

Les dimensions politiques et stratégiques de l'évaluation en bibliothèque

THIERRY GIAPPICONI

Bibliothèque municipale de Fresnes
thierry.giappiconi@fresnes94.fr

Conservateur en chef de bibliothèque, **Thierry Giappiconi** dirige la bibliothèque municipale de Fresnes. Il est auteur de nombreux articles et de deux livres, un Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires (Éd. du Cercle de la librairie, 2001) et Ajuster l'offre : les outils du marketing au service des objectifs des bibliothèques publiques et de la qualité de leurs services, publié en anglais chez Scarecrow Press en 1999 (disponible en français sur le site de l'Enssib), et coauteur avec Pierre Carbone d'un Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public (Éd. du Cercle de la librairie, 1997). Il est notamment membre du groupe Afnor « Information et documentation » et du groupe Poldoc de l'Enssib.

Le voyageur qui chercherait à tromper son ennui dans l'attente d'un train, aurait la ressource de méditer la charte que la SNCF offre à son regard et qui s'ouvre sur cette citation du Conseil d'État : « À l'origine de tout service public, se trouve un besoin que l'initiative privée ne parvient pas à satisfaire. »

L'activité des bibliothèques de service public n'a pas plus de raisons que de chances d'échapper à un principe auquel l'Union européenne manifeste comme on le sait un attachement tout particulier : l'intervention publique ne se justifie que dans des domaines n'étant pas et ne pouvant être assurés par l'initiative privée. La question n'est pas ici de discuter ce point de vue, mais de prendre acte de son caractère désormais institutionnel. Le concept de nécessité publique a au moins le mérite de nous rappeler que le développement des bibliothèques ne peut être un objectif en lui-même, et de nous amener à reconsidérer de quel type de service il s'agit, puis pourquoi et pour qui il doit être rendu.

Parce qu'elle touche à la raison d'être des bibliothèques, l'évaluation renvoie à ce qu'il est convenu d'appeler l'évaluation des politiques publiques¹.

Évaluation des politiques publiques et bibliothèques

Institutionnellement, l'évaluation des politiques publiques vise à comparer les résultats d'une politique « aux moyens qu'elle met en œuvre – qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers – et aux objectifs initialement fixés. Elle se distingue du contrôle et du travail d'inspection en ce qu'elle doit aboutir en un jugement partagé sur l'efficacité de cette politique et non à la simple vérification des normes administratives et techniques² ». Pratiquement, elle est mise en œuvre au moyen d'une « utilisation professionnalisée des acquis des sciences sociales, politiques et économiques – médiatisées ou non par des méthodes de gestion – en vue d'améliorer la performance des politiques publiques et pour cela celle des organisations publiques³ ».

L'évaluation de l'action publique repose sur une notion de bénéfice plus large (impacts sur les différents domaines des problèmes et de l'action publique), plus subjective (la valeur des résultats peut être appréciée différemment selon les conceptions politiques) et dont les effets (sociaux, économiques et financiers) sont d'une évaluation plus complexe que dans le cas d'une entreprise dont les intérêts sont subordonnés à ceux de ses diri-

1. Selon l'acception de *policy* en anglais : « cadre d'orientation pour l'action, un programme ou une perspective d'activité ». Yves Mény, Jean-Claude Thoenig, *Politiques publiques*, Paris, PUF, 1989.

2. JO, n° 36 du 12 février 1999, p. 2239, circulaire du 28 décembre 1998 relative à l'évaluation des politiques publiques.

3. Patrick Gibert, dans *Politiques et management public*, vol. 20, n° 1, mars 2002.

geants et de ses actionnaires⁴. Cette difficulté a conduit la recherche en sciences politiques et en administration publique à mettre en perspective et à décomposer les différentes dimensions de la performance publique⁵. Ces principes d'analyse éclairent, comme nous allons le voir, la problématique de l'évaluation des bibliothèques de service public.

Le processus d'action publique

La mise en œuvre d'actions publiques repose en principe sur l'identification et la mise à l'ordre du jour d'un gouvernement national ou local, de problèmes ou d'enjeux. Cette démarche peut être initiée par un responsable politique, directement, sur le conseil d'experts, ou sous la pression de l'opinion publique. Le diagnostic, issu des débats, engendrera alors un programme d'action, dont on attendra naturellement qu'il produise des effets positifs au regard des problèmes qui les ont motivés.

L'attente d'impacts et d'effets constitue le premier niveau et la finalité de l'action. Mais les différents niveaux de l'action peuvent être décomposés pour permettre d'en évaluer chaque dimension, comme le proposait le Commissariat général du Plan (voir figure 1).

La première étape consiste à identifier préalablement et explicitement la nature des enjeux ou problèmes qui vont déterminer l'action. Du degré de précision du diagnostic va dépendre la plus ou moins grande facilité à établir des objectifs pertinents au regard des problèmes. Si l'on considère qu'il convient d'augmenter la pratique de la lecture, un objectif comme l'augmentation de la fréquentation des biblio-

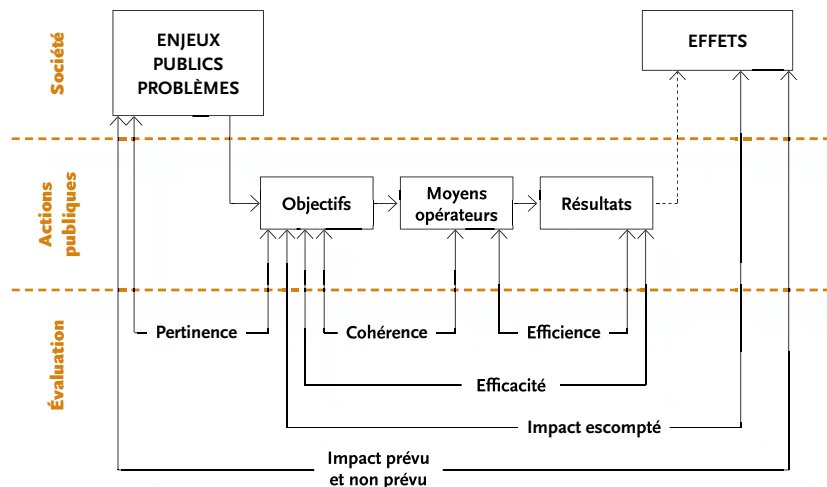


Figure 1
Schéma de l'évaluation des politiques publiques selon le Commissariat général du Plan

D'après Jacques Plante, « Principes d'une évaluation socialement utile (leçons de l'expérience québécoise) », *Outils, pratiques, institutions pour évaluer les politiques publiques : actes du séminaire Plan-ENA, avril-juillet 1990*, Commissariat général du Plan, textes rassemblés par Bernard Perret, La Documentation française, 1991.

thèques ne peut suffire en lui-même à évaluer un résultat en la matière, car les usagers d'une bibliothèque peuvent, par exemple, se contenter d'emprunter ou d'utiliser sur place des disques ou des documents audiovisuels. L'objectif d'augmenter la consultation ou le prêt d'imprimés, voire d'autres supports de lecture, apparaîtrait ici comme mieux approprié. Mais si l'on a approfondi la nature du problème posé par une pratique insuffisante de la lecture, sans doute songera-t-on que ce n'est pas la lecture en elle-même qui est en cause – tout le monde, à l'exception des analphabètes proprement dits, lit peu ou prou –, mais l'absence d'une lecture qui soutienne l'attention et le vocabulaire et donc les capacités d'expression et de communication, le développement personnel, etc. Toutes choses qui pourraient alors amener à définir des objectifs plus « pertinents » par une segmentation plus précise de l'offre (par exemple une sélection d'œuvres), voire de la population visée (par exemple tranches d'âge, zones géographiques, en bibliothèque universitaire niveau et catégorie d'études, etc.).

Ce travail de programmation permettra alors d'estimer les moyens nécessaires à l'action envisagée, afin

de veiller à ce qu'une mise en « cohérence » entre les objectifs et les moyens rende l'action réaliste. Cette dimension est applicable à tous les domaines de l'action, y compris à celui de la définition et de la mise en œuvre d'une politique documentaire. Cette étape est non seulement une règle de bon sens mais encore l'occasion de s'assurer que les objectifs ont été compris et sont partagés. Comment imaginer, en effet, qu'une décision budgétaire puisse être prise si elle n'a pas emporté l'adhésion de ceux qui ont pour responsabilité de la prendre ?

Une fois les moyens attribués, il sera alors de la responsabilité de ceux qui les mettent en œuvre d'en tirer le meilleur parti. Le profit n'étant pas en cause, il convient à cet égard de parler « d'efficience » plutôt que de productivité, bien qu'il s'agisse dans les deux cas de tirer le meilleur parti des moyens mis à disposition. Cette évaluation se rapproche du contrôle de gestion, c'est-à-dire de l'étude des coûts. Rappelons à cet égard qu'un coût n'est pas simplement une dépense mais « un calcul par lequel on regroupe des charges selon un critère jugé pertinent, ce qui suppose que l'on ait défini préalablement l'usage que l'on

4. Par exemple, dans le cas de la SNCF, le bilan de l'entreprise ne peut, du moins tant qu'il s'agit d'un service public, être considéré indépendamment des effets directs et indirects que sa stratégie peut avoir sur l'environnement, l'économie des territoires, etc.

5. Voir notamment les sites officiels suivants : www.evaluation.gouv.fr (Gouvernement), www.evaled.info (Commission européenne), www.sfe.asso.fr (Société française de l'évaluation).

souhaite en faire⁶ ». Le « coût par usager » est généralement retenu comme le premier indicateur de la mesure de l'efficacité. Calculé sur le ratio entre la charge de fonctionnement de l'équipement et le nombre de ses usagers, il permet de disposer d'une appréciation associant l'efficacité et l'efficacités du service⁷. En cas de mauvaise performance, il conviendra alors d'en rechercher les causes par une investigation plus détaillée. Il va de soi que ce résultat doit être interprété en tenant compte d'éléments qualitatifs (ampleur et importance sociale du service rendu), ainsi que des caractéristiques de l'environnement (obstacles sociaux, géographiques, etc.).

