyants, 4 robots juke-box, matériel et banc de montage audiovisuel

Logistique, matériel et fournitures, signalétique (hors informatique)

Suivi des travaux

Stores, câblage, sièges, petit matériel (repose pieds, porte manteau...), calculatrices, fax, armoires, tables, moquette, peinture des murs, balance courrier, magnétoscopes, perceuse, cisaille, lecteurs DVD, évacuation des encombrants, rayonnages, joues, butées de tablettes, renforts de tablettes, tablettes, piétements de chaises, horloges, poubelles, loges malvoyants, insonorisation, cloisons, bornes sensormatic, chauffeuses, magasins des bureaux techniques, lecteurs de microfilms, casques, écrans, vitrines, sismographie, monte-charges, porte coupe feu, pare-chocs couloirs, serrures, gants, bacs en plastique, mire de contrôle, signalétique, étiqueteuse, présentoirs plexis, consommables, navettes, salons, Cinéma du Réel, courses, ventes aux Domaines, pylon.

**Indicateurs utilisés : aucun.**

Code traitement	intitulé	Mode de calcul	Exemple de valeur	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires

**Remarques et commentaires**

Pas d'indicateurs utilisés. Les interventions et activités du service sont présentées selon une logique à la fois spatiale, budgétaire et administrative, mais l'on ne dispose pas d'éléments plus synthétiques qui permettraient d'évaluer l'activité du service par type de prestation. Il faudrait « classer » ces interventions par grands types fonctionnels, en reprenant par exemple l'approche de C. Chaumet pour le service informatique on pourrait par exemple distinguer les interventions liées à la sécurité (des collections, des personnes), aux services internes, etc ? (voir la logique la plus pertinente et la plus cohérente) et présenter, en regard, les moyens en temps et en ressources financières utilisés dans le cadre de ces différentes interventions, sous forme de pourcentages.

Distinguer également, peut-être, ce qui relève de l'investissement pour le changement, et des réparations liées au fonctionnement ou aux dysfonctionnements du quotidien.

## SERVICE DES DOCUMENTS ELECTRONIQUES

### Descriptif du document :

Responsable : Colette Bergeal

Rédacteur(s) signataire(s) : N.D

Intitulé du document : « Service des documents électroniques –Rapport d'activité de l'année 2001 »

Taille du document : 14 pages + 4 pages d'annexes

### Plan sommaire du document :

1. Les points forts
2. L'activité du service (politique de collection, politique de service)
3. Moyens financiers et matériels, besoins éventuels
4. Personnel : état et gestion
5. formations dispensées, interventions à l'extérieur
6. Relations avec les autres services, l'extérieur
7. Difficultés rencontrées
8. Fiche récapitulative

Annexes

### Données, vocabulaire, mots-clés

Définition du périmètre documentaire du service : les documents électroniques qui ne relèvent pas d'un type de document spécifique (Son/Audio, autoformation)+ participation au site Internet (rubrique « sites web »)

3 cibles : public de la BPI (sur place et distant), personnel, professionnels des bibliothèques publiques

Une politique de collection (veille, connaissance des fonds BPI, gestion courante des cédéroms, sélection et gestion des sites web) et une politique de service (information, formation des cibles, sites web du site BPI)

Mise à jour du marché des documents électroniques, consortium des bibliothèques de droit pour Jurifrance, bilan de la collection cédéroms multimedia, chantier des revues en ligne avec le service des Imprimés, formations extérieures

Changement de chef de service en cours d'année

Lourdeur et complexité du dossier juridique

Gestion de la base Mmedia View (gestion bibliothéconomique, technique et statistique des accès aux documents électroniques) : des dysfonctionnements et des besoins de formation complémentaires

Sous-utilisation des ressources électroniques à la BPI (temps d'appropriation, rajeunissement du public, non-visibilité, maniement complexe) – pédagogie des accès, initiations à la recherche documentaire, formations-parcours

Forte interdépendance avec d'autres services : problèmes d'irrégularité et de disponibilité des informaticiens notamment (pour les cédéroms surtout) ; remplacement progressif des cédéroms par des versions en ligne, mais nécessité de gérer la transition.

