



Indicateurs et tableaux de bord : des outils pour réorienter la politique documentaire d'un centre de documentation

Maud Guénin

► To cite this version:

Maud Guénin. Indicateurs et tableaux de bord : des outils pour réorienter la politique documentaire d'un centre de documentation. domain_shs.info.docu. 2005. mem_00000315

HAL Id: mem_00000315

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000315

Submitted on 3 Feb 2006

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS
INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA
DOCUMENTATION

MEMOIRE
pour obtenir le
DESS en Sciences de l'information et de la documentation spécialisées

présenté et soutenu par

Maud Guénin

le 25 octobre 2005

Indicateurs et tableaux de bord :
des outils pour réorienter la politique documentaire
d'un centre de documentation

Jury

Adriana Lopez-Uroz et Marie-Catherine Vencatasin

Cycle supérieur Promotion XXXV

A Eliane, Marie-Catherine et Sylvie

Remerciements

Je remercie Eliane Arzoumanian, Sylvie Gautier et Marie-Catherine Vencatasin aussi chaleureusement qu'elles m'ont accueillie et épaulée.

Merci également à Claude Champagne, qualiticien canadien, qui m'a spontanément et généreusement proposé son aide.

Résumé

Les nouveaux concepts qui fondent les organisations documentaires ont bouleversé leurs méthodes de gestion. L'évaluation est devenue une composante indispensable de la politique documentaire. Dans ce cadre, l'enjeu essentiel de la mise en œuvre d'un tableau de bord est la rationalisation de la politique documentaire afin de se rapprocher de l'adéquation entre la satisfaction des usagers, les moyens disponibles et les missions confiées. Ce mémoire décrit et commente la méthode de conception du tableau de bord appliquée au centre de documentation de la Direction du développement des médias.

Descripteurs : Indicateur ; Tableau de bord ; Evaluation ; Politique documentaire ; Aide à la décision ; Qualité ; Centre de documentation

Table des matières

INTRODUCTION.....	7
PARTIE 1 - POLITIQUE DOCUMENTAIRE ET EVALUATION : DEUX PROCESSUS DESORMAIS INDISSOCIABLES.....	10
1.1 - VERS UNE POLITIQUE DOCUMENTAIRE INTEGRANT NECESSAIREMENT L'EVALUATION.....	10
1.1.1 - <i>L'évolution de la représentation des organisations documentaires</i>	11
1.1.2 - <i>Les nouvelles méthodes d'élaboration et de conduite d'une politique documentaire</i>	12
1.1.2.1 - La priorité à la satisfaction des usagers	13
1.1.2.2 - Une approche globale	14
1.1.2.3 - L'intégration de l'évaluation.....	15
1.2 - L'EVALUATION ET SES COROLLAIRES TECHNIQUES, LES INDICATEURS : UNE FONCTION EMINEMMENT POLITIQUE	16
1.2.1 - <i>Une fonction relative</i>	17
1.2.2 - <i>Une visée qualitative</i>	18
1.2.3 - <i>Des outils adaptés : les indicateurs</i>	19
1.3 - L'EVALUATION CONCOMITANTE ET LE TABLEAU DE BORD : UNE FONCTION STRATEGIQUE	21
1.3.1 - <i>L'intérêt de l'évaluation concomitante</i>	21
1.3.2 - <i>Le tableau de bord : l'outil ad hoc pour réorienter une politique documentaire</i>	22
1.3.3 - <i>Du programme à la stratégie</i>	23

PARTIE 2 - LE CENTRE DE DOCUMENTATION DE LA DDM	26
2.1 - SA PLACE ET SA MISSION AU SEIN DE LA DDM	26
2.2 - SES USAGERS	30
2.3 - SES RESSOURCES.....	31
2.3.1 - <i>Son personnel</i>	31
2.3.2 - <i>Son fonds documentaire</i>	31
2.4 - SES ACTIVITES	33
2.5 - LES EVOLUTIONS EN COURS	34
PARTIE 3 - LA METHODOLOGIE SUIVIE	35
3.1 - PRECISER LA MISSION EN FONCTION DES BESOINS ET DES ATTENTES DU CENTRE DE DOCUMENTATION	35
3.2 - FIXER LES ORIENTATIONS DU TABLEAU DE BORD.....	38
3.3 - ANALYSER L'EXISTANT	41
3.3.1 - <i>Les ressources et les pratiques existantes</i>	41
3.3.2 - <i>Les contraintes à prendre en compte</i>	43
3.3.2.1 - Un emploi du temps chargé	43
3.3.2.2 - Des pratiques parfois individuelles.....	44
PARTIE 4 - LA CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD	45
4.1 - TRADUIRE LES OBJECTIFS GENERAUX EN OBJECTIFS OPERATIONNELS : UNE ETAPE PREALABLE INDISPENSABLE.....	45
4.2 - DETERMINER LES INDICATEURS	48
4.2.1 - <i>Les indicateurs de la norme ISO 11620</i>	48
4.2.2 - <i>Les indicateurs retenus</i>	50
4.3 - METTRE EN FORME LE TABLEAU DE BORD	56
4.4 - FORMALISER LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DU TABLEAU DE BORD	68
4.4.1 - <i>La collecte des données</i>	68
4.4.2 - <i>La saisie des données</i>	69
4.4.3 - <i>Le traitement des données</i>	70
CONCLUSION.....	71
BIBLIOGRAPHIE.....	73

Introduction

L'objet de ce mémoire n'est pas de rendre compte de l'état actuel du travail de recherche sur l'évaluation dans les organisations documentaires : il ne s'agit pas de traiter l'exhaustivité de l'évaluation. Nous nous intéressons de façon spécifique à l'évaluation en tant que processus permettant de rationaliser la politique documentaire d'un centre de documentation.

Certes, l'évaluation des organisations documentaires, bibliothèques et centres de documentation, n'est pas un thème nouveau. La littérature professionnelle anglo-saxonne a commencé à s'y intéresser il y a une trentaine d'années. Pour autant, ce thème n'est pas démodé. Bien au contraire. Depuis quelques années, les publications en traitant se multiplient, et ce aussi bien en France que dans les pays anglo-saxons. Elles répondent à une forte demande de la part des bibliothécaires et documentalistes, qui ressentent de plus en plus la nécessité d'évaluer et sont en quête de conseils pour mettre en œuvre cette démarche au sein de leurs établissements.

En effet, si beaucoup de professionnels réalisent depuis longtemps un suivi statistique destiné à mesurer leur activité, peu sont déjà passés à la pratique de l'évaluation proprement dite, c'est-à-dire à la mise en œuvre d'outils et de méthodes permettant d'apprécier la performance d'une organisation au regard de ses objectifs initiaux et des moyens investis pour les atteindre.

Après les ouvrages théoriques portés sur la réflexion de l'adaptation du concept d'évaluation aux organisations documentaires, ce sont les ouvrages pratiques qui prospèrent, avec pour objectif de développer la pratique de l'évaluation. Ces manuels ne prétendent pas instaurer un modèle, une combinaison idéale d'indicateurs qui pourrait être appliquée universellement. Ils insistent au contraire sur le caractère nécessairement unique et spécifique de chaque dispositif d'évaluation, relatif au

contexte et aux objectifs propres à chaque organisation. La plupart d'entre eux s'appuie sur des expériences concrètes de mise en œuvre de démarches d'évaluation.

Or, force est de constater que parmi les exemples d'application présentés, rares sont ceux relatifs aux centres de documentation. Les bibliothèques publiques occupent une place nettement prépondérante. Ceci explique d'ailleurs les lacunes de la norme ISO 11620 *Information et documentation : Indicateurs de performance des bibliothèques*, en matière d'indicateurs adaptés aux services d'information [1]. Car les indicateurs retenus par cette norme doivent avoir fait l'objet d'au moins une publication.

Le manque de références aux centres de documentation dans la littérature professionnelle nous contraint, dans ce mémoire, à étayer notre discours de citations relatives aux bibliothèques. Ceci ne constitue pas une hérésie, car la théorie de l'évaluation des bibliothèques est transposable aux centres de documentation. Il convient simplement d'informer nos lecteurs que le terme *bibliothèque* devra être entendu selon le sens large qu'en donne la norme ISO 11620 : "organisme ou partie d'un organisme dont le but principal est de conserver une collection de documents et de faciliter grâce aux services rendus par le personnel, l'utilisation de ces documents quand ils sont demandés, pour répondre aux besoins d'information, de recherche, d'éducation ou de loisir de ses usagers" [1].

Ce mémoire s'articule autour de deux parties principales. La première, théorique, vise à expliquer le rôle du tableau de bord dans la réorientation de la politique documentaire d'un centre de documentation. La seconde, pratique, a pour objectif d'indiquer la méthode pour concevoir un tableau de bord.

La partie pratique s'appuie sur notre expérience de trois mois en tant que stagiaire au sein du centre de documentation de la Direction du développement des médias (DDM). Ses documentalistes s'interrogent sur leur activité : l'utilité de traiter certaines thématiques, d'alimenter certains dossiers, la pertinence de l'abonnement à telle ou telle banque de données, etc. Mais, sous la pression du travail quotidien, le

poids des pratiques, les désaccords entre elles, la décision d'agir est sans cesse repoussée au lendemain. L'offre s'étend progressivement et, corrélativement, le temps de traitement des documents croît, devenant de plus en plus difficile à gérer. Dans ce cadre, notre mission était de concevoir un tableau de bord dans le but notamment de faire évoluer la politique documentaire. Après avoir présenté le centre de documentation de la DDM, nous décrivons et commentons la démarche de conduite de projet que nous avons adoptée pour mener notre mission, puis la méthodologie que nous avons suivie pour concevoir le tableau de bord.

Partie 1 - Politique documentaire et évaluation : deux processus désormais indissociables

Le but de cette première partie est d'expliquer pourquoi et comment un tableau de bord permet à un centre de documentation de réorienter sa politique documentaire.

Pour cela, il est avant tout nécessaire de formuler les principes des deux processus que sont la politique documentaire et l'évaluation et d'étudier leur relation l'un à l'autre. C'est l'objet des sous-parties 1.1 et 1.2. Au cours de leur développement, ressort progressivement le fait que l'évaluation permet de repérer d'éventuelles erreurs stratégiques et donc de prendre à temps des mesures correctrices. Cette fonction de l'évaluation est analysée plus précisément dans la troisième sous-partie (1.3).

1.1 - Vers une politique documentaire intégrant nécessairement l'évaluation

L'objet de cette première sous-partie est de montrer qu'il est aujourd'hui impossible de parler de politique documentaire sans parler d'évaluation. Autrement dit, il s'agit de prouver qu'il est aujourd'hui indispensable pour un centre de documentation d'évaluer s'il veut définir et conduire sa politique documentaire.

Nous insistons sur l'adverbe *aujourd'hui*. Car cette thèse repose entièrement sur les nouveaux concepts qui fondent les organisations documentaires et qui ont bouleversé leurs méthodes de gestion.

Nous retraçons d'abord l'évolution de la représentation des bibliothèques et centres de documentation au cours des dernières décennies. Nous analysons ensuite les

implications des concepts fondamentaux actuels sur les processus de définition et de conduite d'une politique documentaire.

1.1.1 - L'évolution de la représentation des organisations documentaires

Jusque dans les années 1940, les organisations documentaires sont universellement considérées comme des structures de production d'un fonds. Selon cette vision, l'activité des bibliothécaires et des documentalistes se résume au traitement des documents. L'unique objectif est de constituer un fonds en conformité avec les usages professionnels établis et reconnus. "*La décision s'inscrit alors dans une démarche empirique dont nul ne définit vraiment les objectifs ni ne mesure la portée*"¹ [8, p. 29]. Le degré de respect des usages de la communauté professionnelle détermine la qualité du fonds documentaire.

En 1950-1960, apparaît dans la littérature professionnelle un concept nouveau de la bibliothèque : celui de l'entité en constante interaction avec son environnement. Elle est progressivement reconnue comme une institution sociale dont la finalité est de mettre à disposition du public des documents et de l'information. La bibliothèque devient prestataire de service. Corrélativement, l'utilisateur, jusqu'alors négligé, prend une dimension essentielle.

Dès lors, plusieurs questions émergent : quelle légitimité le bibliothécaire a-t-il de choisir tel ou tel document ? Un fonds documentaire est-il satisfaisant uniquement parce qu'il se développe quantitativement ?

Au cours de la décennie 70, la littérature professionnelle internationale, notamment anglo-saxonne, se penche sur ces questions de rationalisation du développement des fonds et de qualité des services. Elle s'intéresse alors aux concepts et méthodes de gestion issus du monde de l'entreprise. Outre-atlantique, sont publiés les premiers

¹ Thierry Giappiconi.

ouvrages sur l'analyse de la valeur, le marketing et la qualité adaptés aux organisations documentaires. Le concept de qualité évolue : la qualité du fonds documentaire relève désormais de son aptitude à satisfaire les besoins des usagers et non plus du respect de pratiques ou techniques professionnelles. "*La qualité n'est pas définie en soi (dans ce sens, la démarche qualité ne vise pas à atteindre la perfection), mais comme une démarche adaptative visant à la satisfaction d'un besoin*"² [24, p. 14].

Dans la pratique, les démarches de gestion basées sur ces nouveaux principes sont adoptées dès le début des années 80 aux Etats-Unis puis au Royaume Uni. En France, il faut attendre le début des années 90. Les centres de documentation sont les premiers à remettre en cause leur vision de l'activité documentaire et leurs méthodes de travail.

Ce sursaut tardif est provoqué par un contexte économique difficile : qu'ils soient rattachés à une institution publique ou à une organisation privée, les centres de documentation sont menacés tantôt par la restriction des dépenses publiques, tantôt par la concurrence exacerbée que se livrent les entreprises. Ils doivent plus que jamais faire la preuve de leur légitimité et répondre de la rationalité de leur gestion. Il en va de leur pérennité.

1.1.2 - Les nouvelles méthodes d'élaboration et de conduite d'une politique documentaire

Les concepts relatifs aux organisations documentaires ont progressivement évolué d'une vision orientée document vers une vision orientée usager, du quantitatif vers le qualitatif : l'utilisateur est mis au cœur des préoccupations et l'objectif de qualité – la finalité d'un centre de documentation – se traduit désormais par la satisfaction de celui-ci.

² Anne Mayère et Florence Muet.

Ces nouveaux principes remettent totalement en cause les méthodes de gestion traditionnelles des centres de documentation.

Les documentalistes sont amenés à intégrer les méthodes de gestion issues de la sphère des entreprises pour définir et conduire leur politique documentaire. Ces méthodes – analyse de la valeur, marketing et qualité – sont principalement caractérisées par la priorité faite à la satisfaction des usagers, par leur approche globale et par l'intégration de l'évaluation.

1.1.2.1 - La priorité à la satisfaction des usagers

L'objectif de satisfaction des usagers implique la nécessaire adéquation du fonds documentaire avec les besoins de ces derniers. Evidemment, c'est au centre de documentation de s'adapter aux besoins des usagers et non l'inverse.

Ainsi, la légitimité d'une politique documentaire strictement basée sur l'offre n'est plus au goût du jour. Bertrand Calenge veut en convaincre les professionnels : *"Vouloir mettre en œuvre une politique d'acquisition n'a d'intérêt que si l'on considère la bibliothèque non comme une institution pérenne détachée des contingences et détentrice du savoir et de la culture, mais comme une institution collective qui se fixe des objectifs vis-à-vis de la population desservie [...]"* [19, p. 24]. L'auteur écrit également : *"[...] la politique documentaire ne peut être dissociée d'une politique de service : à quoi bon construire une collection théoriquement idéale si on ne lui permet pas de rencontrer ses publics et d'agir sur eux ?"* [19, p. 31].

