

1712

M 2000 PRO 06

enssib

école nationale supérieure des sciences
de l'information et des bibliothèques

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Rapport de projet

**Réalisation d'une maquette de rapport
d'activité annuel à diffuser en interne et
en externe sous une forme imprimée**

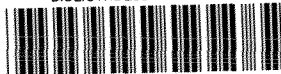
Frédéric Boudineau
Rémy Burget
Cécile Guély
Jean-Louis Hervé
Jean-Michel Maffré de Lastens

Tuteur : Marie-France Peyrelong

Commanditaire : Patrick Bazin, directeur de la
Bibliothèque municipale de Lyon

Juin 2000

BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB



8140483

PREMIERE PARTIE : LE PROJET.....	3
Sommaire de la première partie.....	3
I. La lettre de mission	4
II. Présentation du projet	5
III. Les différents scénarios	7
IV. Cahier des charges final	15
Bibliographie	64
DEUXIEME PARTIE : LA CONDUITE DU PROJET	67
Sommaire de la deuxième partie	68
Introduction	69
I . Le cahier des charges initial.....	73
II. Le Journal de bord	81
II. Quelques comptes rendus	90
IV. Le budget prévisionnel et réalisé.....	97
V. Le planning de la conduite de projet	99
Annexes : les documents essentiels.....	101

PREMIERE PARTIE : LE PROJET

SOMMAIRE DE LA PREMIERE PARTIE

PREMIERE PARTIE : LE PROJET.....	3
<u>Sommaire de la première partie.....</u>	3
<u>I. La lettre de mission</u>	4
<u>II. Présentation du projet</u>	5
<u>III. Les différents scénarios</u>	7
<u>Scénario n°1 : Evaluer pour évoluer.....</u>	8
<u>Scénario numéro 2 : Evaluer pour communiquer.....</u>	11
<u>IV. Cahier des charges final</u>	15
<u>IV.1. La maquette</u>	15
<u>IV.2. Ensemble d'indications nécessaires à la réalisation du rapport d'activité « Evaluer pour évoluer ».....</u>	54
<u>Bibliographie</u>	64

I. LA LETTRE DE MISSION

Lettre de mission

Bibliothèque municipale de Lyon

Projet

Rédaction d'une maquette de rapport d'activité à diffuser en interne et en externe sous une forme innovante.

Origine du projet

Cela fait deux ans que la Bibliothèque municipale de Lyon réalise des rapports d'activités annuels destinés à la Direction et aux cadres. Les *rapports compilations de bilan des services*, permettant aux responsables d'avoir une vue globale de l'état et de l'évolution de la Bibliothèque. La grande majorité des chefs de service a pu constater de sa place à cet exercice, et il est un intérêt commun à ce jour.

C'est donc le rapport bilquel qui est présenté actuellement :

1) ne permet pas une évaluation approfondie des services (disparité des informations statistiques)

2) ne peut être diffusé en externe (données parfois trop détaillées)

Or, la Bibliothèque municipale de Lyon fait face à trois évolutions importantes : l'intégration de la notion d'évaluation dans la gestion des services (développement du management), le changement de système informatique (nouvelles possibilités d'édition de statistiques) et l'augmentation des demandes extérieures d'informations sur son fonctionnement (rayonnement de la B.M.) et émergence et maintenance des notions de « transparence » et de « partage des savoirs » encouragées par l'État.

L'idée d'un produit « complet » puisse être réalisé (en une ou deux étapes ?) pour satisfaire à la fois les besoins internes et externes à nous, pour répondre à la difficulté de mise à jour de nombreux supports d'informations. Car pour répondre à des demandes diverses, fiches, rapports, tableaux de statistiques, synthèses, guides, livrets, pages web et livrets rubriques bilancelles sont multipliés. La réflexion sur l'élaboration d'un rapport annuel devrait nous permettre, par extension, de rationaliser la communication des informations en jouant sur la complémentarité, en ciblant les « lecteurs » et en simplifiant le langage utilisé.

Objectif

Faire le point sur la communication des informations concernant l'activité de la Bibliothèque (textes et chiffres) : que diffusons-nous, sous quelle forme, à qui, quand et pourquoi ?

