

Construire un tableau de bord pour la bibliothèque ?

par Marc Maissonneuve

Périodiquement absorbées par la production de rapports d'activité, les bibliothèques disposent d'une véritable culture statistique. La charge de préparation de ces rapports à finalité administrative est toutefois telle qu'elle semble souvent décourager l'élaboration de tableau de bord à visée plus opérationnelle. Plusieurs mouvements sociétaux accroissent aujourd'hui la pression sur les chefs de service sommés de rendre compte du bon emploi des budgets publics et de la bonne gestion de leur établissement. De plus en plus, la production de statistiques semble associée à un fort enjeu de communication visant à sécuriser l'affectation des moyens de fonctionnement. Par choix ou par contrainte, la construction du tableau de bord de la bibliothèque s'inscrit ainsi dans un cadre plus dynamique avec des enjeux de relativement court terme. En pratique, la ou le responsable de la bibliothèque se trouve confronté à de multiples questions : comment positionner ce tableau de bord ? À quelle fréquence le publier ? Quels indicateurs retenir pour répondre aux attentes de ses destinataires ?

De l'ESGBU et du rapport SLL au tableau de bord urbain

Créé en 1976, l'ESGBU¹ visait la fourniture de données statistiques à l'administration centrale afin de lui permettre de répartir au mieux les moyens de fonctionnement. Depuis 1969, le ministère de la Culture collecte des données chiffrées lui permettant de suivre l'activité des bibliothèques territoriales, en exécution du contrôle technique qu'exerce l'État. Dans un cas comme dans l'autre, la production du rapport statistique s'inscrit dans le cadre d'une remontée d'information d'une bibliothèque disposant d'une mission locale à destination d'un service ministériel. Il n'y a pas dans ce processus à proprement parler d'échanges. La finalité de ces rapports statistiques s'inscrit dans une logique de pilotage ; ils n'impactent que fort peu l'allocation des moyens, décidée localement. Même s'ils demeurent une source précieuse d'évaluation de sa propre bibliothèque, ces états statistiques ne sont guère adaptés à l'enjeu du moment : sécuriser l'obtention des budgets qui permettront à l'établissement de remplir ses missions dans de bonnes conditions et avec de bons résultats. Autre travers de ces rapports : volumineux, structurés mais arides, ils ne se prêtent guère à des actions de communication.

¹ Voir la définition dans le dictionnaire de l'Enssib : < <http://www.enssib.fr/le-dictionnaire/esgbu> >.

Au-delà de l'inscription du tableau de bord dans une démarche offensive de sécurisation des budgets, plusieurs autres mouvements sont porteurs d'attentes nouvelles concernant le suivi de l'activité de la bibliothèque : « ville intelligente » ou *smart city**en anglais, ouverture des données publiques, amélioration de la gouvernance.

Des bibliothèques « intelligentes » offrant des services innovants

Selon Wikipedia, une « ville intelligente » (*smart city*) désigne « une ville utilisant les technologies de l'information et de la communication pour améliorer la qualité des services urbains ou encore réduire ses coûts ». Elle intègre une gouvernance participative, le citoyen étant appelé à être acteur de la vie démocratique.

T3Connaître la disponibilité des places en temps réel

Développée initialement pour la Bpi, une application mobile a ensuite été adaptée pour signaler aux étudiants les places disponibles dans les BU parisiennes. Cet outil mobile illustre le concept de ville intelligente et même de bibliothèques intelligentes. Le nombre de places assises disponibles dans sa bibliothèque constitue ainsi un indicateur fort apprécié des usagers lorsqu'il est produit en temps réel et immédiatement disponible sur un smartphone. Calculé à la semaine, au mois ou à l'année, cet indicateur peut également servir d'appui à un discours structuré quant à la saturation des locaux ou à l'insuffisance du nombre de places assises. Il viendra utilement alimenter les échanges avec les élus lors de la préparation budgétaire.

