

# Évaluer une bibliothèque

DOSSIER  
143

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b> .....	19
<i>par Florence RICHTER</i>	
<b>Le projet de la Communauté française</b>	
- Remplir des rapports, non merci ! Nourrir des évaluations, quels possibles ! .....	20
<i>par Yvette LECOMTE, directrice du Service de la Lecture publique</i>	
- Intégrer la démarche d'évaluation dans la bibliothèque : quelques facteurs de succès .....	24
<i>par Florence MUET, consultante, Information et Management</i>	
<b>En route...</b>	
- Mettre en route l'évaluation de réseaux complexes .....	27
<i>par Fabienne GERARD, directrice de la Bibliothèque de Saint-Ghislain, et Yvette LECOMTE</i>	
- Le ratio de votre bibliothèque est sous la moyenne des bibliothèques : est-ce grave, Lecteur ? .....	29
<i>par Catherine RENSON, directrice de la Bibliothèque de Durbuy</i>	
- Qu'est-ce qu'on évalue ? L'exemple du réseau de Lecture publique de Hesbaye .....	30
<i>par Marie-Chantal RENSON, directrice de la Bibliothèque communale de Hesbaye</i>	
- Evolution de l'évaluation .....	32
<i>par Laurence BOULANGER, directrice de la Bibliothèque de Fontaine-L'Évêque, Marianne BRAGARD, directrice de la Bibliothèque de Morlanwelz et Manuèle LANSMANE, directrice de la Bibliothèque de Manage</i>	
- De l'utilisation du Rapport d'activités .....	33
<i>par Barbara HOLT, directrice de la Bibliothèque de Florenville</i>	
<b>Et après...</b>	
- Rapport entre « Contrôle » et « Evaluation » .....	34
<i>par Robert GERKENS, inspecteur-directeur, Service général d'Inspection de la Culture</i>	
- La collecte et l'analyse des données dans un processus d'évaluation .....	35
<i>par Philippe COENEGRACHTS, bibliothécaire-dirigeant, Bibliothèque centrale Chiroux-Liège</i>	

## INTRODUCTION

par **Florence RICHTER**,  
*rédatrice en chef de Lectures*

« **É**valuer (s'auto-évaluer) », mot sacré et activité de base dans notre société.

En Communauté française de Belgique, un long et intéressant travail de réflexion, effectué par le SLP et plusieurs groupes de bibliothèques centrales, principales et locales, avait abouti sur une refonte du Rapport d'activités annuel des bibliothèques. Dans son article, Yvette Lecomte expose cet important projet de la Communauté française.

Pour compléter ce travail de refonte du Rapport selon une structure plus adaptée aux réalités d'aujourd'hui, et pour accompagner les bibliothèques dans leur travail d'analyse de leur institution, une formation a été organisée par le SLP et le CLPCF. La consultante Florence Muet a donné (et donnera encore en 2006) une série de formations sur ce thème ; son article résume sa méthodologie et quelques facteurs de

réussite dans le processus à intégrer en bibliothèque. Le présent dossier de *Lectures* se fait bien sûr l'écho du projet de la Communauté française.

Plusieurs directrices de bibliothèques détaillent ou s'interrogent ici sur le travail d'évaluation au sein de réseaux, sur l'utilisation d'éléments d'analyse de comparaisons des performances entre bibliothèques, sur les outils concrets au cœur de l'évaluation, sur l'évolution de celle-ci, et enfin sur les destinataires de l'évaluation.

Le dossier comprend un bref rappel du rôle de l'Inspection, ainsi qu'un article de Philippe Coenegrachts sur la collecte et l'analyse des données du Rapport d'activités ; on sait que ces données, à la fois constituent un profil de la bibliothèque au cours des années, et qu'elles sont présentées dans la publication *Réseau public de Lecture : évolution annuelle*. ■



# LE PROJET DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE

## Remplir des rapports, non merci ! Nourrir des évaluations, quels possibles !

par *Yvette LECOMTE,*

*directrice du Service de la Lecture publique*

**C**e dossier de *Lectures* constitue une étape dans le processus d'évaluation que le Ministère de la Communauté française a mis en œuvre à propos du Réseau public de lecture sur son territoire. Les apports de bibliothécaires contribuent à la construction de ce processus : les problématiques qu'ils relèvent, l'approche critique qu'ils fournissent, les craintes qu'il nourrissent, les suggestions qu'ils expriment, les résultats qu'ils engrangent.

Cette expression publique (puisque publiée) des bibliothécaires porte sur le processus d'évaluation en cours des réseaux publics locaux de lecture, sur la formation progressive à cette démarche, sur l'appréciation de la participation des bibliothécaires, sur les effets et les résultats de ce travail d'évaluation. C'est une étape qui marque l'intérêt d'une construction commune aux bibliothécaires et à l'administration de la Communauté française, entre autres acteurs. Nous y reviendrons plus loin. S'il est soutenu par les acteurs du Réseau public de lecture, le développement d'un réel processus d'évaluation auquel nous espérons contribuer doit permettre de construire progressivement et de manière partagée des instruments d'appréhension du « monde » des bibliothèques en Communauté française, aider à l'élaboration d'un savoir à leur sujet, permettre de clarifier et de mieux promouvoir et, espérons-le, d'atteindre des enjeux de politique culturelle liés à la place et au rôle des bibliothèques d'aujourd'hui mais aussi de demain.

Mon propos parcourra plusieurs questions de base de tout processus d'évaluation : qui évalue ? qu'évalue-t-on ? en vue de quoi évaluer ? Il abordera également les instruments que nous nous sommes donnés aujourd'hui, les résultats obtenus ou souhaités. Au travers de ces éléments, je tenterai de proposer des moyens d'engranger des résultats acquis, des suggestions de nouveaux développements. Pour conclure, je dresserai rapidement quelques axes d'action envisagés aujourd'hui.

### QUI ÉVALUE ?

On peut lire dans la législation que ce sont les pouvoirs organisateurs qui remettent chaque année un « rapport d'activités » à l'administration de la Communauté française. Voilà déjà deux partenaires de l'évaluation définis par la législation. Mais en fait, cela en détermine un peu plus. Ainsi, si je commence par parcourir le « jardin » de l'administration de la Communauté française, cela concerne directement et le service fonc-

tionnel, le Service de la Lecture publique et le Service général d'Inspection pour la Culture. En seconde ligne, sont impliqués les autorités de l'administration et la ou le Ministre compétent(e).

Au sein des pouvoirs organisateurs, ce travail concerne généralement en première ligne, les bibliothécaires et souvent, en seconde ligne, les représentants mêmes du pouvoir organisateur; selon les cas : échevins, bourgmestre, secrétaire communal; député permanent, députation permanente et greffier provincial; assemblée générale et ses organes de gestion (conseil d'administration, bureau). Dès le départ de notre long travail de mise au point d'un nouveau rapport d'activités <sup>(1)</sup> (en 2000) et surtout d'un processus d'évaluation, une question a été posée: comment intéresser davantage les représentants des pouvoirs organisateurs et les mandataires ou responsables politiques aux résultats de l'action des bibliothèques ? Comment les amener à participer à ce débat sur la Lecture publique et ses enjeux ? Si cet intérêt est à amplifier, il est utile d'inventorier une liste possible d'intervenants dans l'évaluation soit parce qu'ils y participent déjà ou sont en droit de le faire soit que cela apparaisse souhaitable. Associer des responsables publics à ce travail doit permettre de leur demander de fixer eux aussi leurs objectifs, des échéances et des ressources relatives au développement du Service public de lecture sur leur territoire de compétence.

Souvent ... mais pas toujours ! on oublie ou on estime superfétatoires les comités d'usagers et les comités de concertation qui ont pour mission de suivre l'activité de chaque bibliothèque et d'exprimer des propositions au sujet de leur action. C'est ainsi que va la vie dans les bibliothèques même si, selon la législation, leur avis doit être demandé au minimum une fois par an. Outre le fait de remplir cette nécessité légale, il serait sans doute très intéressant d'associer davantage ces usagers ou ces partenaires du Service public de la lecture à l'évaluation car leur point de vue est différent de celui des professionnels. Aujourd'hui, les pratiques de marketing se basent sur une reconnaissance des comportements et désirs (suscités ou non) des clients. En politique culturelle, dans nos démarches d'éducation permanente, l'association d'usagers, citoyens actifs, critiques et responsables est une valeur, un objectif et une réalisation souhaitée depuis les années 50. Il ne me paraît pas que cette démarche hautement démocratique soit aujourd'hui dépassée. On peut par exemple rappeler la récente action de la Fédération des Comités des Usagers de la Province de Hainaut; beaucoup se souviennent de ce que ces usagers conscients de l'intérêt des bibliothèques en

Hainaut peuvent être les ferments utiles d'une réflexion et d'un positionnement fort visant le renouveau du secteur ou l'appel à leur soutien actif (2).