Enquêter auprès de bibliothèques et organisations publiques ou privées en France et à l'étranger pour enrichir la réflexion (fonctionnement des rapports d'activité, autres supports d'informations, attentes vis à vis des partenaires).

- Recevoir les attentes de la Direction et de tous les responsables des services de la Bibliothèque

Proposer une maquette de rapport d'activité annuel intégrant des solutions innovantes quant au contenu des rubriques, au choix et à la présentation des chiffres (table préparatoire et charte graphique), à l'organisation du document lui-même (participatif/hiérarchique)

Modalités

En lien avec cela prévu par l'Ensab pour le projet de service.

Les personnes-ressources à la Bibliothèque sur ce domaine sont :

Patrick Bazin, Catherine Hamier, Anne-Cristine Collet, Anne-Cécile Genet, Bernadette Gouydon, Xavier Lenoir, Philippe Marin, Bernadette Marek-Jurajsk, Anne-Sylvie, Sylvie Thowenel (comité de pilotage)

Lyon, le 12 janvier 2009

Signature du commanditaire

Patrick Bazin

II. PRESENTATION DU PROJET

L'évaluation dans les bibliothèques françaises est actuellement en plein essor ; elle n'est plus seulement l'observation des ressources et des moyens mais aussi des produits et des services rendus. Evaluer, c'est observer, écouter, interpréter ; cela suppose la détermination d'objectifs clairement formulés. L'évaluation doit permettre de mesurer l'adéquation entre les objectifs, les moyens et les résultats. Une évaluation réussie se caractérise par sa cohérence, son efficacité, son impact et constitue une base de prise de décisions.

L'évaluation à la Bibliothèque municipale de Lyon (BML) se fait déjà de manière très complète : chaque service est chargé de réaliser un rapport d'activité ; ces rapports sont ensuite compilés par le service de la communication interne. La responsable de ce service élabore une synthèse de cette compilation destinée à la tutelle de la BML : la municipalité. La bibliothèque dispose donc de deux documents : la compilation des rapports des services et la synthèse à la ville.

Cependant le premier, s'il est riche en informations et reste indispensable, est d'une lecture longue et malaisée (il fait 140 pages). La synthèse à la ville, de son côté, est orientée vers la tutelle et manque d'éléments bibliothéconomiques pour tenir lieu de rapport d'activité.

La BML a donc exprimé le souhait d'avoir un outil de travail qui soit aussi un instrument de communication. Ce double objectif peut être mis en parallèle avec un double public visé : le personnel de la BML et les professionnels des bibliothèques en général. Le rapport sera public et ultérieurement disponible sur le web. Il doit donc être conçu de manière à pouvoir être diffusé en interne et en externe.

Outil professionnel d'évaluation de l'activité annuelle de la bibliothèque, le rapport aura pour première qualité d'être synthétique, et pour deuxième d'être un reflet fidèle de l'activité de la bibliothèque, en comportant toutes les informations essentielles. C'est enfin un outil de management : il doit pouvoir servir d'aide à la prise de décision.

Dans le cadre du module gestion de projet à l'ENSSIB, nous avons été chargés par la BML de concevoir une maquette pour ce rapport annuel d'activité.

Notre travail doit permettre de réaliser un rapport qui puisse être lu assez rapidement (en deux heures environ). C'était là la principale difficulté de ce projet et

l'objet du deuxième comité de pilotage. L'autre difficulté résidait dans l'extrême complexité de la bibliothèque, vu la diversité des services proposés, depuis la lecture publique en arrondissements jusqu'aux fonds patrimoniaux à la Part-Dieu.

Notre objectif a donc été d'élaborer un instrument complet sans être exhaustif, organisé, reflétant l'activité de la BML et évolutif : un rapport annuel doit être contextualisé et refléter les moments importants d'une année.

Par ailleurs, l'option management a été privilégiée et nous avons intitulé notre maquette « évaluer pour évoluer ».