Aujourd'hui, un fonds de qualité doit nécessairement être constitué en tenant compte des demandes des usagers. Répondre aux demandes, être utile, c'est là la nouvelle légitimité d'un fonds documentaire. Le document, écrit encore Bertrand Calenge, *"devra toujours prouver sa validité par un usage"*. *"Un document de bibliothèque*

doit être utile à un public" [19]. En termes de légitimité, la politique de la demande a pris le dessus sur la politique de l'offre [16].

Si s'adapter aux besoins des usagers est indispensable pour constituer un fonds documentaire de qualité, cela implique au préalable d'identifier ces besoins. Nous laissons cette remarque en suspens... un court moment.

1.1.2.2 - Une approche globale

La satisfaction des usagers est la finalité d'un centre de documentation, certes. Mais ne nous méprenons pas : il ne s'agit pas de rechercher la satisfaction des usagers dans l'absolu. *"Il ne s'agit certainement pas ici d'imposer un principe du "client-roi" "*³ [24, p. 14]. Il s'agit de viser la satisfaction des usagers dans le cadre des missions confiées au centre de documentation.

Cela suppose de rechercher un compromis entre les exigences et les contraintes des usagers, de l'organisation-mère et des missions du centre de documentation. Il s'agit, comme l'indiquent Anne Mayère et Florence Muet, de *"considérer que, dans l'arbitrage que doit nécessairement faire chaque bibliothèque entre les représentations qu'elle se fait de son métier et de sa mission, les attentes de sa tutelle, et les besoins de ses usagers, ces derniers doivent tenir une place privilégiée"* [24, p. 14].

Pour définir sa politique documentaire, un centre de documentation doit donc prendre en considération l'ensemble des acteurs de son environnement : les usagers, mais aussi l'organisation à laquelle il est rattaché, l'organisation qui fixe ses missions. En d'autres termes, il doit adopter une vision globale. Eric Sutter est tout à fait précis à cet égard : *"Contribuer à la satisfaction des usagers, [...] c'est surtout travailler de façon intégrée à l'ensemble (articulée avec l'activité des autres*

³ Anne Mayère et Florence Muet.

personnes ou des autres unités) et de façon cohérente avec la politique fixée par la direction et les "promesses" faites aux usagers à travers la communication [...]" [27, p. 22].

1.1.2.3 - L'intégration de l'évaluation

Le fait de se considérer par rapport à son environnement conduit automatiquement un centre de documentation à se questionner sur son activité : quels sont les besoins des usagers ? Le fonds documentaire est-il en adéquation avec eux ? Dans quelle mesure les missions sont-elles remplies ? L'utilisation des ressources est-elle optimale ? etc.

Répondre à ces questions permet de se placer dans une démarche de projet, c'est-à-dire d'évolution, de transformation ou d'amélioration. Répondre à ces questions, c'est le point de départ pour définir une politique documentaire : c'est repérer les points forts, les points faibles pour déterminer les objectifs, réfléchir aux différentes manières d'y parvenir et établir des priorités.

L'enjeu est de taille et il convient d'apporter des réponses fiables et concrètes. Le doute n'est pas permis ; le doute empêche d'avancer. Aussi, le processus d'évaluation, qui apporte des réponses objectives, chiffrées, s'impose-t-il comme une nécessité au sein même du processus de détermination de la politique documentaire. L'évaluation est même considérée comme une composante indispensable d'une politique documentaire. "*Elle [Une politique documentaire] se construit **obligatoirement** à partir d'une évaluation des résultats, s'appuyant sur des constats statistiques (fréquentation, nombre de prêts, ...) et qualitatifs*"⁴ [20, p. 31].

Mais, le rôle de l'évaluation ne se limite pas à faciliter la définition de la politique documentaire. Le rôle de l'évaluation consiste aussi à contrôler les résultats de l'action, à vérifier que l'on progresse bien vers les objectifs fixés. Nous reviendrons

⁴ Jean-Louis Durpaire.

plus en détail sur cette fonction primordiale de l'évaluation dans la sous-partie 1.3, "*L'évaluation concomitante et les tableaux de bord : une fonction stratégique*". Pour le moment, nous nous limitons à deux citations d'Eric Sutter : "*La qualité, cela doit se quantifier (et c'est possible). C'est uniquement comme cela que le personnel peut constater les progrès accomplis ou savoir ce qui reste à accomplir*" [27, p. 23]. "*Qualité et évaluation vont de pair. On ne peut vraiment repérer les points faibles et progresser sans évaluer périodiquement*" [28, p. 42].

L'objectif de cette première sous-partie était de montrer qu'il est aujourd'hui impossible de parler de politique documentaire sans parler d'évaluation. Il nous semble que c'est chose faite.

1.2 - L'évaluation et ses corollaires techniques, les indicateurs : une fonction éminemment politique

A présent, nous allons voir que la réciproque est vraie : il est aujourd'hui impossible de parler d'évaluation sans faire référence à la politique documentaire.

Concrètement, le processus d'évaluation consiste à concevoir et exploiter des outils permettant d'apprécier la performance d'un centre de documentation, d'un projet, d'un service au regard de ses objectifs initiaux et des moyens investis pour les atteindre.

Cette définition constitue le point de départ de notre réflexion dans cette deuxième sous-partie. Nous allons la disséquer afin d'explicitier chacune des trois notions clés qu'elle renferme, à commencer par la dernière.

1.2.1 - Une fonction relative

Le processus d'évaluation consiste à concevoir et exploiter des outils permettant d'apprécier la performance d'un centre de documentation, d'un projet, d'un service **au regard de ses objectifs initiaux et des moyens investis pour les atteindre.**

Le terme *évaluation* a pu être employé pour signifier la *mesure de l'activité*, démarche consistant à collecter des données brutes, telles que le nombre de demandes ou le nombre de prêts, afin d'observer a posteriori leur évolution ou de les comparer respectivement avec celles d'autres centres de documentation.

Cet usage du terme *évaluation* appauvrit la réalité du concept qu'il désigne. Evaluer, ce n'est pas simplement faire le constat d'un niveau plus ou moins élevé d'activité. Pour s'en convaincre, nous faisons référence à Pierre Carbone, d'une part : "[...] *il ne s'agit pas de mesurer simplement un rendement ("faire" le plus de prêts, "avoir" le plus de lecteurs...), ou de comparer les bibliothèques entre elles hors de tout contexte, mais de déterminer jusqu'à quel point celles-ci rendent le meilleur service possible à leurs propres usagers compte tenu de leur situation, de leurs missions et de leurs objectifs*" [5, p. 223]. Nous faisons référence à Brigitte Guyot, d'autre part : "*Ce vaste domaine de compétence [L'évaluation] déborde largement les questions de mesure ou de comptage et relève de la stratégie, c'est-à-dire de l'organisation mise en place autour d'objectifs clairement définis*" [13, p. 159].

L'évaluation est attachée au contexte propre à son objet (ses objectifs et les moyens mis en œuvre pour y parvenir). Cela suppose que les objectifs aient été préalablement définis, démarche qui relève de la définition de la politique documentaire. Nous pouvons donc d'ores et déjà affirmer que l'évaluation conduit inévitablement à une mise en perspective politique. "*L'évaluation est une fonction éminemment politique. Évaluer un résultat suppose en effet de s'entendre sur le choix de l'objectif et des critères sur lesquels sa réalisation va être appréciée*"⁵ [22, p. 32].

⁵ Thierry Giappiconi.

1.2.2 - Une visée qualitative

Le processus d'évaluation consiste à concevoir et exploiter des outils permettant **d'apprécier la performance d'un centre de documentation, d'un projet, d'un service** au regard de ses objectifs initiaux et des moyens investis pour les atteindre.

La norme ISO 11620 : *Information et documentation : Indicateurs de performance des bibliothèques*, qui fait référence dans le domaine de l'évaluation des bibliothèques et des centres de documentation, définit la performance comme "l'efficacité dans la fourniture de services et l'efficience dans l'affectation et l'emploi des ressources utilisées pour fournir ces services" [1]. Selon la même source :

- L'efficacité est "la mesure du degré d'accomplissement d'objectifs donnés" [1]. Autrement dit, c'est la mesure de l'écart entre les objectifs et les résultats ;
- L'efficience est "la mesure de l'utilisation des ressources pour atteindre un objectif donné" [1]. Autrement dit, c'est la mesure de l'écart entre les moyens et les résultats. Une activité est efficiente si elle emploie le minimum de ressources ou si elle produit un meilleur résultat avec les mêmes ressources.

Apprécier la performance d'un centre de documentation n'est pas une fin en soi. C'est un moyen de repérer les points forts et les points faibles et de vérifier la progression vers les objectifs fixés.

En outre, apprécier la performance d'un centre de documentation n'a de sens que dans la perspective de l'amélioration de la qualité. "*Rien ne sert de compter, de quantifier si cela ne participe pas à l'évaluation qualitative...*"⁶ [5, p. 206]. "*Tous les dispositifs d'évaluation, aussi sophistiqués soient-ils, ne prennent du sens qu'au regard du service apporté aux usagers*"⁷ [5, p. 31].

⁶ Marc Maisonneuve.

⁷ Dominique Arot.

La finalité de la mise en œuvre du processus d'évaluation, c'est de "*s'approcher de l'adéquation entre les moyens disponibles, la satisfaction des usagers et le respect des missions*"⁸ [5, p. 154].

1.2.3 - Des outils adaptés : les indicateurs

Le processus d'évaluation consiste à **concevoir et exploiter des outils** permettant d'apprécier la performance d'un centre de documentation, d'un projet, d'un service au regard de ses objectifs initiaux et des moyens investis pour les atteindre.

Les outils de l'évaluation, fondamentalement, ce sont les indicateurs. Selon la norme ISO 11620, un indicateur est "une 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". Cette expression "inclut à la fois des chiffres bruts et des ratios" [1].

Il est important de souligner que, lors de l'élaboration de la norme, le terme *indicateur* a été préféré à celui de *mesure* du fait 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" [1]. Un indicateur n'a donc aucun sens en soi. Il ne prend sa signification que par rapport au contexte dans lequel il a été conçu et à l'objectif qu'il est censé suivre.

Cela signifie, d'une part, que, lors de la phase de conception des indicateurs, les choix adoptés dépendent des spécificités et des objectifs propres à un centre de documentation donné et ne sont donc judicieux que dans ce cadre. "*L'outil que*

⁸ François Larbre et Véronique Mathieu-Valle.

*constituent les indicateurs de performance est [...] façonné à la mesure de chaque bibliothèque, et n'est pas directement reproductible dans une autre"*⁹ [5, p. 4].

Cela signifie, d'autre part, que l'interprétation des résultats devra être réalisée au regard du contexte et des objectifs qui ont conduit au choix des indicateurs. *"Elle [La donnée recueillie] ne doit pas être extraite de son contexte, ou considérée indépendamment des facteurs dont elle résulte. La qualité de l'exploitation de ces données en dépend, bien entendu"*¹⁰ [5, p. 165]. Gildas Illien donne un exemple éloquent : *"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"* [12, p. 20].

A ce stade de notre réflexion, nous avons montré que politique documentaire et évaluation sont deux processus interdépendants : l'évaluation est une composante indispensable de la politique documentaire, mais la démarche d'évaluation ne peut être entreprise qu'une fois les objectifs définis.

Nous avons vu que l'évaluation permet de faciliter la définition de la politique documentaire.

Nous avons également évoqué le fait qu'elle permet de contrôler les résultats de l'action, de vérifier que l'on progresse bien vers les objectifs fixés. A ce titre, l'évaluation offre les moyens de repérer d'éventuelles erreurs stratégiques et donc la possibilité de prendre des mesures correctrices à temps. En d'autres termes, l'évaluation permet, au besoin, de réorienter la politique documentaire.

⁹ Pierre Carbone.

¹⁰ François Larbre et Véronique Mathieu-Valle.

Cette fonction de l'évaluation constitue le cœur du sujet de notre mémoire et nous y consacrons la sous-partie suivante.

1.3 - L'évaluation concomitante et le tableau de bord : une fonction stratégique

L'évaluation peut être antérieure, postérieure ou concomitante à l'action qui constitue son objet. C'est à ce dernier cas de figure que nous nous intéressons.

1.3.1 - L'intérêt de l'évaluation concomitante

Définir une politique documentaire, c'est déterminer un programme selon des objectifs. Mais ne l'oublions pas, une politique documentaire est avant tout un cadre pour l'action. Bertrand Calenge nous le rappelle : "*Une politique documentaire n'est pas seulement description de l'existant ni analyse des pratiques, elle est d'abord action, et c'est sous cet angle qu'elle est une politique au sens plein du terme*" [19, p. 30]. Il ne s'agit pas seulement de définir une politique documentaire, il faut aussi la conduire.

Entre la détermination des objectifs et l'échéance que l'on s'est fixée pour les atteindre, des changements se produisent sous l'effet même de l'exécution de l'action dictée par la politique documentaire. Ces changements comportent inéluctablement une part d'incertitude. Eluder cette part d'incertitude, c'est prendre le risque de perdurer dans l'erreur et de s'en rendre compte trop tard.

Une analogie simple peut permettre de mieux comprendre notre propos : un automobiliste programme d'aller de Quimper à Marseille (objectif). Pendant qu'il roule (action en cours), son plein diminue (changement). Mais à quel rythme ?

(incertitude) Si son indicateur de niveau d'essence ne fonctionne pas, il risque la panne. Si son indicateur de niveau d'essence fonctionne, il peut suivre sa consommation et refaire le plein quand nécessaire.

Cette analogie montre l'intérêt de mettre en place un dispositif d'évaluation – représenté ici par un indicateur de niveau d'essence en état de fonctionnement – qui permette de suivre l'effet de l'action en même temps qu'elle se déroule. "*Ce qui est primordial, c'est de concevoir et de mettre en œuvre une évaluation intégrée dans l'action, qui est en quelque sorte la critique constante de l'action en train de se dérouler, sa confrontation permanente à ses propres buts et à sa raison d'être*"¹¹ [5, p. 2].

1.3.2 - Le tableau de bord : l'outil ad hoc pour réorienter une politique documentaire

La fonction d'un tableau de bord est de suivre la marche d'une organisation ou d'un projet pour prendre rapidement les mesures qui s'imposent afin de redresser une situation qui menace l'atteinte des objectifs prévus. C'est donc l'outil idoine pour fonder une démarche d'évaluation concomitante.

Le tableau de bord est un document réalisé à partir d'une sélection d'indicateurs conçus dans la perspective des objectifs poursuivis. Pour être parlant, il présente les données sous forme de tableaux, de diagrammes ou de graphiques. "*Pratiquement, il prend la forme de tableaux ou de graphiques illustrant les évolutions ou les situations de quelques indicateurs*"¹² [5, p. 205]. Car son but est d'attirer le regard sur les informations qui nécessitent une attention particulière compte tenu des objectifs visés ; soit parce qu'elles remettent en cause des décisions qui se révèlent avoir été prises à mauvais escient, soit parce qu'elles imposent de prendre une décision. Par

¹¹ Pierre Carbone.

¹² Marc Maisonneuve.

exemple, pour reprendre l'analogie routière précédemment établie, l'objectif du tableau de bord serait d'allumer le voyant de faible niveau d'essence dès que le niveau d'essence descend en-deçà d'un seuil-plancher convenu par avance et qui implique la décision de faire le plein.