Dès lors, la question qu'il faut résoudre porte aussi sur la manière d'associer à l'évaluation des bibliothèques publiques et de leur action, les usagers, les associations, les structures intéressées à la documentation.

Si l'un de nos objectifs est de rendre plus visible l'action des bibliothèques et la problématique de leur développement, il serait certainement opportun de trouver des modes d'association active de tous ces représentants des pouvoirs organisateurs ou des utilisateurs.

La relation avec les pouvoirs subsidiaires ou le pouvoir organisateur

implique souvent la notion de contrôle de l'activité déployée. Les habitudes déterminent sans doute une sur représentation de l'importance du contrôle qui entraîne un arrière-fond de crainte généré par le contrôle classique. Entrer dans une culture de l'évaluation qui associe divers partenaires intéressés de manière variée au développement de l'action évaluée, c'est sans doute orienter sa réflexion vers les axes d'action futurs, les possibles et les souhaitables, c'est rechercher des moyens ensemble, avec les décideurs et les acteurs; c'est jouer le pari d'un souhait commun de développement, c'est négocier pour l'action et c'est se donner une chance d'éviter de subir les décisions et par exemple les choix budgétaires.

Ci-dessous, à titre d'exemple, je reprends un tableau synthétique et non exhaustif des intervenants potentiels dans l'évaluation...

<b>Niveau des intervenants potentiels</b> Bibliothécaires		<b>Type d'intervenants</b> Bibliothécaire dirigeant Equipe des bibliothécaires
Pouvoir organisateur	A.1.  A.2.  A.3.  A.4.	<b>Communes</b> Bourgmestre ou Echevin(s) compétent(s) Conseil communal Secrétaire communal Receveur communal <b>Provinces</b> Député permanent Conseil provincial Greffier provincial <b>A.S.B.L.</b> Assemblée générale Conseil d'administration Bureau <b>Communauté française</b> Service général des Lettres et du Livre – Service de la Lecture publique Ministre compétent
	B.	<b>Réseaux où il y a plusieurs pouvoirs organisateurs</b> Comité de coordination
<b>« Comités » consultatifs</b> Comité des usagers Comité de concertation Conseil Supérieur des Bibliothèques publiques Comité provincial de coordination de la Lecture publique		
Communauté française comme pouvoir subsidiant		Ministre compétent(e) Service de la Lecture publique - Service général des Lettres et du Livre Service général d'Inspection pour la Culture
Province ou COCOF comme pouvoir subsidiant		Député permanent ou Ministre compétent en Lecture publique Administration compétente
Commune comme pouvoir subsidiant		Echevin compétent en Lecture publique Administration compétente
Régions wallonne et bruxelloise comme pouvoirs de tutelle		Les instances de tutelle budgétaire ou de contrôle budgétaire



## QU'EST-CE QU'ON ÉVALUE ?

Le travail entamé avec les réseaux publics locaux de lecture a pris pour cibles, dans un premier temps, cinq axes d'activité :

- le public touché,
- les services rendus par l'ensemble du réseau,
- les ressources du réseau,
- les moyens,
- les services supports du réseau public de lecture.

C'est à cette fin que sont collectées des données au travers desquelles l'évaluation peut se construire mais ces données ne sont évidemment pas l'évaluation en soi. Les constats formulés au cours de la formation à l'évaluation réalisée par Florence Muet au printemps 2005 ont permis d'avancer quelques remarques et des propositions à ce sujet. Les réseaux locaux doivent pouvoir s'investir dans leur évaluation particulière. Quant à la Communauté française, par l'analyse de l'ensemble des données qu'elle reçoit, elle tente de fournir des résultats globaux propres au Réseau public de lecture de l'ensemble de la Communauté française, des moyennes, des références par rapport auxquelles les bibliothèques peuvent se comparer, déterminer leurs forces et leurs faiblesses. Chaque bibliothécaire mais aussi chaque pouvoir organisateur peut ainsi situer les résultats de son action dans cet ensemble maintenant mieux connu.

Dans cette perspective d'analyse de l'ensemble du Réseau public de lecture dans lequel s'intègrent les nombreux réseaux locaux et leurs entités constitutives, il est certes nécessaire d'affiner la définition des données collectées de telle sorte que la collecte soit rendue plus homogène et que l'objet étudié soit plus cohérent. Divers bibliothécaires se sont exprimés à ce sujet. Certains cherchent à réaliser ce travail au sein de leur réseau ou encore s'associent pour émettre et apprécier des propositions (données utiles, tableaux de bord, hypothèses d'analyse, hypothèses d'action) ce qui permettra de fournir des approches plus structurées, plus réfléchies et de nouvelles hypothèses de travail sans doute intéressantes. Il ressort des débats entre bibliothécaires une proposition de typologie des réseaux locaux et des bibliothèques qui les composent. Cette typologie devrait permettre d'obtenir des points de référence, des standards plus utiles que les moyennes actuellement publiées (moyennes pour la Communauté française, moyennes par provinces).

On le voit, l'évaluation porte bien sûr aussi sur ce que les bibliothécaires décident d'évaluer. Ce dossier doit permettre d'approcher ces analyses singulières. Avec le CLPCF, nous souhaitons organiser en 2006 des rencontres professionnelles entre bibliothécaires pour mettre en commun les propositions ou les travaux qu'ils ont réalisés, affiner les processus singuliers d'évaluation, connaître les outils nouveaux mis en œuvre et les hypothèses que nourrissent ces analyses : hypothèses d'analyse, hypothèses d'action.

## MAIS EN VUE DE QUOI SOUHAITE-T-ON ÉVALUER LE RÉSEAU PUBLIC DE LECTURE EN COMMUNAUTÉ FRANÇAISE ? EN VUE DE QUOI POURSUIVRE TOUT CE TRAVAIL ?

Lorsque nous avons lancé cette opération d'évaluation, il s'agissait pour le Service de la Lecture publique et pour les bibliothécaires qui ont porté ce projet au berceau de recueillir des éléments propices à encadrer (ou pourquoi pas décadrer ?) le développement des bibliothèques pour les dix années à venir (2000-2010). Nous pouvons aussi engranger les mutations profondes intervenues entre 1978 et 2005, remarquer les situations qui vivent encore dans les scories du passé pour leur permettre de changer mais, surtout et prioritairement, tracer des objectifs de développement pour les dix prochaines années.

Un autre enjeu clair est de constater publiquement ce que réalisent l'ensemble des bibliothèques et de le valoriser car il est souvent répété que les bibliothèques, les bibliothécaires, sont des lieux et des personnes trop discrets par rapport à tout le travail qu'ils réalisent.

La représentation la plus proche possible de la réalité du Réseau public de lecture en Communauté française doit permettre d'orienter les projecteurs sur les performances et les lacunes du réseau en regard des objectifs définis. Ainsi, ce travail doit permettre de jeter les axes du développement pour les dix années à venir. Il ne s'agit pas seulement de faire sortir les bibliothèques de l'ombre mais bien de leur définir une meilleure place que celle qui leur est dévolue aujourd'hui pour remplir des missions et des rôles qu'elles peuvent tenir, pour adapter leurs services et en développer de nouveaux au profit des collectivités qu'elles desservent.

## QUELS SONT LES INSTRUMENTS QUE LE MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE A SOUHAITÉ METTRE EN ŒUVRE POUR RÉALISER CE PROCESSUS D'ÉVALUATION ?

Il y a bien sûr la collecte d'informations reprises dans le nouveau « rapport d'activités annuel »<sup>(3)</sup>. Remarquons que certains souhaitent que le rapport soit baptisé autrement : « données relatives à l'évaluation » par exemple. En effet, en tant que tel, il ne constitue pas un rapport d'évaluation ni un rapport d'activités. Il en constitue une base possible. J'ai rappelé plus haut les cinq axes qui font l'objet de la collecte d'informations; si on ne peut les juger très futuristes, ils ont cependant le mérite de permettre de traiter des questions sur les bases du service public de la lecture : quels services sont rendus à quels publics ? quels moyens pour ce faire et parmi ceux-ci, les moyens documentaires qui connaissent eux aussi des évolutions multiples et rapides ? quelles stratégies communes élaborer avec le pouvoir organisateur ?

La formation des bibliothécaires à l'évaluation est également un instrument de changement important, me semble-t-il. Et la Communauté française a souhaité s'investir de manière non négligeable dans ce processus. Cette importance a également été prise en compte par un grand nombre des bibliothécaires qui ont participé activement aux séances de formation menées sous la houlette de Florence Muet au printemps 2005. Les réunions que nous souhaitons organiser en 2006 avec notamment l'échange de bonnes pratiques seront sans doute aussi un outil d'évolution important.