Efficacité et efficacité

Efficacité et efficacité peuvent s'évaluer au regard de réalisations ou de résultats. Mais ces résultats ne peuvent être interprétés – avec toute la prudence requise – que par rapport à leur environnement. Par exemple, le nombre des usagers inscrits d'une bibliothèque ne devient significatif que lorsqu'il est comparé à la population à desservir. Il convient donc d'établir quel pourcentage de la population à desservir est inscrit à la bibliothèque, ce qui suppose de définir et de comparer les deux données⁸. Toutefois, les caractéristiques de cette population devront encore être prises en compte dans l'appréciation de la signification et de la valeur de ces résultats. Par exemple, la fréquence des mutations de populations dans les métropoles, et notamment en région parisienne, nécessite plus d'efforts d'information

que dans des villes ou des zones rurales où, la population étant plus stable, les mêmes efforts ont une portée plus durable.

En matière d'efficacité, il sera alors possible d'apprécier l'impact que recouvrent ces résultats. Ce peut être fait sur toute la population pour donner

“La fréquentation peut être considérée comme un résultat, le bénéfice que cette fréquentation a apporté aux usagers comme un impact, et celui qu'elle a apporté à la société comme un effet”

une appréciation globale, mais encore par tranches d'âges ou autre catégorisation de population, par zone géographique, etc.

Cette catégorisation peut aussi s'appliquer parallèlement aux services auxquels cette population ou ces segments de population auront eu recours. Le croisement de cette double segmentation peut permettre d'évaluer de façon plus précise l'impact d'une action par rapport à un objectif : par exemple, la proportion des enfants de moins de six ans ayant emprunté des albums, dans le cas de prêts ou de dépôts de livres dans des crèches ou des écoles maternelles visant à favoriser l'apprentissage de la lecture des jeunes enfants. Restera encore à analyser, dans ce même exemple, quels auront été les effets de ces impacts sur les bénéficiaires de ce service pour la collectivité tout entière, en termes d'égalité des chances en matière d'apprentissage, puis de pratique de la lecture, d'insertion et de cohésion sociale, etc.

La même logique peut s'appliquer en matière d'efficacité. Par exemple, si l'objectif de l'informatisation d'une bibliothèque a été préalablement défini – c'est-à-dire s'il vise à autre chose qu'à informatiser la bibliothèque pour l'amour de la modernité ou le transfert de tâches traditionnelles dans un univers plus ludique –, la réalisation effective de cette informatisation ne prendra son sens que par rapport à des impacts comme l'amélioration du temps de traitement des documents, la normalisation des accès, l'ergonomie et la rapidité des procédures de choix, de commande, l'évaluation des collections et de l'usage qui en est fait par les destinataires, l'amplitude des heures d'ouverture, etc., voire à des effets comme la réorientation des valeurs professionnelles du catalogage local vers les collections, l'attention aux besoins et l'accueil du public.

Mais on sait que l'évaluation repose sur une logique de résultats. Dans une perspective politique, ces résultats s'apprécient en termes de réalisations – ce qui a été produit ou accompli (comme le nombre de documents acquis ou dés herbés, de réunions avec les partenaires, de programmes réalisés, etc.). Ces réalisations ne sont pas, faut-il le rappeler, le but ultime de l'action, mais le moyen d'obtenir des impacts escomptés directement sur les bénéficiaires de ces réalisations et plus indirectement sur la collectivité dans son ensemble. En d'autres termes, la fréquentation peut être considérée comme un résultat, le bénéfice que cette fréquentation a apporté aux usagers comme un impact, et celui qu'elle a apporté à la société dans son ensemble comme un effet. À cet égard, il conviendra enfin de se mettre en mesure d'apprécier d'éventuels impacts imprévus – positifs ou négatifs – susceptibles de conduire ou non à un réexamen de la pertinence des objectifs au regard des enjeux, voire à une meilleure identifi-

6. Alain Burlaud, Claude Simon, *Analyse des coûts et contrôle de gestion*, Vuibert, 1981, coll. Vuibert gestion.

7. Un mauvais résultat peut s'expliquer par une mauvaise orientation stratégique de l'offre, par ses modalités d'accès (notamment les tarifs), ou par de mauvaises options et procédures de production.

8. Il est frappant de constater que trop de modules statistiques de SIGB (système intégré de gestion de bibliothèque) comparent les catégories d'inscrits indépendamment de la population visée. Beaucoup de bibliothécaires en sont conduits à gloser sur des « camemberts » figurant une répartition proportionnelle de catégories d'inscrits sans lien avec la réalité de l'environnement.

cation des problèmes de société à l'origine de l'action.

Demandes et besoins

Cette mise en perspective politique nous permet de distinguer les simples demandes des besoins ; les premières n'étant prises en compte comme des besoins que dans la mesure où elles sont jugées par les citoyens et leurs représentants comme devant être satisfaites dans l'intérêt général. Si l'on prend l'exemple de l'offre documentaire en médecine d'une bibliothèque publique, l'on peut concevoir, et même espérer, que les objectifs du rayon recouvrent des objectifs de santé publique. Tout usager sera alors en mesure de comprendre, et même d'exiger, que la sélection documentaire s'inscrive dans la sphère d'une information fiable et pertinente excluant, au-delà du nécessaire débat éthique et scientifique, ce qui, même populaire et « demandé », relèverait d'une forme de désinformation à contre-courant des efforts d'information d'actions publiques de prévention et de santé entreprise par d'autres services et actions publics de santé⁹.

Cette première distinction nous permet de rappeler que l'orientation d'un service public ne peut être dictée par l'usage réel ou supposé qu'en feraient ses usagers et qu'il s'adresse à des « usagers citoyens » et non à des « clients ».

Les progrès de l'évaluation des bibliothèques

Cela fait désormais plus de vingt ans que, ne se satisfaisant plus du simple recueil des statistiques, la bibliothéconomie s'intéresse à l'évaluation. Dès 1982, l'American Library Association publiait un très intéressant manuel de planification et de contrôle, complété par un choix de mesures de

résultats, d'options et de procédures¹⁰. Ces deux documents, ramenant la statistique à son rôle d'outil, invitaient à situer les résultats dans le cadre de missions, buts et objectifs préalablement définis en termes de « bénéfices » pour la communauté, très proches de la logique de l'évaluation des politiques publiques.

Quelques années plus tard, un manuel publié par l'Ifla et l'Unesco, mais d'inspiration britannique cette fois, axait la performance vers un aspect nettement plus réducteur, mais néanmoins intéressant : la rapidité et la fiabilité des composantes de la production de service (par exemple le délai de mise en rayon d'un document)¹¹.

Le management de la qualité et la qualité totale des services

À partir de 1993, les concepts de qualité et de qualité totale des services gagnent le milieu des bibliothèques universitaires. Il s'agit d'une approche mercatique, visant à évaluer un service à l'aune de sa perception par les usagers.

Appliquée dans les règles de l'art, elle s'attache à l'étude de tout ou partie des composantes d'un service afin d'ajuster l'offre aux attentes d'une clientèle existante ou à conquérir¹². On comprendra aisément qu'une telle

démarche suppose que l'on ait d'abord soigneusement défini les domaines – inscriptions et accueil, services en ligne, délivrance des documents, etc. – par lesquels on se propose de satisfaire la clientèle, et qui peuvent donner lieu à certification comme dans le cas des normes ISO 9000 : management de la qualité et qualité des services.

Dans une entreprise, la qualité à laquelle on entend parvenir est étroitement conditionnée par le champ d'activité commercial, « le métier », et sanctionnée, *in fine*, par le profit financier généré par cet ajustement entre offre et demande. Il en est de même dans un service public, à la différence près que la qualité des services ne vise pas à satisfaire la clientèle dans l'objectif et les limites de la recherche d'un profit financier, mais dans ceux de l'intérêt général. Une telle démarche suppose que les missions, buts et objectifs du service soient préalablement explicitement définis. Cette nécessité explique la raison pour laquelle les outils de la qualité se sont principalement développés dans les bibliothèques universitaires. Tel est le cas du pionnier le plus connu Servqual (contraction de Service et Quality)¹³ et plus récemment LibQUAL (contraction de Library et Quality)¹⁴.

En 1995, la réflexion sur l'évaluation avait pris suffisamment d'essor et de maturité pour qu'elle devienne l'objet de la création d'un cycle régulier de rencontres, d'échanges et de conférences par l'université de Northumbria¹⁵. Cette même année, la communauté européenne lançait le

9. Tel ne serait pas le cas, bien entendu, d'une bibliothèque ou centre documentaire associé à un centre d'étude ou de recherche sur les controverses scientifiques.

10. Charles R. McClure, *Planning and Role Setting for Public Libraries : a Manual of Options and Procedures*, prepared for the Public Library Development Project by Charles R. McClure [et al.], Chicago, American Library Association, 1987.

Douglas Zweig, Eleanor Jo. Rodger, *Output Measures for Public Libraries : a Manual of Standardized Procedures*, American Library Association, 1982.

Nancy A. Van House, *Output Measures for Public Libraries : a Manual of Standardized Procedures*, prepared for the Public Library Development Project by Nancy A. Van House, 2nd ed., American Library Association, 1987.

11. Nick Moore, *Comment mesurer l'efficacité des bibliothèques publiques : projet de manuel*, Programme général d'information et Unisist, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, Paris, Unesco, 1989.

12. Thierry Giappiconi, *Adjusting the Product : the Tools of Marketing at the Service of Public Libraries' Objectives and the Quality of their Services*, The Scarecrow Press, 1999 (International Network of Public Libraries ; 2).

13. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Barry, *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press, 1990. Voir aussi : www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_fr.html

14. www.libqual.org
Voir l'article de Dominique Wolf dans ce dossier, « LibQUAL+ en France : un outil pour l'évaluation de la qualité des services en bibliothèques », p. 39.

15. Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Service. Cette conférence se tient tous les deux ans, la septième session s'est déroulée en Afrique du Sud en collaboration avec la section des statistiques de l'Ifla et en marge de la conférence annuelle de cette organisation internationale.

projet concerté Camile, qui, précédé d'un travail d'inventaire des indicateurs alors disponibles, donna lieu à quatre prototypes de systèmes d'aide à la décision – Decide, Decimal, Eqlipse, Minstrel –, axés sur l'évaluation. Ces travaux eurent un rôle fécond qui, sous l'impulsion de la directrice de la bibliothèque universitaire de Munster, Roswitha Poll, donna lieu l'année suivante à la publication d'un important *Manuel international pour l'évaluation des performances en bibliothèque universitaire*¹⁶.