La sincérité dans l'évaluation, loin de desservir la réputation de la bibliothèque, la placerait dans une logique de partage des savoirs, d'autant plus justifiée que nombreux sont les confrères intéressés par son activité. La réalisation d'une telle évaluation pourra peut-être susciter d'autres réalisations qui permettraient des comparaisons avec d'autres établissements.

Les services publics doivent en effet de plus en plus souvent justifier l'usage des moyens qui leur sont octroyés et le sens de leur action. Dès lors, le rapport d'activité a toutes les chances de se transformer en exercice obligé.

III. LES DIFFERENTS SCENARIOS

Extrait du document présenté lors du deuxième comité de pilotage.

« Nous vous soumettons deux scénarios de maquette de rapport annuel d'activité.

Dans un premier temps nous avons émis l'hypothèse de trois scénarios : un premier à forte orientation managériale, un second destiné à une communication externe, un troisième tentant de concilier les deux aspects.

Cependant, des simulations ont montré qu'un scénario trop axé sur la communication externe se révélait trop purement promotionnel (une « plaquette de présentation améliorée ») péchant par le manque d'informations pour un usage professionnel.

De plus, un scénario conciliant les deux aspects ne nous permettait pas d'atteindre l'objectif que nous nous étions fixé : un rapport synthétique d'une soixantaine de pages, de lecture aisée mais complet et riche en informations.

Nous vous proposons donc deux scénarios, chacun rendant compte de l'activité complète de la bibliothèque mais dans un esprit différent.

Le premier scénario trouve son originalité dans la part qu'il fait au management, à l'organisation du travail et à la vie professionnelle de l'établissement (organigramme, mouvement du personnel...) : ces thèmes étant traités ici au même niveau que ceux liés à la vie culturelle et aux collections. En effet, en dehors des rapports d'activité de la Bibliothèque Nationale de France et du groupe Carrefour, ces aspects sont trop souvent abordés de façon secondaire dans les rapports que nous avons pu consulter.

C'est un scénario à tendance « professionnelle » : il s'attache à décrire et analyser en termes et avec des outils professionnels l'activité de la bibliothèque sur une année. Il est destiné à tous : personnel de la bibliothèque et toute personne extérieure intéressée par une approche spécialisée.

Il permet d'établir un bilan comparatif et prospectif. Nous l'avons donc intitulé *Evaluer pour évoluer*.

Le second scénario a un objectif de communication plus affirmé. Le traitement bibliothéconomique des informations y est moins développé, ainsi que l'aspect organisation interne. En revanche, tout ce qui fait l'image de la bibliothèque municipale de Lyon est mis en valeur. On insiste dans ce scénario sur les partenariats, l'animation, les innovations en matière de service au public, les grandes manifestations culturelles.

Il est destiné à tous mais plus particulièrement conçu pour une diffusion externe. Nous l'avons donc appelé *Evaluer pour communiquer*.

Scénario n°1 : Evaluer pour évoluer

Périmètre du scénario proposé

Il s'agit ici de disposer d'un outil pour le management de direction, apte à servir d'aide à la décision ainsi que de « vitrine » professionnelle de la BML.

Bénéficiaires

Directs : Avant tout le personnel de la BML, aussi bien l'encadrement qui aura une meilleure vision de la situation, que les agents qui pourront ainsi mieux comprendre les impératifs de la direction. Les objectifs et projets de l'établissement seront ainsi mieux connus de tous.

Indirects : Les partenaires et les établissements comparables à la BML disposeront, s'ils désirent obtenir ou échanger des informations à caractère professionnel, d'un bon outil de connaissance de la bibliothèque.

Objectifs stratégiques

Création d'un outil de management destiné à servir d'aide à la décision.

Améliorer la communication interne, afin de mieux impliquer le personnel dans la gestion de l'établissement.

Moyens nécessaires

Humains : deux solutions sont possibles : le rapport peut être rédigé par un comité de rédaction ou par la communication interne. Le tout devant être fait après collecte des

renseignements auprès des services. Le directeur étant en dernière instance responsable du contenu éditorial .

Financiers : le coût dépend du nombre de pages et d'exemplaires, de la quantité d'illustrations, du graphisme choisi... Ce rapport aura cependant une forme plus sobre que le scénario n°2. Son tirage sera également plus limité, ce qui entraînera un coût final moindre.

