

Inspection générale des bibliothèques

L'évaluation de l'activité et des services documentaires français dans le cadre européen

Rapport à madame la ministre
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

LISTE DES DESTINATAIRES

MADAME LA MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

CABINET

- M. GILLET,
- MME CAMPION,
- MME MARCHAND,

IGAENR

- M. BOSSARD, chef du service,

IGEN

- M. PERRET, doyen,

DIRECTIONS

- Monsieur le directeur général de l'enseignement supérieur,
- Monsieur le directeur général de la recherche et de l'innovation,
- Monsieur le directeur général des ressources humaines,
- Monsieur le directeur de l'évaluation et de la prospective,

**MADAME LA MINISTRE
DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION**

CABINET

- M. HEBERT,
- MME AUDOUARD-YOURS,

IGAAC

- M. OLIVIER, chef du service,

DIRECTIONS

- M. YVERT, directeur du Livre et de la Lecture,

ENVOIS ULTÉRIEURS PROPOSÉS :

- Conférence des présidents d'université,
- Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur,
- Association des directeurs et des personnels de direction de la documentation et des bibliothèques universitaires,
- Association des bibliothécaires de France

L'évaluation de l'activité
et des services documentaires français
dans le cadre européen

Suzanne JOUGUELET
*Inspecteur général
des bibliothèques*

JUIN 2008

S O M M A I R E

1. L'indispensable socle statistique	3
1.1. Qui coordonne la collecte ? et comment ?	3
1.2. Les grandes familles de données collectées et leur diffusion	4
1.2.1. <i>Des familles de données proches</i>	<i>4</i>
1.2.2. <i>Collecte et diffusion des données : des méthodes différentes.....</i>	<i>5</i>
2. Les indicateurs documentaires vus par les instances d'évaluation	6
2.1. DGES-L'enquête statistique générale auprès des bibliothèques et services documentaires des établissements de l'enseignement supérieur français.....	6
2.2. Les indicateurs documentaires du Livre des références (CNE – IGAENR) : une approche qualitative	7
3. Les indicateurs de performance.....	8
3.1. Définitions de la performance et de ses indicateurs	9
3.2. Les principaux référentiels de la qualité et de l'évaluation	10
3.2.1. <i>Les référentiels dans le domaine de la qualité sont nombreux</i>	<i>10</i>
3.2.2. <i>A ces référentiels de portée internationale s'ajoutent divers référentiels nationaux, ou listes d'indicateurs.....</i>	<i>12</i>
3.3. Les domaines pris en compte par les indicateurs	14
3.4. Des éclairages sur les pratiques	16
3.4.1. <i>Quelques expériences en France</i>	<i>16</i>
3.4.2. <i>Les contrats d'établissement.....</i>	<i>17</i>
3.4.3. <i>L'exemple allemand : BIX.....</i>	<i>19</i>
3.4.4. <i>L'approche par les usagers : les enquêtes de publics.....</i>	<i>20</i>
3.5. L'hypothèse d'un noyau commun d'indicateurs est-elle viable ? Selon quels critères et quelles méthodes ?	21
3.5.1. <i>Les critères de sélection.....</i>	<i>21</i>
3.5.2. <i>Indicateurs et analyse comparative (benchmarking).....</i>	<i>23</i>
4. Des domaines à approfondir.....	26
4.1. Les ressources électroniques : quelle mesure de l'usage ?.....	26

4.2. L'impact des bibliothèques sur les communautés desservies est-il mesurable ?.....	28
4.3. Quelles analyses spécifiques convient-il de privilégier?	30
4.3.1. <i>Thèmes sélectionnés.....</i>	31
4.3.2. <i>Associer les étudiants, les enseignants et les personnels à l'évaluation.....</i>	33
5. Qui évalue ? Pourquoi ? Comment ?.....	34
5.1. Les acteurs de l'évaluation et leurs objectifs.....	34
5.1.1. <i>L'établissement lui-même : l'auto évaluation.....</i>	34
5.1.2. <i>Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.....</i>	36
5.1.3. <i>L'évaluation par l'AERES</i>	39
5.1.4 <i>Les niveaux et les méthodes de l'évaluation</i>	41
5.2 Pour une cohérence de l'évaluation à l'échelle nationale.....	41
5.3 La comparabilité et la coopération à l'échelle européenne.....	44
Conclusions	47
Recommandations	49
Annexes	50

Introduction

Inscrite au programme de travail 2007-2008 de l'inspection générale des bibliothèques par la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche¹, la présente étude porte sur l'évaluation de l'activité et des services documentaires français dans le cadre européen, et s'attache notamment aux indicateurs qui traduisent cette évaluation.

Le rapport de la Cour des Comptes² soulignait en décembre 2005 que « *la fonction documentaire n'est pas toujours perçue comme une mission essentielle : la place accessoire qui lui est généralement laissée dans la politique contractuelle est à cet égard révélatrice* ». Il indiquait d'autre part que « *compte tenu de ses spécificités, chaque université doit élaborer un projet stratégique qui lui soit propre et qui définit les domaines où elle doit être évaluée du point de vue de sa performance* ».

En raison des enjeux économiques et scientifiques de l'information -sachant que le marché mondial de la documentation électronique scientifique est évalué à 15 milliards de dollars et que celui de l'information scientifique et technique (IST) en France (documentation papier et électronique) est estimé à 100 M€, les organismes documentaires, à l'échelle internationale, sont conduits de façon de plus en plus pressante à évaluer leurs activités. C'est le cas de grandes bibliothèques prestigieuses comme la British Library ou Harvard, mais aussi de l'ensemble des bibliothèques universitaires dans de nombreux pays (Grande-Bretagne et pays scandinaves notamment). Cette évaluation doit répondre à plusieurs objectifs : permettre l'amélioration des résultats relatifs à l'enseignement et la recherche, justifier l'utilisation et la demande de moyens, motiver les services. Elle se traduit notamment -mais non exclusivement- par des indicateurs qui mesurent de façon croissante, outre l'activité, la performance.

En France, la loi organique relative aux lois de finances fait désormais obligation de définir des objectifs pour dépenser mieux et assurer un meilleur service aux usagers.

L'articulation entre les objectifs, les résultats et les moyens devient ainsi un impératif ; le cadre précis pour le monde universitaire est le programme 150 : « *Formations supérieures et recherche universitaire* ». La mise en place du budget global dans les établissements, qui est une des composantes de la loi du 10 août 2007 sur les libertés et les responsabilités des universités, est assortie d'un renforcement du rôle du contrat pluriannuel d'établissement. Ceci suppose la définition précise des orientations stratégiques de l'université et la disponibilité d'outils de mesure et de gestion. Les indicateurs d'activité et de performance s'avèrent indispensables. On célèbre d'ailleurs en 2007-2008 un « anniversaire », avec de

¹ Bulletin officiel de l'Education nationale, n° 36 du 11 octobre 2007.

² « Efficience et efficacité des universités : observations récentes et nouvelles approches ». Cour des comptes. Décembre 2005.

nouvelles éditions, une dizaine d'années après, d'un ensemble de publications sur l'évaluation.³

Il importe d'abord d'améliorer la qualité et la disponibilité des statistiques de base, puis de construire, au-dessus de ce socle, les ratios et les outils pertinents pour apprécier plus qualitativement les résultats des organismes documentaires et leur double contribution aux objectifs de leur université et d'une politique nationale de l'information scientifique et technique.

Objectifs de l'étude :

L'attente en matière d'évaluation des bibliothèques universitaires, accrue par l'ensemble des facteurs cités, trouve-t-elle une réponse adéquate avec les mesures et indicateurs en usage ?

Pour tenter de répondre à cette question centrale, cette étude s'attache à mettre en lumière les différents niveaux d'indicateurs, leurs articulations et leurs contenus.

Elle a été alimentée notamment par les travaux du groupe de réflexion sur les indicateurs, créé en novembre 2007 par la Sous-direction des bibliothèques et de l'information scientifique (SDBIS) à la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES). Elle reflète également la confrontation avec un ensemble d'expériences françaises et européennes, notamment dans le cadre de la Ligue des bibliothèques européennes de recherche (LIBER).

L'appréciation des objectifs et des moyens gagne à s'appuyer sur des données comparatives. Une couverture géographique internationale apporte un éclairage important, et l'Association of Research Libraries (ARL) aux Etats-Unis a développé depuis plusieurs années des méthodes d'évaluation des bibliothèques, qui se sont répandues en Europe, le plus souvent via la Grande-Bretagne. Mais ce rapport se limitera pour l'essentiel au domaine européen, plus adapté a priori à des comparaisons pertinentes.

Sur le plan national, l'identification du rôle des différents acteurs et le développement de la concertation s'imposent, notamment après la création de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) par la loi de programme du 18 avril 2006 pour la recherche, et les précisions données sur son fonctionnement et son organisation dans le décret du 3 novembre 2006.

Le rôle donné à la nouvelle agence ainsi que le développement de la politique contractuelle du ministère avec les établissements, conforté par la loi sur les libertés et responsabilités des universités, constituent autant de facteurs convergents pour le renforcement de l'évaluation.

³ Nouvelles éditions, environ 10 ans après les précédentes, des normes ISO 2789 : « Statistiques internationales de bibliothèques », en 2006, et ISO 11620 sur les indicateurs de performance des bibliothèques en 2007, ainsi que du Manuel de l'IFLA : « Measuring quality ; performance measurement in libraries » en 2007.

1. L'indispensable socle statistique

Le recueil régulier et coordonné de données de base sur l'activité des bibliothèques est un préalable essentiel car c'est une pratique répandue, avec une antériorité, et qui permet d'obtenir les éléments unitaires qui seront ensuite combinés pour le calcul de ratios déterminant les indicateurs.

1.1. Qui coordonne la collecte ? et comment ?

Les acteurs de la synthèse des données statistiques diffèrent selon les pays.

Ce sont souvent des associations qui procèdent au recueil des statistiques : plusieurs exemples européens montrent le rôle majeur des *associations de professionnels des bibliothèques* dans ce processus: on peut citer notamment :

- En Allemagne : DBV (Deutscher Bibliotheksverband) :
<http://www.bibliotheksverband.de>
- En Espagne : REBIUN (Red de bibliotecas universitarias) : <http://www.rebiun.org>
- Aux Etats-Unis : ARL (Association of research libraries) www.arl.org. Les statistiques sont collectées et publiées par l'association chaque année depuis 1961-1962
- En Grande-Bretagne : SCONUL (Society of College, National and University Libraries) : www.sconul.ac.uk
- En Suisse, les statistiques sont préparées par l'Office national des statistiques pour tous les types de bibliothèques. Depuis 2004, elles sont accessibles sur le site web de l'Office⁴ Des rapports de synthèse sur la collecte des données sont publiés occasionnellement. (voir l'onglet analyses). La collecte est gouvernementale, mais l'Association nationale des bibliothèques et bibliothécaires suisses (BBS) oriente sur son site web vers des liens sur les statistiques et leur évolution : <http://www.bbs.ch>

Des institutions et administrations sont également impliquées :

- En France, le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche -Direction générale de l'enseignement supérieur, avec l'ESGBU : Enquête statistique générale auprès des bibliothèques et services documentaires des établissements de l'enseignement supérieur français ;

⁴ <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/16/02/02.html>

- Aux Pays-Bas, la Bibliothèque royale des Pays-Bas et 13 bibliothèques universitaires néerlandaises se sont alliées pour créer un consortium assurant la coordination des statistiques et des indicateurs : l'UKB : <http://www.ukb.nl> ;
- La Bibliothèque nationale de Finlande gère la base de données des statistiques des bibliothèques de recherche. Il en est de même en Suède ;
- Certains pays collectent les données de l'ensemble des bibliothèques (universitaires et publiques) voir par exemple LISU (Loughborough University) en Grande-Bretagne, BIBSAM en Suède, Der Deutschen Bibliothekstatistik en Allemagne.

1.2. Les grandes familles de données collectées et leur diffusion

1.2.1. *Des familles de données proches*

Les statistiques de l'ESGBU (France), SCONUL (Grande-Bretagne), REBIUN (Espagne), et des bibliothèques de recherche finlandaises montrent des parentés évidentes dans les familles de données, même si l'organisation des rubriques diffère :

- L'ESGBU a adopté une grille synthétique, en trois chapitres : activités et services ; collections et acquisitions ; moyens, locaux et personnel ;
- Le formulaire de REBIUN (Espagne) se présente en 9 points : Usagers ; Jours et heures d'ouverture ; Locaux ; Equipements ; Collections et informatisation ; Services (aux usagers) ; Prêt entre bibliothèques ; Personnel ; Données budgétaires ;
- Le questionnaire statistique de SCONUL (Grande-Bretagne) comprend pour sa part 9 sections (de 0 à 8): Organisation ; locaux d'accueil et places de lecture ; stock de collections et acquisitions ; utilisation de la bibliothèque ; personnel et dépenses de personnel ; dépenses ; recettes ;
- Les 13 rubriques du recueil statistique des bibliothèques néerlandaises sont plus détaillées et répertorient de façon classique les données de l'université, les finances et le personnel de la bibliothèque, les dépenses d'acquisitions (par types de documents, par disciplines...), les entrées de documents, les délais de traitement, les horaires d'ouverture, les prêts, dont le prêt entre bibliothèques, le profil de la bibliothèque ;

Une attention particulière est apportée aux données entrées dans l'archive électronique, au nombre de recherches dans les catalogues et bases en ligne, à la consultation des périodiques électroniques.

- Quant à la base des bibliothèques de recherche finlandaises, gérée par la Bibliothèque nationale, elle recense les types et unités de bibliothèques, les

collections, les usages et usagers, les horaires d'ouverture et les services, les finances et le personnel. Trois grandes familles sont traitées : usage, collections, ressources.

Il n'est pas vraiment surprenant de retrouver pour rendre compte de l'activité des bibliothèques les mêmes grandes notions, articulées autour des collections, de l'offre de services in situ et à distance, des usages et des usagers, du personnel et des données budgétaires.

La norme ISO 2789 sur les statistiques internationales de bibliothèques (4^e édition en 2006) a représenté un facteur d'unification en affichant explicitement son objectif d'aide aux comparaisons entre pays. Encore faut-il préciser les rubriques pour examiner ce qu'elles couvrent exactement.

1.2.2. Collecte et diffusion des données : des méthodes différentes

L'historique du recueil statistique diffère selon les pays ; or il est évident que l'antériorité des données joue un rôle majeur dans l'analyse des évolutions et des tendances.

A titre d'exemple, l'ESGBU a déjà une longue histoire puisqu'elle a été lancée pour la première fois sur les données de 1974. On dispose donc d'une série statistique longue, de 1974 à aujourd'hui.

Les professionnels des bibliothèques britanniques collectent et publient grâce à SCONUL les statistiques des bibliothèques universitaires depuis 1987 ; en 1995 le traitement des données a été pris en charge par LISU (the Library and Information Statistics Unit), à l'université de Loughborough, qui entretient la base de données.

Rebiun, l'association espagnole des bibliothèques universitaires, mentionne des données statistiques depuis 1999 ; c'est aussi la date de départ de l'index BIX en Allemagne, pour les bibliothèques publiques à l'origine. Pour cet index, l'adhésion des bibliothèques se fait sur la base du volontariat ; elles acquittent un paiement annuel de 170 € pour contribuer au traitement des données et à la publication des résultats.

Les modes de collecte et de diffusion varient, mais les grandes rubriques se rejoignent et sont présentées le plus souvent dans un formulaire en ligne, rempli annuellement.

La diffusion des statistiques est en général publique, et accessible sur le web. En Allemagne, BIX, outre l'accès en ligne, publie les statistiques dans un magazine en couleur, avec des interviews de personnalités, afin de mieux faire connaître les bibliothèques.

Les statistiques de SCONUL sont fournies moyennant paiement : 80 livres sterling pour la publication imprimée, et le double avec le fichier Excel joint.