Idéalement, ces mises en commun devraient pouvoir concerner aussi les pouvoirs organisateurs et les décideurs des pouvoirs subsidiaires. Un effort particulier devrait être réalisé à leur endroit.

Enfin, si l'on accepte que le processus d'évaluation est un processus évolutif, il ne faudra sans doute pas fixer notre réflexion dans un modèle figé. Nos analyses doivent pouvoir évoluer et donc aussi les données collectées en fonction de la stratégie ou des stratégies définies pour les bibliothèques, des résultats acquis, des redéfinitions de l'action.

## CONCLUSION

En conclusion, nous pouvons engranger aujourd'hui quelques résultats utiles pour les objectifs de changement et d'accompagnement de la nécessaire évolution des bibliothèques. Certes le débat nourri sur l'évaluation comme processus permanent, sur l'évaluation des réseaux et de leurs différentes composantes, des difficultés qu'entraîne leur évolution mais aussi des intérêts de leur progression constitue déjà un pas important car il permet de situer tout débat sur l'évaluation et aussi sur le contrôle des bibliothèques et de leurs résultats dans une perspective stratégique. Les réactions aux analyses que le Service de la Lecture publique a publiées relativement aux données récoltées en 2002 et en 2003, l'utilisation de ces données deviennent peu à peu un instrument d'analyse.

Dès lors le regard porté sur ce que l'on observe, sur ce qu'il convient d'évaluer n'est plus uniquement lié aux nécessités de « fournir des statistiques », de produire des informations en vue d'un contrôle. Ce regard intègre une vision plus large tant au plan synchronique qu'au plan

diachronique. Ces dispositions entraînent également la nécessité d'organiser une approche commune aux différentes situations, une certaine homogénéisation des données collectées. Cette communauté d'approche englobe également le travail des professionnels du secteur entre eux et aussi, en tout cas, avec l'administration de la Communauté française que ce soit le Service de la Lecture publique ou le Service général d'Inspection pour la Culture.

Tout ce travail aujourd'hui engagé doit permettre d'impliquer et d'associer de nouveaux acteurs dans cette évaluation. Il nous faut réfléchir aux méthodes et moyens et aussi aux enjeux à proposer pour les y intéresser. Ce travail permet aussi de situer les performances et les lacunes des réseaux locaux par rapport aux standards, de définir les changements locaux et de valoriser les résultats acquis.

Enfin, il devrait permettre de déterminer les axes de développement des bibliothèques pour les années à venir.

Notre intention est d'étendre ce processus d'évaluation des réseaux locaux de lecture publique aux autres types de bibliothèques : centrales, principales. Pour celles-ci, des axes de travail ont déjà été élaborés. Il en va de même avec les bibliothèques spéciales avec lesquelles la réflexion a démarré. En ce qui concerne les bibliothèques itinérantes, des questions utiles et intéressantes sur leur enjeux mais aussi sur leurs fonctionnements ont été posées lors d'un colloque organisé par la Bibliothèque itinérante de la Province de Liège<sup>(4)</sup> à l'occasion de son 50<sup>e</sup> anniversaire. Nul doute que l'intérêt des bibliothécaires présents mais aussi de responsables politiques permettra de poursuivre la réflexion entamée par un travail systématique.

Tout le réseau public de lecture pourrait affréter le même navire, voguer sur le même bâtiment; tous les porteurs du Réseau public de lecture utiliseraient un ensemble d'outils communs : sextants, boussoles, radars, sonars, connections par satellites et tous instruments permettant de diriger au mieux son activité, de mener à bon port sa cargaison de savoirs et de rêves, de documents et d'idées, de compétences en accès à toutes ces représentations de la culture, de la science, de l'imaginaire et de la créativité qui constituent des traces vivantes et actives de l'humanité. ■

(1) Voir Introduction à *Etat du Réseau Public de la Lecture en Communauté française. Evolution en 2003*.

(2) Cfr leur participation aux Etats Généraux de la Culture, séance du 14 mars 2005, Bruxelles, Passa Porta.

(3) ainsi nommé en référence à l'article 44 de l'arrêté du 14 mars 1995.

(4) Province de Liège. Bibliothèque itinérante, 30 septembre 2005.

# Intégrer la démarche d'évaluation dans la bibliothèque : quelques facteurs de succès

par **Florence MUET**,

consultante, Information & Management

([fmuet@information-management.fr](mailto:fmuet@information-management.fr))

L'évaluation devient de nos jours de plus en plus incontournable dans l'ensemble des activités, notamment celles des services publics. Elle concerne donc au premier chef les bibliothèques. Au-delà de la dimension de validation des politiques publiques et de communication sur leurs résultats, qui ne sera pas abordée ici, l'évaluation peut être considérée comme un puissant outil de gestion interne pour la bibliothèque. Ceci est d'autant plus vrai dans le contexte difficile actuel, qui renforce la nécessité de conduire nos activités au plus juste. Les bibliothèques doivent ainsi affronter dans le même temps des contraintes économiques fortes imposées par des engagements publics de plus en plus resserrés; l'élévation des attentes des usagers à la fois en termes de ressources accessibles et de services; la « concurrence » d'autres dispositifs d'accès à l'information et aux connaissances, en premier lieu Internet.

Pour autant, l'évaluation est une démarche engageante et qui pourrait s'avérer vite lourde (trop lourde) si elle n'est pas intégrée de façon finalisée, transversale et véritablement opérationnelle dans le fonctionnement courant de la bibliothèque.

Cet article propose quelques pistes pour mieux garantir une intégration efficace et utile de la démarche dans nos bibliothèques.

## APPRÉHENDER L'ÉVALUATION DANS UNE APPROCHE GLOBALE

Une des difficultés de la notion d'évaluation provient du flou de sa définition ou plus exactement de la pluralité de niveaux d'action qu'elle recouvre. Dans la littérature professionnelle bibliothéconomique, le terme « évaluation » désigne en effet en même temps l'opération (qui peut prendre plusieurs formes) de collecte et d'analyse d'informations sur une activité, et une démarche de gestion de la bibliothèque basée sur la double logique de la formulation d'objectifs et de la vérification de leur réalisation (1). La première définition renvoie à une approche technique de l'évaluation alors que le point de vue plus large correspond à une approche stratégique.

A l'évidence, c'est la deuxième définition qu'il faut retenir. N'importe quel dispositif de collecte (le plus souvent quantitatif, sous forme de statistiques ou de données chiffrées) n'a de sens qu'intégré dans une logique plus globale. Le processus d'évaluation ne vaut que s'il est bien une confrontation entre ce que l'on souhaiterait (formulé le plus souvent dans des objectifs) et la réalité de la bibliothèque.

L'intérêt de l'évaluation, au sens du suivi plus ou moins régulier mais systématique des résultats qu'obtient la bibliothèque et de la façon dont elle fonctionne, en regard à des objectifs plus ou moins précisément

définis, c'est qu'elle permet d'avoir en même temps une vision d'ensemble et une approche hiérarchisée de la bibliothèque, de son orientation et de ses priorités.

Dans ce sens, l'évaluation doit être considérée, dans sa dimension gestionnaire, comme un outil d'aide à la décision pour le bibliothécaire - dirigeant et son équipe. Elle accompagne à la fois le processus de choix de positionnement de la bibliothèque par rapport aux enjeux repérés dans l'environnement et la décision de répartition des ressources entre différentes fonctions ou projets. Elle fait également partie du dispositif de pilotage de la bibliothèque, puisqu'elle contribue à la gestion plus opérationnelle des activités.

## RAISONNER AVANT TOUT EN TERMES D'OBJECTIFS ET DE CRITÈRES

Quand on s'engage dans une démarche d'évaluation, la première tendance est de définir ce que l'on va mesurer. Il faut mieux, en règle générale, éviter cette logique. Encore une fois, la mesure n'a pas de sens en elle-même mais bien par rapport à une analyse que l'on veut suivre. Ainsi, on n'évalue pas en soi des collections, mais plutôt par exemple la pertinence des collections ou encore on n'évalue pas en soi le public mais plutôt par exemple le comportement d'usage des ressources par le public. Il faut donc mieux définir préalablement l'axe et les critères de l'analyse. On ne mesurera bien un problème que si l'on sait d'abord sous quel angle et pour quelles raisons on veut l'observer. C'est de cette réflexion que découleront tout naturellement les mesures à réaliser.