L'évolution des normes statistiques vers des normes d'évaluation

Ces avancées allaient donner lieu à un important travail de normalisation par la mise à jour de la norme ISO 2789 : statistiques internationales de bibliothèques, et la mise en chantier simultanée d'une nouvelle norme ISO 11620 : indicateurs de performances des bibliothèques. Le but était en effet de définir des données statistiques susceptibles d'être croisées pour fournir des indicateurs d'évaluation fiables et comparables.

Une attention particulière est très tôt portée à l'évaluation des autres services que le prêt. Il s'agit de données faciles à recueillir, comme le nombre de participants à une conférence ou un spectacle, le nombre d'entrées à une exposition, le nombre de participants à des séquences de formation des usagers à la recherche documentaire, etc. Mais il s'agit encore de la mesure de la fréquentation des espaces de travail et de l'usage des documents sur place, progressivement rendue possible par le développement des techniques de radio-identification (RFID : Radio Fre-

quency IDentification), tandis que la mesure d'usages tels que la reproduction ou le téléchargement de documents, puis, au fur et à mesure de leur développement, l'usage des services électroniques sur place et à distance (nombre de sessions, durées de session, connexions rejetées, etc.) n'est pas prise en compte

“L'approche dominante repose sur des études des ‘publics’ des bibliothèques de type ethnosociologique en l'absence d'une véritable démarche d'évaluation”

La normalisation de toutes ces données vise non seulement à appréhender la totalité et la réalité des services rendus, mais encore à fournir « des règles à la communauté des bibliothèques et des services d'information pour la collecte et la présentation de statistiques en vue de l'établissement de synthèses sur le plan international, pour assurer la conformité entre pays de mesures statistiques fréquemment utilisées par les gestionnaires de bibliothèques mais sans pour autant servir à l'établissement de synthèses internationales, pour encourager une bonne pratique des statistiques dans la gestion des bibliothèques et des services d'information, et pour définir les données exigées par l'ISO 11620¹⁷ ».

17. ISO 2789 : Information et documentation – Statistiques internationales de bibliothèques, 2006. Voir l'article de Pierre-Yves Renard dans ce dossier, « La normalisation des statistiques et des indicateurs : de l'inventaire à l'évaluation », p. 29.

Services électroniques et géomercatique

L'année 1999 allait marquer deux importantes nouvelles étapes.

La première, qui concernait l'évaluation des services électroniques, donna lieu à deux projets : le projet européen Equinox coordonné par le Cerlim (Centre for Research in Library and Information Management) de l'université de Central Lancashire, visant à développer et utiliser des mesures de performance pour les services électroniques, dans le cadre de la démarche qualité qui avait inspiré le projet Eqlipse (FP3), et les actions concertées de Camile pour les projets Minstrel, Decimal et Decide ; et un projet de l'American Library Association, le Measures and Statistics for Association of Research Library Networked Services : the E-Metrics Project, conduit par une équipe de l'université d'État de Floride¹⁸.

La seconde, développée par Christie Koontz, également de l'université d'État de Floride, propose une très intéressante approche mercatique concernant la distribution (notamment la localisation d'annexes), l'étude des données sociales, et l'évaluation des impacts au moyen de l'utilisation de systèmes d'information géographique¹⁹. Le site Geolib constitue à cet égard un exemple convaincant des possibilités ouvertes par cette démarche de « géomarketing ». On sait qu'un SIG (système d'information géographique) est tout à la fois une base de cartes numérisées, une base

18. Voir, pour les différentes composantes et applications de ces travaux : John Carlo Bertot, Charles R. McClure, Joe Ryan, *Performance Measures for Public Library Networked Services*, American Library Association, 2001. Ces travaux visaient notamment à définir des données et des critères pour la négociation des droits d'accès aux bases de données par les bibliothèques, mais aussi à établir des données et des indicateurs utiles et fiables pour évaluer les services électroniques, afin de pouvoir ainsi prendre en compte le transfert des usages traditionnels vers l'emploi par les usagers des nouvelles opportunités d'information et de recherche qui leurs sont offertes.

19. Voir les différents aspects de cette exploration dans : www.geolib.org/publications.cfm

16. Roswitha Poll, Peter te Boekhorst, *Measuring Quality : Performance Measurement in Libraries*, 2nd rev. ed., K.G. Saur, 2007 (Ifla Publications; 127).

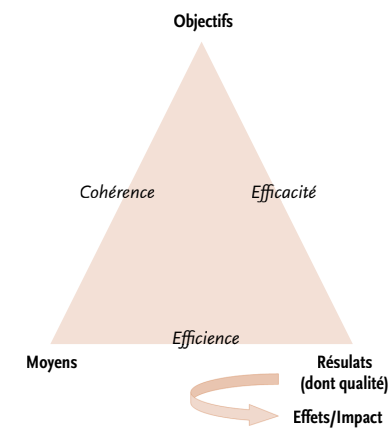


Figure 2
Typologie des indicateurs

de données (notamment démographiques) et un calculateur. L'apport de Geolib a le mérite de montrer comment cette base constitue un outil de mercatique permettant d'étudier le territoire ainsi que d'apprécier et d'interpréter les impacts et effets par une représentation cartographique²⁰.

Vers une attention plus soutenue aux impacts et effets

Le questionnement porte actuellement sur la façon dont il serait possible de définir des indicateurs de cohérence, et surtout de dépasser la simple évaluation des résultats pour évaluer les impacts et les effets qui en résultent (figure 2).

Cette ambition exige un lien plus explicite avec les sciences politiques, et notamment l'évaluation des politiques publiques qui implique elle-même, comme on l'a vu, l'apport des sciences économiques et des sciences sociales. Encore faudrait-il, dans ce dernier cas, qu'il s'agisse d'une démarche scientifique digne de ce nom, intégrant et complétant les concepts, méthodes, normes et outils issus des sciences politiques et administratives, et surtout partant des missions et objectifs des décideurs politiques pour éclairer les résultats et non les juger, voire les préjuger.

20. www.geolib.org

Idéologie et spéculations

S'agissant des bibliothèques publiques françaises, nous n'en sommes pas là. La littérature sur l'évaluation est largement ignorée, les normes peu prises en référence et même encore largement méconnues, tandis que l'approche dominante des études bibliothéconomiques repose principalement, depuis une trentaine d'années, sur des études des « publics » des bibliothèques de type ethnosociologique qui, en l'absence d'une véritable démarche d'évaluation, tendent à s'y substituer.

Bien que moins tournée vers la conquête de nouveaux usagers que les méthodes mercatiques d'étude et de segmentation de publics-cibles (voir encadré « public et publics »), dans son principe, cette démarche pourrait cependant sembler assez proche d'une prise en compte de la valeur du service perçue par les usagers, du type « qualité et qualité totale des services », si elle n'était actuellement mise en œuvre d'une façon beaucoup plus ambitieuse dans sa finalité et beaucoup moins pragmatique dans ses méthodes.

Là où l'intérêt de la mercatique est d'œuvrer à l'ajustement de l'offre en des domaines et des objectifs définis, l'approche ethnosociologique s'ingénie, comme à plaisir, à créer des catégories imprécises. Les utilisateurs de service sur place précisément définis par la norme internationale ISO 2789 – « entrées », « usagers actifs », « emprunteurs actifs », etc. – qu'il est possible de rapporter à l'usage de services précisément définis – « consultation sur place », « demande d'information », « visite virtuelle » etc., sont confondus sous les appellations très floues « d'usagers », de « fréquentants », voire de « séjournants », et ainsi dissociés de tout objectif de service préalablement défini et susceptible d'être amélioré.

Mais ce qui serait cependant tout à fait concevable dans le cadre d'une recherche dont nous ne prétendrions pas juger les méthodes, devient tout à fait irrecevable lorsque ces approximations s'invitent dans le domaine des politiques et de l'administration publique où elles prétendent diagnostiquer

Public et publics

La notion de public ou de publics peut recouvrir plusieurs concepts qu'il conviendrait de mieux distinguer :

- les usagers acquis des bibliothèques ;
- les destinataires acquis ou potentiels, qu'il serait moins équivoque de désigner, comme le fait la norme ISO 2789 par « population à desservir » ;
- des « publics » définis d'après des comportements selon une approche ethnosociologique ;
- des « publics-cibles », définis au terme d'une segmentation mercatique de la population à desservir et en fonction de buts et d'objectifs déterminés.

et prescrire. En effet, alors que les évaluateurs ne cherchent qu'à fournir des éléments d'appréciation de la valeur directe ou indirecte de résultats pour servir la décision politique et la gestion, d'aucuns prétendent en quelque sorte non seulement dépasser l'évaluation, mais encore « transcender » le débat politique au nom de « l'autorité scientifique » de leurs travaux, comme si les sciences sociales étaient devenues des sciences exactes.

Ainsi les rapporteurs de l'enquête récemment menée par le Crédoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie), laissent-ils entendre que leur enquête montre que les bibliothèques devraient désormais faire moins « œuvre éducative, sous la forme de l'éveil des enfants et de l'éducation populaire », pour « stimuler l'appropriation, par le plus grand nombre, d'une culture de plus en plus encyclopédique et multiforme », c'est-à-dire « s'affranchir du modèle de la bibliothèque des humanités », pour donner « réalité au cœur de chaque ville », au moyen de services proches des « pratiques culturelles » les plus répandues, à « une vision contemporaine, et démocratisée, de la bibliothèque d'Alexandrie²¹ ».

21. Bruno Maresca, *Les bibliothèques municipales en France après le tournant Internet : attractivité, fréquentation et devenir*, avec la collaboration de Christophe Evans et Françoise Gaudet, Paris, Bibliothèque publique d'information/Centre Pompidou, 2007, coll. Études et recherche, p. 241-243.