### Indicateurs utilisés :

Code traitement	intitulé	Mode de calcul	Exemple de valeur	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires
<b>Fiche récapitulative</b>						
	L'équipe	Personnes, ETP	9 personnes 8,3 ETP	Moyens humains	non	
	Budget	Acquisitions (Imprimés et DE)	1 560 000 F	Moyens financiers Budget d'acquisitions	Oui, le nb de docs acquis (124)	
	La collection (1)	Répartition cédéroms / Internet	986 docs dont - 232 cd - 754 Internet	Etat du fonds	non	
	La collection (2)	Acquisitions de l'année	124 docs, dont 78 références et 46 docs multimedia, part des nouveautés	Renouvellement du fonds	non	Pas de données sur les éliminations
	La collection (3)	Ressources du web gratuit cataloguées	150 docs	Renouvellement du fonds	non	
	L'annuaire « sites web »	Ressources signalées et décrites	1704 ressources	Signalement et catalogage du fonds	non	
	Formations dispensées	Sessions Stagiaires Jours d'intervention dans des stages	11 initiations internet / 22h/3 agents 12 stagiaires pdt 9 sem et 3 j. 21,5 jours d'intervention	Charge de formation	non	
<b>Lien entre l'activité et le public (à partir des statistiques de l'annexe 1)</b>						
	Statistiques d'utilisation des postes multimedia (cédéroms et sites internet catalogués)	Nombre total de diffusions  Nombre total de refus  Comparaison entre mai et novembre + données de la semaine-test	48 436 / 55865  315 / 354	Evolution de l'utilisation des documents électroniques (en flux)	Oui, les données des deux mois de référence sont comparés  + 15%	Que mesure le nombre de refus ?

Code traitement	intitulé	Mode de calcul	Exemple de valeur	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires
	Statistiques d'utilisation des postes multimédia (classement par thèmes)	Nombre de diffusions par thème, Comparaison mai/novembre Classement	Presse 19971/24709 Emploi 4446/ 4958 ...	Centres d'intérêt des publics	Oui, les données des deux mois de référence sont comparées + classement par thèmes	% et graphiques faciliteraient la lecture.
	Les cédéroms les plus consultés	Nombre de consultations par titre Comparaison mai/novembre Classement	Le Monde 1204 / 1184 Myriade 786 / 685 ...	Centres d'intérêt des publics	Oui, les données des deux mois de référence sont comparées + classement par titres	Idem.
	Les sites Internet catalogués les plus consultés	Nombre de consultations par titre Comparaison mai/novembre Classement	Le Monde 4217 / 4105 BBC World service 2603/ 3997	Centres d'intérêt des publics	Oui, les données des deux mois de référence sont comparées + classement par titres	Idem
	Appréciations et commentaires du public	Examen des cahiers des lecteurs	« ... révèle une très grande discrétion sur la collection de documents électroniques. »			Intéressant de voir que l'examen des cahiers de lecteurs des différents bureaux ait été mentionné.
<b>Moyens financiers et matériels</b>						
	Budget du service		1 500 000 F			Voir fiche récapitulative, détails dans le rapport.
	Equipement	Nombre de PC Nombre de Mac	9 1			

#### Remarques

Dans ce service, on comprend que le type de travail réalisé prête difficilement à une évaluation par le biais d'indicateurs : le travail de veille, d'actualisation, de négociations juridiques, de formation continue est au cœur de l'activité (forte valeur ajoutée qualité) mais n'est pas « mesurable » au moyen de critères chiffrés. Il l'est d'autant moins que l'interdépendance (l'imbrication) avec d'autres services (Informatique, etc.) limite la visibilité d'actions menées spécifiquement par ce service. En revanche, tout ce qui semble mesurable (en particulier la consultation des postes et le « hit-parade » des titres les plus consultés), l'est. Le choix retenu pour la présentation est assez efficace : peu de chiffres et beaucoup d'analyses dans le rapport, mais une étude et des tableaux chiffrés en annexe (qui mériteraient d'être mieux mis en valeur, avec des graphiques par exemple).