L'ouverture des données publiques pour favoriser l'appropriation citoyenne des bibliothèques

La Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 indique que « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ». Mises à la disposition du citoyen, les données produites par les services publics contribuent à ce devoir de transparence. Elles sont également précieuses pour engager une concertation éclairée avec les citoyens, pour dynamiser la vie démocratique locale ou pour stimuler l'innovation avec notamment le développement de nouveaux services numériques utiles au public. L'Unesco et l'IFLA indiquent² que les bibliothèques se doivent « d'assurer l'accès des citoyens aux informations de toutes catégories issues des collectivités locales » et de contribuer au « progrès d'une société démocratique en donnant aux individus accès à une large gamme de savoirs, d'idées et d'opinions ». La ville de Paris s'est engagée dans ce mouvement de libération des données* ; concernant la

² Voir le Manifeste de l'Unesco sur la bibliothèque publique. [En ligne] : < http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_fr.html >.

lecture publique, elle propose ainsi le téléchargement des titres les plus prêtés dans les bibliothèques de prêt, des titres les plus réservés... et le catalogue de tous les documents³.

Le mouvement de l' *open data** introduit ainsi de nouvelles dimensions dans la production de statistiques. Il dépasse la simple communication pour approcher un enjeu d' appropriation de la bibliothèque par les citoyens.

La contribution des bibliothèques à une meilleure gouvernance

Une bonne gouvernance suppose l' organisation d' un dialogue efficace et constructif entre les différents acteurs impliqués dans l' action publique. Elle impose de donner aux citoyens un moyen de contrôle de l' action publique. Elle doit permettre de raffermir le lien entre élus et citoyens. Les taux records d' abstention aux élections et la poussée des extrêmes soulignent les enjeux et l' urgence d' une meilleure gouvernance.

Que peut faire la bibliothèque pour apporter sa contribution à cet ambitieux projet ?

Selon 3 axes d' actions, elle peut :

- donner à voir aux citoyens, aux élus et aux agents de la collectivité son bon fonctionnement, en quelques chiffres qui parleront à chacun et qui confirmeront le bon emploi de l' argent public ;
- alimenter tout débat utile sur son positionnement (droit à la culture, droit à l' information, droit à la formation, lutte contre la fracture numérique) ou sur ses choix stratégiques (politiques d' acquisition, offre de services...). Pour créer les conditions d' un débat éclairé sur ces questions, elle devra fournir les informations illustrant ses positionnements actuels et permettant de dimensionner les enjeux associés aux projets qu' elle revendique ;
- être le lieu qui héberge des débats citoyens de qualité, en se positionnant dans un rôle de simple animateur. À ce titre, elle peut réunir et mettre à la disposition de chacun les informations permettant d' éclairer les enjeux.

Dans ces différentes actions en rapport avec l' amélioration de la gouvernance, la bibliothèque verra coexister des opérations récurrentes (produire, publier et rendre accessibles des indicateurs illustrant le bon emploi de l' argent public) et des opérations plus ponctuelles (produire, publier et rendre accessibles des indicateurs démontrant son intervention dans un domaine particulier, plus ou moins investi par elle, afin d' engager un débat sur l' évolution de son positionnement). Nul besoin de souligner que l' articulation avec l' élu référent est une condition essentielle à la réussite de telles opérations ! *Smart city*, *open data* et amélioration de la gouvernance ont ceci en commun qu' elles aboutissent à concevoir la production d' indicateurs statistiques dans un cadre rénové, plus dynamique et mis au service de la collectivité. Elles introduisent ce que certains qualifient de tableau de bord urbain. Sans prétendre définir ce concept, le tableau de bord urbain pourrait désigner l' ensemble des indicateurs et des données brutes produits par les services publics, destinés tant aux élus qu' aux citoyens, dans un objectif multiforme

³ On trouve ainsi 18 jeux de données concernant les bibliothèques sur le site < <http://opendata.paris.fr/> >.

d' amélioration de la vie quotidienne et d' appropriation collective des services publics.