Nous ne sommes plus ici dans le domaine d'une approche scientifique visant à comprendre les mécanismes qui orientent ou conditionnent des situations ou des pratiques sociales, mais dans la simple affirmation d'une vision politique dans laquelle la bibliothèque publique ne doit exercer qu'une fonction ludique et consumériste, ce qui, soit dit en passant, nous rapprocherait plus de la décadence républicaine de Rome – *panem et circenses* – que de la civilisation hellénistique. Les rapporteurs semblent si convaincus de l'évidence de leur point de vue, qu'ils ont jugé qu'il convenait d'épargner aux décideurs politiques non seulement la peine de penser, mais encore la difficulté d'arbitrer les dépenses publiques, car ils n'hésitent pas à les inviter à « investir dans la création et la modernisation » de leurs bibliothèques, afin d'atteindre les objectifs qu'ils ont eu la bonté de définir à leur place. Cette posture d'autorité se décline en affirmations extrêmement directives. Stigmatisant les étudiants et les scolaires qui s'emparent des espaces mis à leur disposition pour s'efforcer de réussir dans leurs études, les auteurs affirment que « les missions de la médiathèque municipale la portent à remplir des fonctions bien différentes » ; c'est-à-dire, en référence à on ne sait quels « projets initiaux », à devenir un « lieu consacré aux loisirs et aux rencontres autour d'animations culturelles²² ».

Prescriptifs jusque dans l'intimité de la relation entre l'offre documentaire et les usagers, les auteurs n'hésitent pas à faire de l'orientation du

public vers un mode de réception des œuvres « oral », « interpersonnel », « socialisé », « intergénérationnel », dépassant « le modèle élitiste de la culture fondé sur la relation personnelle et individualiste à l'œuvre²³ » « l'ambition centrale de la médiathèque ». Ces déclarations idéologiques ont au moins l'intérêt de faire mieux comprendre l'esprit dans lequel le questionnaire a été orienté, et notamment pourquoi, alors que l'enquête prétend se réclamer des attentes des usagers, celles relatives à la formation n'ont pas été prises en compte. Il eût été à cet égard plus logique de les afficher dans les intentions de l'enquête, plutôt que dans la conclusion.

Sans entrer dans une analyse d'ensemble de l'intérêt et des limites de cette enquête, ce qui ne relève pas ici de notre propos, nous nous attachons à son affirmation la plus étonnante et la plus médiatisée concernant la « fréquentation²⁴ ». Alors qu'après plus de trente ans de spectaculaires efforts de développement qui se poursuivent par l'augmentation des surfaces, des crédits d'acquisition et de l'effectif des personnels, les statistiques produites par la Direction du livre et de la lecture indiquent que le nombre d'usagers actifs était revenu en 2005 à un taux de 16,55 %, c'est-à-dire à une performance proche du point de départ des années soixante-dix, le Crédoc affirme que, la même année, la « fréquentation des bibliothèques publiques » aurait au contraire « doublé depuis 1989 » pour passer à 43 %.

Ce serait se flatter d'illusions que d'admettre une extrapolation aussi

hasardeuse²⁵. Certes, le constat d'un écart entre usagers inscrits et usagers non inscrits est probablement pertinent comme le remarquent nombre de bibliothécaires²⁶. Mais il s'avère que ces usagers non inscrits sont principalement des étudiants déjà inscrits dans leur bibliothèque universitaire et – dans une moindre proportion qu'on se plaît à le dire, car nombre d'entre eux sont inscrits – quelques lecteurs de périodiques ou demandeurs d'information ponctuelle, et enfin des adolescents, pour qui la bibliothèque n'a effectivement que « l'image d'un lieu culturel familier, dans la proximité immédiate du lieu de résidence²⁷ ».

Il est vrai qu'il convient d'être prudent quant à la fiabilité des données statistiques. Celles dont nous disposons sont à la fois surestimées et sous-estimées. Surestimées car trop souvent les chiffres fournis sont ceux de la totalité des usagers actifs et non ceux des seuls habitants du territoire pris en compte pour le calcul²⁸. La notion de population à desservir est mal comprise et parfois mal définie, notamment dans le cas des intercommunalités ou des bibliothèques de métropoles régionales. Sous-estimées, car un usager actif étant « un usager inscrit entré à

22. Bruno Maresca, *op. cit.* Les auteurs ne disent pas à quoi se réfèrent ces affirmations exprimées avec tant d'assurance. Rappelons que le rôle des bibliothèques-médiathèques n'est défini en France par aucun texte législatif ou réglementaire et que c'est aux collectivités territoriales qu'il revient, selon le principe de leur libre administration, de définir les missions de leurs actions ou de leurs services dans les domaines qui ne relèvent pas des obligations régaliennes. Cet étonnant rejet de l'utilisation de la bibliothèque publique à des fins de formation initiale ne figure ni dans le *Manifeste de l'Unesco sur la bibliothèque publique*, préparé par l'Ifla, ni dans la *Charte des bibliothèques* du défunt Conseil supérieur des bibliothèques. Ces deux textes mettent au contraire l'accent sur leur rôle de formation initiale et continue, d'information et de culture.

23. Bruno Maresca, *op. cit.* Ce rejet des « humanités » et de « l'éducation populaire », rejoint un anti-intellectualisme dominant, nouvelle sorte de « culture légitime » que dénonçait récemment Jean-Claude Guillebaud sous l'appellation de « différentialisme culturel » : « Celui-là même qui s'interdit, par exemple, d'établir la moindre hiérarchie entre un concerto pour piano et orchestre de Mozart et un rap rudimentaire. Celui-là même qui, sur les campus américains, remet vertement à leur place Platon ou Spinoza, disqualifiés en tant qu'auteurs blancs occidentaux et morts » (Jean-Claude Guillebaud, « L'accoutumance à l'idiotie », *TéléObs*, n° 2256 du 31 janvier au 6 février 2008).

24. Sur l'ensemble des aspects de cette enquête voir notamment le compte rendu de Dominique Peignet et d'Anne-Marie Bertrand, *BBF*, 2008, n° 1, p. 104-105.

25. L'augmentation de la fréquentation des bibliothèques « de 23 % à 43 % » avancée par le Crédoc se fonde sur la comparaison entre l'enquête qu'il a menée en 2005 auprès d'un échantillon de 2 000 personnes et dans trois villes et l'enquête menée en 1980, à partir d'un questionnaire différent, par la société ARcmc (Analyse, recherche et conseil en marketing et communication), sur 784 inscrits sélectionnés par tirage au sort dans 40 bibliothèques municipales (voir : « L'expérience et l'image des bibliothèques municipales : enquête par sondage auprès de la population nationale », *BBF*, 1980, n° 6, p. 265-299).

26. D'après les réponses à un questionnaire soumis en 2006 à 400 personnes dans les locaux de la bibliothèque de Fresnes (5 913 usagers actifs, la même année, soit 23 % de la population à desservir), 11 % des personnes interrogées déclaraient ne pas être inscrits.

27. Bruno Maresca, « La fréquentation des bibliothèques publiques a doublé depuis 1989 », *Crédoc, Consommation et modes de vie*, n° 193, mai 2006.

28. La part des usagers actifs résidant en dehors de la commune ne peut en toute logique être prise en compte dans l'assiette du calcul du pourcentage de fréquentation des habitants de la ville.

la bibliothèque ou ayant utilisé ses équipements et ses services au cours de la période de référence », leur dénombrement dépend des moyens dont se dote chaque bibliothèque pour mesurer l'usage des services sur place et des services en ligne²⁹. Ces réserves ne sont cependant pas de nature à remettre en cause les résultats statistiques à la hausse ou à la baisse dans de telles proportions. Il demeure difficile d'admettre sérieusement qu'une baisse de 7 % pourrait se transformer en une augmentation de 20 % par les simples vertus d'une enquête³⁰. Rappelons en outre qu'on ne peut comparer des relevés avec des déclarations, le sociologue sachant en effet que ces dernières ne reflètent pas forcément des pratiques réelles.

Nous voyons encore moins ce qui permettrait de promettre que si « le rythme de croissance du nombre des usagers se poursuit à la même cadence qu'entre 1990 et aujourd'hui, la part de la population allant en bibliothèque devrait continuer de croître et pourrait atteindre 50 % à l'horizon 2010 », ce qui permettrait de rattraper le « retard de la France par rapport à des pays européens comme la Grande-Bretagne et les pays scandinaves où la moitié au moins de la population utilise le service de prêt des bibliothèques publiques³¹ ».

Tentons de comparer ce qui est comparable. On sait que le nombre

des usagers actifs des bibliothèques publiques françaises par rapport à la population est, très officiellement, de 6 586 406³². Ce nombre, rapporté à une population française de 63 195 000 habitants estimée par l'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques) en juin 2006, donnerait en arithmétique courante et sauf erreur de notre part, une proportion de 10,42 % « d'usagers inscrits » (comprendre, comme le précise le formulaire statistique de la DLL, « d'usagers actifs ») pour les bibliothèques publiques. Pour la même année, le nombre d'usagers actifs des bibliothèques publiques danoises est de 1 983 182, pour une population de 5 434 475 personnes, soit 36,5 %. Certes, l'espoir d'une réduction de l'écart est envisageable, mais est elle est à tous égards moins optimiste que celle que l'on nous propose : une bibliothèque aussi dynamique que celle d'Aarhus a connu une chute de 39 % à 30 % de ses usagers actifs au cours des quatre dernières années³³.

Cette enquête, et plus encore la large diffusion dont ses conclusions triomphantes ont fait l'objet, apparaissent davantage comme la tentative de perpétuer un modèle à bout de souffle que comme un effort de bilan. Ce modèle, opposant culture à formation, n'est autre que celui qui a été promu et largement développé depuis près de trente ans. Il y a en effet belle lurette que les bibliothèques-médiathèques ne s'en tiennent plus à la promotion des « humanités » et à « l'éducation populaire », comme en témoigne la large part d'empirisme qui touche les politiques d'acquisitions et qui, à quelques

exceptions notables, se traduit par l'absence de plan de développement des collections, de spécialisations intellectuelles au sein des personnels chargés des acquisitions, et par de fréquentes lacunes dans les corpus de la plupart des domaines scientifiques, quels que soient les efforts ponctuels de bibliothécaires.