Dans son premier numéro de 2008, dédié à l'Europe, le *Bulletin des bibliothèques de France* rappelle dans un tableau comparatif les principales données statistiques de bibliothèques

européennes de l'enseignement supérieur (personnel, budget, lecteurs, ouverture...), et mentionne leurs sources.⁵

2. Les indicateurs documentaires vus par les instances d'évaluation

2.1. DGES-L'enquête statistique générale auprès des bibliothèques et services documentaires des établissements de l'enseignement supérieur français

L'ESGBU, lancée pour la première fois pour les données de 1974, a été conçue comme « *un outil national et régulier de mesure des activités et des moyens des bibliothèques universitaires dans une approche comparative* ». Elle porte aujourd'hui, grâce aux travaux de la Sous-direction des bibliothèques et de l'information scientifique (SDBIS) à la DGES, sur 157 bibliothèques d'établissements d'enseignement supérieur : services communs de documentation (SCD) et services inter établissements de coopération documentaire (SICD), ainsi que sur les bibliothèques des INSA, IUFM et grands établissements. Les 280 champs à remplir relèvent d'une **quinzaine de groupes d'indicateurs, structurés en trois grandes familles** : l'activité et les services, les collections et les acquisitions, les moyens, locaux et personnels.

Les modalités techniques de l'enquête et de son exploitation se sont perfectionnées au fil des années. Elle a été élaborée à l'origine sous forme papier puis sur des tableaux Multiplan, a connu en 1989 la première publication papier à la Documentation française et enfin été accessible sur Internet pour les données de 1999. La Sous-direction des bibliothèques et de l'information scientifique pilote un site web dédié. Si la publication papier des résultats est toujours assurée annuellement, l'application en ligne ASIBU : <http://www.sup.adc.education.fr/asibu/> permet la création de tableaux comparatifs, d'indicateurs quantitatifs et de ratios. C'est une application statistique interactive, qui permet l'accès à des données de synthèse comme à des données détaillées dynamiques, sous forme de tableaux comparatifs et personnalisables par établissement ou par dominante disciplinaire.

L'ESGBU présente l'avantage de l'antériorité et de l'adoption dès le début d'une approche comparative. La notion de classement, introduite lors de la première publication imprimée de *l'Annuaire des bibliothèques universitaires*, s'est développée avec la définition de familles de bibliothèques selon des critères de disciplines et de taille de la population étudiante :

- Grandes bibliothèques pluridisciplinaires : > 12000 étudiants
- Petites et moyennes bibliothèques pluridisciplinaires : < 12000 étudiants

⁵ BBF, 2008 n° 1 Frédéric Blin : « Les bibliothèques académiques européennes » p 18

- Dominante Science, technique, Médecine
- Dominante Lettres, Sciences humaines
- Dominante Droit, Sciences économiques

Le classement des bibliothèques universitaires porte notamment sur les collections, les prêts par étudiant et par lecteur, les étudiants formés (à la documentation), les acquisitions de livres et les abonnements de périodiques papier par étudiant et par lecteur, les abonnements de périodiques électroniques pour 1000 étudiants, les dépenses documentaires par rapport aux dépenses totales, etc.

La Sous-direction des bibliothèques et de l'information scientifique a réuni de fin novembre 2007 à mars 2008 un groupe de travail sur les statistiques et les indicateurs de performance des organismes documentaires de l'enseignement supérieur. A l'issue de ces travaux, des **ajouts à l'enquête statistique annuelle** vont être proposés en deux étapes : dès la collecte 2008, puis en 2009. A titre d'exemple, les parts respectives des acquisitions pour la formation et pour la recherche seront estimées ; la masse salariale globale, les catégories et les activités des personnels seront ventilées de façon plus détaillée, notamment pour le travail interne, la formation des utilisateurs, l'implication dans des actions de coopération nationale et internationale. Pour mieux rendre compte du développement des activités à distance, les méthodes de décompte des visites virtuelles seront affinées, afin de ne pas les limiter au nombre de visites de la page d'accueil du site.

En outre un **tableau de bord** proposant les indicateurs jugés les plus utiles à l'échelle nationale et classés selon les missions exposées dans la loi du 10 aout 2007 relative aux libertés et aux responsabilités des universités (LRU) devrait être présenté sur le site de la DGES-SDBIS.

Plus largement la réflexion engagée sur la mesure de la qualité et l'impact des organismes documentaires sera poursuivie.

D'autres instances, comme le CNE et l'IGAENR se sont intéressées au volet documentaire de l'évaluation.

2.2. Les indicateurs documentaires du Livre des références (CNE – IGAENR) : une approche qualitative

Ainsi que l'explique le Bulletin du CNE (n° 38, novembre 2003), « *le CNE et l'IGAENR ont réfléchi aux moyens permettant d'engager plus fortement les établissements dans une démarche d'évaluation interne. Cette réflexion s'exprime dans le Livre des références, conçu comme un outil d'aide à la mise en place de procédures internes de contrôle de la qualité et comme un document qui facilitera l'entrée des établissements dans l'espace européen de l'enseignement supérieur. Le Livre des références propose donc un cadre à la réflexion, qui doit permettre à l'établissement de se définir de façon pertinente et universelle, et une méthode, la démonstration de l'adéquation des moyens mis en place avec les attentes de la*

société ». Le lien avec le principe de l'autonomie institutionnelle est souligné à plusieurs reprises.

Le *Livre des références* développe et organise la connaissance des éléments d'un établissement pour l'ensemble de ses composantes et de ses services, **dans une perspective qualitative**. Ce document d'appui à l'évaluation traite de trois grands chapitres : la politique de formation, la politique scientifique, le management de l'établissement. Pour chacun, il comporte un certain nombre d'indicateurs documentaires, dont ne seront cités ici que les plus importants, avec une déclinaison du général au particulier : du référentiel (grand domaine) à la référence (proposition) puis aux critères (dispositifs opérationnels)

Au chapitre Politique de formation, citons, pour le référentiel « *Les étudiants : de l'accueil à l'insertion professionnelle* », la référence : « *L'établissement a une politique d'accès à la documentation* », qui se décline en dix critères, dont :

- « *Il existe une coopération concrète entre le service commun de la documentation et les bibliothèques périphériques* » ;
- « *Les bibliothèques ont des horaires d'ouverture étendus* » ;
- « *Les ressources documentaires électroniques sont accessibles de tous les postes de l'université* » ;
- « *Le SCD est partie prenante de la vie pédagogique, scientifique et culturelle de l'université* » ;
- Au chapitre Politique scientifique, la référence « *L'établissement met en œuvre ses priorités de recherche* » est notamment illustrée par le critère : « *La politique documentaire tient compte des priorités de recherche de l'établissement* » ;
- Enfin au chapitre Management, les services communs sont fréquemment cités, notamment pour le référentiel : « *La gestion des systèmes d'information et des fonctions logistiques* », avec la référence suivante : « *L'établissement assure la conservation, la mise en valeur et le développement de son patrimoine culturel et scientifique* ».

Ces critères ne sont pas exclusifs d'autres, car comme l'indique le CNE : « *L'établissement introduit tous les critères qui lui semblent pouvoir contribuer à sa démonstration.* »

3. Les indicateurs de performance

La nécessité de plus en plus pressante de rendre compte en fonction de missions et d'objectifs précis, ainsi que de disposer d'éléments de comparaison incite de nombreux organismes à rechercher une amélioration de la qualité de leurs services, à travers des indicateurs de performance, comparant les résultats aux objectifs. Bien que qualité et performance soient deux notions distinctes, l'inscription de la performance dans une démarche qualité permet d'obtenir une adhésion et des résultats beaucoup plus nombreux et exploitables.

Les objectifs sont déclinés en indicateurs qui répondent à des finalités externes (gouvernance de l'université, ministère, mécènes...), mais aussi internes pour le pilotage du service. La capacité de collecte et de partage, la lisibilité et la légitimité des indicateurs sont cruciales.

En France, trois éléments de contexte au moins ont favorisé le développement de cette approche, ainsi que du processus contractuel : la mise en œuvre de la LOLF, effective au 1^{er} janvier 2006, la généralisation de la réforme LMD (licence - master - doctorat), enfin la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006.

L'univers de la documentation cherche à mieux se situer dans ce cadre général, à la fois en mettant en valeur ses particularités et en montrant ses parentés avec des indicateurs d'autres domaines de l'université.

3.1. Définitions de la performance et de ses indicateurs

La DGES fait figurer en annexe de son mode d'emploi pour la « *Politique contractuelle dans l'enseignement supérieur et la recherche. Vague B 2008-2011* » un glossaire intitulé : « *LOLF et politique contractuelle* ». La performance y est définie comme la « *capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service ou d'efficience de la gestion* », cette dernière constituant l'« amélioration du rapport entre les moyens consommés et les réalisations ».

Un indicateur est « *la représentation quantifiée d'un phénomène qu'on veut mettre sous contrôle. Il fournit des données chiffrées sur les principaux aspects de l'action évaluée et permet des comparaisons rigoureuses en matière de coûts, volume des activités, nombre de bénéficiaires.* » A la différence des indicateurs d'activité, « *mesure du résultat direct de la production d'un service* », les indicateurs de performance « *doivent permettre de juger si les objectifs d'un programme ont été atteints* ».

Le « *Guide de la performance* » établi conjointement par le Ministère des finances, les commissions des finances du Sénat et de l'Assemblée nationale, la Cour des comptes et le Comité interministériel d'audit des programmes, conseille des indicateurs d'efficacité socio-économique (y compris l'impact des actions entreprises) ainsi que des indicateurs d'efficience de la gestion.

Dans le domaine de la documentation, la norme ISO 11620 « *Information et documentation - Indicateurs de performance des bibliothèques* », validée fin 2007, définit la performance comme « *l'efficacité dans la fourniture de services par la bibliothèque et l'efficience dans l'affectation et l'emploi des ressources utilisées pour fournir ces services.* »

Toujours dans le même domaine, pour Eric Sutter, auteur de: « *L'évaluation et les indicateurs de la performance des activités info-documentaires* » (ADBS éditions ; 2006) « *les indicateurs de performance sont généralement construits sous forme de ratios ou d'associations de données élémentaires combinant des quantités par unité de temps ou par unité monétaire.* » Ils constituent « *un élément de référence pour progresser et disposer d'éléments de comparaison au sein d'un réseau.* »

3.2. Les principaux référentiels de la qualité et de l'évaluation

3.2.1. *Les référentiels dans le domaine de la qualité sont nombreux*

Inscrire la performance dans une démarche qualité globale permet de lui donner tout son sens et de motiver les personnels.

▪ **Les référentiels généraux**

Comme le rappelle Eric Sutter, la norme ISO 9004 : « *Lignes directrices pour l'amélioration des performances* » (décembre 2000) « *propose une échelle à cinq échelons pour évaluer le niveau de maturité des performances d'un organisme sur chacun des vingt-sept paragraphes clés qu'elle compose* » : elle va de l'approche non formelle jusqu'aux performances optimales.

La Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES), dans ses recommandations pour la mise en œuvre d'une démarche d'auto-évaluation, invite les établissements à choisir entre les référentiels suivants :

- le *Référentiel partagé d'indicateurs et de procédures d'évaluation* de l'European University Association, <http://www.eua.be> ;

Cette association a lancé dès 1994 un *Programme d'évaluation institutionnelle*, avec pour objectifs de renforcer l'autonomie institutionnelle, soutenir le développement de la qualité et promouvoir la dimension européenne dans les universités. D'après le bilan dressé 10 ans après, plus de 170 universités y ont participé.

- le *Livre des références* du CNE et de l'IGAENR (voir ci dessus en 2.2) ;
- le document de l'ENQA (European Association for Quality Assurance) : « *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European higher education area* » : il a été établi dans le cadre du processus de Bologne et adopté par les ministres européens en 2005 à Bergen ; traduit en huit langues, il l'a été en français par le CNE en janvier 2006 sous le titre : « *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur* ». Une deuxième édition en anglais a été publiée en 2007. Il établit des procédures de garantie de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur, surtout pour l'offre de formation, et dans les agences d'évaluation ou d'accréditation. L'AERES mentionne sur son site web qu'elle s'inscrit dans le cadre de ce standard européen. « *En mai 2007, le principe déjà retenu d'une évaluation des agences d'évaluation ou d'accréditation a été renforcé par la décision de mettre en place un registre des agences travaillant dans le respect des références européennes.* » Le registre indépendant EQAR (European Quality Assurance Register) sera mis en place courant 2008.
- la DGES met également en ligne sur son site web un document du CAF (Common Assessment Framework), intitulé : « *Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques* »,

développé par le groupe des services publics innovants (IPSG) au niveau européen. C'est « *un outil d'introduction pour permettre aux organismes publics de s'évaluer à moindre coût* ». La démarche CAF a également été diffusée en France par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), qui y a travaillé avec les autres directions générales de la Fonction publique des pays européens : une version pilote a été disponible dès 2000, une version mise à jour a été publiée en 2006. Un modèle plus développé est cité : celui de l'EFQM, la Fondation européenne pour le management de la qualité, à Bruxelles, révisé en 2003. Le portail de la performance de SCONUL met en valeur le modèle de cette fondation de portée internationale avec 700 organisations membres. Il s'applique au privé comme au public, pour l'auto-évaluation, l'évaluation externe, le management. Il constitue le référentiel pour concourir au prix européen de la qualité, mais peut également servir à l'auto évaluation.⁶

- Dans un autre registre, la Société française de l'évaluation (www.sfe.asso.fr) a élaboré en 2003 une « *Charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics* », remaniée en 2006. Citons simplement ses grands principes : pluralité, distanciation, compétence, respect des personnes, transparence, opportunité, responsabilité. Chacun de ces termes est commenté dans la version en ligne de la charte.

Tous ces documents constituent des outils très généraux au service du management de la qualité et de l'évaluation.

- Pour sa part, la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP), si elle a un rôle de conseil méthodologique et même un rôle « normatif » en matière de répertoires et nomenclatures, est d'abord productrice d'indicateurs, de résultats d'évaluations, d'enquêtes et d'outils de pilotage. La notion de performance a été ajoutée en 2006 à celles d'évaluation et de prospective, transformant le sigle DEP en DEPP pour cette direction, en lien avec une réorganisation. Elle comporte notamment une Sous-direction de la performance de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Celle-ci conduit actuellement un projet de portail évolutif, rassemblant les informations disponibles à l'échelle nationale sur l'enseignement supérieur et la recherche ; il constituera un outil d'aide à la décision pour différents publics : dont les présidents et secrétaires généraux des universités, les directions du ministère, l'AERES, les inspections...

Une autre sous-direction de la DEPP, celle des synthèses statistiques, élabore quant à elle, en lien avec d'autres services transverses du ministère, un tableau de bord académique. Les indicateurs ont été définis, notamment pour les personnels, et une **fiche-type** a été établie, avec une partie fonctionnelle (éléments de contexte, objectifs associés, valeur mesurée...), et une partie technique (mode de calcul, source d'information, rythme de mise à jour...) : voir le document en annexe.

L'Observatoire des sciences et des techniques (OST) fournit aux établissements d'enseignement supérieur, à la demande de la DGES, des indicateurs décrivant leurs productions scientifiques et technologiques : quatre sont relatifs à la production scientifique

⁶ Le modèle EFQM est présenté dans l'ouvrage d'Eric Sutter pp 15-19.

de l'établissement, un à sa valorisation, deux mesurent sa participation aux programmes cadre de recherche et développement (PCRD) de la Commission européenne. Ils sont identiques à ceux du programme 150 « Formations supérieures et recherche universitaire » de la Mission interministérielle pour la recherche et l'enseignement supérieur (MIRES).

- **Les référentiels qui concernent précisément les bibliothèques et organismes documentaires :**

- Le Livre des références a déjà été cité ci-dessus pour ses éléments documentaires.
-
- la norme ISO 11620 : « *Information et documentation -Indicateurs de performance des bibliothèques* ». a connu une nouvelle version en décembre 2007. Voir ci-dessous les domaines pris en compte. (3.3)
- la publication de l'IFLA (*International Federation of Library Associations and Institutions*) a été mise à jour : « *Measuring quality : performance measurement in libraries* » ; 2nd revised edition, K.G Saur ; 2007, par Roswitha Poll et Peter te Boekhorst.