Prenons l'exemple du public. Un premier réflexe sera souvent de lister toutes les mesures possibles : le volume de public potentiel, le volume de public inscrit, les catégories de public inscrit, le volume de prêt réalisé par les inscrits, ... La liste peut être longue. On risque de se retrouver avec toute une série de statistiques dont on ne saura trop que faire, parce qu'elles sont envisagées en elles-mêmes, en quelque sorte de façon brute. Si par contre on s'interroge d'abord sur ce qu'on veut savoir de son public (et la réflexion peut changer d'un environnement à un autre) : est-ce son degré de « fidélité » à la bibliothèque ? Fait-il plutôt un usage documentaire ou de loisir de la bibliothèque ? A-t-il plutôt tendance à n'utiliser qu'une section ou exploite-t-il l'ensemble des ressources... Alors non seulement on saura ensuite quelles données recueillir et analyser (le taux de réinscription à la bibliothèque; le taux de rotation des collections documentaires et de fiction; le relevé comparatif des ressources documentaires exploitées par l'utilisateur et leur origine dans les collections de la bibliothèque, ...), mais en plus on ne collectera



que ces informations-là et on sait par avance qu'elles seront exploitées puisque c'est vraiment celles dont on a besoin.

Un deuxième biais à éviter consiste à inverser la logique entre objectifs et mesure : la mesure d'une réalité peut parfois amener à traduire immédiatement cette réalité en objectifs. Selon la formule consacrée, la carte devient le territoire ou, dit de façon moins imagée, la mesure devient l'objectif <sup>(2)</sup>. Continuons sur l'exemple du public. La tendance naturelle est d'appréhender le public de la bibliothèque, pour s'en forger une vision globale, à partir de la connaissance que l'on a du public actuel, c'est-à-dire celui qui fréquente effectivement la bibliothèque (soit parce qu'on le côtoie régulièrement et qu'on peut l'observer, soit parce qu'on mesure son comportement et son utilisation des ressources de la bibliothèque, soit enfin parce qu'on l'interroge). Mais que fait-on du public potentiel, celui qui ne s'inscrit pas à la bibliothèque, ne la fréquente pas et donc qu'on ne connaît pas directement ? On l'oublie bien souvent dans les analyses. Du coup, les services à rendre sont conçus en fonction des besoins et comportements d'un public que l'on connaît déjà parce qu'il vient spontanément à la bibliothèque, attiré justement par cette offre. Le risque est que la bibliothèque finisse par tourner en rond !

On voit donc bien que ce qu'il faut actionner dans la bibliothèque, c'est ce qu'on pourrait appeler le « cercle vertueux » de l'évaluation : la définition d'orientations et d'objectifs permet de déterminer des critères d'analyse de l'activité de la bibliothèque, critères d'où découlent les mesures à réaliser, mesures qui apportent une connaissance de la réalité permettant d'orienter ou d'affiner les objectifs. Suivant le degré de « maturité » de la bibliothèque, elle peut entrer dans le cercle à l'une ou l'autre de ses étapes, sauf, comme on vient de le dire, celle de la mesure.

### BIEN DÉFINIR LES GRILLES D'ANALYSE ET LES AXES D'ÉVALUATION

Revenons une dernière fois sur les critères d'évaluation, dont on vient de voir qu'ils sont premiers dans le processus d'évaluation. Réfléchir à ces critères suppose que la bibliothèque se dote de grilles d'analyse de son activité. Ces grilles d'analyse correspondent à la façon dont il faut appréhender telle ou telle activité, telle ou telle fonction, telle ou telle organisation de la bibliothèque, en quelque sorte des postulats. Nous n'avons pas la place ici pour développer plus à fond le contenu de ces grilles d'analyse. Une proposition a été faite par ailleurs d'une approche globale du système d'objectifs de la bibliothèque<sup>(3)</sup> et les manuels disponibles donnent tout un ensemble de pistes <sup>(4)</sup>. Notons cependant qu'un dispositif global d'évaluation pour la bibliothèque devrait pouvoir permettre de porter une analyse au moins sur les axes suivants :

- Le degré d'impact de la bibliothèque sur son public potentiel;
- Le degré d'adaptation aux besoins des publics;
- Les comportements d'usage de la bibliothèque par les usagers et leurs évolutions sensibles;
- Le volume d'activité de la bibliothèque et la contribution de chaque entité interne à la création de cette activité;
- Le poids relatif des différents pôles d'activité de la bibliothèque;
- Le niveau de qualité produite par la bibliothèque, tant au niveau des



- collections et de leurs accès qu'au niveau des services rendus et des interfaces (humains et électroniques) avec le public;
- L'impact de la bibliothèque sur son environnement, notamment son degré de contact avec d'autres acteurs du milieu culturel ou de la lecture;
- Le niveau de pertinence des moyens disponibles, tant humains que matériels et financiers;
- Le degré d'efficacité interne, autrement dit le niveau de productivité de la bibliothèque et de son organisation.

## JOUER ENTRE LES DIFFÉRENTS RYTHMES D'ÉVALUATION

L'évaluation est une démarche à géométrie variable. Il faut ainsi distinguer trois rythmes d'évaluation. Établir un bilan consiste à examiner la conformité de résultats aux prévisions et aux objectifs visés, une fois l'activité ou le projet terminés ou à certaines périodes de leur réalisation, la fin de l'année par exemple. On parle parfois d'évaluation « ex post ». Le rapport d'activité annuel est outil typique de bilan. Un diagnostic est au contraire un état des lieux préalable d'une situation, en général avant l'étape de fixation d'objectifs pour un projet particulier ou pour l'ensemble de la bibliothèque. On parle alors d'évaluation « ex ante ». Dans ces deux premiers cas, on utilise en règle générale un mix de méthodes de collecte et d'analyse de données quantitatives et qualitatives : enquêtes et sondages, entretiens, étude documentaire, analyses et études spécifiques. Enfin, le contrôle est une évaluation menée en même temps que l'activité, en général de façon régulière, qui sert à corriger et réorienter l'activité en cours de route si nécessaire ainsi qu'à identifier les problèmes le plus en amont possible. Elle permet un pilotage au plus près du déroulement de l'activité. On parle dans ce cas d'évaluation « ex tempore ». Le tableau de bord de gestion, c'est-à-dire une sélection d'indicateurs calculés systématiquement et régulièrement, est l'outil idéal.

L'intérêt de ces trois logiques d'évaluation est de pouvoir se combiner, pour suivre de façon souple et efficace l'activité de la bibliothèque et la réalisation de ses objectifs. En effet, dans certains cas ou à certaines périodes, la bibliothèque n'a besoin que d'un suivi général et plus « lointain » de son activité : le contrôle suffira. Mais d'autres moments ou événements supposent des investigations plus poussées qui demanderont un peu plus d'engagement dans la collecte et l'analyse d'informations. Idéalement, dans un dispositif global d'évaluation, la bibliothèque doit donc pouvoir disposer des trois niveaux :

- Un rapport d'activité annuel (dans certains cas, un retour d'information à la tutelle plus régulier peut être opportun);
- La conduite de diagnostics préalables pour chaque problème important détecté ou projet d'ampleur engagé;
- Un tableau de bord mensuel ou trimestriel, composé d'une sélection de cinq à vingt indicateurs selon la taille de la bibliothèque.

## ENGAGER L'ÉQUIPE DANS LA DÉMARCHÉ

Le dernier facteur-clé de succès que nous évoquerons ici réside dans la nécessité d'associer activement le personnel à l'élaboration des grilles d'analyse, des outils d'évaluation, ainsi qu'à la mise en œuvre de l'évaluation. Dans les plus petites bibliothèques, il est également souvent très dynamisant d'associer l'équipe à la réflexion et les choix en matière d'objectifs et de priorités. Quand on aborde l'évaluation en tant que démarche de gestion, il faut également toujours raisonner sur des résultats collectifs et non individuels. Il s'agit de la mesure de l'activité de la bibliothèque, dans son ensemble, et non de celle de la performance individuelle des agents qui composent son équipe. Autrement dit, l'évaluation de gestion, telle qu'elle est présentée ici, ne doit pas être confondue avec l'évaluation des personnels.

D'autres recommandations générales peuvent être données. Il est d'abord primordial de garantir une bonne communication interne sur les résultats de l'évaluation et leur confrontation aux objectifs ou aux orientations que la bibliothèque s'est donnée. L'équipe doit connaître ces résultats et pouvoir les commenter. De même, il est vivement conseillé d'être transparent avec l'équipe sur la nature des informations qui sont communiquées à l'extérieur, notamment à la ou aux tutelle(s). Enfin, on mettra en place des outils simples mais systématisés et formalisés de collecte de l'information, testés et validés par l'ensemble de l'équipe.

Toutes les expériences de terrain montrent qu'après une première réaction de réticence devant la charge de travail supplémentaire, et pour autant que le dispositif d'évaluation ne soit pas trop lourd et que tous en connaissent les tenants et aboutissants, les personnels voient bien l'apport d'une meilleure connaissance de l'activité de la bibliothèque (et au passage de leur contribution dans cette activité) et intègrent donc progressivement la démarche.