Le périmètre du tableau de bord urbain

Avant de délimiter plus précisément le périmètre du tableau de bord urbain, éliminons la question du positionnement de la bibliothèque dans la préparation de ce tableau de bord. L' IFLA ⁴ incite à confier à la bibliothèque la mission « d' assurer l' accès des citoyens aux informations de toutes catégories issues des collectivités locales ». Pris au pied de la lettre, cela pourrait aboutir à confier à la bibliothèque le support des outils et des démarches de libération de toutes les données publiques produites par sa collectivité. Ainsi, la bibliothèque pourrait également être le support des indicateurs constituant le tableau de bord urbain provenant des autres services municipaux. Sur le fond rien ne s' oppose à envisager une telle mission pour la bibliothèque mais il faut bien constater que cela n' est pas la droite ligne du positionnement des bibliothèques françaises au sein de leur collectivité. Cela n' est pas non plus un rôle actuellement reconnu aux BU. Nous n' évoquerons donc que la question de la contribution spécifique de la bibliothèque à la constitution de ce tableau de bord.

Quelles données des bibliothèques faut-il libérer ?

L' expérience des villes et établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) engagés dans l' *open data* fournit de premières pistes tout à fait intéressantes : libérer le catalogue des collections, libérer la liste des documents les plus empruntés, réservés ou recherchés dans le catalogue, libérer la liste des documents numériques les plus consultés... D' autres pistes méritent probablement d' être explorées : libérer les transactions de prêt de documents après les avoir anonymisées, libérer le fichier anonymisé des usagers avec par exemple le nombre d' usagers domiciliés dans chaque commune et dans chaque quartier... La mise à disposition de ces données aboutira peut-être à de nouvelles analyses des pratiques d' emprunt, à des représentations de la population des usagers mettant à profit la géolocalisation... et à bien d' autres réalisations que la bibliothèque souhaiterait prendre en charge elle-même mais sans avoir les moyens de le faire. Enfin, il faut peut-être également envisager de libérer toutes les données élémentaires utilisées pour le calcul des indicateurs composant le tableau de bord urbain. Cela contribuera à sa transparence.

⁴ Voir le Manifeste de l' Unesco sur la bibliothèque publique, *op. cit.*

Quels indicateurs la bibliothèque doit-elle produire ?

La sécurisation des moyens de fonctionnement d' une part et les mouvements sociétaux évoqués ci-dessus d' autre part ont permis d' identifier quatre thèmes principaux permettant de structurer la réflexion sur le choix des indicateurs.

Thème 1 : dégager l'impact global de la bibliothèque sur la population

Indépendamment d' une évaluation de la bonne exécution des missions de la bibliothèque, il s' agit de donner à voir l' impact de la bibliothèque sur la population à desservir. En pratique, il s' agit d' indiquer qui la bibliothèque touche effectivement, avec une approche quantitative (le nombre de personnes ayant utilisé les services de la bibliothèque) et une approche qualitative (le profil des usagers utilisant ces services).

Pour l' approche quantitative, plusieurs indicateurs peuvent rendre compte des principaux usages de la bibliothèque :

- indicateur général : le nombre de personnes inscrites à la bibliothèque au cours de la période ;
- indicateur de la fonction de prêt : le nombre de personnes ayant emprunté au moins un document au cours de la période ;
- indicateur de la fonction « lecture, étude sur place » : une fourchette composée du nombre de personnes venues à la bibliothèque au cours de la période et de ce même nombre diminué du nombre de ceux qui y ont emprunté des documents ;
- indicateur de la fonction de consultation à domicile des ressources numériques : le nombre de personnes ayant consulté à domicile un document numérique (mode connecté) ou ayant emprunté un document numérique (téléchargement).

Ces chiffres peuvent être fournis en l' état (fig. 1) ou rapportés à la population à desservir sous forme d' un pourcentage. Ils rendent compte de l' attractivité et de l' accessibilité des bibliothèques. Ils constituent une première série d' indicateurs permettant une *surveillance* du bon fonctionnement des bibliothèques et de leur niveau d' attractivité. En cela, ils sont adaptés à une fourniture relativement fréquente à l' élu référent. Un rythme mensuel semble intéressant. Analysés sur la durée, ces chiffres peuvent souligner le changement du positionnement des bibliothèques dans la population avec par exemple une moindre attractivité de la fonction de prêt et une plus grande attractivité de la fonction « lecture, étude sur place ».