Dans l'introduction, les deux auteurs soulignent les évolutions par rapport à l'édition précédente, publiée dix ans avant. De nouveaux indicateurs ont été créés pour plusieurs raisons : le développement des ressources et des services électroniques ; la demande croissante de transparence des coûts, d'où une augmentation des indicateurs sur les aspects financiers ; l'évolution du rôle de la bibliothèque comme lieu de travail (notamment travail de groupe) et d'apprentissage de la recherche d'information.

La structuration générale des indicateurs en 4 domaines, identiques à ceux de la norme ISO 11620 : Ressources, accès, infrastructure ; Utilisation ; Efficience ; Potentialités et développement constitue un élément nouveau, particulièrement pour le dernier domaine, plus prospectif, avec 5 indicateurs.

3.2.2. *A ces référentiels de portée internationale s'ajoutent divers référentiels nationaux, ou listes d'indicateurs.*

SCONUL, l'association britannique des bibliothèques de recherche, a créé un groupe de travail sur l'amélioration des performances, dont un des résultats est le **Portail de la Performance**. www.sconul.ac.uk (rubrique performance).

Il cherche à développer de façon pragmatique la culture de l'évaluation et propose une « boîte à outils », avec différentes méthodes de mesure de la qualité dans les bibliothèques, concernant les utilisateurs et les personnels. Pour chaque approche de la performance, sont rassemblés une définition, une méthodologie pour l'application, des expériences et un forum de discussion.

En France plusieurs listes coexistent, en fonction du domaine d'évaluation :

Pour la politique nationale, la LOLF joue un rôle fédérateur, notamment avec le PAP (projet annuel de performance), déclinant actions, objectifs et indicateurs. Pour l'action 150.05, dans

le domaine des bibliothèques et de la documentation, (rattachée au programme 150 : *Formations supérieures et recherche universitaire*), l'objectif est d'«optimiser l'accès aux ressources documentaires pour la formation et la recherche » d'où des indicateurs comme le « *pourcentage de documents signalés dans le catalogue informatisé de l'établissement* » ou celui de « *documents signalés dans le SUDOC* (catalogue collectif de l'enseignement supérieur) ».

Le but visé est à la fois de : « *renforcer la culture de l'évaluation et de l'analyse de la demande afin d'être au plus près des besoins des usagers* » et d'« *améliorer les services, grâce en particulier à la généralisation de l'accès direct ou à distance aux ressources, à l'élargissement des horaires d'ouverture et à la mise en œuvre d'actions de formation des étudiants à la recherche d'informations.* »

Quelques indicateurs « LOLF » nouveaux ont donc été formulés pour le **Projet de loi de finances 2008**⁷, toujours pour répondre à l'objectif : « *Optimiser l'accès aux ressources documentaires pour la formation et la recherche* » :

- mesure de la disponibilité hebdomadaire des places de bibliothèque ;
- taux de fréquentation des bibliothèques de l'enseignement supérieur par lecteur inscrit ;
- consultation des ressources électroniques ;
- nombre de documents téléchargés et taux de demandes satisfaites.

« *Le développement des ressources documentaires et de leur accessibilité dans de bonnes conditions correspond à des objectifs à la fois pédagogiques et scientifiques. La mise en œuvre d'une pédagogie de plus en plus fondée sur le travail personnel de l'étudiant exige que celui-ci soit en mesure de recourir à des documents en nombre, diversifiés et faciles d'accès. Par ailleurs, les activités de recherche ne peuvent être conduites qu'à la condition de disposer des ressources d'information scientifiques les plus récentes et de niveau international.* »

On peut citer également à titre d'exemple les indicateurs de la Mires (Mission interministérielle pour la recherche et l'enseignement supérieur) pour la recherche, relatifs aux publications scientifiques, à l'indice de citation, à l'espace européen de la recherche

Les indicateurs des contrats (avec un rythme quadriennal) font en quelque sorte le lien entre la politique nationale et la stratégie de l'établissement. Comme le mentionne le document de la DGES sur la politique contractuelle (vague B) : « *La construction du bilan s'appuiera sur les données chiffrées dont dispose l'établissement pour son propre pilotage. Cet auto-diagnostic s'appuiera aussi sur l'analyse des indicateurs de résultats de l'établissement, tels qu'ils sont fournis par la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance.* »

⁷ Voir sur le forum de la performance : <http://www.performance-publique.gouv.fr/farandole/2008> le jaune budgétaire: « PLF2008 ; Rapport sur les politiques nationales de recherche et de formations supérieures ».

Les orientations stratégiques données par la DGES aux établissements pour la vague C présentent une approche plus intégrée de la politique pédagogique et scientifique, ainsi qu'une inscription des ressources documentaires comme appui à cette politique, selon les objectifs suivants : améliorer les services aux usagers, développer les ressources documentaires dans le cadre d'une organisation cohérente, participer aux réseaux documentaires locaux et nationaux, développer et moderniser l'accès en ligne à la documentation, conserver et valoriser le patrimoine documentaire.

Enfin à l'échelle locale, notamment dans le cadre de l'auto-évaluation et des projets d'établissement chaque institution élabore et suit régulièrement ses propres indicateurs de pilotage. Les tableaux de bord se sont beaucoup développés, et certains SCD vont jusqu'à élaborer des référentiels d'indicateurs, voire acquérir des outils d'informatique décisionnelle : cf. l'exemple du SCD de Grenoble2 développé ci-dessous (en 3.4.1).

La définition des indicateurs ou le niveau de détail varie selon les destinataires : décideurs au niveau du Ministère et de l'université, services documentaires, pairs auxquels il est souhaitable de se comparer, usagers.

Mais il est clair que la loi LRU et la globalisation des crédits accroissent encore le poids des indicateurs, notamment pour les parts hors critères : part sur projets et part sur critères de performance.

Cette description -sommaire- des différents indicateurs rend perceptible la complexité du domaine et son absence de lisibilité à ce jour.

3.3. Les domaines pris en compte par les indicateurs

Les domaines ont été définis selon la méthode des tableaux de bord prospectifs (balanced scorecard), d'abord pratiquée par les entreprises, avec quatre composantes : les usagers, les finances, les processus, le développement et l'innovation. Le sous-titre du document fondateur en 1996 : « *The balanced scorecard : translating strategy into action* », par Kaplan, R.S et Norton, D.P., Boston, Mass., Harvard Business School Press, est assez explicite sur les objectifs visés : traduire la stratégie en actes.

Ces composantes ont été adaptées aux bibliothèques, et le même cadre est présenté dans le projet de norme ISO 11620 revue, la publication récente de l'IFLA sur la mesure de la performance et le programme allemand BIX.

Il consiste à répartir les indicateurs en **quatre ensembles** :

- ressources, accès et infrastructure ;
- utilisation ;
- efficience ;
- potentialités et développement.

Pour chacun, des indicateurs liés aux collections, au personnel, aux installations, etc. sont définis.

Si l'on reprend la norme ISO 11620 :

- le **premier domaine, Ressources, accès et infrastructure**, s'attache notamment :
 - à la mesure de la réussite dans l'accès à l'information (taux de réussite de la recherche par sujet au catalogue, pourcentage des sessions rejetées) ;
 - au calcul des délais (par exemple pour la recherche des documents en magasin) ;
 - aux ratios par rapport à la population desservie : places assises, postes de travail publics, nombre d'agents.
- Le **deuxième domaine** traite de l'**utilisation** des fonds (consultations, emprunts, téléchargements) et des services rendus par la bibliothèque (taux d'occupation des places et des postes, taux de présence aux séances de formation...).
- **L'efficience, troisième domaine**, se mesure notamment par des coûts, dont le calcul n'est pas toujours aisés, (exemple du coût d'une unité de contenu documentaire téléchargée), des délais (acquisition et traitement des documents) et des données liées au personnel.
- Enfin la dimension plus prospective du **quatrième domaine : « Potentialités et développement »** est illustrée dans trois secteurs :
 - les ressources électroniques : pourcentage des dépenses en fourniture d'information consacrées à la collection électronique, pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture de services électronique ;
 - la formation des personnels (nombre de sessions suivies par agent) ;
 - les apports budgétaires à la bibliothèque : subventions institutionnelles et ressources propres.

La norme ISO 11620 liste ainsi 44 indicateurs.

Les auteurs du manuel de l'IFLA, comparant différentes sources importantes pour les indicateurs de performance, parviennent à 40, dont 32 communs avec la norme ISO. (Voir en annexe le tableau de comparaison).

3.4. Des éclairages sur les pratiques

3.4.1. *Quelques expériences en France*

Dans la plupart des universités, la collecte des données servant à construire ensuite des ratios concernant les bibliothèques est incomplète car elle ne concerne qu'une partie des dépenses documentaires des universités. En effet, les services communs de documentation englobent les bibliothèques intégrées dans les données fournies pour l'ESGBU. Mais pour les bibliothèques associées, le questionnaire est plus réduit et pas toujours rempli de manière satisfaisante. Quand on parle de diverses unités de recherche (laboratoires...), la contribution à l'ESGBU est totalement fonction des bonnes volontés.

Au-delà de la collecte courante des données d'activité, certains SCD ont conduit une démarche globale. C'est notamment le cas en région Rhône-Alpes, avec les SCD de Lyon1 et Grenoble2.

Au SCD de l'université Lyon1, la démarche qualité en matière d'accueil, entamée début 2005 a connu une étape d'évaluation et de premiers résultats concrets, notamment une base de connaissances normalisée, en octobre-novembre 2006 ; elle a mobilisé une soixantaine de personnes relevant de toutes les catégories et a abouti à la nomination d'un chargé de mission « Indicateurs et tableau de bord ».

Le tableau de bord a été construit selon une démarche de gestion de projet avec les services collectant les données d'activité. Le recueil des besoins, l'élaboration de la typologie des indicateurs, le rythme de collecte des données, la désignation des responsables de suivi, ont été traités ; parmi les domaines d'activité retenus figurent :

- les usagers ;
- les flux (entrées, prêts, en distinguant le prêt entre bibliothèques) ;
- les collections (papier et électroniques) ;
- la formation des utilisateurs ;
- ainsi que des données sur les budgets et les ressources humaines.

L'informatique et le portail documentaire sont en cours d'analyse. Des indicateurs ont été définis pour chaque domaine : par exemple pour les collections papier : « *Taux de rotation des collections par discipline par rapport à l'ensemble du fonds* », ou « *Nombre d'exemplaires achetés par étudiant* ». Certains de ces indicateurs -et c'est le cas du dernier cité- sont des indicateurs du contrat quadriennal (2007-2010).

Au SICD de Grenoble 2, un projet global de réorganisation du service a été mené. Il a notamment conduit, par une démarche concertée avec l'ensemble du personnel, à l'élaboration d'un référentiel des indicateurs ainsi qu'à l'étude puis au choix d'outils d'informatique décisionnelle.

Le référentiel comprend comme grands chapitres les effectifs, le budget, les collections, les usagers et les services ; sur ces deux derniers points, les indicateurs définis portent sur la fréquentation, la consultation et le prêt, la formation. Enfin les indicateurs retenus correspondent à des demandes diverses :

- demande de l'ESGBU pour le ratio : Nombre d'étudiants formés/public étudiant à desservir*1000 étudiants ;
- demande LOLF pour : nombre total de places/nombre d'heures d'ouverture hebdomadaire*nombre d'étudiants cible ;
- et demande « locale » par exemple : « nombre de documents communiqués ou empruntés venant du magasin/ nombre total de documents du magasin BU ».

L'élaboration du référentiel s'est accompagnée d'une recherche sur un outil d'informatique décisionnelle, permettant d'obtenir après l'entrée des données sélectionnées et selon des grilles de rapports, la restitution d'informations mises en forme.

Une approche complémentaire à celle de référentiels globaux consiste à approfondir l'évaluation d'un domaine : c'est le cas dans de nombreux établissements pour **la formation des utilisateurs** à la recherche et à la méthodologie documentaires. Une des questions de l'enquête statistique porte sur la formation dans les cursus ; mais plus largement certains établissements procèdent à un suivi fin des filières des inscrits, des volumes horaires..., en distinguant l'initiation à la recherche documentaire, la recherche d'informations sur le web, la recherche d'informations pour des projets précis. Une approche détaillée est pratiquée par exemple par *l'INSA de Lyon*. Dans certaines filières, cette formation devient l'un des modules de formation pour le C2i (passeport informatique). Cette tendance est en cours de développement.

Les professionnels des bibliothèques engagés dans ces travaux insistent tous sur la durée de la démarche et sur l'indispensable mobilisation des personnels.

Au *SICD de Grenoble 2*, la réunion de lancement a eu lieu à la fin de l'automne 2005 ; la mise en place des premiers indicateurs en janvier 2007, l'acquisition du logiciel de reporting en juin 2006 et le début de l'entrée en production à l'automne 2007.

A *l'University College of London*, deux années ont été nécessaires entre la planification et la mise en application de la mesure de la qualité.

3.4.2. *Les contrats d'établissement*

« *Les contrats d'établissement permettent de fixer les projets d'un établissement dans le cadre d'une politique nationale, et d'allouer des crédits en fonction d'objectifs chiffrés sur une durée de quatre ans, fruits d'un dialogue entre l'Etat et l'établissement* »⁸. De grandes orientations ont été fixées, relatives aux services aux usagers, à une offre documentaire

⁸ Document de la DGES sur la politique contractuelle.

cohérente et modernisée, à la double dimension de conservation et de valorisation du patrimoine, à l'indispensable participation aux réseaux documentaires.

Les indicateurs contrats pour la documentation évoluent en rapport avec les objectifs au fil des vagues chronologiques. La vague A présentait tout un ensemble d'indicateurs issus de l'ESGBU, ainsi que quelques compléments et deux enquêtes sur les horaires d'ouverture par implantation et sur la situation des bibliothèques non intégrées. La vague B ne présentait plus que les indicateurs non présents dans l'ESGBU et les deux enquêtes ; enfin la vague C, la plus récente (2009-2012) propose comme indicateurs de suivi pour la politique nationale de la documentation dans le cadre de la LOLF les 4 indicateurs suivants :

- Durée actuelle maximum de l'ouverture hebdomadaire dans l'un des sites du SCD ou SICD ;
- % des acquisitions du SCD par rapport aux acquisitions documentaires totales de l'établissement ;
- % des ressources électroniques payantes accessibles à distance ;
- Dépenses consacrées à la conservation et à la valorisation du patrimoine.

Il semble important de relever que le rôle des organismes documentaires, services transverses de l'université, dépasse largement le domaine de la documentation ; à titre d'exemple, les indicateurs de pilotage sur les TIC comme : nombre d'ordinateurs mis à la disposition des étudiants, ou indice de satisfaction des usagers en pourcentage (qualité des services et accessibilité), concernent très largement les bibliothèques.

Dans le contexte local, l'université peut également définir avec le SCD ses objectifs prioritaires pour le contrat : à titre d'exemple, l'université Lyon1 a demandé au SCD, dans l'optique d'améliorer la qualité des services et le pilotage institutionnel, de construire, pour la période 2007-2010, outre les indicateurs proposés par le service, les quatre indicateurs suivants, liés aux objectifs stratégiques pour la documentation :

Indicateurs du SCD de Lyon1. Objectifs stratégiques pour la documentation

Usage de l'offre documentaire	Nb de téléchargements de documentation électronique/ Nb d'enseignants-chercheurs
Id.	Nb de prêts/ Nb d'étudiants inscrits
Id.	Nb d'entrées/ Nb d'étudiants inscrits
Accessibilité des bibliothèques	Nb d'heures d'ouverture hebdomadaire en période pédagogique

Le SCD de Toulouse1 a pour sa part choisi des indicateurs de suivi du contrat 2007-2010 en lien avec son projet d'établissement et dans le cadre de l'objectif de la LOLF : « Maintenir une politique documentaire de qualité en direction de tous les publics ».