## EN GUISE DE CONCLUSION : NE PAS TROP ATTENDRE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est un processus pertinent pour la gestion de la bibliothèque. Elle n'est cependant pas une solution mais bien un moyen et ne doit être envisagée qu'ainsi. Elle ne permettra pas à la bibliothèque de résoudre tous les problèmes auxquels elle est confrontée. Bien évidemment, le fait par exemple de constater précisément, au moyen d'une mesure affinée, le manque de personnel pour mener à bien l'activité que l'on souhaiterait pour la bibliothèque ne sera pas en soi l'argument imparable pour négocier l'ouverture de postes ! Par contre, l'évaluation apparaît aujourd'hui comme un outil indispensable pour mieux comprendre la dynamique dans laquelle est engagée la bibliothèque, affiner ses analyses, identifier des choix possibles (parfois des orientations alternatives), dialoguer dans l'équipe et se sentir mieux armé dans la négociation avec les décideurs. ■

- 
- (1) Kupiec, Anne (Dir.) *Bibliothèques et évaluation*, Paris : Cercle de la Librairie, 1994.
  - (2) Anne Mayère, Florence Muet. *La démarche de qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information*. In *Bulletin des bibliothèques de France*, tome 43, n° 1, 1998, pp. 10-18.
  - (3) Voir Florence Muet. - *L'évaluation dans les bibliothèques : principes, finalités, méthodes*. Document technique pour les séminaires sur l'évaluation pour le réseau des bibliothèques de la Communauté française de Belgique, février 2005, 60 p.
  - (4) Voir notamment Thierry Giappiconi. - *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires*, Paris, Cercle de la Librairie, 2001, 223 p.

## EN ROUTE...

# Mettre en route l'évaluation de réseaux complexes

par **Fabienne GERARD**,

directrice de la Bibliothèque de Saint-Ghislain,

et **Yvette LECOMTE**

### REVENIR AU CONTENU DES CONVENTIONS

Mettre en route l'évaluation de réseaux complexes, c'est poser un regard sur leur organisation et son amélioration.

Évaluer un réseau, c'est d'abord revenir au contenu des conventions et à l'objet de la coordination dans le réseau.

Les conventions qui lient les parties constitutives d'un réseau peuvent constituer un système souple qui pourrait être davantage lié à l'évaluation des résultats du réseau. Ceux-ci peuvent déterminer de nouveaux objectifs et donc de nouveaux accords noués dans une convention.

Or les conventions entre pouvoirs organisateurs se limitent souvent à l'attribution de moyens (financiers, en personnel) ou à des dispositions relatives au fonctionnement du réseau (carte unique, montant du droit d'inscription, de la quote-part lecteur dans le prêt...).

Rediscuter une convention en liaison avec l'évaluation peut être source de dynamique au lieu de l'inertie qui s'installe lorsqu'on laisse tacitement se reconduire les choses, de crainte de « faire du mal » au(x) partenaires(s) ou d'occasionner des difficultés en (re)négociant celle-ci.

Pour cela, il faut que l'ensemble des porteurs du réseau soient partenaires de l'évaluation, et donc qu'ils mettent en commun les moyens, les données nécessaires à l'évaluation et qu'ils mettent en œuvre les mêmes procédures d'évaluation.

Si l'on valorise cette notion de réseau, c'est-à-dire un ensemble d'entités bibliothéconomiques mais aussi de liens actifs, sources d'actions communes, la nécessité d'une évaluation commune de l'action du réseau s'impose avec la richesse des divers points de vue, des différents angles d'approches des partenaires.

Sinon, l'on risque de ne pas dépasser le stade de la production de données, qui ne renvoient pas nécessairement à la réalité. Au contraire, dans ce genre d'opérations, on vise plus à donner une image définie de la bibliothèque liée à une stratégie de maintien qu'à approcher la réalité au plus près. On passe dès lors à côté de l'évaluation du réel que l'on produit par l'action du réseau local et on se trouve dans la difficulté de définir une stratégie d'action qui fasse progresser cette réalité peu ou pas connue.

Dans certains réseaux, il subsiste une sorte de concurrence entre les entités qui les composent. Or la notion même du réseau engage au travail partagé, soit en coopération, soit sous la direction du bibliothécaire « agent de projet ». Dans beaucoup d'endroits, cette collaboration doit encore être développée. Il faut cependant remarquer que les biblio-

thécaires qualifiés sont souvent très intéressés de partager leurs compétences et leurs capacités.

### DES QUALITÉS, DES COMPÉTENCES, DES OUTILS TRÈS DIFFÉRENTS POUR LES PERSONNES QUI CONSTRUISENT LES RÉSEAUX DE LECTURE PUBLIQUE ET LEURS ENJEUX

La distinction entre les professionnels, c'est-à-dire les personnes qualifiées et engagées dans le cadre d'un contrat ou les agents statutaires chargés du développement du réseau, et les bénévoles, qu'ils soient qualifiés ou non, crée régulièrement une différence d'appréhension des nécessités de base d'un service public de lecture. La culture du métier chez un grand nombre de professionnels vise à intégrer le réseau local dans l'ensemble cohérent constitué des bibliothèques publiques de la Communauté française : participation à une approche commune du marketing à destination des lecteurs et du non-public, intégration dans le réseau principal, provincial et communautaire, application de règles communes permettant par exemple la création de catalogues collectifs, ...

Or il se fait que des structures bénévoles peuvent viser prioritairement d'autres objectifs qu'un objectif de service documentaire de qualité orienté vers une population. Ainsi en va-t-il de la volonté de créer ou maintenir un lieu de convivialité dans un quartier, d'aider une école à maintenir ou offrir une bibliothèque scolaire aux élèves, etc...

Tout plaide aujourd'hui pour un réel travail en commun sur la gestion des collections : un catalogue unique voire un catalogue intégré de réseau local inclus dans un ensemble plus vaste (celui des bibliothèques d'une province ou de la Communauté française par exemple). Pour cela, l'entente, le travail commun, la définition commune des procédures et des normes de référence sont fondamentaux. Est-ce que cela engendre des pertes de pouvoir, de temps ou d'autonomie? Tout dépend du point de vue où l'on se place. Mais pour l'utilisateur, il semble quand même utile, en cette époque de surabondance d'informations, que l'offre la plus concertée possible lui soit faite. Le catalogue en est un instrument. Si chez les professionnels, une ouverture de plus en plus grande au travail partagé se manifeste, dans certains réseaux on voit encore des entités qui ne souhaitent pas un travail en commun. Il faudrait sans doute travailler avec ces personnes pour comprendre pourquoi, quels sont leurs craintes...



tes ou/et leurs enjeux, car ils sont difficiles à définir rationnellement. Par exemple, se sentent-ils en retard sur les professionnels qui ont bien évolué et qui peuvent encore avancer ? Craignent-ils ne plus être maîtres de leurs collections ? Ont-ils peur des outils informatiques et de leur utilisation, des débordements éventuels qu'ils ne maîtriseraient pas ?

L'aspect de l'investissement financier apparaît encore trop important aux portefeuilles de certains alors que les gains en temps de travail du personnel qu'ils permettent sont énormes. Mais évidemment, l'investissement de bénévoles n'a pas le même prix que celui de professionnels dûment rémunérés pour leur travail.

L'offre documentaire concertée fait partie de l'offre « unique » d'un réseau. Les collections sont celles du réseau et elles sont constituées et réparties selon les nécessités de l'offre. Cela pourrait être un plaidoyer pour un réseau local performant. Mais souvent, des entités veulent constituer leurs collections de manière spécifique, arguant d'importantes qualités singulières. On pourrait vérifier cette situation. Mis à part quelques cas, elle ne saute pas directement aux yeux de l'observateur averti !

### **PLAIDOYER POUR UN RÉEL TRAVAIL COMMUN, UNE APPROCHE COORDONNÉE DES PUBLICS**

Pour conclure, l'évaluation d'un réseau constitué d'entités différen-

tes ne peut se faire qu'avec les porteurs de ces entités différentes. L'évaluation collective, menée avec les différents partenaires en vue de développer, définir et orienter l'action commune, doit intégrer des points de vue différents. Encore faut-il qu'ils soient mis sur la table !

La production de données basée sur des indicateurs sur lesquels l'on s'est accordé doit être rigoureuse et menée de la même manière afin d'aborder de la même manière la réalité collective.