Il est permis de penser que ce qui explique le déclin de la fréquentation, c'est précisément ce renoncement – plus ou moins conscient, plus ou moins effectif – au rôle des bibliothèques-médiathèques, à la démocratisation de l'accès à la connaissance littéraire, artistique, scientifique et technique, dont les bases forment ce qu'il est convenu d'appeler « les humanités ». Le succès de la BPI, de la médiathèque de la Cité des sciences de la Villette et du haut-de-jardin de la BnF, montrent a contrario le succès d'une offre méthodique, maîtrisée et adaptée aussi bien aux besoins de culture qu'aux besoins de formation.

Pour une appropriation de la programmation et de l'évaluation des bibliothèques par les décideurs et les acteurs de l'action publique

Les différents acteurs de l'évaluation se déclinent en maîtres d'ouvrage (les décideurs politiques), et en maîtres d'œuvre (le chef de projet et son équipe). Le maître d'ouvrage missionne et contrôle le maître d'œuvre qui, assisté ou non d'experts, joue un rôle de conseil (aide à la décision) auprès du maître d'ouvrage. Il serait temps que, dans les deux cas, ces acteurs réinvestissent leurs fonctions respectives.

Maîtrise d'ouvrage par les décideurs politiques

On s'accordera sans doute aisément sur l'idée qu'au-delà de sa fonction de conservation (dont la finalité et la forme restent à préciser selon les cas), les services d'une bibliothèque ont vocation à produire une sélection de ressources documentaires – une

29. ISO 2789 : Information et documentation – Statistiques internationales de bibliothèques, 2006. 3.3 : Usages et usagers de bibliothèque, 3.3.2 : usagers actifs, p. 11. La note de la définition précise que la notion d'usage comprend en bonne logique « l'utilisation des services électroniques à l'intérieur ou à l'extérieur de la bibliothèque ». En l'état actuel des équipements et des pratiques statistiques, un usager actif est donc tout inscrit s'étant manifesté devant un lecteur magnétique ou de radiofréquence, ou encore à l'occasion de la consultation en ligne d'une base de données. Toutes choses dépassant largement les seuls « emprunteurs actifs » également définis par la norme.

30. Les auteurs nous proposent une « hypothèse haussière » et une « hypothèse baissière » (comprendre, en français courant, une hypothèse haute et une hypothèse basse), « jusqu'à 45 % » pour la première, et « jusqu'à 30 % » pour la seconde. Bruno Maresca, *Les bibliothèques municipales en France [...]*, op. cit., p. 240.

31. Bruno Maresca, « La fréquentation des bibliothèques publiques a doublé depuis 1989 », op. cit.

32. « Arrêté du 16 octobre 2006 déterminant pour l'année 2006 le nombre d'usagers inscrits dans les bibliothèques accueillant du public pour le prêt et le montant de la part de la rémunération au titre du prêt en bibliothèque à la charge de l'État », *JO*, n° 248 du 25 octobre 2006 page 15785, texte n° 25.

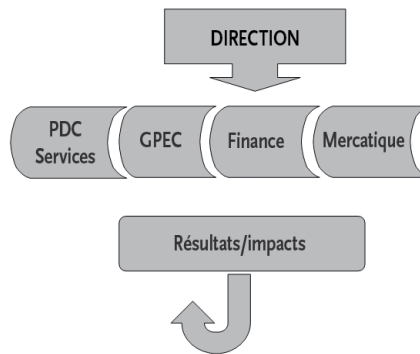
33. Précisions aimablement fournies par Rolf Hapel, directeur de la bibliothèque d'Aarhus, qui précise que l'agence statistique des bibliothèques danoises se réfère depuis 1999 à la norme ISO 2789. Voir sur les bibliothèques danoises en général et celle d'Aarhus en particulier l'article de Rolf Hapel, « Transformer les bibliothèques : la stratégie danoise pour la société de l'information », *BBF*, 2006, n° 3.

collection, aujourd'hui complétée par une offre en ligne – à offrir des installations et des équipements, puis, *last but not least* dans un contexte où « trop d'information tue l'information », à la médiation de ces ressources et de ces services. À quoi se juxtaposent d'autres fonctions optionnelles plus ou moins intégrées à ces fonctions de base.

Les missions assignées aux bibliothèques universitaires sont fixées par un décret de 1985³⁴. On peut encore considérer qu'elles contribuent ou soutiennent les universités dans les missions confiées par la loi LRU (loi relative aux libertés et responsabilités des universités) de 2007³⁵ : formation initiale et continue, recherche scientifique et technologique, diffusion et valorisation de ses résultats, orientation et insertion professionnelle, diffusion de la culture et de l'information scientifique et technique, participation à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, coopération internationale. À quoi s'ajoute l'objectif 6 du programme 150 de la Lof (loi organique relative aux lois de finances)³⁶.

Il est loin d'en être de même en matière de bibliothèques publiques. Certes, le manifeste de l'Unesco recommande de leur confier des missions de contribution à la formation, à l'information et à la culture, ce qui les rapprocherait des missions de contribution à la formation initiale et continue, de diffusion de la culture et de l'information scientifique et technique³⁷. Mais ce texte n'a pas de valeur prescriptive et force est de constater que, dans les faits, les bibliothèques publiques ont largement privilégié les loisirs au détriment de la formation³⁸.

Il serait temps de prendre acte que les services de toutes les bibliothèques



- Direction = planification et pilotage stratégique
- Production = gestion intellectuelle et technique de l'offre documentaire, délivrance des services
- Personnel = gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, impulsion des équipes
- Finance = évaluation des coûts et gestion des ressources
- Mercatique = ajustement de l'offre
- Contrôle = pilotage et évaluation

Figure 3
Projection des fonctions classiques de management au cas d'une bibliothèque (Thierry Giappiconi)

et les centres documentaires relèvent pourtant de plus en plus de services de même nature et concernent un même public.

On sait que les 65 % d'une classe d'âge qui poursuivent désormais des études au-delà du baccalauréat apprécient de disposer d'espaces de travail à proximité de leur domicile. On sait encore que la population active sortie du parcours scolaire ou universitaire aurait besoin de recourir aux contenus des services communs de documentation des universités (SCD) dans ses efforts d'adaptation et de reconversion professionnelle. On sait enfin, à cet égard, que les universités dont dépendent ces derniers sont déjà fortement liées aux collectivités locales, régions, parfois villes ou communautés urbaines. Et pourtant, les fonctions de ces deux types de bibliothèques sont toujours considérées séparément.

L'imbrication de partenaires, de publics et d'enjeux aurait probablement incité à un rapprochement de ces deux principaux réseaux de bibliothèques si les représentations mentales issues de leur situation institutionnelle ne concouraient pas autant à les considérer isolément, sinon à les opposer, sans doute pour des logiques bureaucratiques³⁹. Le plus étrange

est que les collectivités territoriales, dont l'échelle et la proximité incitent à considérer les politiques publiques dans leur interaction, en viennent parfois à reproduire de mêmes oppositions bureaucratiques au sein de leurs propres administrations.

S'agissant des collectivités territoriales, il serait en effet plus rationnel, mais aussi plus conforme au principe de leur libre administration, de partir des domaines de compétence et de service susceptibles d'être aujourd'hui rendus par leurs bibliothèques-médiathèques pour envisager quelle pourrait être leur contribution à l'ensemble des politiques publiques locales plutôt que de les abandonner aux impératifs externes de « politiques culturelles » définies par des experts, des institutions extérieures, ou tout simplement des traditions jamais revisitées.

Il y a fort à parier que la fonction documentaire de la bibliothèque retrouverait alors tout naturellement son lien avec la connaissance et, par la logique d'interaction des politiques publiques, avec la contribution à la formation initiale et à la formation continue et ses impacts et effets sur le développement économique, l'emploi, l'insertion sociale, la liberté d'information et de jugement des citoyens, etc.

34. www.legifrance.gouv.fr/texteconsolide/PEHX5.htm

35. JO, n° 185 du 11 août 2007, p. 13468.

36. www.finances.gouv.fr/lof/downloads/501_p_formation_superieures_recherche_universitaire.pdf

37. www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_fr.html

38. Ce glissement a engendré une tradition si forte que la volonté récente de prendre en compte l'évidence d'une demande sociale a suscité l'émergence dans quelques établissements d'un concept distinct du projet d'ensemble, la « formatheque » !

39. Les premières relèvent en effet de la sphère du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et les secondes du ministère de la Culture et de la Communication, tout du moins depuis qu'a été instaurée une division qui n'existait pourtant pas du temps pas si lointain de la

DBLP (Direction des bibliothèques et de la lecture publique au ministère de l'Éducation nationale). Cette direction est démantelée en 1975, organisant le développement séparé des bibliothèques publiques, de la Bibliothèque nationale, ainsi que des bibliothèques scolaires et universitaires.

Ce processus de réappropriation des fonctions d'une bibliothèque par les décideurs suppose une sensibilisation de tous les acteurs de la décision, élus, cadres administratifs et bien entendu directeurs de bibliothèque. S'agissant de ces derniers, le Répertoire des métiers territoriaux du CNFPT remet à la première place du référentiel d'activité sa fonction d'aide à la décision en matière de « *définition du rôle et de la place de la bibliothèque au sein des services et des politiques publiques de la collectivité*⁴⁰ ».

Maîtrise d'œuvre par les équipes des bibliothèques

Les progrès de l'évaluation des bibliothèques dont nous avons tracé plus haut les grandes lignes permettent désormais d'intégrer une part importante de la maîtrise d'œuvre de l'évaluation à la conduite de l'action. On sait en effet qu'une évaluation peut être considérée sous deux aspects, celui de la gestion stratégique et celui du pilotage.

Gestion stratégique, contrôle et évaluation

La gestion stratégique se fonde sur la formulation des critères d'évaluation en relation avec des missions et des objectifs explicitement définis. À l'examen, les fonctions de management des bibliothèques recouvrent peu ou prou un schéma classique (figure 3).

- La fonction de production comprend la mise en œuvre du plan de développement des collections (l'étude et le suivi des besoins au regard des missions, la formulation et l'appréciation du coût des objectifs proposés, la veille documentaire, la décision acquisitions/désherbage/préservation, etc.), la chaîne de traitement des documents, la mise à disposition des installations, la délivrance des services, les actions promotionnelles, le suivi des partenariats, etc.