Techniques : L'appui des services techniques de la Ville de Lyon sera nécessaire pour assurer le tirage d'un rapport broché.

Fonctionnement du scénario

Qui fait quoi ?

Chefs de service : collecte des statistiques et rédaction du rapport du service

Communication interne : grille préparatoire et révision des rapports de service

Comité de rédaction ou communication interne : rédaction finale

Plan du rapport d'activité

I Etat des lieux

- Mot du directeur
- Les objectifs du projet d'établissement atteints dans l'année. Exemple : amélioration de la qualité de l'accueil, adoption de Bestseller...

II Ressources

- Financières

Mise en avant des options budgétaires, informatisation (investissements), part liée au personnel, les subventions, les acquisitions, les recettes...

- Humaines

Organisation du travail, organigramme, pyramide des âges, formations, congés, mouvements du personnel...

- Matérielles

Informatique, surface des locaux...

III L'offre documentaire

- L'état des collections

Par support, par département, par section (adultes, enfants)...

- L'évolution des collections

Politique d'acquisition et de désherbage : analyse détaillée...

- Le traitement des collections

Catalogage, équipement...

IV Activité et résultats

- Les publics

Fréquentation, taux de pénétration, analyse du public par âge et profession, accueil et renseignement, formation des usagers...

- Les prêts

Analyse par pôles et sections, évolution, taux de rotation...

- Animations et actions culturelles

Liste et chiffres de fréquentation...

V Bilan et perspectives

- Bilan : les résultats atteints, dans le cadre du projet d'établissement...
- Les perspectives : évolutions futures, projets...

Annexes statistiques, y compris comparaisons INTAMEL

Planning directeur de la réalisation

Les grandes étapes sont :

- conception (grille préparatoire)
- mise en place de la collecte des données par chaque service
- extraction des données
- rédaction du rapport de chaque service
- révision par la direction et la communication interne
- rédaction finale
- impression

- diffusion

Effets attendus

- Prise de décision éclairée par les indicateurs de résultat
- Lecture par tout le personnel, renforçant la culture d'établissement
- Transparence de la BML auprès de ses partenaires et homologues

Risques associés

Les lecteurs novices ou étrangers au monde des bibliothèques pourront être rebutés par la technicité du rapport et la profusion des indicateurs.

Scénario numéro 2 : Evaluer pour communiquer

Périmètre du scénario proposé

Le champ d'application de ce scénario est le management stratégique et la promotion de la BML.

Bénéficiaires

Directs : en priorité les partenaires institutionnels actuels et potentiels de la BML : les bibliothèques, ainsi que les autres institutions culturelles (théâtres, musées...), les professionnels du livre et de l'édition, voire à l'avenir d'éventuels soutiens financiers privés.

Indirects : le personnel de la BML et éventuellement les élus.

Objectifs stratégiques

Promouvoir la BML notamment dans son rôle de pôle d'excellence culturel.

Moyens nécessaires

Humain : la communication interne, en étroite collaboration avec le directeur et le comité de rédaction, avec le soutien technique du service des relations publiques et de la presse.

Financier : le coût dépend du nombre de pages et d'exemplaires, de la quantité d'illustrations, du graphisme choisi... Ce rapport sera d'un aspect plus « luxueux » que le scénario n°1. Il sera plus largement diffusé, d'où un coût final plus élevé.

Techniques : Comme dans le scénario n° 1, l'appui des services techniques de la Ville de Lyon sera nécessaire ; il faudra en outre le concours d'un graphiste.

Fonctionnement du scénario

Qui fait quoi ?

Chefs de service : collecte des statistiques et rédaction du rapport du service

Communication interne : grille préparatoire et révision des rapports de service

Comité de rédaction associé au service des relations publiques et de la presse : rédaction finale.

Plan du Rapport d'activité

I Etat des lieux

- Mot du directeur et photographie de la bibliothèque.
- Les événements clés de l'année : Médiathèque de Vaise ; intégration de la collection des Jésuites...

II Animations et partenariats

- Les partenaires

Liste exhaustive des partenaires (institutionnels ou privés, ponctuels ou permanents...), avec le nom des services de la BML qui ont noué ces relations.