Le refus ou la non-collaboration de participer à un tel processus entraîne une incapacité à évaluer l'action du réseau dans sa globalité et dans ses particularités. Dès lors, cette situation ne peut qu'entraîner à évaluer les différentes composantes du réseau séparément et différemment, et peut-être à ne jamais évaluer le réseau, voire à reconnaître qu'il n'existe pas vraiment, sinon dans le cadre d'une convention formaliste destinée à servir d'autres fins (subventionnement, reconnaissance, ...) ou des enjeux particuliers. Cette situation ne permet pas de définir un objectif public au niveau d'un territoire de compétence. Or, in fine, ne doit-on pas considérer les usagers individuels et collectifs d'une commune (ou de plusieurs en cas de réseaux intercommunaux) au centre du processus mis en place par les entités du réseau plutôt que de privilégier la sauvegarde des situations institutionnelles et organisationnelles particulières à chaque entité ? ■

# Le ratio de votre bibliothèque est sous la moyenne des bibliothèques. Est-ce grave, Lecteur ?

par Catherine RENSON,  
directrice de la Bibliothèque de Durbuy

**L**es exercices 2003 et 2004 mais également les sessions de formation organisées les derniers mois ou encore plusieurs articles du présent dossier ont souligné un objectif du nouveau rapport d'activités : transformer un document administratif en un outil d'évaluation.

Conçue en trois étapes, cette mutation se construit, tout d'abord sur la mesure annuelle de la situation et de l'activité du secteur de la lecture publique, sur base de la collecte d'indicateurs communs. Ces indicateurs ont été choisis, testés et enfin validés par plusieurs groupes de travail. Les éléments fournis par chaque réseau local sont ensuite confrontés avec ceux obtenus par l'ensemble du réseau. Deux publications réalisées par le Service de la Lecture publique en sont la concrétisation. Enfin, des formations et les études de cas proposées par Florence Muet permettent une évaluation pragmatique de tout réseau local.

Fin de l'exercice 2002, la bibliothèque locale de Durbuy a été « utilisée » afin de tester la viabilité de ce qui est devenu le rapport d'activités « nouvelle formule ». A l'issue de cette « épreuve », il m'a semblé, à deux exceptions près, que tous les éléments demandés pouvaient être fournis par tout réseau local. De plus, ils dépassaient, à mes yeux, « la statistique bavarde et dépourvue de valeur » pour devenir des indicateurs « chiffrés, concrets et significatifs » pour reprendre le vocabulaire de Thierry Giappiconi dans son *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres de documentation*.

*Le Réseau public de lecture en Communauté française : évolution en 2002* m'a hautement intéressée. Au départ des rapports annuels « ancienne formule », cette publication met l'accent sur le service rendu aux usagers et permet quelques comparaisons utiles entre une bibliothèque locale et celles de l'ensemble de la Communauté française, moyennes, tableaux et graphiques à l'appui. L'édition de *Evolution en 2003*, sur base cette fois des nouveaux indicateurs ne diversifie pas les apports possibles. Des comparaisons par réseau de même taille (par étendue du territoire de compétence ou par importance de population), de même catégorie (et donc avec des offres de services comparables), de même structure de réseau (locale-pivot seule, locale-pivot avec filiale, etc.) sont absentes. Seules des données présentées par province permettent d'affiner la démarche. Les provinces sont-elles cependant les éléments identitaires les plus déterminants dans l'action des bibliothèques ?

La formation menée par Florence Muet et l'étude de cas qu'elle a réalisée en avril 2005 à la lumière des indicateurs durbuysiens ont souligné de manière criante la difficulté à positionner un réseau local face à une moyenne communautaire.



Si ce nouveau rapport annuel, notamment grâce au guide qui l'accompagne, tend à ne plus voir compter des pommes dans une entité bibliothéconomique et des poires dans une autre, il confronte par contre des éléphants (le réseau local de Charleroi par exemple) à des souris (le réseau de la plus petite ville du monde entre autres). En effet, alors que la bibliothèque de Durbuy remplit avec facilité les conditions de la catégorie B sous laquelle elle est reconnue et que sa fréquentation est en augmentation constante, elle voit ses indicateurs locaux se solder à plusieurs reprises par un « ratio défavorable » face aux chiffres communautaires. Le nombre d'habitants du territoire de compétence (10.180 habitants) est sous la moyenne (25.180 habitants). Le nombre de mètres carrés accessibles par usager inscrit, le nombre de places assises disponibles, ... mais également l'offre d'animations, de produits bibliographiques, de gamme de services rendus sont plus limités que la moyenne des réseaux. Enfin, le ratio nombre d'inscrits/nombre d'équivalents temps plein est défavorable par rapport à la moyenne de la Communauté française.

Ces quelques observations doivent-elles se conclure par une appréciation négative du service offert à la population ? Ne provoquent-elles pas un malaise chez les professionnels de la lecture publique qui peuvent se sentir contraints à « faire du chiffre » pour obtenir un « label de qualité » ? Doivent-elles enfin amener à jeter ce rapport d'activités ?

Au contraire, je pense, d'une part, que ces observations font apparaître l'obligation d'améliorer encore la typologie des indicateurs et leur mode de collecte. D'autre part, pondérer les données quantitatives par des éléments qualitatifs signifiants est une nécessité. Enfin, appliquer le principe de la segmentation aux résultats moyens pourrait également donner lieu à une évaluation qui dynamise l'action du bibliothécaire. ■



STRUCTURE DU RÉSEAU DE LECTURE PUBLIQUE DE HESBAYE		
	Bibliothèque publique communale de Hesbaye	Bibliothèque publique libre de Hesbaye
Waremme	Locale-pivot de la Bibliothèque communale	Locale-pivot de la Bibliothèque libre
Berloz	Filiale de Corswarem	
Crisnée	Filiale de Kemexhe	
Faimes		Filiale de Les Waleffes Filiale de Viemme
Fexhe-le-Haut-Clocher		Filiale de Noville
Geer		Filiale de Hologne/s/Geer Filiale de Geer
Oreye		BCD de Lens/s/Geer
Remicourt	Filiale de Remicourt Dépôt de Hodeige	Filiale de Remicourt
Saint-Georges/s/Meuse	Filiale de Stockay	
Waremme	Filiale de Longchamps BCD de Longchamps	Filiale de Bleret BCDs de Waremme

Le Réseau de lecture publique de Hesbaye comporte donc 19 implantations. Huit parmi celles-ci sont gérées directement par les pouvoirs communaux. La locale-pivot de la Bibliothèque publique communale de Hesbaye en coordonne la gestion.

Onze parmi celles-ci sont administrées par le pouvoir organisateur de la Bibliothèque publique libre de Hesbaye qui en assure la gestion.

Pour finaliser les dossiers (plan de développement, rapports d'activités, rapports financiers ou demandes de reclassement et demandes de subsides,...) de nombreuses étapes sont nécessaires.

## LE RAPPORT D'ÉVALUATION – RAPPORT ANNUEL

Dès réception de la demande de rapport, le Comité de coordination du Réseau de lecture publique de Hesbaye est réuni. Il donne pour mission aux bibliothécaires dirigeantes de récolter les données nécessaires à l'élaboration du Rapport annuel.

Les Pouvoirs organisateurs de chacune des filiales ou BCD sont avisés par leur représentant au sein du Comité de coordination des demandes de rapports de la Communauté française et de l'échéancier à respecter. Les bibliothécaires responsables d'une implantation sont convoquées à une réunion de travail spécifique, consacrée à l'étude du document à remplir. Elles reçoivent un exemplaire vierge du rapport. Les bibliothécaires dirigeantes commentent le « Guide d'utilisation » fourni par la Communauté française, permettant ainsi une cohérence des données récoltées. Il est à noter qu'une uniformité totale est difficile à garantir.

Les informations arrivent au compte-gouttes, après de nombreux rappels. Elles demandent parfois explication : la comparaison avec les données des années antérieures permettant de relever l'une ou l'autre incohérence.

Tous les renseignements sont vérifiés par les bibliothécaires dirigeantes avant de passer à l'élaboration d'un tableau Excel regroupant les informations de chaque implantation, puis de chaque sous-réseau et enfin du Réseau de lecture publique de Hesbaye.

Le Rapport, tel que souhaité par la Communauté française, peut donc enfin être complété et signé par les représentants du Pouvoir Organisateur faisant partie du Comité de coordination. Il est alors envoyé à la Communauté française, avec quelque retard...

En ce qui concerne le Rapport financier, la même démarche est adoptée. Des difficultés supplémentaires surgissent. Elles proviennent du nombre d'interlocuteurs croissant : les bibliothécaires, les Services du personnel et les Services des Receveurs communaux. De plus, on rencontre des problèmes de consolidation entre les comptes de l'asbl BPLH et ceux des communes car il s'agit de deux comptabilités répondant à des règles et des concepts différents.

La consolidation des comptes communaux est longue à obtenir. Quant à la consolidation des comptes communaux de la BPCH et des comptes de l'asbl BPLH, elle constitue un challenge supplémentaire.