La ou le responsable de la bibliothèque peut être intéressé par des indicateurs introduisant une dimension qualitative à l' analyse des évolutions. Ainsi, certains de ces indicateurs (prêts, consultations à domicile des ressources numériques...) peuvent être déclinés par type de document. Cela aboutit toutefois à des données d' interprétation plus délicate car croisant des questionnements sur les politiques d' acquisition (attractivité de la bibliothèque) et sur l' accessibilité de ses services (en rapport avec les horaires d' ouverture, l' implantation de ses locaux, etc.).

Commentaire [CS1]: Je n'ai pas la figure : pouvez-vous m'envoyer un fichier HD ?

Pour un approfondissement, une dimension qualitative peut également être introduite en reprenant chacun de ces indicateurs et en le déclinant par grands groupes d'usagers. Ces groupes d'usagers peuvent être définis par tranche d'âges, par quartier du domicile ou par catégorie socioprofessionnelle. Cette déclinaison permet de mieux cerner l'attractivité et l'accessibilité de la bibliothèque pour chacun de ces groupes. Mieux vaut toutefois disposer pour chaque groupe d'une quantification de la population totale faisant partie du groupe afin d'effectuer une analyse plus structurée. C'est en effet en rapprochant le nombre d'usagers appartenant à un groupe et la population du groupe que l'on pourra identifier une sous-représentation ou surreprésentation du groupe dans l'ensemble des usagers.

Ces indicateurs affinés - déclinaisons par type de document et par groupe d'usagers - peuvent alimenter une analyse plus structurée de l'attractivité et de l'accessibilité des bibliothèques. La multiplication des indicateurs qui en résulte conduit à les positionner à un deuxième niveau de diffusion. Ils sont davantage associés à une démarche d'évaluation que de surveillance.

Thème 2 : rendre compte de la bonne exécution des missions et de l'investissement dans les grands domaines d'intervention

Chaque bibliothèque doit recevoir de sa tutelle une formulation précise des missions qui lui sont confiées. Si cette tutelle s'inspire du Manifeste de l'Unesco, elle devrait formuler des missions en lien avec le droit à la culture, le droit à l'information et le droit à la formation. La charte du droit fondamental des citoyens à accéder à l'information et aux savoirs par les bibliothèques (*Charte Bib' Lib* de l'Association des bibliothécaires de France)⁵ actualise le Manifeste de l'Unesco ; elle fournit une source complémentaire de réflexion sur les missions des bibliothèques dont il serait intéressant de rendre compte.

T3Le droit à la culture

Concernant le droit à la culture, les bibliothèques sont principalement positionnées dans une fonction de mise à disposition des œuvres culturelles. Plusieurs exigences sont associées à cette fonction, notamment l'accès libre et sans discrimination à toutes les cultures. Selon la *Charte Bib' lib*, « les collections, ressources et contenus disponibles dans ou par les bibliothèques reflètent la pluralité et la diversité de la société et doivent être exempts de toutes formes de censure idéologique, politique, religieuse ou de pressions commerciales ». Comment donner à voir en quelques indicateurs cette pluralité et cette diversité des

⁵ *Charte Bib' Lib*. [En ligne] : < <http://www.abf.asso.fr/1/22/530/ABF/bib-lib-bibliotheque-pour-l-acces-libre-a-l-information-et-aux-savoirs> >.

collections ? Est-ce que cela relève plutôt de l' expression formelle d' une politique d' acquisition ? N' est-il pas possible de quantifier les acquisitions ou les collections et de montrer que l' on reste bien dans le cadre défini par cette politique d' acquisition ? Ne serait-ce pas au bout du compte un des aspects essentiels du rapport d' activité annuel* que de pouvoir montrer comment la bibliothèque a veillé à appliquer strictement la politique d' acquisition dont la mise en œuvre lui a été confiée ? En termes d' indicateurs, cela conduirait à fournir des volumes d' acquisition dans les différents domaines identifiés par la charte ou la politique d' acquisition. Ces volumes peuvent s' exprimer en chiffres bruts (nombre de documents acquis ou valeur d' achat de ces documents) ou être rapportés au budget total d' acquisition.