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comprend la définition d'une vision de la

EXEMPLE DE TYPE DE SEGMENTATION PAR TRANCHES D'ÂGE ET OBJECTIFS	
Tranches d'âge	Objectifs
Jusqu'à 6 ans	<ul style="list-style-type: none"> • Introduire les jeunes enfants dans l'univers de la fiction et de la lecture. • Contribuer à une prévention précoce de l'illettrisme.
6-10 ans (école primaire)	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à la réussite scolaire et à l'égalité des chances devant l'acquisition de connaissances. • Favoriser la fonction d'apprentissage du conte et du roman dans le développement psychologique des enfants et des adolescents. • Développer la pratique de la lecture dans les loisirs.
11-14 ans (collège)	
15-18 ans (lycée)	
18-22 ans (premier cycle universitaire)	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à éviter l'échec de plus de la moitié des 65 % d'une classe d'âge engagés dans des études à la sortie du baccalauréat.
L'âge moyen des jeunes sortis de formation est de 21,6 ans	
23-26 ans (étudiants et actifs)	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à la formation permanente et par conséquent à l'emploi et au développement économique. • Favoriser la démocratisation de la connaissance et par conséquent du sens critique scientifique, artistique et politique et donc du niveau de culture et d'exigence démocratique des citoyens.
26-60 ans (actifs/au foyer)	
L'âge de la retraite est de 60 ans pour les femmes et de 60 ou 65 ans pour les hommes	
60-65 ans (retraités/actifs)	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'information et la culture en faveur d'une meilleure insertion et de l'exercice de la démocratie.
65 ans et plus (retraités)	

pyramide des emplois et carrières, la définition des organigrammes et des fiches de poste, la construction du plan de formation du service, la communication interne et l'évaluation des personnels, etc.

- La fonction financière consiste essentiellement, du moins en régie directe, à prévoir et justifier les coûts à court et moyen termes ainsi qu'à gérer les dépenses. Chacun s'accorde sur le fait que les aménagements, les équipements ont un coût. Mais les objectifs documentaires, les objectifs de référence et d'information, les actions de formation des usagers ou les programmes culturels en ont un aussi, et seuls les bibliothécaires peuvent les évaluer *ex ante* afin de permettre la décision et l'attribution de moyens (financiers, humains) cohérents avec ces objectifs. Encore faut-il que la bibliothèque soit dotée de méthodes (plan de développement des collections, procédures d'évaluation des collections, etc.) et d'outils (indexation systématique contrôlée, calcul de coûts moyens par catégorie d'acquisitions, etc.).

- La fonction mercatique consiste d'une part à ajuster l'offre aux besoins à partir de segments de « publics-cibles », définis en fonction d'objectifs préalablement déterminés, par exemple par tranches d'âges (voir tableau ci-dessus).

- La fonction de direction consiste à veiller à ce que ces différentes fonctions servent les missions et objectifs de politiques publiques assignés au service dans la recherche de la meilleure efficacité⁴¹.

- Il revient enfin à la fonction de contrôle d'apprécier le degré de réalisation des objectifs, de signaler de mauvaises performances ou des dysfonctionnements, mais aussi de tenter d'évaluer les impacts et effets

41. La recherche d'efficacité doit parallèlement, et en cohérence avec la recherche d'efficacité, figurer au premier rang des objectifs de résultats. Le bilan est à cet égard préoccupant. Le recul des heures d'ouverture, déjà très basses, notamment pour les villes de 20 000 à 50 000 habitants, donne à lui seul l'ampleur et l'urgence des efforts à accomplir.

40. www.cnfpt.fr/fr/particuliers/contenu.php?id=42&action=1st&id_champ_inter=4&id_famille=33

de l'action, le tout visant à apporter d'éventuelles mesures correctrices, voire des mesures ou des propositions de réorientation ou d'action.

S'agissant des orientations stratégiques, la programmation et l'analyse des résultats appellent une étroite relation avec les responsables administratifs et politiques maîtres d'ouvrage afin d'aboutir à des orientations et à un diagnostic partagés. Un début de mandat, la préparation d'un budget, une prise de fonction, un projet de construction ou d'amélioration peuvent être autant d'occasions de définir les orientations que l'équipe professionnelle devra mettre en œuvre, qu'il s'agisse d'orientations documentaires et de services, ou encore d'options et de procédures d'équipement et de fonctionnement. Il va de soi qu'il revient aux directeurs de bibliothèque de jouer leur rôle d'expertise dans le processus de décision. Il va de soi que ce travail doit associer pleinement les équipes de la bibliothèque. Cette exigence peut très utilement s'appuyer sur un processus d'évaluation « chemin faisant » sous forme de tableaux de bord.

Tableaux de bord et intelligence collective

Le terme de tableau de bord associe de façon très imagée l'analogie entre la conduite d'une action et le pilotage d'un avion ou d'une automobile. De même que dans ce dernier cas, il s'agit de disposer en temps voulu, et de la façon la plus ergonomique possible, des informations nécessaires à l'accomplissement d'une mission, comme dans le cas d'un pilote chargé d'amener sa cargaison ou ses passagers à bon port en ayant économisé autant de carburant qu'il était possible de le faire sans remettre en cause la sécurité et la ponctualité de son vol.

Le choix et la disposition d'indicateurs, durables ou temporaires, selon la nature et les échéances des objectifs impliquent un mode de management basé sur l'initiative et la responsabilité. À l'opposé de dispositifs de contrôle faisant des indicateurs des outils de contrainte de productivité, de qualité ou de réduction des dépenses coupés d'objectifs de politiques publiques, ce

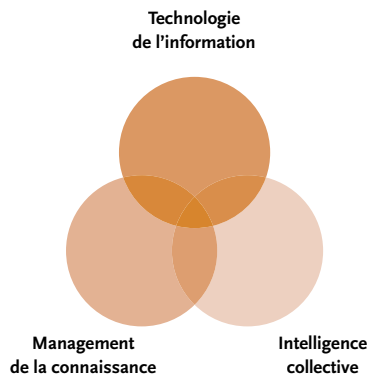


Figure 4
Le management de l'intelligence collective

D'après Olivier Zara, *Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance*, M2 éditions, 2005.

type de tableau de bord nous rapproche des principes du management de l'intelligence collective.

Le management de l'intelligence collective est une théorie du management en plein développement, notamment dans les sociétés de services. Son principe rappelle ceux déjà énoncés par Mary Parker Follett, pourtant contemporaine de Taylor, selon lesquels « on ne peut tracer une frontière nette entre la programmation et l'exécution » et « les meilleurs exécutants sont ceux qui peuvent participer à la programmation ». Le développement de la technologie de l'information constitue une formidable opportunité de donner toute sa portée à cette vision dialectique du management.

Le management de l'intelligence collective (figure 4) ou « Knowledge Management » (management de la connaissance) repose sur l'interaction de la production intellectuelle du personnel, (quantité et qualité des coopérations intellectuelles), de la mutualisation de ses connaissances (quantité et qualité des connaissances) au moyen d'un système d'information adapté (qualité des logiciels, matériels et réseaux favorisant les flux relationnels et informationnels au sein de l'entreprise).

Ce type de management est tout particulièrement adapté aux organisations où prédomine une production intellectuelle, et plus encore aux bi-

bliothèques, où cette production – sélection et promotion de ressources documentaires, médiation de l'accès à la connaissance – interagit avec la recherche d'impacts et d'effets sur le public. C'est pourquoi il n'est pas difficile d'en envisager les applications concrètes en matière :

- de mercatique publique : étude des besoins par la confrontation des données – démographiques, sociales, économiques, etc. – avec les objectifs de politique publique de la collectivité ;

- de coopération en ligne : la sélection des documents pourrait faire l'objet d'un travail coopératif en ligne avec des bibliothécaires travaillant sur des missions. WikiPoldoc, conçu pour permettre l'échange ou la construction collective de bibliographies, des commentaires d'ouvrages de référence, des listes bibliographiques, etc. utiles aux acquéreurs dans leur activité quotidienne, est tout à fait représentatif de ce type d'attentes et de possibilités⁴² ;

- de pilotage stratégique : gérer au quotidien, percevoir les dysfonctionnements et prendre les mesures correctrices, apprécier les charges de travail et prévoir l'évolution des besoins ;

- de gestion de ressources humaines : suppression du maximum de tâches relatives au traitement et à la circulation des documents au profit de valeurs, de compétences et d'activités orientées vers la maîtrise intellectuelle des besoins et de l'offre documentaires, à la promotion des ressources, ainsi qu'au contact avec le public.

Aspects stratégiques

Toutes ces applications recourent à toutes les dimensions complémentaires de l'évaluation, qu'il s'agisse d'étude des besoins, de cohérence des

42. Le groupe de recherche Poldoc rassemble des professionnels des bibliothèques et toutes les personnes intéressées à développer des outils de mise en œuvre des politiques documentaires : plans de développement des collections, méthodes d'évaluation, tableaux de bord, etc. Ce groupe de recherche est hébergé et soutenu par l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib). Il a été mis en place en mars 1999. <http://poldoc.enssib.fr>

moyens avec les objectifs, d'efficacité, d'impacts et d'effets. Prenons quelques exemples de stratégies possibles de compositions de tableaux de bord :

- Dans quelle mesure les attributions de moyens sont pertinentes au regard de l'estimation du coût des objectifs ?

- Quels sont les « impacts » (le bénéfice pour ces usagers), voire les « effets » (le bénéfice pour la collectivité, en matière d'insertion sociale, de réussite scolaire, d'emploi, etc.) de l'usage d'un service déterminé par un segment de population-cible auquel il était particulièrement destiné ?

- Quelle est « l'efficience » du service en général ?

- Quels sont les facteurs qui expliqueraient un écart défavorable et quels pourraient être les solutions pour améliorer cette performance au regard des « meilleures pratiques⁴³ » ?

Aspects méthodiques

On a vu l'intérêt d'une segmentation de la population à partir des données démographiques fournies par l'Insee en fonction d'objectifs de politiques publiques (tableau p. 15). Le calcul du pourcentage d'usagers actifs pour chaque tranche d'âge de population-cible peut ainsi donner une première idée de l'impact de l'action de la bibliothèque ; mais celle-ci reste imprécise.