Indicateurs du SCD de Toulouse1. Contrat 2007-2010

Budget documentation ⁹	dépenses documentation / budget SCD dépenses SCD / dépenses Université Toulouse1
Développement des collections	taux d'accroissement de la documentation électronique dans les disciplines et thématiques de recherche de l'université/ dépenses documentation offre de livres numériques pour les étudiants taux de couverture des manuels de niveau L / étudiant
Amélioration de la qualité des services	Nombre d'enquêtes de satisfaction (<i>ponctuel</i>) Taux d'étudiants bénéficiant d'une formation à la méthodologie documentaire par niveau : Licence, master, doctorat.

Pour chaque indicateur sont mentionnés les pourcentages atteints fin 2006 et la cible 2010.

3.4.3. L'exemple allemand : BIX

L'index BIX de comparaison entre les bibliothèques, <http://www.bix-bibliotheksindex.de/> appliquant le principe d'évaluation des performances pour les services rendus aux usagers, a été initié en 1999 par la Fondation Bertelsmann, pour les bibliothèques publiques, en liaison avec l'Association des bibliothèques allemandes et l'Institut des sciences sociales appliquées. Il a été étendu aux bibliothèques de recherche en 2002 et depuis 2005 il est géré directement par la DBV (Deutscher Bibliotheksverband).

Il a concerné, en 2006, 280 bibliothèques publiques et 60 bibliothèques de recherche.

Le schéma d'organisation pour les indicateurs concernant les bibliothèques de recherche est celui qui a été décrit plus haut : ressources/infrastructure, utilisation, efficience et

⁹ Pour le SCD de Toulouse1, les dépenses de documentation recouvrent tous les achats de documentation au sens strict, hors dépenses d'environnement documentaire ; le ratio dépenses SCD/dépenses université doit marquer par son évolution une intégration progressive des dépenses documentaires de l'université dans le budget du SCD et a contrario la réduction des dépenses documentaires hors SCD.

L'indicateur « heures d'ouverture hebdomadaire » sera repris après achèvement des négociations en cours.

développement ; il diffère un peu pour les bibliothèques publiques : ressources, approche utilisateur, efficience, approche personnel.

Mais le nombre des indicateurs sélectionnés pour l'analyse comparative entre bibliothèques est beaucoup plus réduit que dans la norme ISO : 17 en incluant un indicateur en test sur la satisfaction du public (enquête en ligne). Voir le tableau en annexe.

De fait ces travaux pour BIX ont fait école, et la nouvelle version de la norme ISO 11620 s'en est assez largement inspirée, en les enrichissant.

3.4.4. *L'approche par les usagers : les enquêtes de publics.*

Le rapport de la Cour des Comptes sur « *L'efficience et l'efficacité des universités* » notait en décembre 2005 « *le caractère épars et hétérogène des enquêtes permettant d'analyser la demande réelle des usagers* », et exprimait le souhait d'enquêtes régulières. Les données statistiques ne permettent pas en effet d'éclairer les attentes des usagers ni d'apprécier qualitativement les services. C'est pourquoi une autre approche, plus qualitative, sur les activités s'est développée.

On voit se développer les **études de satisfaction des usagers**, souvent conduites localement, à l'aide de prestataires externes. Ces enquêtes, qui font l'objet d'un questionnaire spécifique et d'entretiens dits « en face à face » ont les avantages et les limites des formules sur mesure.

Daniel Renoult présentait début 2006, au titre de l'Inspection générale des bibliothèques, un point d'étape sur les enquêtes de publics en bibliothèque universitaire, dans le Bulletin des Bibliothèques de France. (BBF.2006.T51 n° 2). Il soulignait notamment la nécessité d'enquêtes fiables et de plans d'actions à en déduire: « *Face à des croyances très répandues, parfois faussement naïves, en une providence du tout Internet, l'utilité des bibliothèques universitaires comme lieux d'études et de consultation de documents appelle aujourd'hui des preuves, confirmant par des enquêtes fiables les statistiques d'utilisation issues des systèmes de gestion informatisés.* ».

« *ces études ... peuvent conduire les bibliothécaires à revoir plus profondément leur vision des usagers et sans doute à modifier leur offre et leurs pratiques* ».

La pratique des groupes de discussion (focus groups) se répand soit pour tester de nouveaux modes d'accès (ex des interfaces de sites web), soit beaucoup plus largement pour des représentations de l'image de la bibliothèque (cf. l'enquête du CREDOC sur la fréquentation des bibliothèques municipales, parue récemment aux éditions de la BPI).

Pour permettre une approche comparative sur la satisfaction des usagers, l'adoption d'un outil commun est en cours dans quelques SCD, sous l'impulsion de deux associations : LIBER (Ligue des bibliothèques européennes de recherche) et l'ADBU (Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation).

En effet l'ARL (Association of Research Libraries) pratique depuis plusieurs années en Amérique du Nord puis en Grande-Bretagne un ensemble d'outils appelé LibQUAL+ (pour library quality). <http://www.libqual.org> .

La pièce majeure du dispositif est un sondage web sur la satisfaction des usagers par rapport aux services offerts. Les objectifs sont notamment de comprendre la perception qu'ont les usagers de la qualité des services ; de collecter et d'interpréter de façon systématique et sur une période suffisamment longue l'appréciation des services ; d'offrir un outil permettant à une bibliothèque de se comparer à d'autres. En effet le questionnaire et son traitement sont centralisés par l'ARL, pour un montant de 3000 dollars en 2008, avec une marge d'initiatives et d'exploitation locales. La satisfaction est appréciée selon trois critères : la bibliothèque comme espace (locaux, équipements...), la fourniture d'information, la relation avec le personnel.

Près de 1000 entités ont déjà pratiqué cette enquête, souvent à plusieurs reprises, et son usage s'étend géographiquement. En France un groupe de travail a été constitué pour adapter le questionnaire aux spécificités françaises, notamment pour les catégories de populations cible (types d'étudiants, d'enseignants, etc.) et pour les disciplines. Il convient néanmoins de ne pas trop s'éloigner du cadre, pour garder le bénéfice de la comparaison.

Après un premier essai pratiqué en mai 2007 par le SCD de l'université de Lyon 1, qui a repris les acquis d'un pionnier précédent, la bibliothèque d'HEC en 2004 et à nouveau en 2006, un petit groupe de BU françaises pratique l'enquête pour les deux sessions de 2008. Une journée de formation a rassemblé fin janvier à Paris des représentants de 11 SCD, ainsi que d'un institut universitaire suisse : l'École polytechnique fédérale de Lausanne.

Les enquêtes d'usagers ne peuvent en aucun cas constituer le seul mode d'évaluation, ne serait-ce qu'en raison du biais de la subjectivité et du côté « instantané » qui peut fausser la perception (période de l'année retenue...). Un correctif consiste d'abord à répéter de façon régulière ces enquêtes, mais il convient surtout de croiser plusieurs approches de l'évaluation et de conduire des enquêtes qualitatives sur des points précis.

3.5. L'hypothèse d'un noyau commun d'indicateurs est-elle viable ? Selon quels critères et quelles méthodes ?

3.5.1. Les critères de sélection

L'identification d'un noyau commun et limité d'indicateurs, reposant sur des données statistiques comparables, est-elle possible à l'échelle française, et à l'échelle de quelques pays européens intéressés ?

Les auteurs du manuel de l'IFLA « *Measuring quality* » indiquent que des indicateurs utiles pour des comparaisons doivent notamment :

- refléter la plus grande part possible des services des bibliothèques ;

- traiter aussi bien des services électroniques que des services traditionnels ;
- aider à démontrer l'importance et l'impact des bibliothèques ;
- faire progresser la comparaison entre les bibliothèques participantes ;
- permettre la prise en compte des spécificités de telle ou telle bibliothèque ;
- donner des résultats faciles à interpréter,

et en dépit de tout cela, consister seulement en quelques mesures à élaborer de préférence à partir des statistiques courantes des bibliothèques, de façon à éviter que l'évaluation ne soit perçue comme une charge supplémentaire.

L'University College of London a lancé une démarche stratégique ambitieuse : il a élaboré un *Plan stratégique 2005-2010* avec une dizaine d'objectifs, et trois grandes priorités ont été définies : une rénovation et une extension des bâtiments ; un accent privilégié sur l'« e-learning », l'examen approfondi du rôle de la bibliothèque comme archive papier et électronique.

Ce plan stratégique se décline dans un *plan opérationnel annuel*, respectant des « SMART targets » pour les objectifs à viser : specific, measurable, achievable, realistic, time related : (précis, mesurables, atteignables, réalistes, et datés). Les collègues britanniques développent en parallèle plusieurs méthodes d'évaluation : des analyses comparatives (benchmarks), des études de satisfaction, et la mesure par des indicateurs clé de performance : KPIs : Key performance indicators, définis en fonction des objectifs pré établis. Ils ne dissimulent pas la difficulté « culturelle » du processus.

Pour l'UCL, les indicateurs clé de performance (KPIs) récemment approuvés par le Conseil de la bibliothèque portent sur l'offre au public de documents et de services. Des objectifs très précis sont fixés pour les délais de commandes et de traitement des documents, les prêts, les réponses aux demandes documentaires, les formations, la mise à disposition de documents électroniques... ; pour chaque indicateur, les acteurs et le rythme d'élaboration sont indiqués. A titre d'exemple, le rythme quotidien est imposé pour le traitement des demandes de prêt entre bibliothèques ; le rythme annuel est défini pour l'initiation des nouveaux enseignants et étudiants aux services de la bibliothèque : l'objectif fixé est que 100% des nouveaux venus reçoivent une invitation à suivre une présentation par la bibliothèque.

Le portail de SCONUL dédié à la performance cite les indicateurs clé retenus par la *Bibliothèque nationale d'Écosse* avec comme grandes rubriques les collections (dont le nombre d'images numérisées relevé selon un rythme trimestriel) ; les accès, sur le site et à distance ; les partenariats ; le développement de l'organisation, dont l'absentéisme ; l'évolution de l'infrastructure, dont l'archive numérique.

Les préoccupations actuelles des bibliothèques semblent converger en particulier vers l'augmentation des coûts liés à la documentation électronique, l'adéquation des horaires d'ouverture à la demande des usagers, les services à distance, la formation des utilisateurs.

On trouvera en annexe un tableau de comparaison entre les indicateurs de la norme ISO 11620 et ceux du manuel IFLA, qui met en évidence les convergences et les évolutions.

3.5.2. *Indicateurs et analyse comparative (benchmarking)*

Le benchmarking (ou analyse comparative) est le plus souvent pratiqué avec un choix restreint d'indicateurs permettant des comparaisons entre des organismes similaires par la taille, la spécialité... et à différentes échelles : régionale, nationale, européenne, internationale. L'objectif à privilégier est l'émergence des meilleures pratiques à partir de la comparaison librement acceptée avec d'autres organisations semblables « *dans le but d'améliorer le fonctionnement de sa propre bibliothèque. Avec le benchmarking, la bibliothèque adopte en quelque sorte un point de vue externe sur elle-même.* »¹⁰

L'association britannique SCONUL, qui a réfléchi sur ces questions dans les années 90, a pris progressivement conscience des difficultés de s'accorder sur des indicateurs de performance fiables pour des comparaisons, et, après 5 années de réflexion, en a retenu 6 en termes de management :

¹⁰ Pierre Carbone, Thierry Giappiconi. *Management des bibliothèques*. Paris : Editions du Cercle de la librairie, 1997.p226

**Indicateurs de l'association des bibliothèques nationales et universitaires britanniques
(SCONUL)**

Domaine	Indicateur	Mode de calcul
Ressources-Infrastructure	Mesure de la disponibilité hebdomadaire des places de bibliothèques	Produit du nombre d'heures d'ouverture hebdomadaire par le nombre de places disponibles
	Dépenses en fourniture d'informations par usager	Dépenses totales pour des documents traditionnels et électroniques (hors dépenses d'infrastructure).
Utilisation	Emprunts par personne	Total des emprunts annuels par des membres de la population à desservir /nb de personnes composant cette population.
	Pourcentage prêts entre bibliothèques/total des prêts	
Efficience	Coût par usager	Total des dépenses annuelles de la bibliothèque/nb d'usagers actifs de la population à desservir
	Dépenses de personnel par usager	Masse salariale globale/nb d'usagers

Des ajouts sont prévus sur les services électroniques et la formation des utilisateurs quand des définitions précises et des données fiables seront assurées.

Le Manuel de SCONUL sur le benchmarking (rédigé en 2000) résume les trois phases de la méthode par la formule suivante : planifier, comparer, agir. La phase de planification, la plus longue, se subdivise en quatre étapes : définir ; nouer des partenariats ; se mettre d'accord ; mesurer. Sur ce dernier point, il convient d'identifier les facteurs clé de succès (critical success factors) par rapport aux objectifs définis, puis de s'entendre sur un ensemble de mesures, après avoir reçu l'assurance de leur disponibilité.

L'intérêt du manuel est de rendre compte, au-delà de la méthode théorique, d'expériences pilote menées sur des thèmes précis entre 3 ou 4 bibliothèques : les services de renseignements, les banques de prêt, la bibliothèque comme espace. Les difficultés sont relevées : nécessité de créer de nouvelles mesures, faiblesse des mesures qualitatives, comparaison complexe, notamment pour les mesures financières. Mais le bénéfice de la

comparaison par l'identification des meilleures pratiques et des pistes d'amélioration est également souligné.

L'échelle nationale est la plus fréquemment pratiquée pour le benchmarking : c'est le cas en Allemagne pour le classement dans BIX, aux Pays-Bas pour le groupe de l'UKB (13 bibliothèques universitaires et la bibliothèque nationale).

L'exemple de la *John Rylands University Library à l'Université de Manchester* s'élargit à la dimension internationale. Le programme de benchmarking en cours s'applique à un ensemble de pairs : 13 bibliothèques partenaires, d'importance similaire ; 6 sont britanniques, 4 américaines, 3 relèvent des universités de Singapour, Séoul et Sydney.

Le choix des indicateurs a été délibérément réduit pour permettre la collecte et l'exploitation : 10 rubriques ont été retenues, avec pour chacune un ou deux indicateurs : les ressources, le catalogue, la bibliothèque électronique, les processus internes, l'aide à la recherche, les espaces de la bibliothèque, le prêt entre bibliothèques et la fourniture de documents, les horaires d'ouverture, les services de renseignements, la présence de la bibliothèque sur le web.

La définition des indicateurs est qualitativement pertinente : par exemple à propos des horaires, deux demandes sont formulées :

- Le nombre d'heures d'ouverture hebdomadaire de la bibliothèque centrale, ou de l'annexe qui a le plus d'heures d'ouverture ;
- Le nombre d'heures durant lesquelles le service de renseignements est assuré.

En Suisse, un groupe de bibliothèques publiques et universitaires poursuit un projet d'analyse comparative, en lien avec l'Office national des statistiques. Une de ses préoccupations est le lien étroit avec les données des statistiques nationales, pour éviter de devoir collecter de nouvelles données. C'est une préoccupation de plus en plus partagée, car le poids de ces travaux est lourd en termes de ressources humaines

L'analyse comparative peut aussi porter sur certains aspects de l'activité. Par exemple la satisfaction des publics a été mesurée de façon comparative, grâce à l'enquête LibQUAL décrite ci-dessus, par la bibliothèque d'HEC, dans le cadre d'un réseau international de bibliothèques d'écoles de commerce, entre des bibliothèques suisses, britannique, danoise et française en 2004, puis britanniques, française, suédoise et finlandaise en 2006.