Le droit à l'information : politique d'acquisition et vie locale

Concernant le droit d' être informé, selon la *Charte Bib'lib*, il s' agit de permettre à chacun d' être en capacité de participer à l'innovation sociale et aux débats citoyens. Pour partie, rendre compte de l' activité de la bibliothèque dans ce secteur renvoie au paragraphe précédent et à la qualification des politiques d' acquisition dans les domaines particuliers de l' information, notamment la presse. Un autre pan d' activité des bibliothèques devrait peut-être faire l' objet d' un compte rendu spécifique : la mise à disposition des informations concernant la vie locale et plus spécifiquement celles de ces informations produites par la collectivité de rattachement. Les bibliothèques françaises sont assez peu positionnées sur cette dernière activité qui demeure de ce fait peu structurée, laissée à l' initiative de chaque service de la collectivité et au bout du compte très difficile d' accès pour le citoyen. Cela rejoint la réflexion sur le mouvement de libération des données publiques.

Le droit à la formation

Concernant le droit à la formation, rendre compte de l' activité de la bibliothèque dans ce domaine peut renvoyer à une qualification des politiques d' acquisition, à une quantification des actions de formation conduites par la bibliothèque, à une quantification de l' usage des ressources numériques d' autoformation... Outre la quantification des acquisitions identique aux aspects précédents, Il s' agirait donc de comptabiliser des usagers recourant aux actions de formation et d' autoformation et de quantifier des heures de formation et d' autoformation.

Thème 3 : fournir des informations en temps réel, permettant d'améliorer l'expérience de l'utilisateur de la bibliothèque

L'application mobile évoquée précédemment illustre parfaitement le type d'information que l'utilisateur peut attendre de sa bibliothèque : nombre de places assises disponibles à un moment donné, nombre de postes Internet disponibles... La publication en temps réel de ce type d'indicateur est en soi un service rendu aux usagers, la compilation de cet indicateur à la semaine, au mois ou à l'année est intéressante pour qualifier de manière objective le niveau de saturation des équipements.

Thème 4 : contribuer à la vie démocratique locale, en fournissant les informations nécessaires à l'instruction des décisions les plus structurantes concernant la bibliothèque

La publication d'indicateurs permettant de qualifier l'activité de la bibliothèque dans ses différents champs d'intervention peut alimenter d'utiles débats sur l'emploi des moyens et sur les priorités d'intervention. Ainsi, il peut être intéressant au vu de ces indicateurs de s'interroger sur le niveau d'intervention dans le domaine du droit à la formation : la bibliothèque en fait-elle trop ou pas assez ? En fonction de la question spécifique que l'on se pose (par exemple l'accessibilité de la bibliothèque pour les personnes en situation de handicap ou la lutte contre la fracture numérique...), il faudra produire des indicateurs spécifiques essayant de quantifier tant les besoins (la population concernée) que les résultats (la part de cette population effectivement touchée par la bibliothèque). Construire ces indicateurs et le discours mettant en lumière les enjeux associés peut résulter d'une commande d'un élu qui souhaite étudier l'opportunité d'un recadrage de l'activité de la bibliothèque comme d'un choix de la bibliothèque. Dans un monde idéal, cela pourrait également résulter d'une commande de citoyens qui souhaiteraient voir la bibliothèque investir plus massivement certaines activités.

Réorienter la production de statistiques vers les questions essentielles en rapport avec le positionnement de la bibliothèque, son attractivité, les activités qu'elle doit développer... c'est tout de même plus gratifiant que produire la énième version d'un rapport statistique national qui n'intéresse que fort peu le citoyen ou l'élu de secteur. Pour mettre le tableau de bord au service de l'action et de la préservation des moyens de fonctionnement, il faut probablement se limiter à quelques indicateurs essentiels mais en les valorisant par une mise en forme attractive et un accompagnement de qualité.

Bref, calculons moins et communiquons mieux !