- Les expositions

Liste exhaustive par sujet, service concerné, avec la fréquentation (globale et visites guidées), les partenaires éventuels, les publications (catalogue, plaquette, affiches et cartes postales...) ; expos virtuelles (sur le site web).

Bilan avec mise en relief des expositions les plus importantes.

- Les conférences

Liste exhaustive par sujet, fréquentation...

- Animations diverses

Liste raisonnée des spectacles, visites, ateliers, rencontres... (adultes/ enfants ; Part-Dieu/pôles urbains)

Pour les trois parties *L'offre documentaire, Lecture publique, Ressources* qui sont communes aux deux scénarios, les informations seront moins nombreuses que dans le premier scénario.

III L'offre documentaire

- Etat des collections : par départements et par pôle, par support.

Mise en valeur du « pôle d'excellence patrimonial » de la BML : fonds ancien (et pôle associé BNF pour l'histoire du livre et de l'imprimerie) et régional (dépôt légal)

- Accroissement des collections : par secteurs et par supports
- Produits dérivés : numérisation (revue de presse régionale ; fonds du 16^e siècle avec DEBORA...)

IV Lecture publique

- Les publics

Fréquentation, taux de pénétration, analyse du public par âge et profession, accueil et renseignement, formation des usagers...

- Les prêts

Analyse par secteur, évolution, taux de rotation...

V Ressources

- Financières

Mise en avant des options budgétaires, informatisation (investissements), part liée au personnel, les subventions, les acquisitions, les recettes...

- Humaines

Organigramme avec coordonnées des services.

- Matérielles

Informatique, surface des locaux...

VI Conclusion et perspectives

Planning directeur de la réalisation

Les grandes étapes sont :

- conception (grille préparatoire)

- mise en place de la collecte des données par chaque service
- extraction des données
- rédaction du rapport de chaque service
- révision par la direction et la communication interne
- rédaction finale
- impression

Effets attendus

Développer la notoriété de la BML, les partenariats et obtenir de nouvelles subventions.

Risques associés

Données parfois insuffisantes ou imprécises pour un lecteur professionnel ; optique trop promotionnelle.

Le tableau comparatif suivant indique le niveau de pertinence de chacun des deux scénarios en regard des objectifs poursuivis :

Objectifs	Evaluer pour évoluer	Evaluer pour communiquer
Evaluation	+	-
Communication interne	+	-
Partage des connaissances	+	-
Promotion	-	+

Légende :

+ : pertinence forte

- : pertinence moyenne

0 : pertinence faible

IV. CAHIER DES CHARGES FINAL

IV.1. La maquette

1. Etat des lieux

Ici insérer une photographie illustrant l'année écoulée ou symbolique de la BML, par exemple la photo du directeur.

1.1. Introduction

- Mot du directeur
- Rappel des missions de la BML
- Rappel des objectifs de l'année précédente

1.2. Bilan et calendrier de l'année écoulée

- Calendrier des grands événements de l'année
- Bilan des grands chiffres fondamentaux (budget, prêt, public)
- Les objectifs atteints
- Synthèse du bilan

2. LES RESSOURCES

Ici insérer une photographie illustrant cette partie (exemple : nouvelle médiathèque de Vaise).

2. 1. Le budget

Texte introductif et analyse :

[analyse des principales données budgétaires. Mise en valeur des points forts de la politique budgétaire de l'établissement, ainsi que des difficultés budgétaires éventuelles.]