Plus les composantes d'un réseau sont nombreuses et plus nombreux sont les Pouvoirs Organisateurs, plus la rédaction d'un Rapport d'évaluation est complexe et sujette à interprétations. ■

## Evolution de l'évaluation

par **Laurence BOULANGER**,

directrice de la Bibliothèque de Fontaine-L'Évêque

**Marianne BRAGARD**,

directrice de la Bibliothèque de Morlanwelz

et **Manuèle LANSMANE**,

directrice de la Bibliothèque de Manage

**U**n nouveau rapport d'activités... Pour qui ? Pourquoi ? A quoi va-t-il servir ? Est-ce uniquement un outil de contrôle ? Une tâche administrative supplémentaire dont on se serait bien passé ? Et finalement, qu'est-ce que les bibliothécaires en ont réellement à faire ?

Toutes ces questions et peut-être davantage, chacun se les était au moins posées une fois.

C'est donc dans cet état d'esprit, à la fois interrogatif et circonspect, que les bibliothécaires des principalats de Morlanwelz et de Charleroi ont entamé la formation à l'évaluation de Florence Muet qui s'est déroulée à Fontaine-L'Évêque les 4 et 5 avril.

Dès le départ, nos craintes ont pu être clairement exprimées. Chaque participant a pu expliquer sa situation par rapport à sa propre bibliothèque et sa propre perception du rapport.

Ce qui est rapidement apparu, ce sont les différences entre les réalités de chaque réseau qui devaient être impérativement prises en compte aussi lors de l'évaluation.

En dehors de cette évidence, la suite des travaux nous a permis de pouvoir utiliser ce rapport comme un réel outil de travail.

En effet, la réalité des chiffres nous permet d'avoir une vision tout à fait claire et précise de chaque pan de notre activité (exemple : le temps consacré aux animations, l'équilibre des accroissements, l'évaluation du temps de la mise à disposition d'un document au lecteur, les produits bibliographiques, les tâches administratives...).

La prise de conscience de toutes ces données permet de dégager les objectifs de développement de la lecture et de la politique de la bibliothèque. On peut donc, en fonction des moyens dont on dispose, mettre en place ou affiner des objectifs précis qui peuvent dès lors se retrouver dans notre plan de développement de la lecture (par exemple : une année, mettre en avant l'outil documentaire en privilégiant l'apport rapide de nouveaux documents dans la bibliothèque; une autre année, mettre l'accent sur les animations visant à attirer un nouveau public...).

Les bibliothécaires du principalat de Morlanwelz se sont très vite orientés, entre autre, vers la réalisation d'un tableau de bord. Ce document essentiel à la gestion de la bibliothèque se devait d'être préparé dans les meilleures conditions en reprenant une série d'indicateurs communs au principalat mais qui pouvaient aussi servir spécifiquement à chaque bibliothèque. Ce qui, d'ailleurs, devait permettre à chaque responsable d'utiliser ce travail avec les membres de sa propre équipe.

C'est ainsi que, lors d'une réunion du principalat de Morlanwelz le mois



suivant la formation à l'évaluation, les bibliothécaires ont dégagé un à deux critères qu'il semblait intéressant de traiter actuellement, rencontrant ainsi l'intérêt général. Le premier domaine retenu était celui de l'animation. Pour ce faire, un document a été élaboré. Il reprend une description de l'animation, sorte de fiche d'identité de celle-ci, mais aussi tous les paramètres qui nous permettront de répondre de manière précise à ce chapitre, dans le rapport d'activités.

Il est donc un outil interne au service, mais aussi un outil externe qui rencontre des données comme le nombre de personnes accueillies, l'estimation du temps de travail, les frais d'animation...

Il est prévu de nous revoir afin de reproduire la même démarche pour d'autres problématiques communes.

Ce nouveau rapport d'activités a eu le mérite de réunir les bibliothécaires autour d'une table et de développer de nouvelles perspectives entraînant, dans le même temps, une réelle remise en question.

Chaque profession, si elle veut évoluer et atteindre des objectifs, doit se donner les moyens de ce type de démarche. ■



## De l'utilisation du rapport d'activités

par **Barbara HOLT**,  
directrice de la Bibliothèque de Florenville

**A**ucune raison de laisser le rapport d'activités devenir source d'angoisses et corvée annuelle même si, reconnaissons-le, récolter, compter, totaliser, se tromper, recommencer ... ressemble à tout sauf à l'antichambre du paradis.

Une évaluation pour qui ? Pour quoi ? Comment ? Questions nécessaires pour donner du sens à un travail de collecte qui, analysé à divers niveaux, pourra contribuer alors à valoriser et développer les institutions qui veulent promouvoir la lecture et l'accès à l'information.

Tel quel, le rapport d'activités est destiné à la Communauté française : obligation légale pour montrer l'adéquation aux critères de fonctionnement et de reconnaissance, pour justifier l'utilisation des subventions reçues, il permet aussi au Service de la Lecture publique de promouvoir les bibliothèques et leurs services, de rappeler par exemple que « seul le cinéma fait mieux » en terme de fréquentation et de pourcentage de population touchée. (Voir *Avenir du Luxembourg*, 4 mai 2005). La synthèse des informations transmises montre aussi l'évolution du secteur et ses problèmes, les avancées et les reculs, les différences de situations et de moyens... (Voir les cahiers du CLPCF, les avis du Conseil supérieur des bibliothèques publiques et les Etats généraux de la Culture).

Mais encore ? Une fois les données collectées, comparées, mises en relation et confrontées au quotidien, l'analyse est d'abord destinée aux bibliothécaires. Discutée en équipe, elle permet de vérifier des intuitions, de conforter une position, de préciser des difficultés, de s'interroger sur la validité de certains choix, d'en opérer d'autres, d'ajuster le fonctionnement à la population concernée et aux objectifs fixés; c'est l'occasion aussi d'élaborer de nouveaux projets, de nuancer ou de renforcer certaines lignes directrices en s'interrogeant sur nos liens avec le monde socioculturel.

Dans plusieurs bibliothèques de la province de Luxembourg (toutes n'ont pas été contactées), une synthèse de l'évaluation, sous forme d'un texte court, est jointe au rapport d'activités, communiquée et commentée oralement aux Comités des usagers et de concertation ainsi qu'aux pouvoirs organisateurs afin d'informer et de donner la parole. L'évaluation devient dès lors un outil de communication. Ces échanges conduiront parfois à préciser les objectifs et le cadre dans lequel nous nous inscrivons ou à renforcer des objectifs particuliers, quitte à modifier, le cas échéant, l'ordre des priorités techniques. Les avis et sugges-



tions des Comités consultatifs sont importants puisqu'ils permettent de bénéficier d'un regard extérieur lié à l'utilisateur et à la population et d'un appui en cas d'adhésion à un projet nouveau.

L'évaluation sera aussi utilisée à d'autres fins selon les besoins rencontrés : il s'agira parfois d'attirer l'attention, de prévoir, d'argumenter grâce aux chiffres collectés ou de faire approuver de nouveaux projets (ou nouvelles dépenses !). Les décisions à prendre et émises lors d'une évaluation relèvent alors de l'approbation du pouvoir organisateur.

Peu de bibliothèques transmettent les données analysées à la presse ou à la population : il me semble pourtant que la communication pourrait se développer en ce sens en réduisant, par des commentaires spécifiques, les risques d'interprétation et de comparaison déplacés.

Le résultat essentiel et espéré de l'évaluation sera toujours en fin de compte de susciter la réflexion sur le sens, pour chacun des partenaires, de ce qui est mis en œuvre, sur le rôle de la bibliothèque au sein du milieu dans lequel elle vit, de partir de constats pour atteindre des objectifs proposés et acceptés. ■

## ET APRÈS...

## Rapport entre « Contrôle » et « Evaluation »

par **Robert GERKENS**,  
inspecteur-directeur,  
Service général de l'Inspection de la Culture

**L'** Inspection, de par sa position au sein de l'Administration, est amenée à la fois à exercer le contrôle et à aider à l'évaluation. Le contrôle idéalement aboutissant à une évaluation, voire à une auto-évaluation.

## EVALUATION

En effet, l'inspecteur(trice), représentant(e) du (de la) directeur(trice) général(e), a pour mission de représenter ladite Direction générale sur un territoire déterminé. Il est donc l'interlocuteur de proximité des pouvoirs locaux et des acteurs culturels.

A ce titre, il participe au développement culturel d'un territoire, il aide les acteurs à effectuer l'analyse de la situation, à clarifier les objectifs, à mesurer les moyens.

Bref, à la naissance d'un projet, il accompagne les promoteurs.

## CONTRÔLE

L'accompagnement est bien entendu perçu à la lumière de la législation correspondante et dès le départ l'intervention de l'inspecteur est également garante de la rencontre des exigences décrétales (contrôle de facto).

Dans une deuxième étape, le Service général de l'Inspection interviendra formellement lors de l'instruction du dossier présenté en vue de la reconnaissance de l'institution (par exemple : le réseau de la Lecture publique). D'où, à cent pour cent, exercice de la fonction «contrôle» (ici de la légalité).