En tant qu'outil, le tableau de bord n'a d'intérêt que s'il est exploité. C'est une évidence, mais il n'est pas inutile de le souligner. Le tableau de bord exige une attention, si ce n'est permanente, au moins régulière pour repérer les problèmes quand ils se présentent. Le voyant peut s'allumer, si personne ne le remarque, cela ne sert à rien. Le tableau de bord s'insère dans la démarche d'évaluation concomitante, dont il est un moment nécessaire, mais insuffisant à lui tout seul. L'interprétation des résultats fait partie intégrante de la démarche d'évaluation.

1.3.3 - Du programme à la stratégie

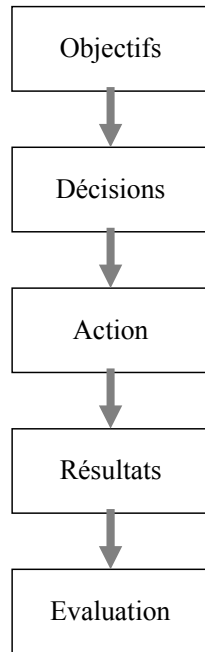
Dès lors qu'est mise en œuvre une démarche d'évaluation intégrée dans l'action, les effets de l'action sont en permanence pris en compte dans les décisions. La politique documentaire s'alimente de ses propres résultats et évolue en fonction d'eux. Ce faisant, elle prend en compte la part d'incertitude des changements qu'elle génère.

Ainsi, la politique documentaire ne s'inscrit plus dans un schéma linéaire, selon lequel un programme dicte l'action des documentalistes.

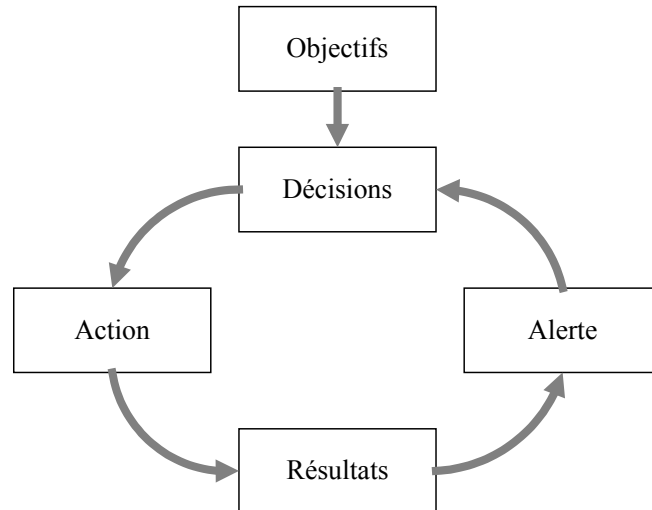
Grâce à la démarche d'évaluation concomitante, la politique documentaire s'inscrit dans un schéma circulaire, dans lequel elle oriente l'action, qui, au travers de ses résultats, réoriente à son tour la politique documentaire. Ainsi, la politique documentaire et l'action co-évoluent l'une en fonction de l'autre.

Politique documentaire et action : d'un schéma linéaire à un schéma circulaire

Évaluation a posteriori



Évaluation concomitante



Pour désigner ce processus, le terme *stratégie* paraît plus juste que celui de *programme*. En effet, la stratégie est par définition amenée à être modifiée en fonction des situations aléatoires qui interviennent lors de son exécution. "Un programme, c'est une séquence d'actions prédéterminées qui doit fonctionner dans des circonstances qui en permettent l'accomplissement. Si les circonstances extérieures ne sont pas favorables, le programme s'arrête ou échoue. [...] La stratégie, elle, élabore un ou plusieurs scénarios. Dès le début, elle se prépare, s'il y a du nouveau ou de l'inattendu, à l'intégrer pour modifier ou enrichir son action. [...] Une stratégie [...] est amenée à se modifier en fonction des informations fournies en cours de route, elle peut avoir une très grande souplesse"¹³.

¹³ MORIN, Edgar. *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF, 1990, 158 p. (pp. 119-120).

A l'issue de cette partie, l'intérêt de mettre en œuvre une démarche d'évaluation intégrée dans l'action n'est plus à démontrer. Cette démarche requiert d'abord de concevoir un tableau de bord.

Comment concevoir un tableau de bord ? C'est la question qui se pose naturellement. C'est à cette question que nous allons répondre à partir de ce point.

Pour cela, nous nous appuyerons sur un cas concret, celui du centre de documentation de la Direction du développement des médias (DDM).

Partie 2 - Le centre de documentation de la DDM

Dans cette deuxième partie, nous présentons le centre de documentation de la Direction du développement des médias (DDM). Mais, plus qu'une simple présentation utile à la compréhension de l'application pratique qui va suivre, cette partie doit être considérée comme l'aboutissement de la première étape de notre méthodologie.

Cette première étape s'est déroulée sur un mois ; un mois au cours duquel nous avons participé à l'ensemble des tâches du centre de documentation de la DDM. Elle nous a permis de situer le centre de documentation dans son environnement, d'identifier ses usagers et de comprendre son activité et son mode de fonctionnement. C'est cet état des lieux que nous retranscrivons ci-après.

2.1 - Sa place et sa mission au sein de la DDM

*"La première étape demandée implicitement à chaque centre de documentation consiste à étudier sa place dans l'organisation, par rapport au fonctionnement même de celle-ci, puisque c'est ce qui lui donne son existence et définit ses missions"*¹⁴ [13, p. 159-160].

La Direction du développement des médias (DDM) est l'administration centrale en charge du développement de l'ensemble des médias : la presse écrite, l'audiovisuel classique, aussi bien que les nouvelles formes de communication en ligne.

¹⁴ Brigitte Guyot.

Sa mission globale est de définir et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement en faveur du développement et du pluralisme des médias et des services de la société de l'information. A ce titre, elle prépare la législation, la réglementation et les décisions du Premier ministre relatives à la presse écrite, à la communication audiovisuelle et aux autres services de communication destinés au public.

Placée sous l'autorité du Premier ministre, la DDM est rattachée pour sa gestion au Secrétariat général du Gouvernement, et elle est mise à la disposition du Ministre de la Culture et de la Communication.

Pivot de la politique publique en matière de médias et de société de l'information, la DDM est aussi l'interlocutrice privilégiée des professionnels du secteur.

La DDM, qui compte environ 120 personnes, est organisée en trois sous-directions¹⁵ :

- La sous-direction de la presse écrite et de l'information ;
- La sous-direction de la communication audiovisuelle ;
- La sous-direction du développement et de la société de l'information.

A ces trois sous-directions, s'ajoutent¹⁶ :

- Un département des statistiques, des études et de la documentation sur les médias. Il met en oeuvre un système d'information statistique portant sur l'activité des médias et de la publicité. Il coordonne les programmes statistiques portant sur ces domaines. Il réalise ou fait réaliser des enquêtes statistiques et des études et constitue une documentation relative au droit et à l'économie des médias ;

¹⁵ Article 1^{er} de l'arrêté du 24 février 2003 relatif à l'organisation de la Direction du développement des médias en sous-directions.

¹⁶ Articles 5 et 6 de l'arrêté du 24 février 2003 relatif à l'organisation de la Direction du développement des médias en sous-directions.

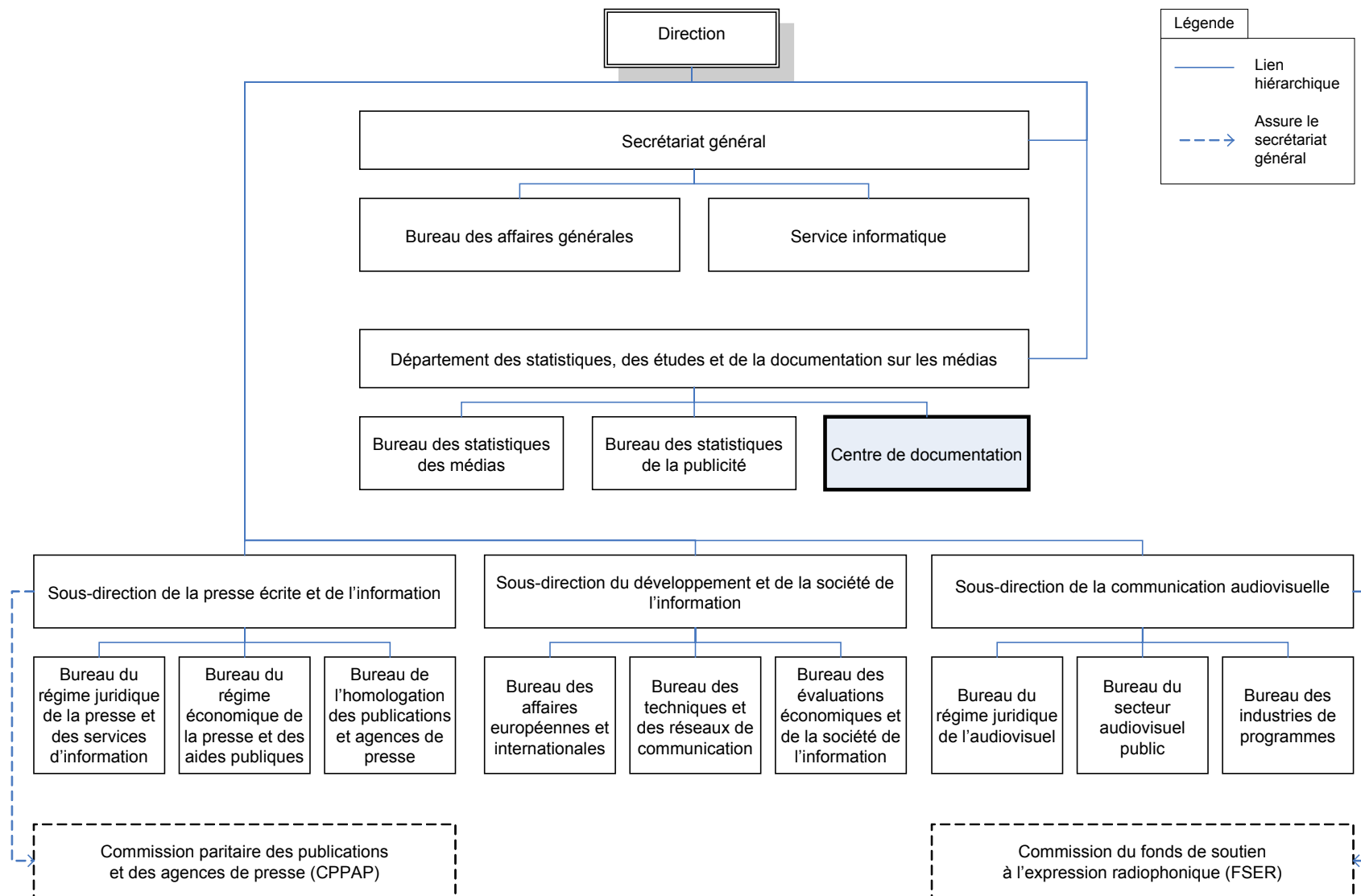
- Un secrétariat général. Il exerce une mission générale d'organisation et de coordination du fonctionnement administratif de la direction. Il gère l'ensemble des personnels et moyens affectés à la direction et met en œuvre la politique d'informatisation et de communication interne et externe.

En outre, dans le cadre de ses missions, la DDM assure le secrétariat de la Commission paritaire des publications et des agences de presse (CPPAP) et du Fonds de soutien à l'expression radiophonique (FSER).

Le centre de documentation est placé au sein du département des statistiques, des études et de la documentation sur les médias. Il participe par le biais des ressources documentaires au traitement des demandes émanant de la DDM ainsi que du Cabinet du Premier ministre et du Ministère de la Culture et de la Communication. Le centre de documentation de la DDM est donc centré sur la réponse aux questions et l'exploitation des informations relatives aux médias.

L'organigramme de la DDM est présenté en page suivante.

Organigramme de la DDM



2.2 - Ses usagers

Les usagers du centre de documentation de la DDM sont très diversifiés. Ils peuvent être distingués selon deux catégories :

- Les usagers internes, d'une part, c'est-à-dire l'ensemble des agents de la DDM répartis selon les différents services : direction, audiovisuel, développement, presse, affaires générales, informatique, statistiques, commission paritaire des publications et des agences de presse (CPPAP) et fonds de soutien à l'expression radiophonique (FSER). Seule cette catégorie d'usagers peut avoir physiquement accès au centre de documentation ;
- Les usagers externes, d'autre part : Cabinet du Premier ministre, Ministère de la Culture et de la Communication, autres ministères, autorités administratives indépendantes (par exemple, le CSA, le CNC, etc.), entreprises de médias, autres entreprises, journalistes, étudiants et particuliers. Les échanges avec cette seconde catégorie d'usagers se font strictement à distance, c'est-à-dire par téléphone, par courrier électronique, par fax ou par courrier postal.

La diversité des usagers induit évidemment celle des demandes adressées au centre de documentation. Pouvez-vous me communiquer les chiffres d'affaires publicitaires des chaînes de télévision des DOM-TOM ? Quelle est la date de l'arrêté approuvant la cession d'une participation financière de France Télévision Numérique ? Pouvez-vous me constituer un dossier sur la liberté de la presse ? Quelles sont les meilleures écoles de journalisme ? Le centre de documentation doit être en mesure de satisfaire le plus rapidement possible tous ces types de demandes.

2.3 - Ses ressources

2.3.1 - Son personnel

Quatre personnes travaillent au sein du centre de documentation de la DDM : trois documentalistes, dont la responsable du centre de documentation, et une personne chargée du panorama de presse quotidien.

Fonction	Statut	Ancienneté	Temps de travail
Chef-documentaliste	Agent contractuel	3 ans	Temps complet
Documentaliste	Agent contractuel	15 ans	Temps partiel (80%)
Documentaliste	Agent contractuel	11 ans	Temps partiel (50%)
Chargée du panorama de presse quotidien	Adjoint administratif	2 ans	Temps complet

Les trois documentalistes sont polyvalentes et peuvent assurer l'ensemble des tâches de la chaîne documentaire. Toutefois, l'organisation du centre de documentation veut qu'au quotidien, chacune remplisse des tâches bien définies. La chef-documentaliste s'occupe en outre de toutes les tâches de gestion et participe aux réunions des professionnels de la documentation ainsi qu'aux réunions de travail avec la direction.

2.3.2 - Son fonds documentaire

Le fonds documentaire recouvre les thèmes télévision, presse, édition, radio, musique, cinéma, publicité, jeux vidéo, Internet, informatique et télécommunications. Il regroupe essentiellement des documents de nature économique et juridique. La couverture géographique des informations est internationale.

Géré par le logiciel Alexandria (version 5.5.1), le fonds documentaire comprend près de 19 000 références bibliographiques :

- 3 400 monographies et usuels ;
- 3 000 rapports et études ;
- 160 périodiques ;
- 2 000 dossiers documentaires organisés selon un plan de classement très détaillé. Ils sont constitués de photocopies de différents types de documents : articles de presse, jurisprudences, doctrines, textes officiels, communiqués, rapports d'activité annuels de société et bibliographies. Ces dossiers sont répartis selon neuf types :
 - Les dossiers thématiques (exemples : la concentration des médias, la télévision numérique terrestre...) ;
 - Les dossiers "sociétés" (exemples : groupe TF1, Havas Advertising...) ;
 - Les dossiers "organismes d'audiovisuel" (exemples : UER - Union européenne de radiotélévision, SIRTI - Syndicat interprofessionnel des radios et télévisions indépendantes, ...) ;
 - Les dossiers "organismes de publicité" (exemples : BVP - Bureau de vérification de la publicité, CESP - Centre d'étude des supports de publicité, ...) ;
 - Les dossiers "organismes de presse" (exemples : FNFP - Fédération nationale de la presse française, ESJ - Ecole supérieure de journalisme de Lille, ...) ;
 - Les dossiers "chaînes de télévision" (exemples : TF1, Canal J...) ;
 - Les dossiers "stations de radio" (exemples : BFM, Europe 2...) ;
 - Les dossiers "titres de presse" (exemples : Libération, Le Monde...) ;
 - Les dossiers "pays" (exemples : Allemagne, Etats-Unis...).