2. 1. 1. Dépenses

- **Dépenses d'investissement**

[chiffre en francs et en euros (année n et n-1)]

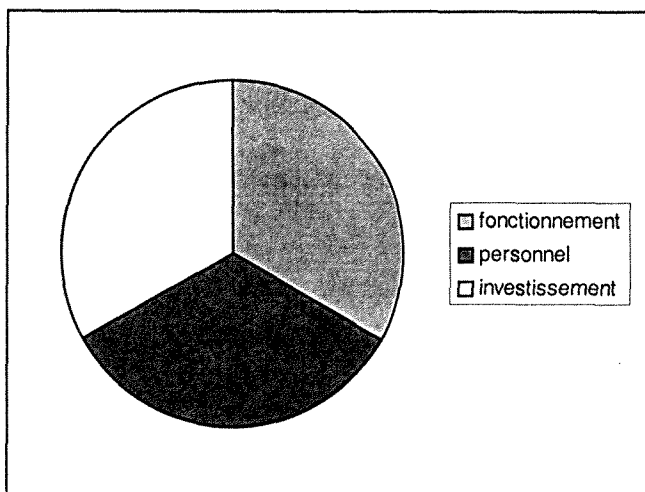
- **Dépenses de fonctionnement (sans le personnel)**

[chiffre en francs et en euros (année n et n-1)]

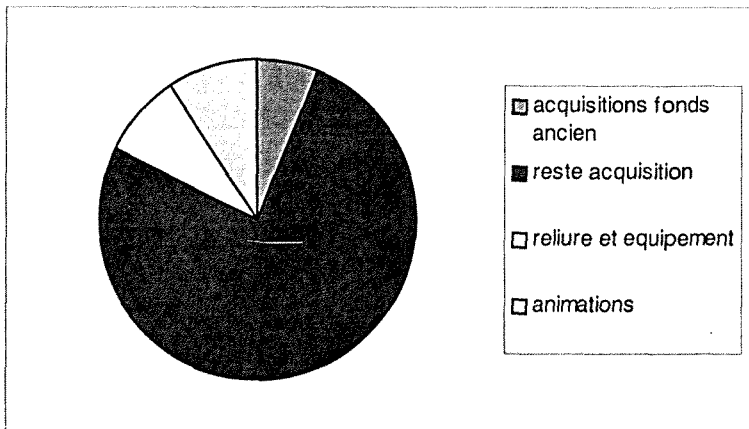
- **Dépenses liées au personnel**

[chiffre en francs et en euros (année n et n-1)]

- **Répartition des dépenses**



- **Détail des dépenses de fonctionnement**



[Commentaire sur ces chiffres]

2. 1. 2. Les recettes

- **recettes propres :**

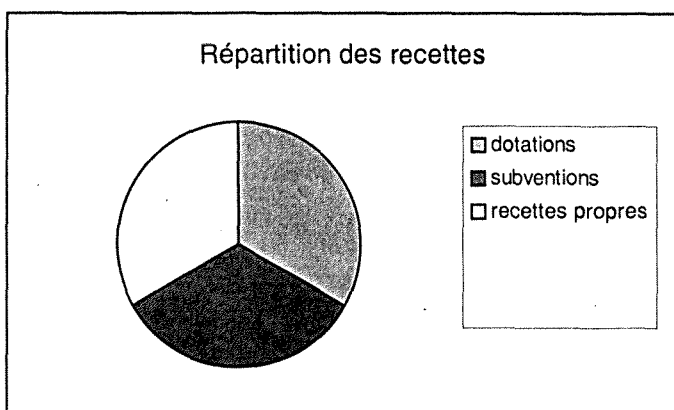
[chiffres en francs et en euros (année n et n-1)]

- **dotations, détails:**

[chiffres en francs et en euros (année n et n-1)]

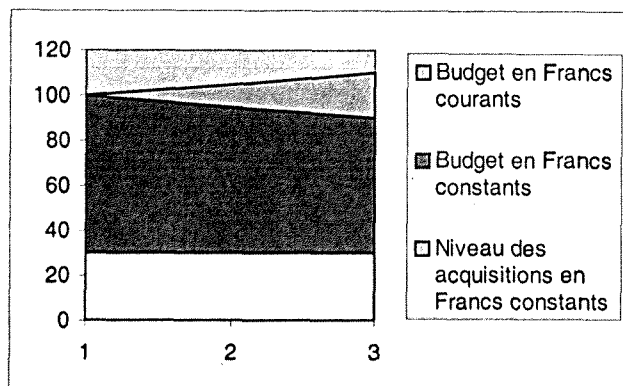
- **subventions, détails:**

[chiffre en francs et en euros (année n et n-1)]



[Commentaire éventuel]