Une fois reconnue et subventionnée, l'institution sera soumise à une autre forme de contrôle : justification de la bonne fin des subsides reçus. Le Service général de l'Inspection de la Culture a également, en cette matière, une mission à remplir en concertation avec le Service de la Lecture publique, bien entendu.

Enfin, le Service général de l'Inspection de la Culture, tour à tour, procédera avec les interlocuteurs publics ou privés à une évaluation des activités eu égard aux engagements adoptés en commun (contrat-programme, plan d'action, etc..).



En ce qui concerne le secteur de la Lecture publique, cette tension permanente « Evaluation »/« Contrôle » existe non seulement lors de la procédure de reconnaissance/reclassement mais également, de plus en plus, lors des débats relatifs à la pertinence des plans d'action, dans la mesure où contrairement aux autres secteurs (centres culturels, centres de jeunes) la reconnaissance (et la subvention qui y est liée) n'est pas soumise à renouvellement périodique (3 ou 4 ans).

A partir de la démarche « contrôle », l'inspecteur conduit l'institution (bibliothèque et son pouvoir organisateur) à identifier ses publics, définir ses objectifs, bref à améliorer l'outil et le service rendu.

En sens inverse, le parcours contrôle-évaluation mené en concertation avec le Service de la lecture peut conduire, via le dialogue avec les interlocuteurs locaux et régionaux (bibliothèques principales/centrales), à formuler des hypothèses permettant l'amélioration de la législation.

Dès lors « la boucle est bouclée »... ■

# La collecte et l'analyse des données dans un processus d'évaluation

par **Philippe COENGRACHTS**,

bibliothécaire-dirigeant,

Bibliothèque centrale Chiroux-Liège

**L**orsque le Service de la Lecture publique a entamé les travaux qui devaient aboutir quelques mois plus tard à la publication *Le Réseau public de lecture en Communauté française*, la complexité de la tâche apparut rapidement. En raison des volumes de données disponibles bien sûr, mais aussi en raison des différences de pratiques entre les nombreux acteurs de la Lecture publique.

Après deux parutions *Evolution en 2002 et en 2003*, nous allons tenter de donner un éclairage critique à ce travail en ce qui concerne les données utilisées.

Lorsque l'on parle de données, il s'agit bien entendu de celles disponibles dans les rapports annuels que les bibliothèques publiques recon nues rentrent chaque année au Service de la Lecture publique de la Communauté française. Pour les besoins de cet article, nous distinguerons d'une part la collecte des données et d'autre part leur exploitation.

## LA COLLECTE DES DONNÉES

La collecte des données doit être la plus rigoureuse possible parce que cette étape conditionne avec certitude la suite du travail. On sait néanmoins que les risques sont grands de tous côtés de voir ces données faussées peu ou prou. Bien entendu l'existence d'un risque d'erreur ou de distorsion ne signifie pas que celle-ci(s) se produise(nt) systématiquement, ni qu'elle(s) se produise(nt) dans toutes les bibliothèques, néanmoins le risque existe et il faut en tenir compte.

Quels sont ces risques ?

- Erreurs d'inscription à la rédaction ou à l'encodage;
- Erreurs d'encodage pour les rapports écrits lors de la retranscription informatique;
- Données incomplètes ou manquantes dans le rapport;
- Données non disponibles (limitations du programme informatique);
- Difficulté de ventiler certaines données selon les niveaux, pour les bibliothèques travaillant à plusieurs niveaux. Par exemple les données financières;
- Le manque de précisions de certaines rubriques aboutissant à des comptages différents, par exemple sur la question des recherches documentaires;
- Les modalités de fonctionnement différentes adoptées par les bibliothèques :

- sur la durée de prêt,
- la notion d'usager, de collectivité, avec toutes les variantes possibles,
- de prêt (certaines bibliothèques comptabilisent une consultation sur place dans les prêts),
- de places assises (comptabilisation des places assises du foyer culturel adjacent dans le nombre de places disponibles),
- certains comptabilisent les prêts suivant le type de lecteur, un ado pouvant aussi bien emprunter des livres en section adultes ou jeunesse, d'autres comptabilisant d'après la localisation du document,
- dans les animations, certains comptent chaque présence lors d'une animation, d'autres comptabilisant le nombre de personnes différentes ayant participé à une animation,
- certains comptabilisent les BD, qui font de gros volumes de prêts soit en fiction soit en documentaires.
- Le retard que les bibliothèques subissent pour obtenir certaines données, financières par exemple, certaines communes ou provinces ne fournissant ces données qu'après approbation des comptes annuels.
- La consolidation des données au niveau d'un réseau lorsque plusieurs pouvoirs organisateurs sont partenaires : retards, modalités différentes, situations très contrastées, par exemple avec une grosse bibliothèque pivot et de petits dépôts, ce qui aboutit à un lissage des données.

Il ne s'agit là que de quelques exemples et la liste n'est pas clôturée, mais on voit bien toute la difficulté d'obtenir des données fiables et cohérentes. Les formations à l'évaluation ont permis, entre autres, de préciser un grand nombre de ces zones de flou et de donner à un certain nombre de notions une définition claire et acceptée par le plus grand nombre.

## L'EXPLOITATION DES DONNÉES

L'exploitation des données peut s'avérer très délicate. Tant que l'on s'en tient à une donnée brute globale, le risque est faible. Par exemple, lorsque l'on prend le nombre de documents disponibles au total, il y a peu de risques de distorsion, le chiffre reflète une réalité si l'on admet l'exactitude des données fournies. Par contre si l'on ventile les chiffres entre adultes et jeunesse, documentaires et fictions, ouvrages de référence, on prend un risque en interprétant ces chiffres de manière trop absolue.



- Qu'est-ce qui a été comptabilisé au titre de documents de référence, la chose n'est pas claire, et ce qui est document de référence d'un côté ne l'est pas nécessairement de l'autre.
- Jusqu'à quel niveau de lecture un document est-il un document jeunesse ? En dessous de 12 ans, pas de problèmes, mais au-delà ? Certains documents placés en section jeunesse n'ont-ils pas également leur place en section adultes ? Comment ce document est-il alors comptabilisé ? D'après son niveau de lecture supposé ou d'après sa localisation dans telle ou telle section ? A partir de quel âge les jeunes peuvent-ils fréquenter la section adultes et y a-t-il des documents adaptés à leur âge, sont-ils alors comptabilisés comme ouvrages adultes ou jeunesse ?
- Les bandes dessinées ont-elles été comptabilisées comme documentaires ou fiction ? Ce choix peut influencer sérieusement les chiffres totaux étant donné l'importance donnée à présent à la BD par un grand nombre de bibliothèques.

Lorsque l'on analyse les données, tous les choix ont une influence. Le choix du découpage géographique, le choix d'une moyenne ou d'une médiane, le choix d'une échelle pour un graphique, le choix de croiser ou de superposer plusieurs données (par exemple faire apparaître les zones rurales et urbaines sur une carte indiquant les bibliothèques existantes).

On le voit, l'exploitation des données peut s'avérer très délicate en raison de différences n'apparaissant pas à première vue mais qui sont sous-jacentes. Il faut donc être très prudent dans l'interprétation des données, autant pour celui qui rédige les analyses que pour celui qui les lit.

## UNE ANALYSE ESSENTIELLE

A quoi bon alors me direz-vous faire ce travail et me battre chaque année avec ces maudits chiffres qui empoisonnent mon mois de janvier ?

Pour deux raisons essentielles :

1. Ces données sont indispensables pour obtenir un état de la situation le plus exact possible à un moment donné. Cette « photographie » du Service public de la lecture doit pouvoir éclairer nos pratiques et nous permettre, à nous professionnels, de faire le point ensemble sur l'évolution de nos services. Mais elle est aussi indispensable pour améliorer cette vision ou ce manque de vision qu'ont les décideurs sur le monde de la lecture publique. Elle est l'outil indispensable de notre promotion auprès des pouvoirs subsidiaires que sont nos pouvoirs organisateurs.
2. Les chiffres demandés dans les rapports annuels sont la base indispensable à l'évaluation interne de chacune de nos bibliothèques publiques. Tous ceux qui ont suivi une des nombreuses sessions de formation à l'évaluation avec Florence Muet auront compris l'importance de la collecte des données de base dans l'élaboration des tableaux de bord qui vont permettre le pilotage de la bibliothèque, non plus en aveugle sur base de données subjectives, mais en pilote éclairé sur base des indicateurs et des ratios construits rationnellement.

En conclusion, il est de notre intérêt à tous, bibliothécaires et lecteurs, pouvoirs organisateurs et pouvoirs subsidiaires, de disposer d'instruments de mesure et d'évaluation les plus corrects possibles, notre développement est à ce prix. A nous, bibliothécaires, de nous en donner les moyens. ■