4. Des domaines à approfondir

4.1. Les ressources électroniques : quelle mesure de l'usage ?

- **ERE**

Le développement des ressources électroniques a été suivi par la DGES depuis 1998 de façon spécifique grâce à l'« Enquête sur les ressources électroniques acquises par les SCD, SICD et bibliothèques d'établissements d'enseignement supérieur », (ERE) ; elle porte annuellement sur les acquisitions de ressources électroniques payantes spécialisées selon quatre grands secteurs disciplinaires : santé, sciences exactes, lettres et sciences humaines, sciences juridiques, économiques, politiques. Les données sur la mutualisation entre plusieurs établissements et les groupements de commandes sont recensées. L'historique des données permet de mesurer des évolutions, bien que l'enquête connaisse un certain retard dans le traitement des données récentes. Le recueil de ces données permet d'ajuster une politique d'acquisition moyennant le recul nécessaire, en fonction de l'usage. L'enjeu économique est majeur en raison de la croissance des coûts de la documentation électronique

- **COUNTER**

Des initiatives ont été prises à l'échelle internationale pour harmoniser les statistiques d'utilisation des ressources électroniques en ligne fournies par les éditeurs. Le projet COUNTER (Counting Online Usage of Networked Electronic Resources), associant des éditeurs, divers organismes documentaires, des bibliothèques et consortia de bibliothèques, a émis dès la fin 2002 des recommandations sur les données et le traitement statistique des rapports d'utilisation des ressources. C'est déjà un progrès sensible que de pratiquer entre éditeurs et services utilisateurs des produits un vocabulaire commun et une harmonisation des relevés. Le rapport mensuel COUNTER de niveau 1, par exemple, comptabilise le nombre de requêtes réussies portant sur des articles en texte intégral, par titre de revue,

L'INIST a traduit les codes de bonnes pratiques de COUNTER et mis récemment à disposition un site web dédié (<http://counter.inist.fr>).

Il y est notamment indiqué que la philosophie de la version en vigueur (version 2) est que « *les fournisseurs puissent produire un ensemble fiable de rapports d'utilisation simples, et non une liste en constante augmentation de rapports d'utilisation de plus en plus détaillés* ». L'INIST utilise aussi les données des éditeurs produites à partir des recommandations de la norme COUNTER pour un travail interne de traitement statistique de l'utilisation de ses portails thématiques. Néanmoins, tous les éditeurs ne suivent pas les codes COUNTER,- les éditeurs français ne sont pas labellisés Counter- et plusieurs établissements construisent en interne des indicateurs d'une utilisation tracée localement : les avantages en sont l'homogénéité et le lien entre les ressources consultées et les utilisateurs.

Le rapport résultant de la mission confiée début 2006 par la DGES -Sous-direction des bibliothèques et de l'information scientifique- à Sabine Barral sur *les indicateurs d'usage des ressources électroniques* préconise, après une étude comparative entre les données éditeur au

format COUNTER et les données obtenues localement (au SCD de Lyon1), la solution « mesures locales » qui semble mieux répondre aux besoins des établissements, avec une couverture complète des données, et des combinaisons de données et d'outils maîtrisables ; elle demande néanmoins un investissement humain sur le long terme pour des différences de données relativement minimes.

Ce rapport est disponible à l'adresse suivante :

http://www.sup.adc.education.fr/Bib/Acti/Electro/mission_barral.pdf

L'annexe 9 liste les données statistiques et indicateurs retenus par le comité de suivi en les distinguant par type de ressource électronique. (voir cette typologie en annexe) .

Il convient d'approfondir la double dimension des standards partagés et des mesures locales si on veut éviter une mosaïque de méthodes.

Bien que le poids des éléments techniques soit très lourd dans ce dossier (en termes de compétences et d'outils nécessaires), il faut aussi revenir aux objectifs de ce recueil de données : aide à la politique documentaire pour faire évoluer –avec recul- les acquisitions de ressources selon l'usage, aide à la négociation des budgets avec les tutelles et des tarifs avec les éditeurs.

Le consortium français Couperin (*Consortium universitaire de publications numériques*) a adhéré à COUNTER en 2007.

D'autres initiatives se font jour : SUSHI (Standardized Usage Statistics Harvesting Initiative) est une norme créée par la NISO (Organisation nationale des standards de l'information)¹¹, pour aider les professionnels de l'information à mesurer l'utilisation des contenus sur Internet, et fournit un protocole qui « permet aux établissements de collecter automatiquement les rapports de statistiques d'usage conformes aux directives COUNTER, et d'analyser ces statistiques depuis leur système de gestion » (rapport Barral p.43).

Certains systèmes commerciaux d'ERMS (Electronic Resources Management Systems) proposent des fonctionnalités d'exploitation des données récupérées ; un groupe de travail associant des SCD, la BnF, la SDBIS été créé pour définir les fonctionnalités d'un outil de gestion des ressources électroniques partagé. L'ESGBU a introduit pour la première fois la mesure de la consultation de la documentation électronique en 2004 (pour l'année 2003).

« *Il s'agit de mesurer la consultation de la collection électronique d'une part dans l'établissement et d'autre part hors de l'établissement via le site web. Deux indicateurs permettent de mettre en perspective ces données : un indicateur de gestion : le rapport coût / utilisation ; un indicateur de performance : le rapport offre / utilisation.* ». ¹²

¹¹ Norme ANSI/NISO Z 3993-2007

¹² Alain Colas : « *Bibliothèques universitaires : l'enquête statistique annuelle à l'épreuve du changement* » Bulletin des bibliothèques de France, 2006, n° 6, p 63.

Le développement de la demande d'accès à distance (« consulter tout partout ») rend encore plus cruciales la mise à disposition à distance des documents électroniques négociés par les SCD, la « labellisation » bibliothèque de ces ressources et la définition d'indicateurs pertinents.

La mesure de la performance n'est pas figée : les critères selon lesquels elle est jugée évoluent.

4.2. L'impact des bibliothèques sur les communautés desservies est-il mesurable ?

Comment peut-on évaluer l'impact des bibliothèques sur les personnes et les communautés desservies, voire sur la société en général ?

L'Association nord-américaine des bibliothèques de recherche, déjà citée, y travaille depuis de nombreuses années : l'**Association of Research Libraries** (ARL) conduit une approche par des enquêtes qualitatives plutôt que des comptages : Elle a déjà été citée à propos de LibQUAL, qui relève d'un ensemble d'outils au service de l'évaluation : DigiQUAL reprend le protocole de LibQUAL pour évaluer les services proposés par les bibliothèques numériques, et le programme MINES (*Measuring the impact of networked electronic services*) analyse les transactions liées à des ressources électroniques.

L'association développe également la culture de l'évaluation des bibliothèques en entretenant un blog : libraryassessment.info.¹³

Le **consortium néerlandais UKB**, qui regroupe la Bibliothèque royale et 13 bibliothèques universitaires présente sur son site web (<http://www.ukb.nl/English/welkom.htm>) un plan stratégique 2007-2010 intitulé :

« *Dépasser les frontières : fournir l'information scientifique dans une nouvelle perspective* ».

Il y est indiqué que dans notre environnement actuel, si riche en informations, la productivité des chercheurs et des étudiants est de plus en plus déterminée par leur capacité à gérer la surcharge de données. Le web2.0 crée de nouvelles méthodes de recherche et d'accès; les bibliothèques de l'UKB s'inspirent de la vitesse et de la facilité d'accès des moteurs de recherche sur Internet et ajoutent leur apport qualitatif propre : services taillés sur mesure, contenus validés, compétences en recherche d'informations et intégration dans l'univers de la recherche et de l'éducation.

Dans ce cadre, l'UKB a défini comme objectifs clé :

- Améliorer la fourniture des contenus ;
- Renforcer l'infrastructure pour l'accès et la recherche ;
- Soutenir l' “ e- research” » et l' “e-learning “.

¹³ <http://www.arl.org>

L'association britannique SCONUL, quant à elle, a mené de juillet 2003 à décembre 2005 un projet intitulé : «*Une initiative sur l'impact*», avec 32 universités ; chacune a essayé de mesurer l'impact d'une innovation spécifique, notamment sur la maîtrise de l'information, ou l'usage des ressources électroniques. **Trois idées force** ont émergé : se concentrer sur l'objectif qu'on veut atteindre en offrant un service (plutôt que sur comment délivrer un service) ; rechercher le changement chez les usagers (en matière de connaissances, de compétences et de comportement) ; rassembler les preuves du changement en utilisant les méthodes des sciences sociales : questionnaires, observation des usagers, et également déduction de l'impact des bibliothèques à partir des « produits » de l'activité des usagers : projets et travaux. Puis l'association a pris l'initiative d'un programme intitulé VAMP : « Value and Impact Measures Programme ». Il s'agit de construire un cadre de référence pour l'amélioration des performances et l'innovation, avec une insistance sur l'impact social et la valeur ajoutée des bibliothèques. www.sconul.ac.uk rubrique performance.

Dans l'ouvrage déjà cité sur «*Measuring quality*», les deux auteurs mentionnent que **l'impact implique un changement d'aptitudes, de connaissances ou de comportement chez l'usager**. Il s'agit donc d'évaluer les changements résultant d'une pratique des ressources et des services de la bibliothèque en matière de connaissances, de maîtrise de l'information, de succès aux examens, de publications scientifiques, de qualité de l'édition, de démocratie (accès à l'information), de formation tout au long de la vie, d'insertion sociale et professionnelle, etc. Les effets de ces changements peuvent s'exercer dans le court ou le long terme.

La difficulté est bien entendu d'appréhender ces changements, voire de les mesurer. L'ouvrage présente des **méthodes qualitatives** : enquêtes auprès des usagers, interviews, groupes de discussion (focus groups), avec le biais de la subjectivité ; et des **méthodes quantitatives**, encore en gestation.

Il est possible par exemple de chercher une corrélation entre l'usage de la bibliothèque et la réussite universitaire et professionnelle :

- par des tests d'évaluation des compétences avant et après des sessions de formation à la recherche par la bibliothèque, ou avant et après la pratique de la bibliothèque ;
- par l'observation « neutre » des usagers, par exemple sur leurs modes de recherche de l'information ;
- par l'analyse des citations des documents pédagogiques ou des publications de recherche au cours des années ; les bibliographies de thèses, par exemple, permettent une double exploitation : les documents cités sont comparés avec les collections de la bibliothèque locale, y compris les ressources électroniques sous licence bibliothèque, ce qui montre (à la condition de tracer les accès distants) comment les documents cités peuvent avoir été consultés à la bibliothèque et si celle-ci offre assez de matériaux pour la recherche. En outre la pertinence des citations, la fraîcheur des informations, le type et le nombre de ressources électroniques utilisées peuvent témoigner de l'apport des sessions de formation à la recherche ;

- par la comparaison des données sur la réussite avec les données sur l'usage de la bibliothèque : les données sur la fréquence d'usage et le type de services utilisé sont croisées avec les éléments sur la réussite des personnes concernées : durée des études, succès aux examens, persévérance dans les études, pourcentage de recrutement post examen. Des enquêtes qualitatives peuvent être menées en complément pour échapper au soupçon de « corrélativisme ».

La valeur économique des bibliothèques, actuelle et potentielle, représente un autre angle d'approche. Les usagers peuvent être questionnés sur le prix qu'ils sont prêts à payer pour maintenir les services de telle bibliothèque (ou tel service particulier) ; ou sur la somme qu'ils accepteraient comme équivalent si telle bibliothèque ou tel service était abandonné. Une des conclusions de l'étude menée en 2004 par la British Library était que pour chaque livre sterling de subvention publique reçue annuellement, 4,4 étaient générées pour l'économie nationale.

En France, la loi LRU ajoute l'orientation et l'insertion professionnelle aux missions de service public de l'enseignement supérieur, au même titre que la formation et la recherche. Comment peut-on mesurer l'apport de la bibliothèque dans ces domaines ? L'exemple du rapport de l'IGAENR sur « *L'information des étudiants sur les débouchés des formations et leur accompagnement vers l'insertion professionnelle* » (juin 2007) est révélateur : les bibliothèques ne sont pas citées. Les espaces documentaires sont mentionnés seulement pour les SCUIO. N'existe-t-il pas un rôle possible des bibliothèques pour contribuer par exemple aux objectifs de passeport pour l'emploi, ou de formation au projet professionnel, par la place qu'elles prennent dans la maîtrise des nouvelles technologies et la formation des étudiants à la recherche documentaire ?

4.3. Quelles analyses spécifiques convient-il de privilégier?

Comme on vient de le voir à la lumière des expériences citées, les types d'approches et les outils d'évaluation ne manquent pas. Plutôt que la multiplication des investigations, c'est la question des choix qui se pose désormais avec acuité.

Rappelons que la recherche des indicateurs les plus pertinents doit impérativement s'articuler avec la définition d'objectifs. La loi LRU, qui met notamment l'accent sur la vie étudiante, la réussite en licence, le projet campus, l'orientation active, l'accès à l'emploi représente une opportunité pour valoriser dans ce domaine l'apport des bibliothèques. Il convient à la fois de viser l'excellence de la recherche et de « faire de la lutte contre l'échec une priorité », comme le soulignait fortement la Cour des comptes¹⁴ en insistant sur l'importance du « cadre général de travail et d'existence des étudiants ».

¹⁴ « Efficience et efficacité des universités : observations récentes et nouvelles approches ». Cour des Comptes. Décembre 2005.

4.3.1. Thèmes sélectionnés

La collecte de nouveaux indicateurs, quantitatifs et qualitatifs, ainsi que la mise à jour d'indicateurs existants doivent correspondre aux grands objectifs prioritaires pour l'enseignement supérieur et la recherche.

Le rapport sur les politiques nationales de recherche et de formations supérieures – PLF 2008 indique que : « *Dans le cadre notamment de l'accompagnement à la réussite des étudiants de niveau Licence, l'amélioration de l'accueil des usagers constitue une priorité nationale ; celle-ci porte sur deux chantiers : l'allongement très significatif des horaires d'ouverture ; la mise en service de nouveaux locaux, favorisant l'accès direct aux documents* ». La note introductory de la DGES pour la campagne contractuelle de la vague C (2009-2012), insiste elle aussi sur « la rénovation en profondeur du niveau licence ».

S'y ajoute **le domaine du numérique**, avec le développement des ressources documentaires, notamment électroniques, l'accès à distance aux documents numériques, et la consolidation du réseau.

Le rapport d'Henri Isaac sur « *L'université numérique* » mentionne : « *La finalité de la politique numérique dans l'enseignement supérieur doit être l'amélioration de la qualité de service aux étudiants pour faciliter leur réussite dans le parcours universitaire... Elle doit permettre à tout étudiant d'avoir accès à l'ensemble des ressources pédagogiques nécessaires à son apprentissage à tout moment et en tout lieu... Elle doit faciliter l'appropriation des outils numériques par les différents acteurs de la communauté éducative de l'enseignement supérieur.* »

Les environnements numériques de travail (ENT) doivent permettre l'accès à différents services, sources d'informations et ressources numériques, par l'ensemble des acteurs universitaires. « *Ce dispositif facilitera en particulier l'activité de tous les usagers de l'université en mettant en œuvre les technologies du web pour regrouper l'ensemble des services et des informations* » www.esup-portail.org

Comment les services documentaires sont-ils/ seront-ils intégrés ?

Les documents de la DGES pour la vague C évoquent sous la rubrique : « *Pilotage des systèmes d'information, technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement, la recherche et l'administration* » la nécessité pour les établissements d'établir un schéma directeur SI/TIC/TICE, avec un diagnostic interne, notamment sur « *la place du numérique dans la formation des étudiants et des personnels, la production de ressources et la participation aux universités numériques thématiques, la nature des services numériques intégrés à l'espace numérique de travail, les moyens mis à disposition des étudiants pour favoriser l'accès aux services numériques, les mesures d'accompagnement... (études d'impact, organisation du travail, plus généralement conduite du changement)* ».

Sur tous ces points il est crucial pour les organismes documentaires de faire valoir leurs acquis comme leurs besoins de développement, et de saisir cette opportunité de fédération de l'offre de services.