2. 1. 3 Evolution du budget depuis 20 ans

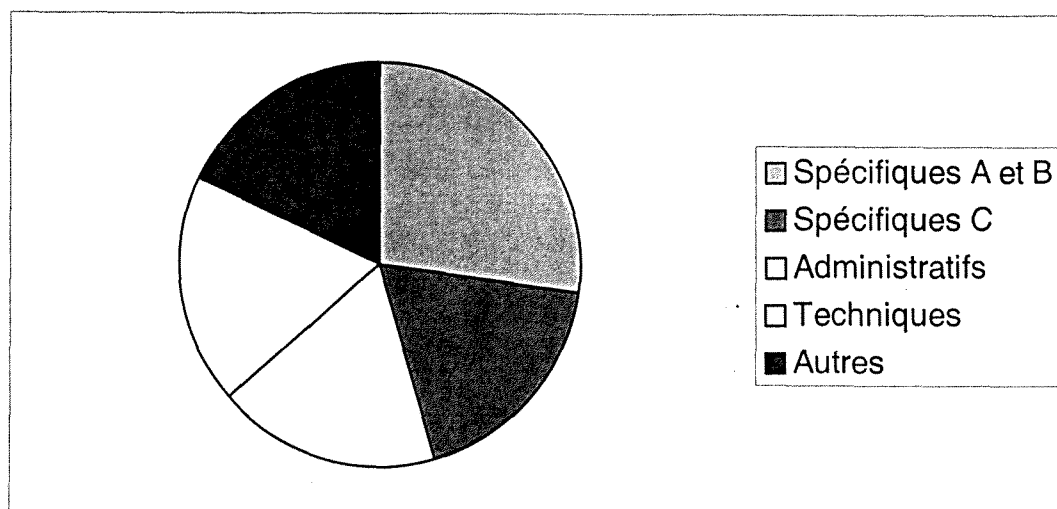


[Commentaire sur ces chiffres : l'effort de maintien du niveau des acquisitions dans un budget en déclin relatif depuis vingt ans]

2. 2. Ressources humaines

2. 2. 1. Présentation

La bibliothèque compte xxx agents (soit x agents / 1000 hab) pour xxx équivalents temps plein (ETP), et x% de personnel titulaire, répartis de la façon suivante (détail en annexe):



Dans la part des xx % de personnel spécifique (filière des bibliothèques), xx % sont de catégorie A ou B (voir en annexe les comparaisons nationales et internationales).

[Commentaire sur la répartition, les ETP éventuellement comblés par des vacataires, etc...]

2. 2. 2. Les mouvements

Texte : xx départs et xx arrivées de personnels titulaires ont été enregistrés cette année (comparaison année précédente). Pour les personnels non titulaires, les départs sont de xx et les arrivées sont de xx (comparaison année précédente).

D'autre part, xx permutations ont eu lieu par l'intermédiaire de la « bourse aux postes » (système d'échange de postes en interne).

[commentaire : le « turn-over » au sein de la BML]

2. 2. 3. La formation

Les stages « passerelle » (permutation de quelques jours au sein de la bibliothèque) ont concerné cette année xx personnes.

Cette année xxx jours de formation (nombre de jours multiplié par le nombre de personnes formées) ont concerné xx personnes (comparaison année précédente).

Thèmes	Jours	A	B	C	Admin.	Techn.	Total
Accueil du public							
Catalogage et informatisation							
Bibliothéconomie							
Formation initiale							
Préparation aux concours							
Bureautique							
Autres							
Total général							
Jours / personnel concerné							

Texte : D'autre part xx stagiaires ont été accueillis, pour un ensemble de xx jours de stage. (comparaison année précédente)

[Commentaire sur la formation]

2. 2. 4. Les absences

Texte : Cette année, xx jours de congé maladie ont été enregistrés. (comparaison année précédente), xx de ces jours d'absence ont été remplacés.