Le centre de documentation de la DDM est en outre abonné à plusieurs serveurs en ligne : DafsaLiens, Euridile, IRIS-Online et Pressedd.

2.4 - Ses activités

Le centre de documentation assure plusieurs services documentaires :

- La consultation des revues, des usuels et des dossiers documentaires. Ces documents ne sortent pas des murs du centre de documentation, mais peuvent être consultés sur place. Les agents de la DDM sont les seuls usagers à y avoir accès ;
- Le prêt d'ouvrages. Il n'est pas limité dans la durée. Si un ouvrage déjà emprunté est demandé, la documentaliste contacte le premier emprunteur pour vérifier s'il en a encore l'utilité. Le prêt d'ouvrages est exclusivement réservé aux agents de la DDM ;
- La recherche informationnelle et documentaire. Les documentalistes répondent aux demandes des usagers. Quelle que soit la demande, elle est menée dans le temps imparti jusqu'à la satisfaction optimale du demandeur.

Le centre de documentation de la DDM produit et diffuse également plusieurs produits documentaires :

- Un panorama de presse quotidien. Il s'agit d'un assemblage de reproductions d'articles de presse ayant pour objectif de rendre compte de l'actualité du secteur des médias. Ce panorama de presse comporte cinquante pages en moyenne et est distribué au format papier en une soixantaine d'exemplaires ;
- Une revue de sommaires bimensuelle. Il s'agit d'un catalogue des sommaires des derniers numéros d'une sélection de revues spécialisées dans les médias et de revues juridiques. Cette revue de sommaires est distribuée au format papier à une cinquantaine de destinataires ;
- Une liste des nouvelles acquisitions bimensuelle. Il s'agit de la liste des monographies, usuels, rapports et études récemment acquis par le centre de

documentation. Elle est diffusée par mail aux mêmes destinataires que la revue de sommaires.

2.5 - Les évolutions en cours

Le centre de documentation de la DDM est en pleine évolution vers le numérique :

- De plus en plus de documents sont téléchargés d'Internet ou scannés pour développer la GED. Aujourd'hui, ces documents sont directement accessibles en version intégrale via les postes du centre de documentation, équipés du logiciel Alexandria 5.5.1. Prochainement, après une réinformatisation, ils seront également accessibles via l'intranet commun aux services du Premier ministre ;
- La revue de sommaires vient de passer du format papier au format électronique. Les destinataires reçoivent un mail contenant les liens vers les sommaires des revues numérisés ;
- La version électronique du panorama de presse est à l'étude.

Partie 3 - La méthodologie suivie

La responsable du centre de documentation de la DDM nous a confié la mission suivante : "Mise en place de tableaux de bord mesurant l'activité du centre de documentation"¹⁷.

Pour répondre à sa demande, nous avons adopté une démarche de conduite de projet. Nous avons procédé en quatre étapes :

1. Préciser la mission en fonction des besoins et des attentes du centre de documentation ;
2. Fixer les orientations du tableau de bord ;
3. Analyser l'existant ;
4. Concevoir et mettre en place le tableau de bord.

La présente partie retrace les trois premières étapes de notre démarche et en fait simultanément le compte rendu au travers des circonstances (questions, difficultés et solutions) du moment. La quatrième et dernière étape fera l'objet de la partie suivante dans son intégralité.

3.1 - Préciser la mission en fonction des besoins et des attentes du centre de documentation

Afin de bien cerner ce que l'on attendait de nous, nous avons commencé par nous imprégner de l'intitulé de la mission qui nous était confiée : "Mise en place de tableaux de bord mesurant l'activité du centre de documentation".

¹⁷ Intitulé de la mission tel que formulé dans la fiche de stage que nous a remis la responsable du centre de documentation de la DDM.

Ce travail de réflexion nous a posé plus de questions qu'il ne nous a apporté de réponses. Au regard de nos lectures sur l'évaluation dans les organisations documentaires, la formulation du contenu de la mission nous a paru en soi contradictoire...

S'agit-il de mettre en place un tableau de bord, outil d'aide à la décision établi pour évaluer la progression vers des objectifs définis ? Ou bien, s'agit-il de mettre en place un simple dispositif de mesure de l'activité du centre de documentation ?

Pour déterminer clairement l'objet de notre mission (quoi ?), nous sentions qu'il nous fallait en fait obtenir des réponses aux questions suivantes :

- Pourquoi ? Qu'est-ce qui a motivé la demande du centre de documentation ? Quels sont ses besoins ?
- Pour quoi ? A quels buts doit répondre l'objet de notre mission ? Quelles sont les attentes du centre de documentation vis-à-vis de l'objet de notre mission ?

Ces questions, nous les avons posées à la responsable du centre de documentation. Voici le compte rendu de ses réponses.

Les documentalistes ont l'impression que certaines des thématiques traitées, notamment celles des télécommunications et de l'informatique, ne rencontrent que peu, voire pas de demandes de la part des usagers. Elles doutent par conséquent de l'utilité à continuer de traiter ces thématiques. Mais, dans le doute, la décision de les éliminer purement et simplement ne peut pas être prise de façon raisonnable. Pourtant, le gain de temps que cela procurerait bénéficierait aux documentalistes, qui pourraient consacrer plus de temps aux thématiques a priori plus pertinentes, et par là même aux usagers.

Le même doute plane sur l'utilité de certains dossiers documentaires, mais ce sans qu'il soit possible de les identifier compte tenu de leur grand nombre.

En outre, la chef-documentaliste se demande si l'utilisation des banques de données auxquelles le centre de documentation est abonné justifie l'investissement qui y est consacré. En effet, elle estime qu'il est nécessaire d'analyser la pertinence de certaines ressources payantes en fonction du rapport qualité et satisfaction / coût : une analyse du marché des banques de données économiques pourrait apporter une meilleure qualité de service aux usagers.

Enfin, d'autres interrogations relèvent du passage au numérique. Par exemple : qu'est-ce que cela va changer concrètement au niveau de l'activité du centre de documentation ? Cela va-t-il permettre de dégager du temps dans la mesure où les usagers pourront consulter certains documents directement via l'intranet sans plus passer par les documentalistes ?

A l'issue de cet entretien, nous avons toutes les réponses à nos questions :

- Le besoin qui a motivé la demande peut être exprimé synthétiquement par l'expression "sortir de l'intuitif".
- L'attente des documentalistes est de pouvoir prendre des décisions sur la base d'éléments établis.

Dès lors, l'objet de notre mission nous apparaissait très clairement : concevoir un tableau de bord.

3.2 - Fixer les orientations du tableau de bord

Au-delà des besoins et des attentes, ce premier entretien nous a aidés à identifier les objectifs que les documentalistes s'étaient fixés.

Nous avons pris le temps de bien valider notre compréhension de ces objectifs. La détermination des objectifs constitue en effet le point de départ de la conception d'un tableau de bord et conditionne l'ensemble des choix adoptés par la suite. Toute erreur commise à ce stade aurait remis en cause la suite de la démarche.

Nous sommes arrivés à la conclusion que le tableau de bord devrait permettre de suivre quatre objectifs :

- Recibler l'offre documentaire au regard de la demande ;
- Optimiser les moyens humains et financiers investis (gestion du temps de travail des documentalistes et gestion budgétaire) sans nuire à la satisfaction des usagers ;
- Evaluer l'impact du passage au numérique sur l'activité du centre de documentation ;
- Détecter d'éventuels changements dans la demande (en termes de volume et de public).

Pour finir de cerner toutes les caractéristiques du tableau de bord en parfaite adéquation avec les attentes du centre de documentation, nous nous sommes attachés à répondre aux huit séries de questions que Marc Maisonneuve regroupe sous le terme de "*cadrage*" [5, p. 215]. Cet exercice nous a permis de mettre à plat tous les éléments fondamentaux que notre solution devait prendre en compte :

1. *Quel est l'objet que le tableau de bord doit permettre de suivre ? S'agit-il d'un service ou d'un produit, d'un projet ou d'une structure ? Quel périmètre donne-t-on à l'objet du suivi ?*

Le tableau de bord doit permettre de suivre le centre de documentation de la DDM. Nous nous intéressons en effet à plusieurs aspects de l'activité de celui-ci. Nous devons adopter une vision globale et considérer le centre de documentation en tant qu'entité définie par ses échanges avec son environnement : ses usagers, sa hiérarchie, ses missions.

2. *A qui le tableau de bord s'adresse-t-il ? Quelle est la fonction exacte de son destinataire ? Quelle place l'objet du suivi occupe-t-il dans cette fonction ?*

Le tableau de bord s'adressera en premier lieu aux trois documentalistes, sur qui repose l'ensemble de l'activité du centre de documentation. Ce sont elles qui collecteront les données pour alimenter le tableau de bord et qui analyseront et interpréteront les résultats en ressortant. La responsable du centre de documentation aura également à charge de prendre les décisions à partir de ces résultats.

3. *Quel type de décision le tableau de bord doit-il permettre de préparer ? S'agit-il d'identifier des dérives pour appliquer des mesures correctives ? S'agit-il de justifier des demandes de ressources supplémentaire ? S'agit-il d'évaluer et de faire évoluer une politique particulière ?*

Le principal but du tableau de bord est clairement d'évaluer et de faire évoluer la politique documentaire. En outre, les documentalistes souhaitent qu'il permette d'identifier des dérives pour appliquer des mesures correctives.

4. *S'inscrit-il plutôt dans la sphère du politique (suivre les résultats par rapport aux besoins) ou dans celle de la gestion (suivre les résultats par rapport aux moyens) ?*

Le tableau de bord s'inscrit dans la sphère de la gestion. Il s'agit d'optimiser à la fois la gestion des moyens du centre de documentation et la satisfaction des usagers.

5. *Doit-il faciliter la comparaison avec d'autres bibliothèques, d'autres projets ?*

Non, la comparaison avec d'autres centres de documentation ne fait pas partie des attentes exprimées par la chef-documentaliste. Le tableau de bord aura un usage strictement interne. En conséquence, aucune contrainte de standardisation n'aura à être prise en compte ; les indicateurs seront purement spécifiques au centre de documentation de la DDM.

6. *Faut-il plutôt préparer un tableau de bord opérationnel (suivre les différents aspects d'un projet bien délimité) ou plutôt un tableau de bord de pilotage (faire la synthèse du suivi de plusieurs activités, de plusieurs projets...) ?*

Nous devons préparer un tableau de bord de pilotage. Son but est de permettre d'appréhender rapidement l'activité du centre de documentation dans sa globalité.

7. *Doit-il faciliter l'analyse diachronique (repérer des évolutions) ou privilégier l'analyse synchronique (surveiller, détecter une situation) ? En conséquence, doit-il être stable pour mieux identifier les évolutions ou est-il évolutif par nature ?*

Les indicateurs devront être stables afin de permettre le suivi d'évolutions.

8. *Doit-il suivre les seuls résultats ou doit-il également s'intéresser aux délais, aux ressources employées ?*

Incontestablement, le tableau de bord, s'inscrivant dans la sphère de la gestion, devra intégrer les délais et les ressources liés à l'activité du centre de documentation.

3.3 - Analyser l'existant

Cette troisième étape de notre démarche méthodologique reposait essentiellement sur les observations que nous avons faites au cours du premier mois de notre stage – lesquelles sont retranscrites dans la partie 2, "*Le centre de documentation de la DDM*".

L'analyse de ces observations nous a permis de repérer deux types d'éléments : d'une part, certaines ressources et pratiques qui pouvaient éventuellement être reprises dans la conception et la mise en œuvre de notre tableau de bord, d'autre part, certaines contraintes à prendre en compte pour optimiser la mise en œuvre du tableau de bord.

3.3.1 - Les ressources et les pratiques existantes

A son arrivée il y a trois ans, la chef-documentaliste a mis en place le suivi de quelques statistiques afin d'avoir une meilleure idée du volume d'activité du centre de documentation et d'alimenter en chiffres le rapport annuel rédigé à l'attention de la direction :

- Nombre de documents référencés dans la base de données Alexandrie par type (relevé annuel) ;
- Nombre de demandes internes et externes adressées au centre de documentation (relevé intégré aux tâches quotidiennes) ;

- Temps passé au traitement des demandes internes et externes (relevé intégré aux tâches quotidiennes).

Précisons que, dans le calcul de ces statistiques, une *demande* peut correspondre de façon indifférenciée à l'emprunt d'un ouvrage, à la consultation d'un dossier ou à la demande d'une recherche informationnelle ou documentaire. Par ailleurs, *une demande* est considérée comme un contact avec un demandeur ; par exemple, si le demandeur souhaite un approfondissement de la réponse qu'il a obtenue, cela compte pour une deuxième demande. Notons enfin qu'il n'est pas fait de différence selon le mode de transmission de la demande (par téléphone, par mail, en face à face, etc.)

Les statistiques sont collectées à partir de :

- La base de données Alexandrie ;
- Des fiches de demande. Ces fiches sont complétées par les documentalistes à chaque demande adressée au centre de documentation. Elles mentionnent l'identité et les coordonnées du demandeur, la date de la demande, la question posée, les moyens utilisés pour y répondre, le temps passé au traitement de la demande et l'aptitude du centre à répondre à la demande (oui / non).

D'autres documents ou instruments déjà intégrés au fonctionnement du centre de documentation pourraient éventuellement servir à la collecte des données :

- Les papillons de demande d'articles de la revue de sommaires bimensuelle. Chaque revue de sommaires contient un papillon qui permet à l'utilisateur de commander les articles qu'il a repérés. Pour cela, il lui suffit de compléter le papillon et de le retourner au centre de documentation. Il doit y indiquer : son nom, le numéro de la revue de sommaires correspondant à sa commande, la date

de sa commande et la liste des articles dont il souhaite recevoir la photocopie avec pour chacun la référence de la revue et la pagination ;

- Les fiches de dépouillement. Ces fiches sont complétées lors du dépouillement quotidien des revues. Elles ont pour but de faciliter la photocopie des articles retenus. Une fiche est remplie pour chaque numéro de revue dépouillé. Elle mentionne le titre de la revue et la pagination de chaque article à photocopier.

A la condition qu'elles permettent de répondre aux objectifs déterminés par les documentalistes, ces ressources et pratiques existantes pourraient servir à la conception du tableau de bord. Ceci présenterait au moins deux avantages.

Premièrement, la continuité des données collectées permettrait d'effectuer une comparaison des données dans le temps. Toutefois, les statistiques existantes sont insuffisantes et il sera nécessaire de les développer.

Et, deuxièmement, la continuité des instruments de collecte offrirait quelques points de repère et permettrait ainsi une installation en douceur du nouveau dispositif. Ceci n'est pas négligeable dans la mesure où, dans n'importe quelle organisation, l'introduction d'un changement est susceptible de générer quelque réticence de la part du personnel.