## **SERVICE : OBSERVATOIRE MULTIMEDIA / SITE WEB BPI**

### **Descriptif du document :**

Responsable : Philippe Guillerme

Rédacteur(s) signataire(s) : ND

Intitulé du document : "Observatoire Multimédia / Site Internet de la Bpi : Rapport d'activité

Taille du document : 6 pages, comprend deux tableaux

### **Plan du document :**

1. Les points forts de l'année
2. L'activité du service (politique suivie, principales opérations, comparaison avec années précédentes, statistiques)
3. Moyens financiers et matériels
4. Personnel . état et gestion
5. Formations dispensées
6. Relations avec les autres services

### **Données chiffrées, vocabulaire et mots-clés :**

Le logiciel statistique ne fonctionne plus depuis quelques mois.

En attente d'un nouveau logiciel, dans le cadre d'une refonte plus large du site Web dans son ensemble.

Distinguer les visites des entrées (ou *hits*)

## Indicateurs utilisés :

Intitulé	Mode de calcul	Exemple de valeur	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires, questions, suggestions
Requêtes moyennes journalières minimum	logiciel	11 191 (en janvier)	Nombre minimum de pages vues chaque jour	Le nombre de visites, et les données de l'an passé	
Requêtes moyennes journalières maximum	logiciel	22 434 (en mars)	Nombre maximum de pages vues chaque jour	Le nombre de visites, et les données de l'an passé	
Requêtes: moyennes journalières sur l'année	logiciel	15 951	Nombre moyen de pages vue chaque jour	Le nombre de visites, et les données de l'an passé	
Requêtes totaux mensuels minimum	logiciel	188 024 (en février)	Nombre minimum de pages vues chaque mois	Le nombre de visites, et les données de l'an passé	
Requêtes totaux mensuels maximum	logiciel	539 844 (en avril)	Nombre maximum de pages vues chaque mois	Le nombre de visites, et les données de l'an passé	
Requêtes moyenne mensuelle sur l'année	Logiciel	451 702	Nombre moyen de pages vues chaque mois	Le nombre de visites, et les données de l'an passé	
Requêtes totaux annuels	logiciel	5 420 425	Nombre total de pages vues dans l'année	Le nombre de visites, et les données de l'an passé	

Intitulé	Mode de calcul	Exemple de valeur	Que mesure-t-il?	Est-il croisé avec d'autres ?	Commentaires, questions, suggestions
Visites moyennes journalières minimum	logiciel	27 663 (février)	Nombre minimum de visites chaque jour	Le nombre de requêtes, et les données de l'an passé	
Visites moyennes journalières maximum	logiciel	1 735 (mai)	Nombre maximum de visites chaque jour	Le nombre de requêtes, et les données de l'an passé	
Visites: moyennes journalières sur l'année	logiciel	1 592	Nombre moyen de visites chaque jour	Le nombre de requêtes, et les données de l'an passé	
Visites totaux mensuels minimum	logiciel	27 663 (février)	Nombre minimum de visites chaque mois	Le nombre de requêtes, et les données de l'an passé	
Visites totaux mensuels maximum	logiciel	50 832 (mai)	Nombre maximum de visites chaque mois	Le nombre de requêtes, et les données de l'an passé	
Visites moyenne mensuelle sur l'année	logiciel	44 590	Nombre moyen de visites chaque mois	Le nombre de requêtes, et les données de l'an passé	
Visites totaux annuels	logiciel	535 077	Nombre total de visites dans l'année		
Comparaison 00/02 Toutes les données précédentes sont comparées, l'écart est exprimé en %	%	Exemples Requêtes moyennes /jour = + 41% Totaux mensuels de requêtes - 17%			Voir le détail dans le rapport d'activité.