Si l'on prend l'exemple de l'évaluation de l'impact des actions en faveur de la formation permanente, cet indicateur ne donne qu'une notion très approximative. La tranche d'âge de population active peut recourir aux services de la bibliothèque pour d'autres raisons que la mise à jour de ses connaissances. Il est alors possible de demander au système d'information une investigation plus fine : mesurer l'usage d'un certain type de service par

rapport à une population à laquelle il est plus particulièrement destiné et à partir d'un objectif donné. Dans le cas où la population exercerait en grande part une activité tertiaire, le prêt, la consultation des bases de données ou

“Le but de l'évaluation n'est pas la contemplation mais l'action”

autres services dans les domaines de la mercatique, du droit, de l'économie et de la gestion, par des tranches d'âge supérieures à celles encore engagées dans des cursus de formation initiale, ont toute chance de traduire le succès d'un objectif de contribution à la formation permanente. Rapporté à une tranche de 18-22 ans, l'usage de ces mêmes services traduira de même un succès dans l'action contre l'échec dans le premier cycle d'études supérieures, etc.

Pour prendre un autre exemple, la proportion d'usagers actifs de moins de six ans peut donner une idée de la capacité de la bibliothèque à introduire les jeunes enfants dans l'univers du livre et prévenir l'illettrisme. Mais ce résultat ne donnera qu'une idée partielle de l'impact des actions en faveur de ce public, car la communication d'albums ne se traduit pas forcément par une inscription individuelle des enfants, quand bien même elle aurait été encouragée. On peut par contre penser que les emprunts de livres destinés à cette tranche d'âge par des adultes leur sont destinés. Il est alors possible de partir de ces emprunts pour en identifier l'impact sur le territoire en explorant les voies ouvertes par Christie Koontz en reportant le prêt des albums destinés aux moins de six ans dans un SIG (système d'information géographique).

Sous réserve que le fichier des usagers ait été correctement structuré et renseigné, il est possible d'envisager de représenter de la même façon la proportion d'usagers ayant emprunté des albums destinés aux moins de six ans, quel que soit leur âge, par rapport au nombre d'enfants de moins de six ans recensés dans chaque îlot Insee renseigné et représenté topographiquement dans le SIG. Il serait à cet égard possible d'accorder aux emprunteurs institutionnels une valeur proportionnelle au nombre d'usagers qu'ils représentent, par exemple le nombre d'enfants accueillis par des crèches recevant

des dépôts d'albums. L'analyse de ces données permettrait alors d'avoir une idée plus juste de l'impact de l'action sur ses destinataires, voire d'en apprécier la portée au regard de politiques publiques lorsque ces zones géographiques recouvrent, comme c'est souvent le cas, des conditions sociales identifiables.

Enfin, comme le but de l'évaluation n'est pas la contemplation mais l'action, cette représentation permettra d'identifier les zones où il conviendra de porter un effort accru (actions promotionnelles « hors les murs », partenariats avec les institutions relatives à la petite enfance, etc.) avec le plus d'efficacité et le moins de déperdition de moyens possibles.

Aspects techniques

Diverses évolutions techniques et le développement du web offrent des opportunités nouvelles de construction et de renseignement des tableaux de bord, tandis que les progrès méthodologiques que nous avons évoqués permettent d'envisager une utilisation cohérente, souple et pertinente de cet outillage. Parallèlement, l'équipement des documents et l'identification des usagers par radiofréquence peuvent permettre d'identifier tout détenteur d'une carte (propre à la bibliothèque ou commune aux différents services de la collectivité) entrant dans la bi-

43. La comparaison avec les meilleures pratiques ou *benchmarking* (en français « étalonnage » ou « parangonnage »), est une méthode consistant à comparer des performances (qualité, productivité, rapidité et délais, etc.) à un résultat considéré comme exemplaire dans le même domaine (*benchmark*).

bibliothèque par rapport à une tranche d'âge et une localisation géographique. Cette identification permettrait d'évaluer la consultation sur place et le taux d'occupation des espaces de travail par type d'utilisateurs, au même titre que les prêts.

Il reste cependant à faire en sorte que les SIGB (systèmes intégrés de gestion de bibliothèque) prennent en compte les exigences issues de l'évaluation des bibliothèques et soient notamment en situation de produire des données cohérentes, complètes et explicitement identifiées. C'est pourquoi, il convient :

- de normaliser la définition et l'appellation des données et des indicateurs dans le SIGB en application des normes ISO 2789 et ISO 11620 ;
- de recueillir les données internes de façon pertinente et fiable :

- utilisateurs (date de naissance et donc possibilité de segmentation par tranches d'âge, sexe, catégorie socio-professionnelle – CSP, mais aussi lien entre une base contrôlée d'adresses, les îlots géographiques Insee et, comme on vient de le voir, des balises SIG) ;

- documents (signalisation, accès au signalement des documents, voire aux documents eux-mêmes par des liens d'autorités⁴⁴ et surtout par des indices systématiques, distingués de la cote et segmentant de façon cohérente et contrôlée les domaines documentaires afin d'en permettre l'évaluation, ainsi que celle de l'usage qu'en font différentes catégories d'utilisateurs, par âge, quartier, CSP, etc.)⁴⁵ ;

- usage de services (prêts, services électroniques et autres services à distance – nombre de documents téléchargés par session, pourcentage de

44. C'est-à-dire, pour que le concept d'autorité ait un sens, les autorités de la bibliographie nationale et non des index locaux.

45. Il existe en effet un usage assez répandu consistant à construire des indices systématiques sans contrôle puis à en faire des cotes. Cette pratique organise le désordre dans les rayons, interdit la multi-indexation d'un document qui pourrait figurer au titre du niveau d'information de plusieurs domaines, et prive les responsables de domaines des moyens d'appliquer des méthodes rationnelles d'évaluation des collections (expertise intellectuelle, comparaison de listes, nombre de titres, âge de la collection, etc.).



Figure 5
Représentation proportionnelle de la fréquentation dans un système d'information géographique

La densité plus ou moins grande du gris représente la plus ou moins grande proportion d'utilisateurs actifs (ISO 2789 : usager inscrit ayant utilisé au moins une fois un service de la bibliothèque durant la période considérée).

sessions de consultation à distance du catalogue interrogeable en ligne, pourcentage de visites virtuelles par rapport au total des entrées, pourcentage de sessions rejetées, etc. – participation à des événements organisés par la bibliothèque, etc.) ;

- d'équiper les postes de travail et les documents de systèmes de puces et de lecteurs de radio-identification RFID afin de permettre le stockage et la récupération des données à distance au moyen de marqueurs ou « radio-étiquettes » RFID *tag* ou RFID *transponder* de façon à recueillir des données d'usage sur place ;

- de recueillir et d'intégrer au SIGB les données externes nécessaires au calcul des indicateurs, voire interconnecter le SIGB avec d'autres systèmes possédant ces données (comme un SIG).

Le calcul des données fournies par le SIGB dans un SIG est en effet une option possible. Ce principe a été expérimenté à la bibliothèque municipale de Fresnes. Dans un premier temps, les données relatives aux utilisateurs inscrits de la bibliothèque ont été reliées par leurs adresses, dans le fichier des

utilisateurs, aux numéros d'îlots Insee⁴⁶. Dans un deuxième temps, au terme d'une expérimentation réalisée en collaboration avec le service culturel (Livre et lecture) et le Sigec (Service de l'information géographique et de cartographie) du conseil général du Val-de-Marne, les données du SIGB ont été transférées dans le SIG du conseil général afin de calculer et de représenter par des couleurs la proportion d'utilisateurs inscrits par rapport à la population par îlot recensée par l'Insee (figure 5).

L'expérience a présenté l'intérêt de mettre en évidence certaines erreurs de paramétrage. Il a par exemple été constaté que le choix d'une proportion maximum de 25 % d'inscrits, moyenne haute locale, était trop faible, car elle pouvait être largement dépassée dans certains îlots. Techniquement, cette expérimentation a également montré la pesanteur d'une procédure de transfert de données du SIGB dans un SIG.

46. Ce fichier fonctionne à peu près comme une base de données bibliographique, les données propres aux utilisateurs sont liées à des listes préétablies de noms de voies, elles-mêmes reliées par section aux îlots Insee.

C'est pourquoi la bibliothèque explore actuellement des solutions d'interfaçage en ligne avec des solutions externes de type Géoportail de l'IGN (Institut géographique national) ou de développement d'un interfaçage avec Google Maps.

Une fois ces données rendues disponibles, il restera à en permettre l'exploitation dans des tableaux de bord. À cet égard, le développement du web rend la chose bien plus réalisable qu'elle ne pouvait l'être dans un passé encore proche. Il n'est plus aujourd'hui nécessaire de disposer en « intra » et en « propriétaire » de toutes les composantes d'un système d'information. Comme de plus en plus « d'internautes », les bibliothécaires utilisent déjà des agrégateurs, par exemple de type Netvibes ou Google, sur lesquels ils construisent leur propre univers de travail, comme dans le cas d'une veille documentaire. C'est pourquoi le plus simple serait d'étendre cet usage à l'évaluation, en permettant l'abonnement à des flux RSS appropriés aux besoins de la conduite de l'action à partir du SIGB⁴⁷. Pour ce faire, il est cependant nécessaire de doter le SIGB de la configuration nécessaire pour rendre ces données exploitables.

Évaluation des personnels et évaluation des politiques publiques

On conviendra que le management de l'intelligence collective est plus approprié aux besoins d'un mode de production de plus en plus fondé sur des spécialisations essentiellement intellectuelles qu'un management tayloriste fondé sur des spécialisations techniques désormais obsolètes. De même, l'effacement progressif des tâches d'exécution au profit de l'initiative et des coopérations intellectuelles bouleverse les principes d'une organisation hiérarchique traditionnelle.