3.3.2 - Les contraintes à prendre en compte

3.3.2.1 - Un emploi du temps chargé

Relativement au volume de travail nécessaire au bon fonctionnement du centre de documentation, les moyens humains sont restreints : les journées des documentalistes sont bien remplies. Un des objectifs n'est-il pas d'optimiser la gestion du temps de travail ?

Ce paramètre est important dans le cadre de notre mission. Il induit que les documentalistes n'auront que peu de temps à consacrer à la collecte et à la saisie des données censées alimenter les indicateurs, ainsi qu'à l'interprétation des résultats.

Ainsi, les procédures de collecte et de saisie doivent être pensées pour être le plus rapide et le plus simple possible. Le traitement et la mise en forme des données doivent être automatisés au maximum afin que la lecture et l'interprétation des résultats reste le seul véritable effort à fournir pour les documentalistes.

3.3.2.2 - Des pratiques parfois individuelles

Chacune des tâches qui relèvent du cœur de l'activité, c'est-à-dire de la chaîne documentaire, fait l'objet de procédures établies en concertation par les documentalistes et est effectuée de façon relativement homogène par l'ensemble du personnel.

Ce n'est pas le cas pour d'autres tâches, considérées comme secondaires, dont l'intérêt du moins n'est pas compris par toutes. Ainsi, nous avons observé que les documentalistes étaient plus ou moins consciencieuses dans le remplissage des fiches de demande. Tous les renseignements censés y être portés n'y figurent pas toujours.

Il va de soi que ces lacunes compliquent considérablement la collecte des données nécessaires au suivi statistique mis en place par la responsable du centre de documentation et, pire, qu'elles remettent en cause la fiabilité des résultats.

La mobilisation des documentalistes sera donc indispensable à l'efficacité de la mise en œuvre du tableau de bord. Pour s'assurer de la coopération de chacune, les objectifs du tableau de bord et les bénéfices à en tirer devront être clairement expliqués.

Partie 4 - La conception du tableau de bord

La conception du tableau de bord est la dernière phase de la démarche que nous venons de présenter. Il est important de bien souligner cette continuité. Le tableau de bord que nous avons conçu a été pensé relativement aux besoins, aux attentes et au contexte propres au centre de documentation de la DDM. Ceci signifie que les choix adoptés l'ont été au regard de ces spécificités et ne sont judicieux que dans ce cadre précis.

Aussi serait-il vain, voire absurde, d'essayer de calquer ce tableau de bord pour l'appliquer à un autre centre de documentation. Comme l'écrit Pierre Carbone, "[...] *chaque bibliothèque se soucie en premier lieu constamment de s'adapter du mieux possible à la situation concrète qu'elle vit, et il ne peut s'agir d'appliquer pour elle de façon mécanique des normes de performance car cette application s'accompagne nécessairement d'une réflexion sur les moyens de mise en œuvre les mieux appropriés à sa propre situation. L'outil que constituent les indicateurs de performance est donc façonné à la mesure de chaque bibliothèque, et n'est pas directement reproductible dans une autre*" [5, p. 4].

En revanche, la méthode que nous avons suivie pour concevoir le tableau de bord est celle que recommandent la littérature professionnelle et la norme ISO 11620. A ce titre, il va de soi qu'elle peut être reprise à bon escient pour être menée en adéquation avec les orientations, les priorités et l'environnement propres à chaque centre de documentation.

4.1 - Traduire les objectifs généraux en objectifs opérationnels : une étape préalable indispensable

Comme nous l'avons vu, à l'issue de notre premier entretien avec la responsable du centre de documentation de la DDM, nous avons identifié quatre objectifs que le

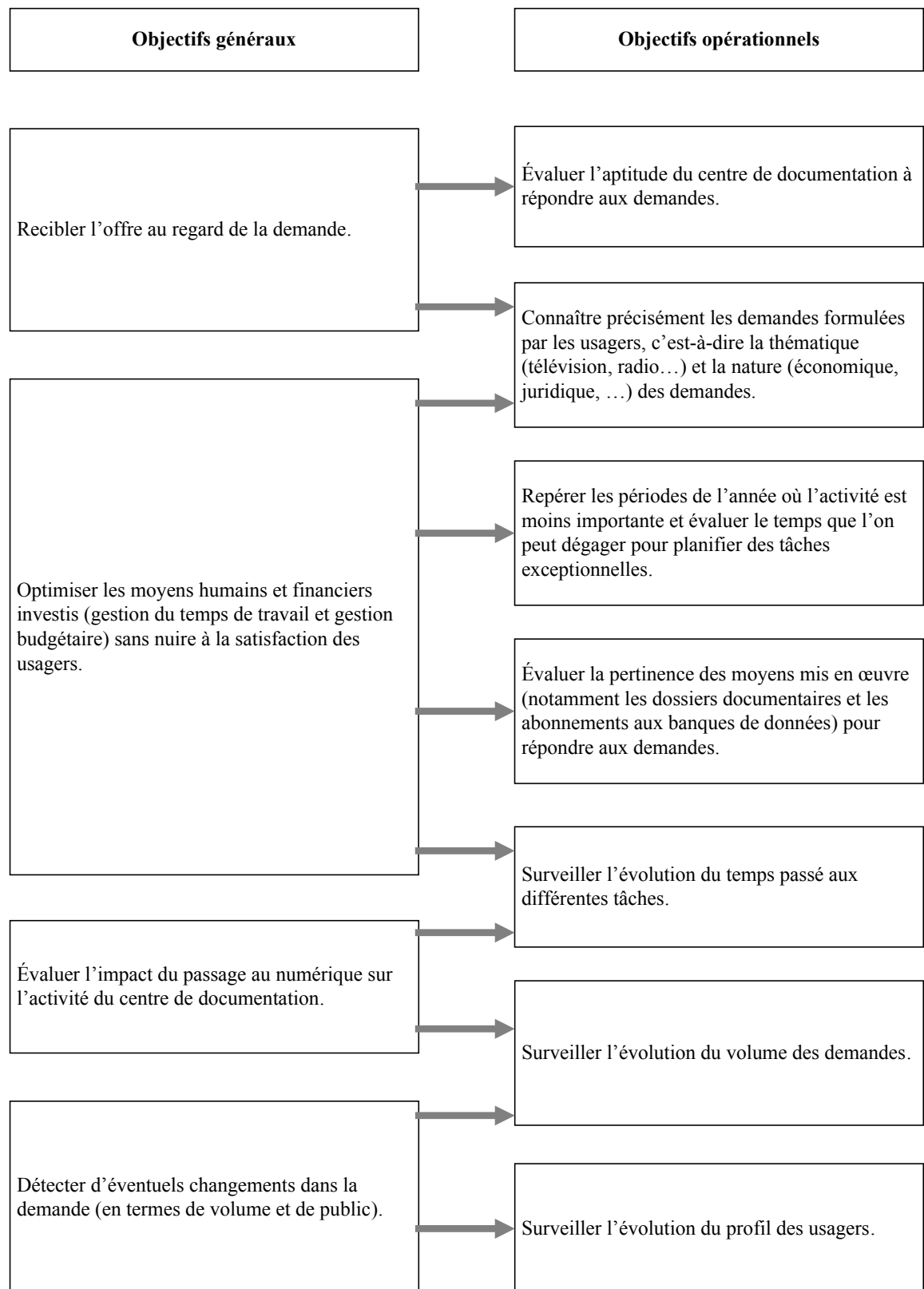
tableau de bord devait aider à atteindre. Pour reprendre les termes de la littérature professionnelle, ces objectifs sont qualifiés de *généraux*. Un objectif général est défini par la norme ISO 11620 comme une "situation à atteindre grâce à des plans d'action et des moyens adaptés" [1].

Or, ainsi que l'expliquent Anne Mayère et Florence Muet, "*définir des objectifs très généraux, globaux, souvent qualitatifs, est nécessaire à la bibliothèque, et permet d'explicitier ses missions ou ses orientations générales. Mais ce niveau d'objectif est largement insuffisant. Si l'on en reste là, le processus d'évaluation tourne "à vide"*" [24, p. 13].

Une nouvelle étape vers la conception du tableau de bord consiste à objectiver des résultats tangibles. "*Pour fonctionner, la bibliothèque et les différents services qui la composent ont besoin d'objectifs opérationnels, intermédiaires, qui peuvent être définis comme des niveaux à atteindre dans un temps donné. C'est aussi par rapport à ces objectifs intermédiaires que peut se faire la mesure des réalisations*" [24, p. 13]. Il s'agit concrètement d'affiner les objectifs généraux afin d'obtenir des objectifs directement quantifiables, des *objectifs opérationnels*. Par cette expression, la norme ISO 11620 désigne un "but spécifique qu'une activité doit atteindre afin de contribuer à l'objectif général d'une organisation" [1].

Le schéma ci-après expose le résultat de la déclinaison des quatre objectifs généraux du centre de documentation de la DDM en objectifs opérationnels.

Traduction des objectifs généraux en objectifs opérationnels



4.2 - Déterminer les indicateurs

Les objectifs opérationnels étant définis, nous pouvions entreprendre de sélectionner les indicateurs les plus appropriés à leur mesure.

Ces indicateurs devaient prendre en compte toutes les informations tirées du travail d'analyse que nous avons fait jusqu'ici.

Nous nous sommes par ailleurs fixé de ne retenir au maximum qu'une douzaine d'indicateurs. Tous les auteurs de la littérature professionnelle s'accordent en effet sur le fait que le suivi d'un trop grand nombre d'indicateurs est ingérable et que la complexité de l'analyse augmente avec le nombre d'indicateurs. Ce que nous comprenons aisément.

4.2.1 - Les indicateurs de la norme ISO 11620

La norme ISO 11620 répertorie plus de trente indicateurs pour lesquels elle précise systématiquement l'objet mesuré, les conditions de la mesure et les modalités de construction de l'indicateur. Ces indicateurs sont issus exclusivement de la littérature professionnelle et sont testés selon six critères [1] :

- *Contenu informatif* : l'indicateur doit contenir une information propre à donner la mesure d'une activité, à apprécier les réalisations ou à déceler les problèmes ou échecs afin de prendre les mesures permettant d'y remédier ;
- *Fiabilité* : un indicateur doit produire le même résultat quand on l'emploie dans les mêmes circonstances de façon répétée ;
- *Validité* : il doit mesurer effectivement ce qu'il est censé mesurer ;

- *Adéquation* : il doit être adapté au but pour lequel il a été établi aussi bien en termes d'échelle de mesure qu'en termes de compatibilité avec l'organisation et l'agencement de la bibliothèque ;
- *Applicabilité* : il doit employer des données que la bibliothèque peut obtenir au prix d'un effort raisonnable en temps et en qualification du personnel, en coûts de mise en œuvre et sans abuser du temps et la patience des usagers ;
- *Comparabilité* : il permet de comparer des bibliothèques entre elles si le même résultat dans sa précision, signifie le même niveau de qualité de services ou le même niveau d'efficacité dans les bibliothèques soumises à comparaison.

Dans un premier temps, nous avons consulté un à un les indicateurs proposés dans la norme afin d'étudier pour chacun sa pertinence à mesurer les objectifs opérationnels du centre de documentation de la DDM. Un seul d'entre eux nous a semblé être vraiment adapté au contexte et aux objectifs de celui-ci. Pour autant, ceci n'avait rien d'étonnant.

Le dernier paragraphe de l'introduction de la norme précise en effet : "*Pour certaines activités et certains services de bibliothèque, on a constaté [...] un manque général d'indicateurs dûment testés et décrits. Tel est le cas des services d'information, de la formation des usagers et généralement des services électroniques. Il est souhaitable que la communauté des bibliothèques et des services d'information s'applique à développer des indicateurs pertinents sur ces sujets et qu'elle accorde une forte priorité à cette action*" [1]. Le groupe d'experts qui a élaboré la norme est bien conscient des lacunes qu'elle recèle. La norme traduit l'état des connaissances et des pratiques d'évaluation à un moment donné ; elle est donc intrinsèquement destinée à évoluer. Un travail d'élaboration des indicateurs manquants est d'ailleurs en cours.

L'inadaptation des indicateurs de la norme à la problématique du centre de documentation de la DDM ne constituait pas un obstacle à notre mission. Cette liste d'indicateurs est une boîte à outils et rien n'interdit de chercher des indicateurs

ailleurs que dans la norme. D'autant que nous n'étions pas contraints par la nécessité de pouvoir réaliser des comparaisons avec d'autres centres de documentation.

Dans un second temps, nous avons donc réfléchi à la construction d'indicateurs pertinents.

4.2.2 - Les indicateurs retenus

Tout au long de notre réflexion sur la construction des indicateurs, nous avons d'abord veillé à respecter les critères recommandés par la norme.

En outre, nous avons privilégié l'utilisation des instruments de collecte existants afin de permettre une installation en douceur du dispositif.

Nous avons retenu 11 indicateurs :

- **Nombre de demandes**
 - Objectif opérationnel : Surveiller l'évolution du volume des demandes.
 - Méthode de calcul : Comptage des demandes.
 - Période de collecte : Collecte permanente, intégrée aux tâches quotidiennes.
 - Instrument de collecte : Fiches de demande.
 - Cumul des données pour un suivi optimal : Cumul trimestriel pour l'évaluation de la politique documentaire. Cumul annuel pour la rédaction du rapport annuel.
 - Commentaire : Par souci de pragmatisme et parce que les objectifs suivis l'autorisaient, nous avons choisi de conserver les attributions que les

documentalistes ont l'habitude d'associer à *une demande*. Ainsi, rappelons qu'une demande est considérée comme un contact avec un demandeur et correspond de façon indifférenciée à l'emprunt d'un ouvrage, à la consultation d'un dossier ou à la demande d'une recherche informationnelle ou documentaire.

- **Répartition des demandes internes / externes**

- Objectif opérationnel : Surveiller l'évolution du profil des usagers.
- Méthode de calcul : Nombre de demandes internes divisé par le nombre total de demandes. Nombre de demandes externes divisé par le nombre total de demandes.
- Période de collecte : Collecte permanente, intégrée aux tâches quotidiennes.
- Instrument de collecte : Fiches de demande.
- Cumul des données pour un suivi optimal : Cumul trimestriel pour l'évaluation de la politique documentaire. Cumul annuel pour la rédaction du rapport annuel.

- **Répartition des demandes internes par service**

- Objectif opérationnel : Surveiller l'évolution du profil des usagers.
- Méthode de calcul : Nombre de demandes émanant d'un service interne particulier divisé par le nombre de demandes internes.
- Période de collecte : Collecte permanente, intégrée aux tâches quotidiennes.
- Instrument de collecte : Fiches de demande.
- Cumul des données pour un suivi optimal : Cumul trimestriel pour l'évaluation de la politique documentaire. Cumul annuel pour la rédaction du rapport annuel.

- **Répartition des demandes externes par catégorie d'usagers**
 - Objectif opérationnel : Surveiller l'évolution du profil des usagers.
 - Méthode de calcul : Nombre de demandes émanant d'une catégorie d'usagers externes particulière divisé par le nombre de demandes externes.
 - Période de collecte : Collecte permanente, intégrée aux tâches quotidiennes.
 - Instrument de collecte : Fiches de demande.
 - Cumul des données pour un suivi optimal : Cumul trimestriel pour l'évaluation de la politique documentaire. Cumul annuel pour la rédaction du rapport annuel.