## **Annexe 2 : Liste des indicateurs proposés pour les services aux publics**

## LISTE D'INDICATEURS POUR LES SERVICES AUX PUBLICS DE LA BPI

N°	Service ou activité mesurés	Indicateur d'activité ou de performance	Sources et référence à la norme ISO
<b>Fréquentation</b>			
1		Moyenne journalière des entrées	compteur d'entrées
2		Moyenne journalière des visites virtuelles	logiciel statistique du site web
3		Taux de saturation des espaces publics	compteur d'entrées
4		Coût par entrée à la bibliothèque	compteur d'entrées, Budget B.2.1.4 (ISO 11620)
5		Coût par visite virtuelle	logiciel statistique du site web, Budget
6		Pourcentage des lecteurs utilisant le site web de la bibliothèque	enquêtes lourdes B.1.1.1 (Rapport technique), adapté.
<b>Intégration sociale</b>			
7		Moyenne mensuelle des visites d'usagers malvoyants	comptages par Accueil déficients visuels
8		Taux de pénétration dans la population parisienne des malvoyants	Accueil déficients visuels et associations
9		Pourcentage des lecteurs parlant une autre langue que le français à la maison	enquêtes lourdes
10		Part de la consultation des méthodes de français langue étrangère à l'Autoformation	Mmediaview
11		Part de la consultation des périodiques étrangers d'information générale en ligne	Mmediaview
<b>Satisfaction des usagers</b>			
		Pas d'indicateur pertinent, sauf enquêtes ponctuelles sur des services précis.	enquêtes
<b>Disponibilité des documents</b>			
12		Exactitude du rangement	reclassements mensuels B.2.2.8 (Amendement n°1)

13		Pourcentage des sessions rejetées (Taux de refus)	B.1.3.4 (Rapport technique)
14		Taux de disponibilité des systèmes informatisés	B.2.9.4 (ISO 11620)
	<b>Consultation des documents</b>		
15		Taux de consultation par secteur, thème, code-sujet ou cote CDU rapporté au total des consultations (documents imprimés et électroniques)	relevés par douchette, <i>via</i> Best-Seller + Mmediaview
16		Part des ouvrages en français dans les collections	Best-Seller
17		Part de la consultation des ouvrages en français	relevés par douchette, <i>via</i> Best-Seller, Mmediaview.
18		Âge moyen des collections	Best-Seller
19		Âge moyen des collections consultées	Relevés par douchette, <i>via</i> Best-Seller
20		Nombre moyen de consultations par entrée	Relévés par douchette <i>via</i> Best-Seller, Mmediaview, compteur d'entrées B.2.2.4 (ISO 11620), adapté
21		[à croiser avec les indicateurs de coût et les données budgétaires]	Best-Seller
	<b>Impressions</b>		
22		Nombre moyen d'impressions journalières par entrée	Mmediaview ou SEDECO
23		Part des impressions dans le total des reproductions (photocopies + impressions)	Mmediaview ou SEDECO
	<b>Photocopies</b>		
24		Nombre moyen de photocopies journalières par entrée	SEDECO
	<b>Téléchargements</b>		
25		Nombre moyen de téléchargements par visite virtuelle	statistiques du site web B.1.3.1 (Rapport technique)
26		Coût par document téléchargé	statistiques du site web, budget B.1.3.3 (Rapport technique)

	<b>Renseignement</b>		
27		Nombre moyen et journalier de questions, de réponses ou d'échanges avec le public par bureau d'information	semaines-tests
28		Nombre moyen et journalier de questions, de réponses ou d'échanges à distance avec le public	RADIS
29		Part des questions complexes par bureau	semaines-tests
30		Part des questions complexes aux RADIS	RADIS
31		Nombre moyen et journalier de questions par entrée	semaines-tests
32		Nombre moyen et journalier de questions par visite virtuelle	statistiques du site web
33		Pourcentage des questions transmises sous forme électronique	RADIS et semaines-tests B.1.4.1 (Rapport technique)
	<b>Signalement et recherche documentaires</b>		
34		Taux de succès de la recherche par titre dans le catalogue	enquêtes lourdes
35		Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue	enquêtes lourdes
36		Pourcentage de sessions de consultations à distance du catalogue interrogeable en ligne	B.1.3.5 (Rapport technique)
37	<b>Formation des usagers</b>	Nombre de sessions de formation par an	service responsable de la formation aux usagers

## **Annexe 3 : Diaporamas présentés aux chefs de service de la BPI**

## **Annexe 3.1 : Présentation de la démarche d'évaluation**

## **Annexe 3.2 : Maquette de tableau de bord pour les services aux publics**