La cohérence de l'action pourra de moins en moins à l'avenir, à l'exception du rappel de règles de base et de fonctions d'arbitrage et de décision, reposer sur une logique d'autorité descendant du sommet vers la base. Il en

47. Ce processus, initié par notre collègue Didier Desmottes, est déjà à l'œuvre à la bibliothèque municipale d'Alès.

Les besoins d'une harmonisation et d'une coopération statistiques

- Recueillir sur des bases normatives (ISO 2789) les statistiques des bibliothèques publiques et universitaires.
- Conseiller les professionnels dans la collecte des données afin d'assurer une meilleure fiabilité.
- Contribuer à la connaissance des outils et méthodes d'évaluation des bibliothèques en partenariat avec les organismes de formation professionnelle initiale et continue.
- Identifier et pondérer les résultats douteux.
- Publier les résultats sur des bases comparables avec des exemples similaires étrangers.
- Proposer des valeurs de référence pour la mesure de performance (par exemple, des exemples de meilleures performances en matière de traitement des documents, de délai de fourniture d'un document en accès différé, etc.) assorties de recommandations de prudence d'interprétation, afin de fournir des repères à des objectifs de performance.
- Participer à la définition de systèmes d'aide à la décision sous licence libre, adaptables aux SIGB utilisés par les bibliothèques.
- Exercer une fonction de conseil dans la définition et la mise en œuvre de procédures d'évaluation interne.
- Exercer ponctuellement la maîtrise d'ouvrage en faisant appel à des experts externes ad hoc – de commandes de collectivités locales ou de services de l'État pour l'évaluation à moyen et long termes d'impact et d'effets, au regard d'objectifs de politiques publiques préalablement et explicitement définis.

ressort que l'évaluation des personnels ne peut, moins que jamais, reposer sur les seuls critères d'accomplissement ou de non-accomplissement de tâches, voire d'assiduité.

Il serait à cet égard absurde et injuste d'établir systématiquement une relation directe entre le jugement sur un résultat et le jugement sur une personne. La réalité est en effet complexe et bon nombre de facteurs extérieurs à l'action peuvent influencer un résultat.

Dans certains cas, ce sont les objectifs qui peuvent avoir été eux-mêmes mal formulés ou mal jaugés.

C'est pourquoi le but de l'entretien d'évaluation a tout intérêt à porter sur l'évaluation des actions et non sur celle des personnes. La formulation d'objectifs concertés avec ceux chargés de les mettre en œuvre, la mise à disposition de tableaux de bord, dont les indicateurs auront été choisis au terme d'une réflexion commune, l'exposé des résultats et de leur interprétation par le responsable de l'action, permettraient de faire de ce type d'échanges une occasion d'amélioration des objectifs, des options et des procédures, et par là même de la mise en œuvre des politiques publiques, voire de leurs axes et définitions.

C'est alors sur la base de la volonté et des capacités de chacun de contribuer au processus d'intelligence collective que pourrait s'établir la notation administrative proprement dite, rapprochant ainsi l'évaluation des personnels de l'évaluation des politiques publiques.

Une fois les problèmes explicitement identifiés par l'interaction de la commande des élus et l'expertise des services, il serait alors possible d'identifier et de vérifier *ex ante*, la pertinence des objectifs puis les différentes composantes de l'évaluation des actions et des politiques publiques (pertinence, cohérence, efficacité, impact, voire effets, ainsi que l'évaluation des collections et plus largement des ressources documentaires). Le choix des indicateurs et la production de données au regard de ces différentes dimensions de l'évaluation permettraient de produire des rapports susceptibles de servir d'outils de référence et de dialogue entre le service et les élus ; au sein de l'équipe de la bibliothèque en faveur d'une contribution collective à l'aide à la décision ; entre les élus et les usagers d'une part et la population d'autre part.

Servir l'intérêt général et rendre compte

Le choix d'un dispositif d'évaluation est largement révélateur d'une philosophie de l'action publique

– attachement à la portée sociale des actions ou focalisation sur l'effet d'annonce et la dimension abstraite quantitative des résultats – ainsi que d'une conception de l'administration publique – rigueur, ou bien désinvolture ou indifférence sur l'emploi des moyens mis à disposition. Il renvoie ainsi à des questions éminemment politiques.

À l'heure où s'impose socialement et techniquement le besoin de l'interaction des bibliothèques de tous types, le principe d'une gestion publique mieux axée sur des objectifs et une évaluation des résultats met aussi en avant le besoin d'une politique cohérente pour tous les types de bibliothèques et de centres documentaires.

L'idée n'est pas nouvelle. Les Pays-Bas avaient déjà mis en place une politique de coopération à partir de la bibliothèque royale de La Haye⁴⁸. La réflexion sur l'opportunité de la constitution de réseaux intégrés est en cours dans nombre de pays, comme en témoignaient les propos de Marian Koren dans un récent numéro du *BBF* selon laquelle « la distinction entre bibliothèques publiques et bibliothèques universitaires n'a plus vraiment de raison d'être⁴⁹ ». En France, les recommandations faites à ce sujet par la *Charte des bibliothèques* adoptée par le Conseil supérieur des bibliothèques le 7 novembre 1991⁵⁰ sont toujours d'ac-

tualité, et s'il y a bien un domaine où cette intégration s'impose, c'est celui de l'évaluation, ne serait-ce que pour alimenter la réflexion d'un bilan fiable (voir encadré p. 19).

Mais, plus généralement, il nous semble qu'il serait temps de rompre avec des représentations et des usages issus d'un environnement institutionnel et technique dépassé pour affronter des enjeux et des mutations en constante et rapide évolution.

Les bibliothécaires ont ces dernières années développé beaucoup de compétences complémentaires. Chacun de ces domaines, quel que soit son intérêt propre, a vocation à devenir une composante d'une stratégie commune et cohérente, développant une « intelligence collective » au service des politiques publiques afin de répondre avec pragmatisme aux enjeux de notre société.

Ces enjeux, les élus et les citoyens les connaissent bien. Il s'agit d'abord de la dimension géostratégique de la formation. L'avenir des nations dépend plus que jamais de « l'intelligence économique » dont elles sauront faire preuve et donc du niveau de connaissance de leur population. Il convient alors que l'enseignement et la bibliothèque concourent de façon complémentaire à développer l'excellence. En ce domaine, comme le disait Eugène Morel, théoricien du « projet initial » de la lecture publique, la bibliothèque peut « réparer » ce à quoi l'école n'a pu parvenir⁵¹.

Mais cet objectif se double d'un objectif de justice sociale, celui de faire en sorte que chacun puisse bé-

néficier non seulement d'un enseignement de qualité, mais encore des sources documentaires et des espaces de travail nécessaires à la réussite afin que nul n'ait le sentiment d'avoir été exclu du processus de formation des élites utile à la collectivité⁵². Il s'agit ensuite de l'enjeu démocratique que rappelait Tocqueville : l'homme ne reste libre que s'il est citoyen. Or ce civisme repose lui-même sur la liberté personnelle, qui, selon l'idée républicaine admirablement exprimée par Jaurès auprès des élèves du lycée de Toulouse, nécessite d'apprendre à dire « moi » « non par les témérités de l'indiscipline et de l'orgueil, mais par la force de la vie intérieure. Il faut que, par un surcroît d'effort et par l'exhalation de toutes vos passions nobles, vous amassiez en votre âme des trésors inviolables. Il faut que vous vous arrachiez parfois à tous les soucis extérieurs, à toutes les nécessités extérieures, les examens de métier, à la société elle-même, pour retrouver en profondeur la pleine solitude et la pleine liberté [...]. Alors jeunes gens [...] vous vous serez haussés au-dessus de toutes les nécessités, de toutes les fatalités et de la société elle-même, en ce qu'elle aura toujours de matérielle et de brutale. Alors, dans les institutions extérieures, en quelque manière que l'avenir les transforme, vous ferez passer la liberté et la fierté de vos âmes⁵³ ».

Si l'on considère bien ces enjeux de société comme essentiels, on conviendra alors qu'il est de la fonction naturelle de la bibliothèque de s'efforcer de contribuer à y répondre, car, en ces domaines, « l'initiative privée » ne saurait satisfaire à toutes les conditions politiques et sociales qu'exige l'intérêt général. ●

Février 2008

48. Voir à ce sujet, Trix Bakker, « La bibliothèque virtuelle : le partage des ressources documentaires », *BBF*, 1999, n° 2, p. 77-82.

49. Marian Koren, « Associations professionnelles et coopération européenne », *BBF*, 2008, n° 1, p. 25-33.

50. « Pour exercer les droits à la formation permanente, à l'information et à la culture reconnus par la Constitution, tout citoyen doit pouvoir, tout au long de sa vie, accéder librement aux livres et aux autres sources documentaires. » « L'accès du public à l'information, à la formation et à la culture est d'abord assuré dans le cadre du réseau des bibliothèques de lecture publique. Les bibliothèques scolaires sont ouvertes aux élèves et à ceux qui concourent à leur formation. Elles peuvent également être ouvertes à d'autres utilisateurs dans le cadre des conventions prévues par la loi. Les bibliothèques universitaires et spécialisées sont ouvertes aux usagers et aux personnels des établissements dont elles dépendent. Elles sont également ouvertes à d'autres utilisateurs dans des conditions précisées par les autorités responsables. D'une manière générale, toute bibliothèque doit s'inscrire

dans un ensemble organisé dont l'objectif est de fonctionner en réseau. En conséquence, toute demande doit pouvoir être satisfaite. Les bibliothèques ont un rôle de formation des usagers aux méthodes de recherche des documents ainsi qu'à l'utilisation des réseaux documentaires. » <http://enssibal.enssib.fr/autres-sites/csb/csb-char.html>

51. « L'école s'est parfois trompée. Soit par misère, maladie de jeunesse, éloignement des centres, inaptitude aux formules de l'enseignement, erreur des maîtres, erreur des élèves, ou des parents, tous n'ont pas profité de l'école... la bibliothèque répare. » Cité par Jean-Pierre Seguin dans : *Eugène Morel (1869-1934) et la lecture publique : un prophète en son pays*, Bibliothèque publique d'information/Centre Pompidou, 1994.

52. Soulignons à cet égard la confusion du concept d'élitisme. Dans son *Art du roman*, Kundera relevait que ce mot, apparu en France en 1967, jetait pour la première fois dans l'histoire « un éclairage de négativité sinon de mépris sur la notion d'élite ». On peut en effet penser que, loin d'enrichir l'expression, ce néologisme amalgame la notion de privilèges au détriment de la justice sociale et celle d'excellence au bénéfice de la communauté, revendiquant l'égalité intellectuelle réduite, en quelque sorte, au « moins-disant ».

53. Discours prononcé par Jean Jaurès, adjoint au maire de Toulouse, à la distribution des prix du Grand Lycée, le 31 juillet 1892.