- **Taux de réponses correctes** (indicateur issu de la norme ISO 11620, référence : B.2.6.1) [1]
 - Objectif opérationnel : Evaluer l'aptitude du centre de documentation à répondre aux demandes.
 - Méthode de calcul : Nombre de demandes ayant reçu une réponse correcte divisé par le nombre total de demandes.
 - Période de collecte : Collecte permanente, intégrée aux tâches quotidiennes.
 - Instrument de collecte : Fiches de demande.
 - Cumul des données pour un suivi optimal : Cumul trimestriel pour l'évaluation de la politique documentaire. Cumul annuel pour la rédaction du rapport annuel.

- **Répartition des demandes par thématique**
 - Objectif opérationnel : Connaître précisément les demandes formulées par les usagers.

- Méthode de calcul : Nombre de demandes relatives à une thématique particulière divisé par le nombre total de demandes.
 - Période de collecte : Collecte permanente, intégrée aux tâches quotidiennes.
 - Instrument de collecte : Fiches de demande. Il faudra intégrer la mention "thématique de la demande" au modèle des fiches de demande.
 - Cumul des données pour un suivi optimal : Cumul trimestriel pour l'évaluation de la politique documentaire. Cumul annuel pour la rédaction du rapport annuel.
- **Répartition des demandes par nature**
 - Objectif opérationnel : Connaître précisément les demandes formulées par les usagers.
 - Méthode de calcul : Nombre de demandes d'une nature particulière divisé par le nombre total de demandes.
 - Période de collecte : Collecte permanente, intégrée aux tâches quotidiennes.
 - Instrument de collecte : Fiches de demande. Il faudra intégrer la mention "nature de la demande" au modèle des fiches de demande.
 - Cumul des données pour un suivi optimal : Cumul trimestriel pour l'évaluation de la politique documentaire. Cumul annuel pour la rédaction du rapport annuel.
- **Nombre d'utilisations par dossier documentaire**
 - Objectif opérationnel : Evaluer la pertinence des moyens mis en œuvre pour répondre aux demandes.
 - Méthode de calcul : Comptage des utilisations de chaque dossier documentaire.
 - Période de collecte : Collecte permanente, intégrée aux tâches quotidiennes.

- Instrument de collecte : Fiches de demande. Il faudra détailler la mention "moyens mis en œuvre" en précisant : "dossiers documentaires utilisés".
 - Cumul des données pour un suivi optimal : Cumul annuel.
 - Remarque : Plusieurs dossiers documentaires peuvent être utilisés dans le cadre d'une même demande.
- **Nombre d'utilisations par banque de données**
 - Objectif opérationnel : Evaluer la pertinence des moyens mis en œuvre pour répondre aux demandes.
 - Méthode de calcul : Comptage des utilisations de chaque banque de données.
 - Période de collecte : Collecte permanente, intégrée aux tâches quotidiennes.
 - Instrument de collecte : Fiches de demande. Il faudra détailler la mention "moyens mis en œuvre" en précisant : "banques de données utilisées".
 - Cumul des données pour un suivi optimal : Cumul annuel.
 - Remarque : Plusieurs banques de données peuvent être utilisées dans le cadre d'une même demande.
- **Temps passé au traitement des demandes**
 - Objectif opérationnel : Repérer les périodes de l'année où l'activité est moins importante et évaluer le temps que l'on peut dégager pour planifier des tâches exceptionnelles.
 - Méthode de calcul : Somme des durées nécessitées par le traitement des demandes.
 - Période de collecte : Collecte permanente, intégrée aux tâches quotidiennes.
 - Instrument de collecte : Fiches de demande.
 - Cumul des données pour un suivi optimal : Cumul mensuel.

- Commentaire : Dans le cadre de l'objectif visé, nous avons choisi de nous focaliser sur le temps passé au traitement des demandes. En effet, le traitement des demandes est la seule activité quotidienne du centre de documentation dont la durée est susceptible de varier de façon assez régulière en fonction des périodes de l'année. Le flux d'informations – et donc les activités de revue de presse, d'indexation, de classement, etc. – varie également, mais de façon trop aléatoire pour établir des prévisions, ce qui est l'objectif.

- **Temps moyen quotidien passé aux différentes tâches**
 - Objectif opérationnel : Surveiller l'évolution du temps passé aux différentes tâches.
 - Méthode de calcul : Deux possibilités : estimation de la durée et de la périodicité de chaque tâche, ou évaluation par échantillonnage de la durée de chaque tâche, sur une période représentative. Dans un premier temps, nous avons retenu la première option.
 - Période de collecte : Ponctuelle, une fois par an.
 - Remarque : Le temps passé au traitement des demandes est calculé avec précision par l'indicateur du même nom.
 - Commentaire : Pour cet indicateur, l'estimation nous a semblé la méthode la mieux adaptée au contexte du centre de documentation de la DDM ; d'autant que l'objectif suivi ne nécessite pas une mesure de l'activité à la minute près. En effet, la mise en œuvre de procédures impliquant que chacune des documentalistes note précisément le temps passé à chaque activité serait lourde, d'une part, et pourrait créer une certaine suspicion quant au but de cet indicateur, d'autre part.

4.3 - Mettre en forme le tableau de bord

A ce stade, nous devons élaborer le tableau de bord à partir des indicateurs retenus.

Nous avons opté pour une combinaison de tableaux et de graphiques permettant à la fois de lire les évolutions et d'avoir un point sur la situation actuelle du centre de documentation.

Par ailleurs, nous avons inséré, pour chaque indicateur, un espace destiné aux commentaires afin de permettre aux documentalistes de noter directement leur interprétation des résultats. Car, rappelons-le, le tableau de bord n'est qu'un outil au service de la démarche d'évaluation ; l'interprétation des résultats fait partie intégrante de la démarche d'évaluation.

La structure du tableau de bord que nous avons proposé est présentée dans les pages qui suivent. Notons bien que si les données indiquées pour les six premiers mois de l'année 2005 sont réelles, celles pour l'année 2004 sont factices et sont présentées dans un seul but : permettre d'appréhender la lecture des évolutions offerte par le tableau de bord.

Tableau de bord du centre de documentation de la DDM

TABLEAU DE BORD - ANNEE 2005 (au 30 juin 2005)

Nombre de demandes

Trimestre	2005	2004	2005/2004
T1	134	141	- 7 demandes
T2	100	158	- 56 demandes
T3		71	
T4		103	
Total sur l'année*	234	471	- 237 demandes

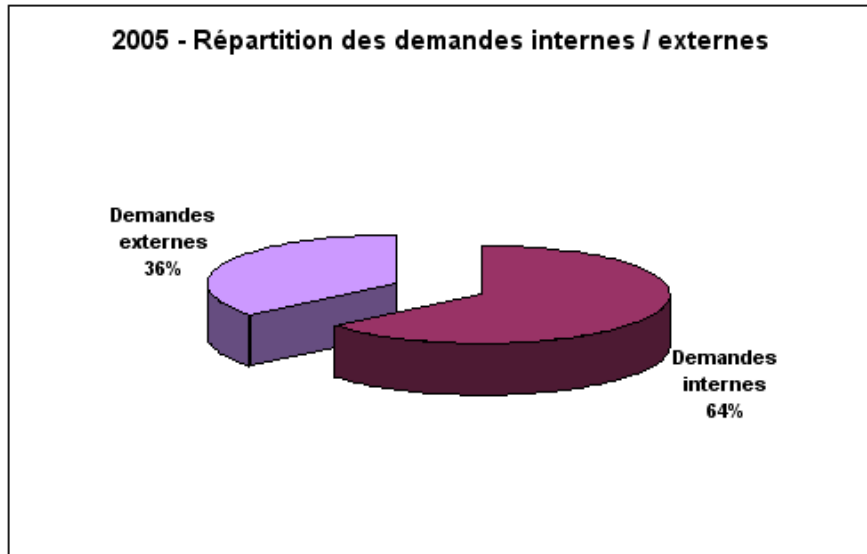
*6 premiers mois pour 2005

Commentaires :

Répartition des demandes internes / externes

Trimestre	2005		2004	
	Demandes internes	Demandes externes	Demandes internes	Demandes externes
T1	64%	36%	65%	35%
T2	64%	36%	60%	40%
T3			65%	35%
T4			65%	35%
Total sur l'année*	64%	36%	63%	37%

*6 premiers mois pour 2005



Commentaires :

Répartition des demandes internes par service

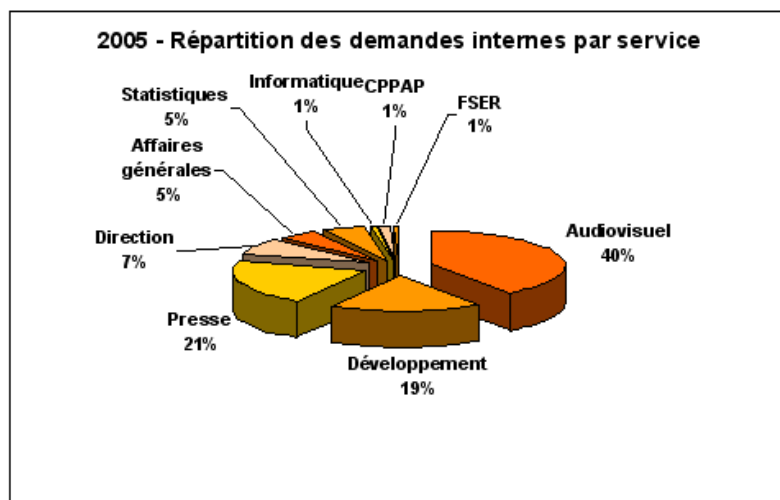
2005

Trimestre	Audiovisuel	Développement	Presse	Direction	Affaires générales	Statistiques	Informatique	CPPAP	FSER
T1	36%	20%	24%	9%	3%	5%	1%	0%	1%
T2	45%	17%	17%	5%	6%	6%	0%	3%	0%
T3									
T4									
Total sur l'année*	40%	19%	21%	7%	5%	5%	1%	1%	1%

*6 premiers mois

2004

Trimestre	Audiovisuel	Développement	Presse	Direction	Affaires générales	Statistiques	Informatique	CPPAP	FSER
T1	41%	22%	18%	8%	3%	3%	1%	2%	1%
T2	35%	14%	20%	5%	5%	10%	2%	3%	4%
T3	30%	26%	22%	4%	7%	11%	0%	0%	0%
T4	43%	16%	24%	7%	4%	4%	0%	0%	0%
Total sur l'année	38%	19%	21%	6%	5%	7%	1%	2%	2%



Commentaires :

Répartition des demandes externes par catégorie d'utilisateurs

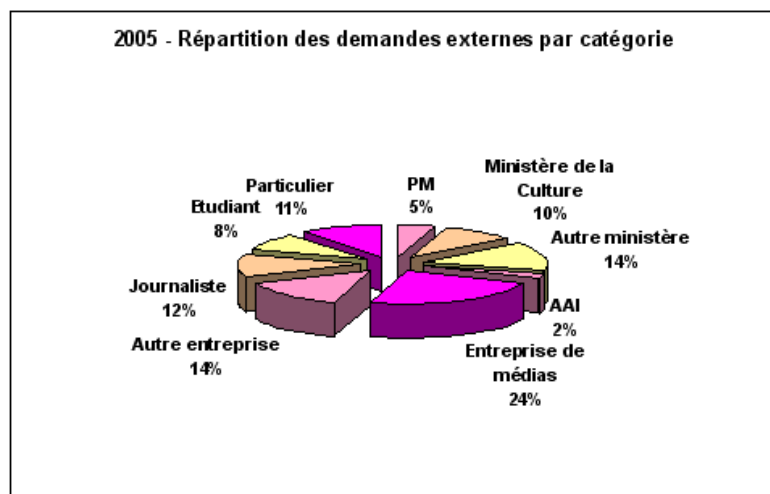
2005

Trimestre	PM	Ministère de la Culture	Autre ministère	AAI	Entreprise de médias	Autre entreprise	Journaliste	Etudiant	Particulier
T1	8%	10%	15%	0%	25%	15%	13%	6%	8%
T2	0%	8%	14%	6%	22%	14%	11%	11%	14%
T3									
T4									
Total sur l'année*	5%	10%	14%	2%	24%	14%	12%	8%	11%

*6 premiers mois

2004

Trimestre	PM	Ministère de la Culture	Autre ministère	AAI	Entreprise de médias	Autre entreprise	Journaliste	Etudiant	Particulier
T1	2%	10%	18%	0%	31%	10%	14%	8%	6%
T2	8%	10%	8%	10%	17%	11%	14%	8%	14%
T3	8%	8%	20%	0%	40%	12%	0%	8%	4%
T4	11%	14%	11%	0%	19%	17%	14%	3%	11%
Total sur l'année	7%	10%	13%	3%	25%	12%	12%	7%	10%



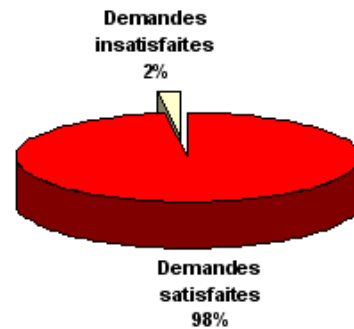
Commentaires :

Taux de réponses correctes

Trimestre	2005	2004	2005/2004
T1	99%	96%	+ 3 points
T2	97%	97%	=
T3		99%	
T4		99%	
Total sur l'année*	98%	97%	+ 1 point

*6 premiers mois pour 2005

2005 - Taux de réponses correctes



Commentaires :

Répartition des demandes par thématique

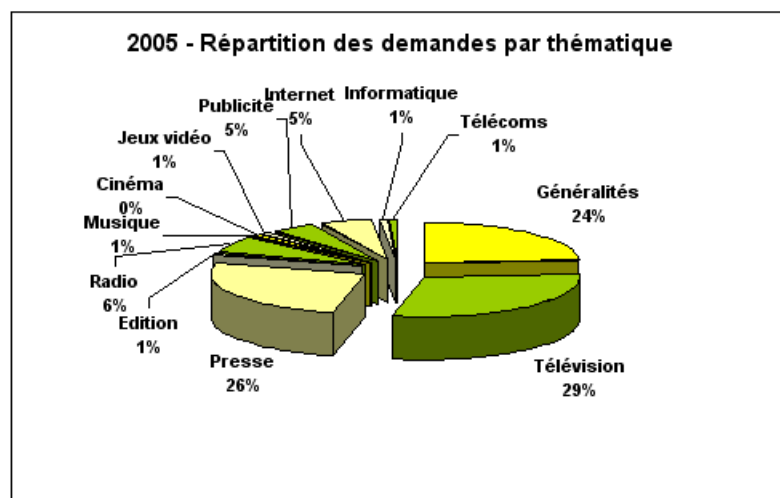
2005

Trimestre	Généralités	Télévision	Presse	Edition	Radio	Musique	Cinéma	Publicité	Jeux vidéo	Internet	Informatique	Télécoms
T1	22%	31%	29%	0%	7%	1%	1%	4%	1%	4%	1%	1%
T2	27%	28%	22%	2%	5%	1%	0%	6%	1%	6%	1%	1%
T3												
T4												
Total sur l'année*	24%	29%	26%	1%	6%	1%	0%	5%	1%	5%	1%	1%

*6 premiers mois

2004

Trimestre	Généralités	Télévision	Presse	Edition	Radio	Musique	Cinéma	Publicité	Jeux vidéo	Internet	Informatique	Télécoms
T1	21%	30%	24%	1%	5%	1%	1%	6%	1%	5%	1%	1%
T2	22%	28%	23%	1%	8%	2%	3%	5%	2%	6%	1%	0%
T3	24%	27%	30%	0%	6%	0%	0%	7%	0%	6%	0%	1%
T4	23%	35%	27%	0%	8%	0%	0%	2%	0%	4%	0%	1%
Total sur l'année	22%	30%	25%	1%	7%	1%	1%	5%	1%	5%	1%	1%