Les projets liés à l'université numérique, pour reprendre le titre du rapport cité, permettront la mutualisation de contenus sur un plan national et européen. Ils s'exercent aussi plus modestement au niveau régional, notamment avec les universités numériques en région (UNR). A titre d'exemple, l'université d'Artois fait partie du consortium UNR Nord-Pas-de-Calais, qui s'appuiera sur le portail ESUP développé par l'Université de Valenciennes.

La pratique déjà ancienne du **travail en réseau** dans les bibliothèques et l'expertise acquise dans l'acquisition et la gestion des ressources numériques doivent être valorisées. L'ADBU précise ainsi l'articulation de tous les services attendus aujourd'hui de la fonction documentaire : recherche fédérée, accès distant aux ressources électroniques depuis l'extérieur du campus, services personnalisés en ligne, indexation des ressources pédagogiques ; aspects éditoriaux de valorisation de la production scientifique (thèses électroniques, archives ouvertes, bibliométrie, etc.).

Des indicateurs permettant d'apprécier l'activité dans ce domaine existent déjà : l'enquête ERE déjà citée sur les acquisitions de ressources électroniques, les rubriques de l'ESGBU concernant les sessions (bases de données, site web, catalogue), les requêtes et surtout les documents téléchargés dans l'établissement (pour les bases de données, les documents numériques, les périodiques électroniques).

Le groupe de travail sur les indicateurs animé par la SDBIS a créé **de nouveaux éléments de mesure** dont : « archives électroniques : nombre de productions scientifiques de l'établissement (y compris thèses) déposées dans l'archive ouverte de l'établissement ou l'archive nationale (HAL) » ; il a également décidé de prolonger la réflexion et de suivre l'évolution des techniques et des usages. A titre d'exemple le mode de décompte des accès distants à différentes parties des sites web mérite d'être revu. Des résultats sont attendus à la fois de l'analyse des données collectées au fil des années et d'une démarche prospective sur les nouveaux usages.

Outre les enjeux du numérique, **la question des horaires d'ouverture**, bien que déjà traitée, mérite que l'on mesure plus précisément l'adéquation à la demande. L'Inspection générale des bibliothèques a remis en février 2008 un rapport intitulé : « *Améliorer l'accueil dans les bibliothèques : propositions pour une extension des horaires d'ouverture* ». Les axes et moyens proposés seront à traduire par des indicateurs pertinents .

Le Manuel IFLA mentionne un indicateur qui ne figure pas en tant que tel dans la norme ISO 11620 : « Heures d'ouverture comparées à la demande ». Il s'agit d'apprécier la demande des utilisateurs et leurs besoins, variables selon les contextes, par des questionnaires, des enquêtes de satisfaction, des « focus groups » ... La norme ISO relève pour sa part un point spécifique avec l'indicateur : « Nombre d'heures d'accès à des postes de travail par personne ». Ce thème rejoint les objectifs actuels de développement des horaires d'ouverture, et illustre l'importance d'une approche qualitative : ouverture avec présence ou non de personnel professionnel, localisation des services : centre ville ou campus excentrés, etc.

Pour les **collections**, le groupe conduit par la DGES-SDBIS a inscrit dans l'enquête statistique lancée en 2008 la part respective des dépenses pour la formation et pour la

recherche dans le budget d'acquisition de la bibliothèque. Dans un contexte caractérisé par la hausse des coûts de la documentation, c'est un objectif essentiel pour les universités.

Par ailleurs, une mutualisation accrue des ressources documentaires bénéficiera sans aucun doute d'outils d'analyse des collections, permettant de développer une politique documentaire partagée. La compagnie OCLC a développé un outil dénommé Collection analysis, qui permet d'analyser et de comparer à des degrés de finesse divers des collections de bibliothèques figurant dans son catalogue collectif international WorldCat. Elles sont choisies pour la parenté de leur taille et de leurs domaines disciplinaires.

L'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (ABES) va refondre entièrement son application statistique sur le web : Webstats, qui fournit des éléments sur l'activité dans le réseau du système universitaire de documentation (SUDOC) ; l'enrichissement du catalogue, les accès professionnels et publics, et le prêt entre bibliothèques. La nouvelle plate-forme permettra notamment un rapprochement avec les statistiques de l'ESGBU, l'accès plus interactif à des données enrichies , et des comparaisons dans le temps et entre établissements.

4.3.2. Associer les étudiants, les enseignants et les personnels à l'évaluation

L'appréciation du rôle de la documentation doit être renforcée à la fois au niveau local et au niveau national ; la contribution des organismes documentaires aux objectifs et à la vie de l'université doit être pleinement reconnue, et cette reconnaissance passe par la prise en compte de leurs actions et la mesure de leurs résultats.

Dans cette logique, il est impératif d'associer à cette analyse les utilisateurs : étudiants, enseignants, autres personnels de l'université, et de mieux cerner leur demande. Celle-ci dépasse souvent le cadre strict de la documentation en s'adressant à la bibliothèque comme lieu de formation, lieu social, lieu culturel... et il importe de souligner ces multiples dimensions. La nouvelle version de la norme ISO 11620 a par exemple introduit un indicateur sur les manifestations culturelles organisées par la bibliothèque, qui a été repris dans les nouvelles demandes de l'ESGBU.

Il est frappant de constater l'importance accordée par des agences d'assurance qualité de plusieurs pays européens à l'association des étudiants au processus d'évaluation. Si l'on prend l'exemple de l'Écosse, le directeur de l'Agence d'évaluation de la qualité, Norman Sharp, a insisté dans sa présentation lors du colloque organisé par le ministère et l'AERES le 7 décembre 2007 à Paris, sur l'importance de la participation active, après formation, des étudiants aux instances responsables de l'évaluation. Questionné ultérieurement sur la part des bibliothèques dans le dispositif, il répond que l'évaluation menée dans le cadre de la « *Enhancement-led Institutional Review* » ne porte pas spécifiquement sur les bibliothèques, mais que l'efficacité de la contribution des bibliothèques comme soutien pédagogique aux étudiants est, elle, évaluée.

Il convient aussi de tracer les partenariats avec les enseignants et enseignants-chercheurs, souvent particulièrement actifs dans deux domaines : la politique d'acquisitions et la

formation dans les cursus. Leur mobilisation en faveur de la documentation reste néanmoins insuffisante, et ce domaine est souvent trop absent des débats dans les instances officielles de l'université. Ce point faible est mentionné dans plusieurs pays.

L'association des personnels de la bibliothèque représente également une des clés du succès pour développer la culture de l'évaluation et garantir la qualité des données. Cette culture doit être distinguée du contrôle, valorisée et partagée. Sans parler du management au quotidien, la participation active des personnels aux rapports annuels, ainsi que lors des étapes de bilan et de renouvellement de contrats, moments privilégiés pour collecter, ajuster, mettre à jour les indicateurs, est à recommander vivement ; elle suppose une approche de l'évaluation comme facteur d'amélioration.

5. Qui évalue ? Pourquoi ? Comment ?

Les objectifs, les acteurs et les méthodes varient selon le niveau de l'évaluation. La durée de la période évaluée et celle de la mission d'évaluation diffèrent également. Quelle typologie des acteurs est-il possible d'esquisser ?

5.1. Les acteurs de l'évaluation et leurs objectifs

5.1.1. *L'établissement lui-même : l'auto évaluation*

L'évaluation interne des universités, corollaire d'une plus grande responsabilisation des établissements, prend une importance croissante du fait des exigences nationales et européennes. Elle ne résulte pas d'une pure démarche individuelle, mais répond de plus en plus à des règles codifiées. Elle s'inscrit dans une démarche d'assurance qualité et implique des outils de pilotage propres à l'établissement. Dans le cadre contractuel, elle permet d'opérer le bilan lors d'un renouvellement de contrat, et de fournir les éléments du projet, au service d'une démarche stratégique.

Ainsi que le mentionne le document de la DGES de 2006 pour la vague B (2008-2011) sur « La mise en œuvre d'une démarche d'auto évaluation », un indicateur national a été élaboré pour le projet annuel de performance. Intitulé « Qualification du dispositif d'auto évaluation mis en œuvre par l'établissement », il permet d'évaluer le dispositif d'auto évaluation ou d'assurance qualité mis en place par l'établissement et non l'établissement lui-même : il convient de le renseigner dans trois domaines : la politique de formation, la politique scientifique, le management de l'établissement au service de ses missions.

Pour chacun de ces domaines, quatre degrés d'avancement sont spécifiés, s'inspirant de la démarche du Cadre d'autoévaluation des fonctions publiques, dont la version pilote a été présentée à Lisbonne en 2000 et dont une nouvelle version a été diffusée en 2006.¹⁵

0 Pas d'action ou de projet significatif

¹⁵ CAF : voir caf@dmgpse.pm.gouv.fr, et www.eipa.eu

1 Un plan d'action a été défini et mis en œuvre

2 La définition d'un plan d'action, sa mise en œuvre, le suivi et l'adaptation de sa réalisation s'intègrent dans un cycle permanent (processus d'amélioration continue)

3 Le dispositif d'assurance qualité est validé par une instance externe reconnue.

Le document élaboré en 2007 par la DGES pour la vague C (2009-2012) reprend ces éléments et précise que « C'est en se dotant d'outils de pilotage interne et s'inscrivant dans une démarche d'assurance qualité que chaque établissement pourra faire face à ses nouvelles responsabilités. ». Tous les établissements, à divers stades d'engagement dans des contrats, mettent en œuvre cette démarche d'auto évaluation à travers le bilan de leur contrat précédent. La note de la DGES pour la vague C précise :

« Le bilan présenté par l'établissement porte sur l'ensemble de l'activité (politique scientifique, politique pédagogique et autre secteurs d'activité), et sur les résultats atteints au regard des objectifs fixés dans le précédent contrat. Il s'agit d'un exercice majeur pour établir un diagnostic partagé ».

L'auto évaluation est un exercice indispensable, permettant d'effectuer le diagnostic des forces et des faiblesses d'un service ; il doit à la fois respecter des règles qui deviennent de plus en plus strictes et les spécificités de l'université. Il est hautement souhaitable d'y associer le personnel tout en centralisant le management et les résultats de la démarche.

Les anglo-saxons codifient de façon pragmatique l'approche diagnostic avec le sigle SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats : forces, faiblesses, perspectives, menaces.

L'établissement peut avoir recours au référentiel qui lui semble le plus adapté (voir ci dessus en 3.2), notamment le « Livre des références » du CNE et de l'IGAENR, ainsi que « Les références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'Espace européen de l'enseignement supérieur » de l'ENQA (European Association for Quality Assurance).

Mais il faut bien reconnaître que la mise en œuvre de cette démarche, fortement encouragée par la logique des contrats, en particulier dans l'étape de bilan, s'exerce sur le terrain avec des méthodes et des outils encore assez empiriques. Néanmoins des établissements adoptent peu à peu des procédures normalisées, voire des outils permettant une approche plus méthodique, comme on l'a vu ci-dessus avec les exemples de Lyon1 et Grenoble 2.

- Il importe de généraliser ces expériences, de mieux former les professionnels de la documentation et de recommander des méthodes et des outils de pilotage qui ont été testés.

5.1.2. Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

▪ 5.1.2.1 La Direction générale de l'enseignement supérieur

Dans ses divers documents sur la politique contractuelle dans l'enseignement supérieur et la recherche, la Direction générale de l'enseignement supérieur inscrit les éléments statistiques et indicateurs qu'elle retient pour le bilan et le projet de l'établissement dans la logique de la LOLF, afin d'« *évoluer d'une culture de moyens à une culture d'objectifs et de responsabilité* ». Deux programmes de la mission « Recherche et enseignement supérieur » sont cités : formations supérieures et recherche universitaire, vie étudiante.

La DGES met en avant trois objectifs :

- l'efficacité socio-économique, avec des indicateurs de résultats ;
- la qualité du service rendu, avec des indicateurs de qualité ;
- l'efficacité de la gestion avec des indicateurs d'efficience, auxquels peuvent s'ajouter des indicateurs de contexte et de moyens.

Trois types d'indicateurs permettent de mesurer la performance obtenue dans le cadre des programmes : les indicateurs nationaux du projet et du rapport annuels de performance, les indicateurs contrats, renseignés par établissement tous les 4 ans, les indicateurs de pilotage de l'établissement, annuels, base de l'auto évaluation..

Relevons au passage que les multiples typologies et numérotations d'indicateurs ne contribuent pas à améliorer leur lisibilité et leur pratique concertée.

Le Projet annuel de performance 2008

En ce qui concerne la politique nationale de documentation, elle est définie par l'action 150.05 de la LOLF : Bibliothèques et documentation, dont l'objectif est d' :

« Optimiser l'accès aux ressources documentaires pour la formation et la recherche ». Le chapitre « Politique documentaire » du document cité rappelle précisément les objectifs à poursuivre « afin que la documentation soit un élément majeur d'attractivité dans la constitution de l'espace européen de l'enseignement supérieur ».

En lien avec le Ministère du Budget et des Finances, la DGES -Sous-Direction des Bibliothèques et de l'Information scientifique a retenu pour le projet annuel de performance 2008 **trois indicateurs** relatifs à la disponibilité hebdomadaire des places, au taux de fréquentation des bibliothèques et à la consultation des ressources électroniques (voir ci-dessus en 3.2.2).

Les rubriques des fiches de documentation qui commentent ces indicateurs sont intéressantes quant à la méthodologie :

- Description de l'indicateur (avec la périodicité de mesure) ;
- Elaboration et qualités de l'indicateur ;
- Modalités d'interprétation de l'indicateur ;
- Plan de construction ou d'amélioration de l'indicateur ;
- Commentaire.

Les limites et les biais des indicateurs peuvent ainsi être indiqués : par exemple, pour l'indicateur « taux de fréquentation des bibliothèques de l'enseignement supérieur par lecteur inscrit », « lecteur inscrit » désigne les « *lecteurs ayant réalisé au moins un acte à la bibliothèque dans l'année : un prêt, une demande de communication sur place, une consultation électronique* ».

La politique contractuelle

Dans son document sur la vague B (2008-2011), la DGES présentait dans un tableau final 72 indicateurs, répartis en 6 ensembles : formation, recherche, documentation, immobilier, vie étudiante, pilotage de l'établissement.

Pour éviter une approche mécanique des indicateurs, qui nuit à leur validité, les établissements peuvent fournir des éléments de contexte, et il est indiqué que « Les caractéristiques spécifiques d'un établissement peuvent rendre un indicateur peu pertinent. Dans ce cas, il est souhaitable de le préciser, pour chacun des indicateurs concernés, dans le dossier transmis ».

Une évolution sensible par rapport à la répartition en domaines se fait jour avec la campagne contractuelle de la vague C (2009-2012) : en effet la DGES insiste sur le nouveau contexte législatif : la loi LRU a « *refondé* » le contrat et en a fait un « contrat global ». « *Les établissements en contrepartie seront responsables de leurs engagements et jugés sur leur performance* ».¹⁶ L'heure est donc moins à l'évaluation des politiques sectorielles qu'à celle de la stratégie d'ensemble de l'université.

Le tableau final d'indicateurs mentionne pour la vague B à propos des indicateurs documentation (numéros 34 à 37) les dépenses totales d'acquisitions documentaires de l'établissement, le pourcentage de documents signalés dans le catalogue informatisé de l'établissement et dans le SUDOC, ainsi que le nombre de fiches restant à rétroconvertir.

Cette formulation mêle des données chiffrées « brutes » et des indicateurs au sens strict, c.à.d. des ratios.