Commentaires :

Répartition des demandes par nature

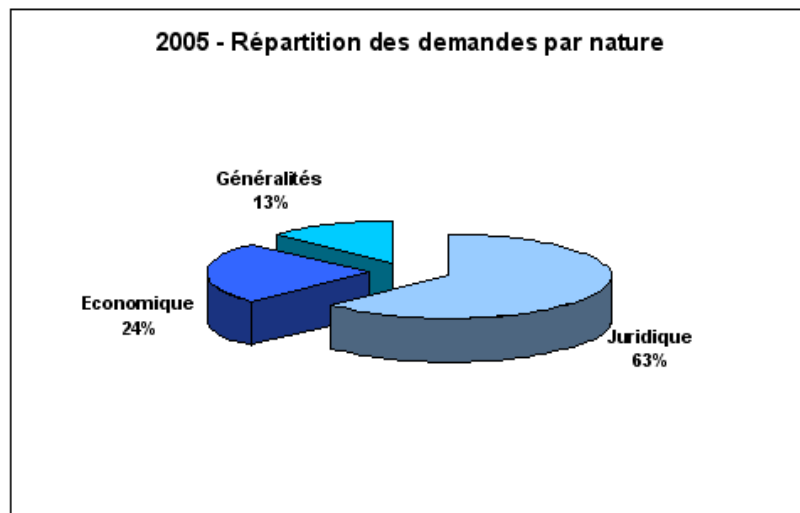
2005

Trimestre	Juridique	Economique	Généralités
T1	67%	19%	14%
T2	57%	32%	11%
T3			
T4			
Total sur l'année*	63%	24%	13%

*6 premiers mois

2004

Trimestre	Juridique	Economique	Généralités
T1	67%	26%	8%
T2	64%	27%	9%
T3	52%	32%	15%
T4	68%	20%	12%
Total sur l'année	64%	26%	10%



Commentaires :

Nombre d'utilisations par dossier thématique

[Compte tenu du grand nombre de dossiers thématiques, nous ne reportons ici qu'un extrait du tableau Excel obtenu]

Extraits :

Dossiers utilisés	2005	2004
AV003B1	1	2
AV01000	2	4
AV01101	2	4
CHTV Canal+	1	2
CHTV C-SPAN	1	2
CHTV France 5	2	4
EUR342D	1	2
EUR4021	1	2
INF012	1	2
INF0602	1	2
INF101	6	12
PAYS Allemagne AV2	1	2
PAYS Allemagne AV4	2	4
PAYS Danemark AV1	2	4
PAYS DOM-TOM	1	2
PR Le nouvel Observateur	1	2
PR Nice Matin	1	2
PR020	1	2
PR0220	1	2
RADIO BFM	1	2
STE Canal+	2	4
STE France 5	1	2
STE France Antilles	1	2

*6 premiers mois pour 2005

Commentaires :

Nombre d'utilisations par banque de données

Année	50 ans de JO	<u>DafsaLiens</u>	<u>Euridile</u>	<u>IRIS-Online</u>	<u>Pressedd</u>
2004	12	13	15	15	35
2005	7	8	6	7	18

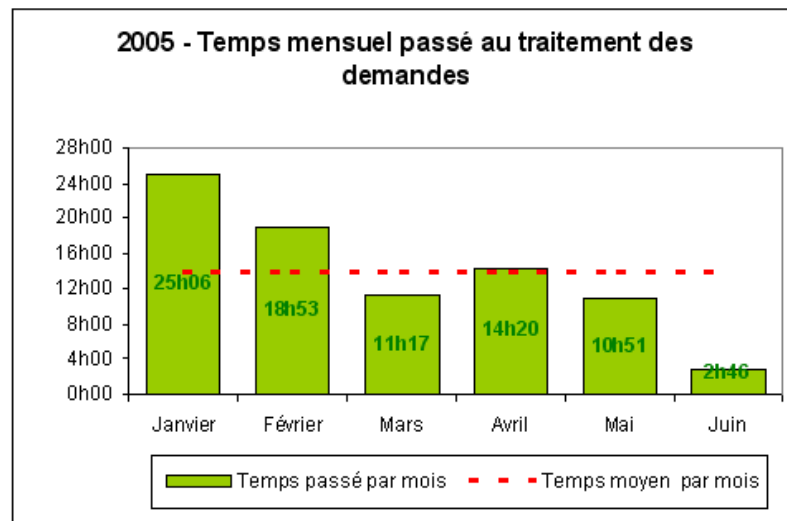
**6 premiers mois pour 2005*

Commentaires :

Temps passé au traitement des demandes

Mois	2004		2005	
	Temps passé au traitement des demandes	Différence Temps passé - Temps moyen mensuel en 2004 (13h53)	Temps passé au traitement des demandes	Différence Temps passé - Temps moyen mensuel en 2005 (13h52)
Janvier	13h47	0h06	25h06	11h13
Février	28h52	14h58	18h53	5h00
Mars	14h37	0h43	11h17	2h35
Avril	13h49	0h04	14h20	0h27
Mai	12h17	1h36	10h51	3h01
Juin	21h39	7h45	2h46	11h06
Juillet	10h14	3h39		
Août	8h18	5h35		
Septembre	6h40	7h13		
Octobre	15h11	1h17		
Novembre	14h54	1h00		
Décembre	6h23	7h30		

Les cases colorées correspondent aux mois pour lesquels le temps de traitement des demandes a été inférieur au temps moyen mensuel.



Commentaires :

Temps moyen quotidien passé aux différentes tâches

(pour l'ensemble de l'équipe du centre de documentation, soit 3^{1/3} temps pleins)

Temps moyen passé par jour (en minutes)	2005	2004
Alimentation du fonds documentaire		1 037
Tri du courrier et bulletinage des revues		45
Dépouillement des revues		60
Photocopie des documents sélectionnés		240
Recherche de documents primaires cités dans la presse (rapports, études, textes de loi, décrets, jurisprudences, communiqués, etc.)		60
Indexation des documents		330
Saisie des références bibliographiques dans la BDD documentaire + Etiquetage		95
Classement des documents dans les dossiers documentaires + Mise en rayonnage		180
Gestion des commandes d'ouvrages		3
Gestion de la base de données documentaire		18
Relance et mise à jour informatique des rapports annuels des sociétés du secteur des médias		6
Réalisation des produits documentaires		331
Réalisation de la revue de presse quotidienne		270
Réalisation de la revue des sommaires		29
Photocopie des articles commandés dans la revue des sommaires		9
Réalisation de la liste des nouvelles acquisitions		5
Mise à jour des dossiers documentaires		18
Réponse aux demandes des utilisateurs		49
Demandes internes		24
Demandes externes		23
Gestion des prêts		2
Archivage et désherbage		21
Archivage des revues de rayonnage		4
Reliure des revues		1
Désherbage		16
Saisie des données statistiques		8
Saisie des données statistiques		8
TOTAL		1 446

Temps moyen passé par jour (en heures)	2005 T1
Alimentation du fonds documentaire	17h17
Réalisation des produits documentaires	5h31
Réponse aux demandes des utilisateurs	0h49
Archivage et désherbage	0h21
Saisie des données statistiques	0h08
TOTAL	24h06

4.4 - Formaliser les modalités de mise en œuvre du tableau de bord

Nous savions que les documentalistes n'auraient pas beaucoup de temps à consacrer à la mise en œuvre du tableau de bord. Aussi, pour s'assurer que le tableau de bord puisse être effectivement exploité, sa mise en œuvre devait-elle privilégier la rapidité et la simplicité.

En outre, pour que le tableau de bord permette de prendre les décisions appropriées, il fallait ajouter la fiabilité.

Le tableau de bord que nous avons proposé, élaboré avec le logiciel Microsoft Excel 2000, intègre ces trois critères à tous les niveaux de sa mise en œuvre.

4.4.1 - La collecte des données

La collecte des données se fait principalement à partir des fiches de demande. Les documentalistes étant déjà familiarisées avec ces documents, ceci assure à la fois la simplicité et la rapidité de la collecte. Pour fiabiliser la collecte, et notamment faire en sorte qu'aucune donnée ne soit omise, il reste deux actions à accomplir.

Premièrement, il est important que l'ensemble des documentalistes intègre l'enjeu et adhère pleinement à la mise en place du tableau de bord. Pour cela, il est nécessaire que la responsable du centre de documentation leur explique clairement la finalité du tableau de bord et les bénéfices à en tirer.

Deuxièmement, il faudra adapter le modèle des fiches de demande en ajoutant quatre nouvelles mentions : "Thématique de la demande", "Nature de la demande", "Dossiers documentaires utilisés" et "Banques de données utilisées".

4.4.2 - La saisie des données

D'une manière générale, la saisie des données est très simple. Pour les données collectées à partir des fiches de demande, chaque ligne de la base de données correspond à une fiche. L'intitulé des colonnes correspond à chaque élément de la fiche : date de la demande, provenance de la demande (interne ou externe), provenance de la demande (précision : quel service interne ou quelle catégorie d'usagers externes ?), nature de la demande, thématique de la demande, dossiers documentaires utilisés, banques de données utilisées, temps passé en minutes et réponse correcte apportée (oui ou non).

Afin d'explicitier les tâches plus délicates ou nécessitant une manipulation spécifique, un mode d'emploi très détaillé a été rédigé. Il mentionne par exemple comment saisir une demande pour laquelle plusieurs dossiers documentaires ou plusieurs banques de données ont été utilisés ou encore les modalités à respecter pour supprimer intégralement une demande.

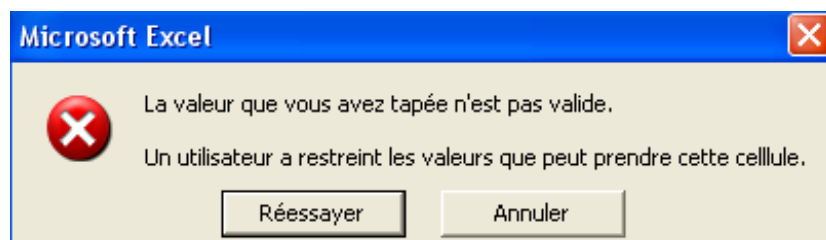
La rapidité et la fiabilité de la saisie sont assurées par des listes déroulantes, d'une part, et par le remplissage automatique des cellules en fonction des premiers caractères saisis, d'autre part.

Exemple de liste déroulante pour la rapidité et la fiabilité de la saisie

Date de la demande	Provenance de la demande (Interne / Externe)	Provenance de la demande (Précision)	Nature de la demande	Thématique
16/05/2005	Interne	Audiovisuel	Juridique	Internet
16/05/2005	Interne	Audiovisuel	Juridique	Publicité
03/05/2005	Interne	CPPAP	Juridique	Généralités
13/05/2005	Interne	Développement	Economique	Télévision
13/05/2005	Interne	Direction	Juridique	Généralités
13/05/2005	Interne	FSER	Economique	Télévision
13/05/2005	Interne	Informatique	Economique	Généralités
13/05/2005	Interne	Presse	Economique	Télévision
13/05/2005	Interne	Statistiques	Economique	Généralités
13/05/2005	Interne	Développement	Economique	Généralités
13/05/2005	Externe	Journaliste	Economique	Publicité

En outre, des critères de validation ont été définis pour plusieurs colonnes afin que l'utilisateur soit alerté en cas d'erreur de saisie.

Exemple de message d'alerte en cas d'erreur de saisie



4.4.3 - Le traitement des données

Le programme élaboré ne nécessite aucune connaissance particulière du logiciel Excel 2000. Tous les calculs, tableaux et graphiques sont effectués et mis en forme automatiquement par le logiciel grâce à l'utilisation des tableaux et graphiques croisés dynamiques. Il n'y a qu'à cliquer sur un bouton pour intégrer les données de la dernière saisie.

De plus, pour faciliter l'analyse des données, des critères de mise en forme conditionnelle ont été élaborés en fonction des objectifs suivis afin que les informations "alarmantes" ou "à surveiller" ressortent de façon automatique (police en style gras et fond de la cellule coloré si la condition est vraie). Par exemple, pour l'indicateur de répartition des demandes par thématique, les taux inférieurs ou égaux à 2 % sont mis en valeur automatiquement.

Conclusion

Notre mission s'achève. Pour autant, les attentes des documentalistes de la DDM ne sont pas satisfaites. Peuvent-elles prendre des décisions sur la base d'éléments établis ? Non. Du moins, pas encore.

Nous avons mis à leur disposition un outil. Or, par définition, un outil est un "objet fabriqué qui sert à faire un travail"¹⁸. Ce travail reste à faire et c'est à elles qu'il revient de le faire : collecter les données, les saisir, suivre les résultats, les interpréter, prendre des décisions, agir.

Le processus d'évaluation exige des moyens humains et du temps, mais les centres de documentation ont tout à gagner à franchir l'étape qui les sépare de la collecte de données statistiques à l'évaluation de leur activité. Cela leur permet non seulement de faire évoluer leur offre documentaire vers une plus grande satisfaction de leurs usagers, mais aussi de rendre compte et de mettre en valeur leur activité auprès de l'organisation qu'ils desservent. Dans le seul souci de respecter le cadre de notre sujet, nous n'avons pas développé ce deuxième aspect dans notre mémoire.

Si elle n'est pas encore concernée à ce jour, la DDM devra progressivement, comme toutes les administrations centrales, respecter la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) adoptée en 2001. L'objectif de cette loi est de favoriser la transparence de la gestion et des résultats des administrations.

En mettant en œuvre une démarche d'évaluation, la chef-documentaliste de la DDM anticipe l'entrée en vigueur de la LOLF. Les indicateurs du centre de documentation permettront d'étayer le rapport annuel de son organisation-mère. Car, rappelons-le, il

¹⁸ Définition du Petit Robert.

y a encore trois ans, aucun dispositif n'existait pour mesurer l'activité du centre de documentation de la DDM.

D'autres centres de documentation rattachés à des administrations centrales, comme par exemple ceux du Ministère des Finances ou du Ministère de la Culture et de la Communication, ont également mis en pratique une démarche d'évaluation. Il est particulièrement intéressant de noter que plusieurs de leurs indicateurs correspondent à ceux retenus pour le centre de documentation de la DDM (nombre de demandes, répartition des demandes internes et externes, taux de réponses correctes, répartition des demandes par nature et par thème, nombre d'utilisations des banques de données payantes, etc.)

Nous avons conscience que les situations des centres de documentation sont hétérogènes. Un centre de documentation peut être rattaché à une administration, à une entreprise, à une association ; sa mission peut être centrée sur la réponse aux questions et sur l'exploitation des informations ou bien sur la production et la diffusion de documents, et ce, à l'attention des personnels d'une organisation ou d'une clientèle externe ; il peut s'agir d'une petite unité de travail ou d'une grande structure d'information en réseau... D'un centre de documentation à un autre, les objectifs et les tâches à accomplir sont très différents.

Cependant, la finalité est la même pour tous : concourir à l'efficacité de l'organisation à laquelle ils sont rattachés.

C'est pourquoi nous gardons l'espoir que ce mémoire pourra aider d'autres centres de documentation à mettre en œuvre leur propre démarche d'évaluation. Si c'est le cas, il aura atteint son but.

Bibliographie

Cette bibliographie analytique a été arrêtée en septembre 2005. Les références sont classées selon deux thèmes, puis par ordre alphabétique des noms d'auteurs.