Comme indiqué ci-dessus (en 3.2.2), la conception des indicateurs contrats évolue : **quatre nouveaux indicateurs** sont mentionnés **pour la vague C** ; ils se rapportent aux horaires, à la part des acquisitions du SCD par rapport à l'ensemble des acquisitions de l'établissement, au

¹⁶ Bernard Saint-Girons (DGES) : « Campagne contractuelle de la vague C (2009-2012) » ; 10 janvier 2008

pourcentage des ressources électroniques payantes accessibles à distance et enfin aux dépenses pour la conservation et la valorisation du **patrimoine** (entendu au sens documentaire et surtout pour le patrimoine scientifique, et non au sens immobilier comme c'est fréquemment le cas dans le contexte de l'enseignement supérieur). Il est précisé que « *les collections scientifiques (patrimoine matériel et immatériel) de toute discipline détenues par les établissements pourront dans le cadre de ce programme bénéficier d'un soutien financier pour leur conservation, leur gestion, leur informatisation ou leur valorisation* ». Pour la politique documentaire, les documents de la DGES comportent dans l'annexe documentation, à remplir par les établissements, outre une fiche sur les horaires d'ouverture, une fiche sur les bibliothèques non intégrées, afin de tenter d'obtenir une vision globale des ressources documentaires, et de mesurer l'état de la mutualisation.

Échelle locale, échelle nationale.

Pour le contrat, en corollaire du bilan, le projet de développement est un « *texte fondateur, qui ... doit faire apparaître ... la stratégie globale retenue par l'établissement en fonction, d'une part de son bilan et de son environnement, d'autre part de ses spécificités et de ses priorités* »¹⁷. L'articulation est complexe entre le respect d'objectifs et d'indicateurs nationaux, et les priorités spécifiques de l'établissement, dont l'importance est accrue par l'autonomie. « *Les objectifs doivent refléter la contribution de chaque établissement à la mise en œuvre des orientations nationales en matière d'enseignement supérieur et de recherche : excellence scientifique, réussite des étudiants, insertion professionnelle, attractivité, conditions de vie des étudiants* ». Le chantier de la réussite en licence est particulièrement mis en valeur.

Selon un propos de M. Bernard Saint-Girons lors des journées des directeurs de SCD les 13 et 14 mars derniers, les indicateurs « *ne sont pas une fantaisie de l'administration centrale* » mais reflètent « *une volonté de mesurer la façon dont les établissements rendent les services attendus par les étudiants et les chercheurs* ».

La DGES entend redéfinir les modes de financement, en donnant une part croissante aux financements contractuels, et en diminuant simultanément les dotations annuelles de fonctionnement. Le rapport PLF 2008 sur les politiques nationales de recherche et d'enseignement supérieur indiquait déjà que : « *Les contrats quadriennaux passés avec les établissements constituent d'importants leviers de cette politique, dans la mesure où les dotations documentaires contractuelles représentent 50% des subventions documentaires allouées aux établissements* ».

▪ 5.1.2.2 Les inspections générales du MESR : IGAENR et IGB

Les inspections rattachées au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche exercent des missions d'évaluation, mais aussi de contrôle, à la différence des organismes chargés strictement de l'évaluation. Leurs rapports ne sont, le plus souvent, pas rendus publics, mais ils sont toujours communiqués aux établissements. Il faut noter que depuis quelques années, les inspections sont de plus en plus sollicitées pour des évaluations ou des

¹⁷ Bernard Saint-Girons (DGES) : « Campagne contractuelle de la vague C (2009-2012) » ; 10 janvier 2008

audits. L'IGAENR les pratique avec une vision globale des établissements, l'IGB avec une vision plus spécialisée.

L'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) « assure une mission permanente de contrôle, d'étude, d'information, de conseil et d'évaluation ». Elle évalue l'efficacité et les performances du système éducatif à tous les niveaux d'enseignement ; son domaine de compétences s'étend également à l'administration et à la recherche. Elle est en outre appelée à contrôler l'utilisation des fonds européens. Elle travaille conjointement avec l'inspection générale de l'éducation nationale (IGEN).

L'IGAENR assure actuellement en priorité l'accompagnement des universités dans la prise en charge des compétences nouvelles ouvertes par la loi sur les libertés et les responsabilités des universités. Elle effectue également des études thématiques, portant par exemple en 2007-2008 sur « *Les nouvelles procédures d'orientation et de préinscription dans les établissements d'enseignement supérieur* », ou sur « *Les réseaux thématiques de recherche avancée* ».

Pour sa part, l'inspection générale des bibliothèques « a pour missions d'étudier, d'évaluer, de conseiller et de contrôler les bibliothèques de l'enseignement supérieur et de la recherche, ainsi que les bibliothèques soumises au contrôle technique du ministère de la culture ».¹⁸ Comme les autres inspections générales, son concours à l'effort de modernisation est sollicité. Elle procède à la fois à des études thématiques et au suivi des établissements d'enseignement supérieur, notamment à la faveur des renouvellements de contrats. On peut citer parmi les études thématiques 2008 : « *La filière bibliothèque : structure en corps et en grades ; perspectives d'évolution.* », « *Le rôle de la politique contractuelle dans la liaison entre politique scientifique et politique documentaire* », ainsi que la présente étude.

Dans ses missions sur des établissements documentaires, l'IGB s'attache dans la durée à une évaluation indépendante et approfondie, nourrie par des visites, de multiples entretiens et de nombreux documents. Elle travaille « sur place et sur pièces ». Elle fournit une assistance aux établissements, notamment pour la mise en forme des systèmes d'évaluation interne. Elle a systématiquement recours à la procédure contradictoire, en envoyant un rapport provisoire à l'administration de tutelle, qui en retour adresse ses remarques à l'inspecteur. Le rapport définitif en tient compte, et cette procédure se révèle fructueuse pour l'établissement comme pour l'évaluateur. L'IGB coopère avec l'IGAENR notamment dans le cadre du groupe « *enseignement supérieur et recherche* ».

5.1.3 L'évaluation par l'AERES

L'organisation et le fonctionnement de l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES), créée par la loi de programme du 18 avril 2006 pour la recherche, ont été précisés par un décret du 3 novembre 2006. Son installation date du 21 mars 2007.

¹⁸ IGB. Lettre de mission pour l'année 2007-2008. BOEN du 11-10-2007

« *Elle permettra d'apprécier dans un contexte de plus en plus concurrentiel la qualité des établissements, des unités de recherche et des formations d'enseignement supérieur* ».

Cette autorité indépendante suit des procédures conformes aux normes internationales, européennes en particulier ; « *elle examine et évalue la qualité des stratégies mises en place par les établissements pour accomplir leurs missions d'enseignement et de recherche ainsi que leurs résultats* ». Elle a la charge d'analyser les capacités d'auto évaluation des établissements, dans le cadre d'une démarche qualité qu'elle s'applique à elle-même : son président a lancé de manière officielle le 17 avril 2008 une démarche qualité destinée entre autres à l'obtention d'un label européen en tant qu'agence d'évaluation, avec la confirmation de son statut de membre de plein droit de l' European Association for Quality Assurance (ENQA) et son inscription au registre européen des agences (EQAR).

Outre son indépendance, l'AERES met en exergue la transparence de ses objectifs et de ses méthodes, conformes aux normes et bonnes pratiques européennes. Ses domaines d'évaluation sont la recherche, la formation et la gouvernance. L'agence a mis en ligne sur son site une Charte de l'évaluation, qui énonce « les principes d'une évaluation impartiale et objective », et ceux « concernant le respect des personnes et des institutions ». <http://www.aeres-evaluation.fr>

L'agence entend jouer un rôle fédérateur qui réponde à la critique de la Cour des comptes dans son rapport de 2005 sur l'absence de coordination de l'activité des organismes chargés de l'évaluation ; elle regroupe désormais diverses instances d'évaluation, dont le CNE. Elle se compose de trois sections : établissements, unités de recherche et formations, et a en charge, dans le cadre des missions qui lui sont dévolues par la loi, l'évaluation des établissements ainsi que celles des formations et des diplômes.

Pour les établissements, « *l'évaluation porte sur la stratégie en matière de recherche, de formation, de valorisation, de relations avec l'environnement local, régional et international, de politique étudiante ainsi que sur le gouvernement et la gestion de l'établissement. Elle s'appuie sur une visite de terrain* ». L'analyse « *se fonde sur un petit nombre de mesures et d'indicateurs qui rendent compte des résultats des différentes actions de l'établissement au triple niveau local, national et international* ». Les rapports sont contradictoires et publics.

La DGES a souhaité que les évaluations de l'AERES soient corrélées avec la politique contractuelle, et met en place, pour la vague C (2009-2012), un dispositif d'évaluation de l'ensemble des unités de recherche, équipes d'accueil, unités propres, unités mixtes et fédération, sur la base de comités de visites

Le courrier de la DGES sur la campagne contractuelle de la vague C (daté du 10 janvier 2008) précise : « *C'est sur la base des résultats de l'évaluation de chaque établissement effectuée par l'AERES et rendue publique, que seront désormais négociés les contrats à venir. Les établissements de la vague C seront ainsi les premiers à bénéficier d'une évaluation coordonnée des trois sections de l'AERES* ».

On relève que la documentation n'est guère présente dans les premiers travaux de l'AERES sur les établissements. Il importe qu'elle entre de plus en plus dans le champ des évaluations

de l'agence. Il faut noter à ce sujet que le Guide de l'expert pour la vague C, mis à disposition sur le site web de l'Agence, mentionne à propos de l'environnement de travail de l'étudiant les ressources documentaires et leurs conditions d'accès ainsi que la politique de formation à la recherche documentaire.

En concluant cette esquisse de typologie, il convient évidemment de citer le plus ancien et le plus prestigieux des acteurs de l'évaluation, la Cour des comptes, dont le rapport sur les universités en décembre 2005 a marqué une étape importante.

5.1.4 *Les niveaux et les méthodes de l'évaluation*

Les acteurs cités exercent les missions d'évaluation selon des durées et à des niveaux différents : niveau local pour l'auto évaluation, niveau national pour les directions et inspections générales, niveau national également, mais dans une exigence de qualité et de comparabilité internationale, pour l'AERES.

Dans le domaine de l'évaluation, il convient de noter l'importance du **rythme d'élaboration**. Pour les indicateurs, il est le plus souvent annuel, et quadriennal pour les contrats. Les indicateurs de pilotage d'un service peuvent aussi avoir un rythme plus rapproché. La période mesurée s'applique bien entendu au délai écoulé, mais de plus en plus, et notamment pour les contrats, l'objectif visé doit être projeté vers l'avenir, avec un objectif cible au terme du contrat.

Les experts de l'évaluation doivent tenir compte de ces rythmes ; en outre chacun d'entre eux travaille à un niveau de maille distinct et donc sur des durées différentes (de quelques semaines à quelques mois).

La DGES dispose d'une double vision, celle des indicateurs nationaux et celle des contrats de chaque établissement ; l'IGAENR et l'IGB procèdent à des expertises assez approfondies, mais sur un nombre d'établissements restreint, du moins pour l'IGB, qui conduit une politique d'évaluation sectorielle, en confrontant les données de différentes sources.

L'AERES doit parvenir à une vision globale, orientée vers la qualité de l'auto évaluation, et a recours, en plus de ses équipes, à des experts.

Les exemples étrangers montrent pour leur part l'intervention des agences d'évaluation, mais également une pratique répandue de revue par les pairs, avec des experts librement choisis.

Comment améliorer en France la coopération entre les différents acteurs ?

5.2 Pour une cohérence de l'évaluation à l'échelle nationale

Cette mise en cohérence passe par une concertation entre les acteurs et une impulsion du ministère.

La coordination entre les grands acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi qu'un affichage harmonisé des résultats publiés impliquent une action du ministère. Ainsi par

exemple la présidente du CNRS s'est vu confier par la ministre le 27 février 2008 une feuille de route insistant en particulier sur « *les modalités d'une modernisation du partenariat avec les universités* ». Les mentions relatives à la « *simplification et à la clarification de la gestion administrative et financière des unités mixtes de recherche* » s'appliquent aussi aux crédits documentaires. Le CNRS est également convié à « *repenser les missions de ses instances d'évaluation et à les articuler avec celles de l'AERES et du Conseil national des Universités* ».

L'AERES, en regroupant des instances pré existantes et en inscrivant explicitement dans le cadre de l'évaluation l'ensemble des entités de recherche et d'enseignement, devrait pouvoir permettre une vision d'ensemble du domaine. Contrairement au choix d'autres pays, elle n'a pas pour mission de décider des actions devant découler de l'évaluation. Les décisions restent l'apanage de choix concertés entre les universités et le ministère. Ces thèmes ont fait l'objet d'échanges lors du colloque organisé le 7 décembre 2007 par le ministère et l'AERES : « *Enseignement supérieur et recherche : des évaluations à la décision* ».

L'ampleur du domaine à évaluer par l'Agence à travers le prisme de la qualité est considérable. Il semble donc nécessaire que des éléments d'appréciation et de perspective soient détaillés et formalisés en amont par les différents acteurs concernés : les universités elles-mêmes, avec leur auto évaluation, les services ministériels chargés des contrats, les inspections (IGAENR, IGB), la CPU.

La Conférence des présidents d'université a tenu, en lien avec l'EUA, son colloque annuel à Bruxelles du 2 au 4 avril 2008, sur le thème : « *Les universités européennes : nouvelles frontières, nouvelles perspectives* ». Elle a souligné « *l'ampleur des mutations institutionnelles* » du contexte français actuel, le caractère « *indissociable de l'ensemble constitué par la recherche, les formations supérieures et la diffusion des connaissances* » et conclu provisoirement ses travaux par la formulation de dix propositions. La sixième indique que « *La CPU encourage vivement la démarche d'assurance-qualité par la diffusion et la mise en œuvre, dans toutes les universités, des European standards and guidelines, et notamment des principes généraux pour l'amélioration continue de l'action qu'ils impliquent.* ».

L'un des ateliers consacré à l'évaluation et à l'assurance qualité a insisté sur l'importance d'une politique de communication, surtout en raison d' « *obstacles à l'harmonisation du cadre européen en matière d'assurance qualité, qui sont d'ordre culturel et idéologique ; ils tiennent à la méconnaissance du domaine et à ses parentés supposées avec l'entreprise et l'industrie.* ».

« *La CPU s'est fixé pour objectif de mobiliser largement l'opinion publique sur le rôle des universités dans la société française.* »

Il importe que la contribution des organismes documentaires à ce rôle social des universités soit mise en valeur. Le risque est que les fonctions dites « support » soient relativement transparentes. La documentation apparaît très peu dans les dix propositions ; néanmoins, comme indiqué ci-dessus, la diffusion des connaissances est bien mentionnée.

La Conférence des grandes écoles travaille également sur l'évaluation, comme en témoigne le séminaire tenu à Nancy en mai 2007, et a manifesté son intérêt pour la coopération dans ce domaine.

L'IGAENR conduit actuellement une trentaine d'audits d'universités souhaitant accéder à l'autonomie, avec pour objectif une conclusion fin juin. Ainsi que l'indique Bernard Dizambourg, responsable du groupe Enseignement supérieur à l'IGAENR, lors d'un entretien présenté sur le site de la CPU, ces audits « *ont pour but d'accompagner les universités dans leur préparation à l'exercice des nouvelles compétences et doivent mettre en avant les forces et les faiblesses des universités, à partir d'un diagnostic réalisé dans quatre domaines : gestion des ressources humaines, gestion financière et comptable, gestion patrimoniale et systèmes d'information existants. Ils indiqueront les progrès à accomplir pour passer aux compétences élargies.* »

L'inspection générale des bibliothèques entend contribuer à cette approche concertée, par une offre d'informations et de réflexions à la suite de ses missions portant sur des établissements et sur certaines thématiques; elle peut jouer un rôle de lien entre différents acteurs et de coordination dans la formulation d'axes de développement pour les entités documentaires, grâce à sa connaissance du milieu professionnel et à sa vision globale du paysage national en matière de documentation.

Dans un autre cadre et avec d'autres missions, des associations professionnelles telles que l'**ADBU** (Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation) conduisent des travaux qui alimentent également la réflexion. Des propositions générales de refondation de la politique documentaire sont formulées par l'association à la suite de la loi LRU ; on peut citer aussi des actions spécifiques, comme la création d'un répertoire en ligne recensant les formations documentaires dans les universités, qui devrait permettre d'obtenir un panorama global et tenu à jour (SInFoDoc : système d'information sur la formation documentaire). Dans le domaine qui nous occupe, l'ADBU a recensé, à des fins de comparaison, dans une base qui sera bientôt mise à disposition sur le site web de l'association, les statistiques et indicateurs-clé de quelques pays européens (Grande-Bretagne, Allemagne, Espagne), auxquels elle a joint les données françaises. On peut citer par exemple les jours et heures d'ouverture, le nombre de livres entrés par étudiant, le nombre d'abonnements à des périodiques électroniques, les dépenses documentaires par étudiant, etc.

Il semble urgent d'accroître la visibilité du rôle des bibliothèques, de faire valoir leur pratique du travail en réseau et ses atouts, notamment dus au rôle fédérateur de l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (ABES), les compétences acquises en matière de ressources électroniques, ainsi que de coordonner toujours plus l'offre de collections et de services.

Dans cette logique, il pourrait être opportun de fédérer **un réservoir d'informations sur les organismes documentaires**, et d'associer à ces travaux les grands fournisseurs de données et d'indicateurs tels que la DEPP et l'OST (Observatoire des sciences et des techniques), qui « *conçoit et produit des indicateurs sur la recherche et le développement* ». La documentation

est en effet trop peu présente dans les réflexions globales en cours, au moment où des représentants de la DEPP, de l'OST et d'une vingtaine de grands organismes publics de recherche se sont concertés dans le cadre d'un groupement d'intérêt scientifique sur la: « *Production d'indicateurs sur le système de recherche et d'innovation* ».¹⁹ A une échelle bien plus modeste, un rapprochement sur la question des organismes documentaires est d'autant plus souhaitable que la DEPP travaille actuellement au rassemblement de données de diverses provenances au sein d'un portail unique, mais offrant plusieurs accès selon les publics et permettant des évolutions. Les conditions dans lesquelles les données de l'ESGBU pourraient être présentées à travers ce portail méritent probablement d'être étudiées, d'autant plus que la DEPP a traité dans le passé les données de l'enquête. Il ne serait pas inutile d'intégrer au moins certaines des grandes statistiques documentaires dans les études et tableaux d'indicateurs de la DEPP.

Un autre travail est en cours entre la DEPP et l'AERES sur l'élaboration d'une typologie des établissements la plus adaptée aux besoins de l'évaluation et de la comparaison. Il serait souhaitable que les entités documentaires puissent la connaître en temps utile, voire s'en inspirer.

5.3 La comparabilité et la coopération à l'échelle européenne

Une des difficultés tient à l'absence actuelle de statistiques comparées pour les bibliothèques tant à l'échelle internationale, la collecte des statistiques de l'UNESCO ayant été interrompue après l'année 2000, qu'à l'échelle européenne : en effet le programme LibEcon (International Library Economics) a mené sa dernière enquête sur l'année 2001. La base de données est toujours accessible à l'adresse : <http://www.libecon.org/database>

Il n'existe donc plus aujourd'hui de socle commun actualisé des données de base. Mais des travaux sont en cours à la section Statistiques et évaluation de l'IFLA (*International Federation of Associations and Institutions*), en partenariat avec l'Institut statistique de l'Unesco et un comité de l'ISO. L'objectif est de recréer une collecte normalisée d'un ensemble réduit de statistiques : *Global library statistics*, commun aux bibliothèques universitaires et publiques. L'état des travaux sera présenté durant les réunions de l'IFLA au Québec en août 2008. Le groupe de travail de la DGES-SDBIS a comparé les données de l'enquête statistique avec ce nouvel ensemble et comblé quelques lacunes pour assurer la compatibilité. (par exemple ajouter pour les effectifs les données sur les personnes physiques aux données en équivalents temps plein).

Dans cette attente, des initiatives diverses se font jour, avec un rôle majeur des associations. Le portail de SCONUL sur la performance a été cité, et un de ses objectifs, qui dépasse de loin le simple cadre statistique, est la mise en commun de méthodes, de bonnes pratiques et d'indicateurs qui devrait faciliter les comparaisons dans un premier temps au sein du Royaume-Uni.

¹⁹ Mention de ce groupement dans le rapport de l'IGAENR sur « La contractualisation des organismes publics

En France on peut citer notamment les analyses comparatives des systèmes universitaires européens menées par *l'Observatoire européen des politiques universitaires*, créé à l'université de Paris-Sorbonne en septembre 2004.(oepu.paris-sorbonne.fr). Pour les associations professionnelles de la documentation, les travaux de comparaison conduits par l'ADBU ont été évoqués et donneront lieu à des développements ultérieurs. L'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) a pour sa part beaucoup investi dans le domaine de la certification des personnels, avec l'Euro référentiel, « un guide pour une reconnaissance européenne des compétences », et le programme CERTIDOC.

*LIBER, la Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche*²⁰, et en particulier la division Management et administration des bibliothèques, joue un rôle fédérateur dans ce domaine de l'évaluation et de l'analyse comparative. La division a par exemple organisé en mars 2007 à Paris un séminaire d'experts sur la mesure de la qualité dans les bibliothèques en Europe. L'objectif majeur consistait à mettre en commun, à la lumière d'exemples précis, différentes méthodes d'évaluation des bibliothèques et de leur impact. C'est notamment dans ce cadre que des échanges ont eu lieu sur la mise à jour des normes, les enquêtes de satisfaction, la « boîte à outils » créée par SCONUL sur la performance, et plusieurs expériences déjà citées : Manchester, l'University College of London, le projet suisse, auxquelles on peut ajouter la pratique des universités irlandaises de revue par les pairs.

En effet *l'Université de Dublin*, dans le cadre d'un processus d'évaluation de la qualité qui s'applique à toutes les composantes de l'université y compris la bibliothèque, pratique l'auto-évaluation mais aussi l'évaluation externe par un groupe de pairs, selon des règles précises : le groupe comprend trois évaluateurs externes, dont un collègue étranger, et deux évaluateurs internes. La visite de 3 à 4 jours, ainsi que les entretiens avec diverses parties prenantes permettent de vérifier certains points du rapport d'auto-évaluation, puis un rapport formalisé est rédigé. Le processus complet demande six mois à un an de préparation, est répété tous les quatre ou cinq ans, et se conclut par un plan d'amélioration de la qualité.

Plusieurs institutions organisent elles-mêmes leur travail d'analyse comparative : c'est le cas de la *Bibliothèque universitaire de Manchester*, qui a choisi ses partenaires et ses indicateurs. (exemple développé ci-dessus, en 3.5.2). Elle attache un grand prix au libre choix des partenaires, ainsi qu'aux travaux communs de définition d'un nombre limité d'indicateurs mesurables.

Les écueils sont nombreux : beaucoup de ces travaux reposent sur le volontariat ; la comparaison est complexe en raison de la diversité géographique, budgétaire, etc, et les actions découlant de l'évaluation sont souvent entravées par des difficultés financières. Eric Sutter rappelle dans un paragraphe intitulé «*Comparabilité des résultats*»²¹ qu'il est «*prudent, avant de prendre un chiffre ou un ratio, de vérifier l'identité des missions, des objectifs généraux ou opérationnels, de vérifier que les modalités de collecte ou les conditions d'obtention des chiffres sont bien identiques, etc.* ». Cette prudence est encore plus difficile à respecter dès lors qu'on compare des bibliothèques de pays différents.

de recherche avec l'État. Avril 2007.

²⁰ <http://www.libereurope.eu>

²¹ Eric Sutter .op. cité, p 47

Une des questions essentielles est : que veut-on comparer ? certainement des données, des indicateurs. Mais une piste prometteuse et qui encourage l'adhésion à ces travaux est aussi celle d'échanges sur les bonnes pratiques, les outils de mesure et la méthodologie quant à l'assurance qualité et à ses modalités de mise en œuvre.

Le *CHEPS (Center for Higher Education Policy Studies)* de l'Université de Twente à Enschede (Pays-Bas) publie des rapports par pays, avec une grille de présentation commune : enseignement, recherche, finances, gouvernance. Une rubrique sur la qualité est systématiquement présente et donne des informations précieuses sur les instances d'assurance qualité, les méthodes de revues des institutions, etc. Les bibliothèques ne sont pas directement mentionnées mais l'apport méthodologique de ces documents peut leur inspirer une déclinaison qui leur soit propre.

Il convient d'analyser plus largement l'impact sur les bibliothèques des programmes liés à l'espace européen de l'enseignement supérieur, et à celui de la recherche, initié en avril 2007 par un Livre vert sur « *L'Espace européen de la recherche : de nouvelles perspectives* », dans la perspective d'un second cycle de la stratégie de Lisbonne. La contribution des entités documentaires à certains des objectifs énoncés comme : *améliorer l'excellence des institutions de recherche, ou partager plus efficacement et largement les connaissances*, mérite d'être précisée.

Des colloques, notamment ceux de l'AERES et de l'EUA (European University Association) traitent de l'évaluation à l'échelle européenne. Ainsi le colloque organisé à Paris par le ministère et l'AERES le 7 décembre 2007 présentait plusieurs pratiques européennes et nord-américaines de l'évaluation. L'EUA a tenu fin mars 2008 un colloque sur « *La gouvernance des universités européennes après 2010* », traitant en particulier de l'assurance qualité interne.

Dans des secteurs précis, comme la numérisation, les lignes de développement ont été tracées : voir notamment la stratégie i2010 : Bibliothèques numériques, de la Commission européenne, et le développement d'EDL, la bibliothèque numérique européenne.

Comme l'indique le document de la DGES sur la vague C : « *La prise en compte de la dimension européenne et internationale doit ainsi irriguer l'ensemble de la politique de l'établissement et venir en appui de sa stratégie scientifique et pédagogique* ».

Le renforcement de la présence des établissements français sur la scène internationale, cité à propos de la formation et de la recherche, s'applique aussi aux bibliothèques.

Conclusions

Au terme de cette étude d'un domaine en mouvement, celui de l'évaluation, un objectif essentiel se dégage pour les organismes documentaires : il s'agit de **rendre visible et de développer la contribution de la documentation aux enjeux actuels du monde universitaire**. Pour y parvenir, une forte impulsion de cohérence et de coordination est indispensable. Elle pourrait porter sur les actions suivantes :

- **Identifier des indicateurs légitimes et partagés** : une communication accrue sur des indicateurs « collectables », lisibles, légitimes, partageables, s'impose pour éviter la tour de Babel ; un pas a été franchi avec les travaux du groupe DGES-SDBIS, qui a défini un premier noyau commun à proposer aux organismes documentaires sous forme de tableau de bord, portant notamment sur la fréquentation physique et virtuelle rapportée à différentes populations, les dépenses documentaires relatives à la formation et à la recherche, le nombre d'étudiants formés à la recherche documentaire, l'implication du personnel dans des actions de coopération... ; ce travail est à poursuivre, pour vérifier sur le terrain la pertinence des propositions, et pour développer l'analyse qualitative. L'étude montre que **le risque n'est pas dans le manque, mais plutôt dans la prolifération ; l'essentiel est de parvenir au choix de quelques indicateurs**, y compris qualitatifs, adaptés à des objectifs stratégiques clairs : formation initiale et continue, recherche, orientation et insertion professionnelle, diffusion des connaissances, participation à l'espace européen.
- **Privilégier les indicateurs traduisant l'intégration de la fonction documentaire dans l'université** : il convient absolument d'associer les bibliothèques aux enjeux globaux de l'université, sans se limiter au strict volet documentaire : pour les indicateurs, les bibliothèques devraient alimenter d'autres rubriques que la documentation, parfois grâce à des analyses qualitatives plutôt que par des indicateurs chiffrés : formation, recherche, vie étudiante, diffusion de la culture scientifique et technique... : la formation à la méthodologie documentaire, la participation des SCD au développement et à la maîtrise des TICE, l'implication dans l'archivage et la diffusion électroniques, l'animation culturelle représentent des facettes de cette contribution. Rappelons que la DGES recommande que la politique documentaire privilégie « une approche fortement intégratrice à plusieurs niveaux : intégration de la fonction documentaire dans la politique scientifique et pédagogique ; des bibliothèques de composantes dans le service de documentation, du système d'information documentaire dans le système global d'information de l'établissement ,

intégration enfin dans une politique de site et les outils collectifs du réseau national formé par l'ensemble des bibliothèques des établissements d'enseignement supérieur». Notons que parmi les ajouts à l'enquête statistique figure par exemple un indicateur sur le personnel impliqué dans des actions de coopération nationale et internationale ;

- **S'engager dans une évaluation globale :** une tendance à l'évaluation globale se dessine, par exemple avec l'unification des éléments du contrat quadriennal. **Il est en effet indispensable de ne plus procéder à des empilements d'évaluations séparées**, mais à une **évaluation globale d'un organisme**, en intégrant l'apport de ses différentes composantes. Ceci n'est pas exclusif d'une démarche spécialisée au cas par cas. Cette approche intégratrice devrait jouer non seulement au niveau local, mais aussi au niveau national, grâce à une coordination entre les acteurs concernés ;
- **Accorder en 2008-2009 une priorité à l'observation des équilibres stratégiques et budgétaires entre documentation au service de la formation et documentation au service de la recherche.** A titre d'exemple le risque - ou la réalité- de « déport » des crédits de documentation pédagogique (documents le plus souvent sous forme papier pour les étudiants) vers les crédits de documentation électronique (orientés recherche) est-il mesuré ?
- **Piloter une coordination entre les différents acteurs de l'évaluation :** sur la documentation, domaine où l'expertise est à la fois spécialisée et rare, la pratique d'inspections conjointes, et le développement d'un partenariat avec l'AERES sont à préconiser.

Suzanne JOUGUELET

Recommendations

Objectifs	Modalités
Simplifier et harmoniser les indicateurs au niveau national	Poursuivre les travaux engagés par le groupe SDBIS pour l'élaboration d'un corpus commun d'indicateurs, et analyser avec les établissements les modalités de mise en œuvre
Développer les approches quantitatives et qualitatives de domaines en évolution, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de la loi LRU	A titre d'exemple : l'usage des ressources électroniques, la mutualisation des services et des structures, l'intégration des formations à la recherche documentaire dans les cursus...
Opérer un rapprochement entre les indicateurs de la documentation et ceux de la recherche	Comparer les indicateurs des deux domaines et les intégrer mieux, ce qui suppose une incitation forte du ministère à la collecte et à la diffusion d'indicateurs documentaires par les organismes de recherche. Dialoguer avec les entités concernées, dont l'ANR.
Développer une coordination avec les partenaires privilégiés identifiés comme acteurs du domaine au niveau national.	Voir le texte du rapport (5.2)
Suivre et analyser les impacts budgétaires de l'évaluation	Observer dans les contrats quadriennaux l'impact de la globalisation des crédits et l'évolution de la répartition entre les parts normées, sur projet et sur critères de performances
Accroître la visibilité des organismes documentaires, et évaluer leur rôle transverse dans l'université	Améliorer la diffusion des statistiques, de synthèses des contrats. Présence sur le portail de la DEPP. Développer la politique de communication des SCD.
Communiquer auprès des professionnels, des enseignants et des chercheurs sur l'évaluation, les indicateurs, la performance	Faire entrer ces notions et les outils associés dans la culture des établissements, en articulant notamment performance et qualité de service. Développer les journées d'études, stages, synthèses documentaires, etc.
Apporter une aide méthodologique aux établissements	Fédérer les informations sur les référentiels et les outils de pilotage adaptés aux SCD
Renforcer les partenariats avec les entités européennes : associations et institutions.	Développer de façon rigoureuse et suivie les comparaisons. Analyser en commun des notions complexes comme l'impact des organismes documentaires.

Annexes

Annexe 1 Liste des sigles et acronymes

Annexe 2 Membres du groupe sur les indicateurs (DGES-SDBIS)

Annexe 3 BIX-Index des bibliothèques allemandes

Annexe 4 Indicateurs de performance : comparaison ISO-IFLA

Annexe 5 Rapport de Sabine Barral sur l'usage des ressources électroniques : annexe 9 : données statistiques et indicateurs

Annexe 6 Fiche-type de la DEPP : Tableau de bord académique