Sur l'évaluation dans les bibliothèques et centres de documentation

[1] AFNOR (Association française de normalisation). *NF ISO 11620 : Information et documentation : Indicateurs de performance des bibliothèques*. Paris : AFNOR, 1998, 60 p.

[2] BRIAND, Bénédicte [et al.]. *Indicateurs de performance des services documentaires : l'expérience d'un groupe de professionnels de l'information. Documentaliste - Sciences de l'information*, 2002, vol. 39, n°1-2, pp. 26-33.

Un groupe de professionnels de l'information-documentation s'est attaché à définir des indicateurs de performance adaptés aux centres de documentation pour pallier les lacunes de la norme ISO 11620 dans ce domaine. Cet article relate cette expérience : constat (pp. 26-27), objectifs (p. 27), indicateurs proposés (pp. 29-33).

[3] CALENGE, Bertrand. *Les indicateurs de performance. Bulletin des bibliothèques de France*, 1999, t. 44, n°5, pp. 95-96.

Cet article fait un bref compte rendu de la journée d'étude de l'Enssib organisée le 15 juin 1999 consacrée à l'évaluation dans les bibliothèques universitaires. Il démontre la nécessité d'intégrer le processus d'évaluation dans celui de la politique documentaire.

- [4] CARBONE, Pierre. *Evaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme*. *Bulletin des bibliothèques de France*, 1998, t. 43, n°6, pp. 40-45.

Pierre Carbone présente la norme ISO 11620 : son mode d'élaboration – lequel explique ses lacunes (p. 41 et 44), ses apports (p. 42) et son mode d'emploi (pp. 43-45).

- [5] CARBONE, Pierre (Dir.). *Construire des indicateurs et des tableaux de bord*. Villeurbanne (69) : Enssib ; Paris : Tec & Doc, 2002, 256 p.

Ayant pour objectif de rendre plus aisée la pratique de l'évaluation, cet ouvrage rassemble des démarches concrètes et expose les acquis résultant de ces expériences. La quatrième et dernière partie, "*Mesurer la performance*", est particulièrement intéressante dans le cadre de notre mémoire : François Larbre et Véronique Mathieu-Valle (pp. 153-171) insistent sur la nécessité d'évaluer afin d'optimiser l'utilisation des moyens pour atteindre la satisfaction de l'utilisateur dans le cadre des missions d'un service d'information donné ; Marc Maisonneuve (pp. 205-218) donne les clés de la construction d'un tableau de bord ; Pierre Carbone (pp. 219-242) présente la norme ISO 11620.

- [6] FOSSE, Sarah. *Propositions de tableaux de bord et d'indicateurs pour la fonction documentaire du Ministère de la Culture et de la Communication*. Rapport de stage pour le DESS Ingénierie documentaire, Enssib, septembre 2004, 131 p.

Ce document présente l'évaluation comme un instrument indispensable du management moderne des services d'information. Il expose notamment la méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord adapté aux centres de documentation des administrations centrales (pp. 42-56).

- [7] GIAPPICONI, Thierry. *L'évaluation des performances des bibliothèques et des services d'information. Bulletin des bibliothèques de France*, 1997, t. 42, n°6, pp. 92-94.

Il s'agit du compte rendu de la deuxième conférence internationale sur l'évaluation des performances en bibliothèques et centres de documentation (du 7 au 12 septembre 1997). Plusieurs approches sur la mise en perspective du processus d'évaluation sont signalées (p. 93). La dernière partie présente la norme ISO 11620 (p. 94).

- [8] GIAPPICONI, Thierry. *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires*. Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 2001, 222 p.

Dès l'avant-propos, pp. 13-14, l'auteur situe l'évaluation dans une perspective politique et stratégique. Il présente ensuite, pp. 15-18, le rôle de la fonction de contrôle : "*prévenir et limiter les dérives bureaucratiques*", "*rationaliser l'action*" et "*aider à la décision et éclairer la conduite des actions*". Dans les pages 45 à 59, Thierry Giappiconi présente, sous forme d'un guide pratique, le cadre stratégique et instrumental de l'évaluation : la formulation des objectifs généraux et des objectifs opérationnels à partir des missions et les différentes dimensions de l'évaluation (efficacité, efficience et pertinence). Le chapitre VII introduit les deux buts essentiels de l'évaluation : le pilotage, auquel est associé le tableau de bord (pp. 179-193), et la communication externe, à laquelle sont associés les rapports (pp. 194-198).

- [9] GIRARD-BILLON, Aline et GIAPPICONI, Thierry. *L'évaluation dans les bibliothèques de France : une situation contrastée. Bulletin des bibliothèques de France*, 1997, t. 43, n°1, pp. 78-84.

Au travers des résultats d'une enquête réalisée en 1997, cet article présente, pp. 80-83, un état des lieux des pratiques et motivations en matière d'évaluation dans les bibliothèques publiques françaises. Pour finir, p. 84, les auteurs précisent que

l'évaluation n'est pas une fin en soi et qu'elle n'est légitime qu'en référence "à des objectifs et des choix explicites".

- [10] GIRARD-BILLON, Aline. *La mise en œuvre des indicateurs de performance dans les bibliothèques de lecture publique : bilan et perspectives*. [en ligne], Villeurbanne (69) : Enssib, juin 1999, [consulté le 05 août 2005].

<http://www.enssib.fr/bibliotheque/documents/travaux/girardbillon.pdf>

Dans sa première partie, ce document présente, de façon plus détaillée que le précédent [9], les résultats de l'enquête menée en 1997 sur l'évaluation des performances et le management de la qualité dans les bibliothèques publiques françaises : les pratiques d'évaluation (pp. 5-8) et les objectifs de l'évaluation (pp. 9-11). La deuxième partie, s'appuyant sur la littérature professionnelle, fait état des évolutions qui ont eu lieu au cours des deux années suivantes (pp. 12-20). La troisième partie, "*Les préalables indispensables à un développement de l'évaluation dans les bibliothèques publiques*" (pp. 21-30), situe notamment l'évaluation dans le processus de management.

- [11] HECQUARD, Françoise. *Mettre en place une évaluation des collections : Bibliothèque départementale des Yvelines*. *Bulletin des bibliothèques de France*, 1999, t. 44, n°2, pp. 34-44.

Cet article présente un exemple concret de mise en œuvre du processus d'évaluation dans une bibliothèque – la bibliothèque départementale des Yvelines – afin d'aider à la prise de décision et de valider les actions engagées : besoins (pp. 35-36), attentes (p. 36), difficultés rencontrées tant du point de vue technique que du point de vue humain (pp. 36-37), méthodologie de la mise en œuvre, y compris les erreurs commises (pp. 37-38) et exploitation des résultats (pp. 38-44).

[12] ILLIEN, Gildas. *Quel tableau de bord pour la BPI ? L'évaluation au service du changement*. Mémoire d'études pour le diplôme de conservateur de bibliothèque, Enssib, janvier 2003, 251 p.

Dans les pages 19 à 31, Gildas Illien explique les subtilités de l'évaluation : la différence avec la notion de statistiques (pp. 19-21), les trois niveaux d'objectifs (pp. 21-23), les critères de choix des indicateurs (pp. 23-27) et la finalité des tableaux de bord (pp. 27-32). Plus loin, pp. 95-103, il décrit de façon détaillée la méthodologie qu'il a suivie pour concevoir un tableau de bord adapté au cas de la BPI (Bibliothèque publique d'information).

[13] KUPIEC, Anne (Dir.). *Bibliothèques et évaluation*. Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 1994, 197 p.

Nous nous sommes essentiellement intéressés à la partie IX (pp.159-170), signée par Brigitte Guyot et consacrée spécifiquement à l'évaluation dans les centres de documentation.

[14] LAMY, Jean-Philippe. *Evaluer un service de référence : quelques outils*. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2001, t. 46, n°4, pp. 82-88.

Cet article propose une liste de mesures et d'indicateurs adaptés à l'évaluation d'un service de référence et destinés à en faciliter la gestion. Pour chacun, sont expliquées son utilité et sa méthode de calcul.

[15] ZANIER, Florence. *L'élaboration d'un tableau de bord : comment évaluer un centre de documentation*. Paris : ADBS éd., 1995, 100 p.

Issu d'un mémoire d'études réalisé dans le cadre du Diplôme supérieur des sciences et techniques de l'information et de la documentation de l'INTD, cet ouvrage s'intéresse spécifiquement à l'évaluation dans les centres de documentation. L'auteur expose, pp. 13-14, la nécessité d'évaluer dans le processus de management. Un peu

plus loin, pp. 18-19, elle définit le tableau de bord en tant qu'outil d'aide à la décision. Les parties 3 et 4 nous intéressent dans leur globalité : elles décrivent respectivement la méthode d'élaboration et la mise en œuvre d'un tableau de bord répondant aux objectifs du centre de documentation de la Banque Worms.

Sur la gestion des bibliothèques et centres de documentation

[16] BERTRAND, Anne-Marie. *Collections et publics en bibliothèque*. [en ligne], Tours : ADBDP (Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt), 1999, [consulté le 23 août 2005].

<http://www.adbdp.asso.fr/association/je1999/bertrand.htm>

Dans la première partie de cet article, intitulée "*De la politique d'offre à la politique de demande*", l'auteur expose le glissement qui s'est opéré depuis l'après-guerre jusqu'à nos jours : "*La bibliothèque, dit-on couramment, n'est plus la maison du livre : elle est devenue la maison du lecteur*" ; "*en termes de légitimité, la politique de la demande a pris le dessus sur la politique de l'offre*".

[17] BESSIERE, Jérôme. *Le management total de la qualité en bibliothèque*. Mémoire d'études pour le diplôme de conservateur de bibliothèque, Enssib, 1998, 98 p.

Ce mémoire s'intéresse à l'application du management total de la qualité en bibliothèque. La première partie, intitulée "*De la bibliothèque en tant qu'organisation de service à la gestion de la qualité*" (pp. 12-25) situe et explique l'apparition des démarches qualité dans les bibliothèques de service public, désormais considérées comme des prestataires de service.

[18] CALENGE, Bertrand. *Les politiques d'acquisition*. Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 1994, 408 p.

L'objectif de Bertrand Calenge est de convaincre les bibliothécaires du bien-fondé de "formaliser" leur politique documentaire, c'est-à-dire de se donner les moyens d'analyser les besoins et de déterminer les objectifs prioritaires, afin de conduire leurs actions.

[19] CALENGE, Bertrand. *Conduire une politique documentaire*. Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 1999, 386 p.

Dans la partie désignée comme "*Prélude*", pp. 13-32, l'auteur fait le bilan de la perception qu'ont les bibliothécaires français vis-à-vis de la politique documentaire au travers des résultats de deux enquêtes réalisées en 1993 et en 1997. S'il semble acquis que les bibliothécaires reconnaissent désormais la nécessité d'une politique documentaire formalisée, l'organisation du travail de sélection et d'acquisition est encore peu remise en cause.

[20] DURPAIRE, Jean-Louis. *Les politiques documentaires des établissements scolaires*. [en ligne], Paris : IGEN, mai 2004, [consulté le 20 juillet 2005].

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000279/0000.pdf>

Au début de la quatrième partie de ce rapport, p. 31, Jean-Louis Durpaire donne une définition de la politique documentaire, laquelle introduit l'idée que l'évaluation n'est pas seulement nécessaire à la conduite de la politique documentaire, mais qu'elle en est une composante fondamentale. Cette définition nous amène à penser qu'on ne peut tout simplement pas parler de politique documentaire sans parler d'évaluation.

[21] GIAPPICONI, Thierry et CARBONE, Pierre. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique*

documentaire et les services des bibliothèques de service public. Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 1997, 264 p.

Cet ouvrage se veut un guide pratique au service de la modernisation de la gestion des bibliothèques. Après un historique des modes de gestion dans les bibliothèques, les auteurs abordent l'importance de faire converger les services vers les besoins des usagers.

[22] GIAPPICONI, Thierry. *De la bibliothéconomie au management : subordonner la gestion aux missions*. *Bulletin des bibliothèques de France*, 1998, t. 43, n°2, pp. 26-34.

Dans les premières pages de cet article (pp. 26-27), l'auteur souligne et explique l'évolution récente de la gestion des bibliothèques, désormais tournée vers la satisfaction des clientèles. Il insiste un peu plus loin, p. 30, sur la nécessaire mise en perspective politique de ces approches orientées client : il ne s'agit pas de viser la satisfaction des clients dans l'absolu, mais relativement à des missions et à des objectifs définis. Thierry Giappiconi fait encore valoir, p. 32, que l'évaluation de la performance des bibliothèques ne peut se faire qu'au regard des objectifs préalablement fixés.

[23] GRESLOU, Jeanne-Claude. *Les outils et la démarche de management de la qualité : études de cas*. *Bulletin des bibliothèques de France*, 1997, t. 43, n°1, pp. 47-51.

Dans cet article, Jeanne-Claude Greslou rappelle notamment les grands principes de la démarche qualité (p. 48).

[24] MAYERE, Anne et MUET, Florence. *La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information : conception et spécificités*. *Bulletin des bibliothèques de France*, 1997, t. 43, n°1, pp. 11-19.

Les auteurs positionnent notamment la démarche qualité par rapport à l'évaluation (pp. 12-13) : l'évaluation doit être considérée comme une composante nécessaire mais non suffisante de la démarche qualité.

[25] MICHEL, Jean et SUTTER, Eric (Collab.). *Pratique du management de l'information : analyse de la valeur et résolution de problèmes*. Paris : ADBS éd., 1992, 430 p.

La deuxième partie de cet ouvrage, "*Evaluation et amélioration des services*", rassemble plusieurs études de cas résolus via la démarche de l'analyse de la valeur. Pour chaque cas sont exposés le contexte, le problème, la méthodologie, la solution et les effets de celle-ci. Dans le cadre de notre mission, nous nous sommes notamment intéressés au premier cas : "*Réorienter un centre d'information à effectif constant*" (pp. 61-68).

[26] MUET, Florence et SALAUN, Jean-Michel. *Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation*. Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 2001, 221 p.

Ce manuel offre une approche très pragmatique du marketing, dans son principe global d'orientation client, adapté aux bibliothèques et centres de documentation.

[27] SUTTER, Eric. *La démarche qualité en bibliothèque : questions-réponses*. *Bulletin des bibliothèques de France*, 1997, t. 43, n°1, pp. 20-23.

Eric Sutter fait ici un point sur les éléments-clés de la démarche qualité : la démarche qualité est une démarche managériale (p. 21), la démarche qualité doit se référer aux missions et aux besoins des usagers (p. 22), la démarche qualité nécessite d'évaluer la progression vers les objectifs fixés (pp. 22-23).

[28] SUTTER, Eric. *Documentation, information, connaissances : la gestion de la qualité*. Paris : ADBS éd., 2002, 327 p.

La préface de Réjean Savard (pp. 7-11) souligne le lien entre les concepts de qualité, de performance et d'évaluation. Par ailleurs, dans le chapitre 10, "*Les indicateurs*" (pp. 219-232), Eric Sutter énonce l'importance de l'évaluation dans le cadre du management de la qualité (pp. 219-220). Il prescrit en outre une méthode pour l'élaboration des indicateurs (pp. 220-224).

[29] VAYSSADE, Claire et GUITTON, Janine. *La démarche qualité à l'Agence bibliographique nationale. Bulletin des bibliothèques de France*, 1997, t. 43, n°1, pp. 35-38.

Cet article analyse la mise en place d'une procédure de démarche qualité au sein du service de la Bibliographie nationale française : objectifs, méthodologie, difficultés rencontrées et bilan après dix-huit mois.