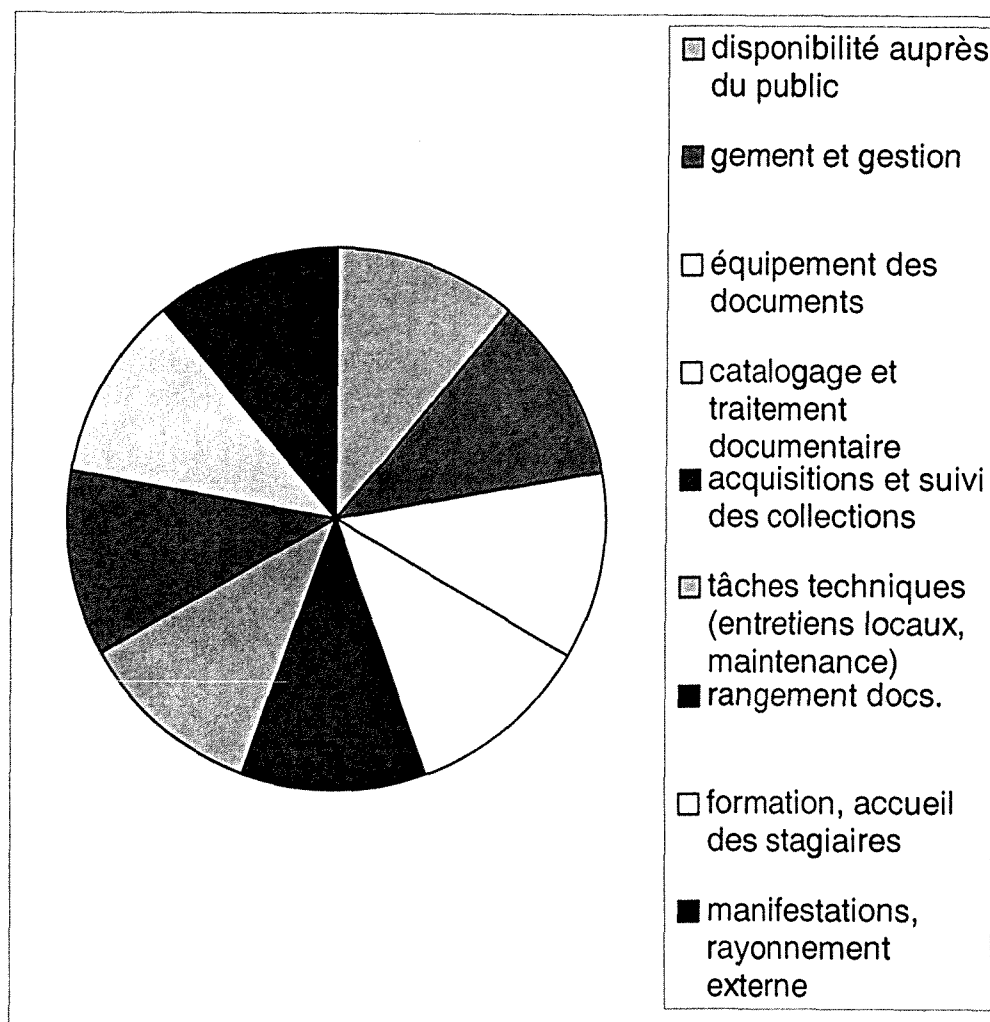
[Commentaire éventuel]

2. 2. 5. L'organisation du travail

Texte : Au total, xx% du personnel travaille dans les annexes du réseau, xx dans les services communs, et xx au pôle Part-Dieu (voir organigramme des services en annexe)

[Commentaire...]

Répartition théorique des tâches en heures de travail multipliées par le nombre d'agents :



[Commentaires]

2. 3. Ressources matérielles

2. 3. 1. Les locaux

- **Annexes**

Texte : Les chiffres suivants sont valables pour l'ensemble du réseau, Vaise compris, mais le poids du pôle Part-Dieu n'est donné qu'à titre de référence.

A la date du xxx, le réseau comprend x annexes, dont les heures d'ouverture vont de xx à xx heures, avec une moyenne générale de x heures pour l'ensemble du réseau, (pôle Part-Dieu :).

- **Surface**

L'ensemble du réseau occupe xx m², dont x m² ouverts au public. Les annexes ont une surface qui va de xx m² à xx m² pour la plus spacieuse, avec une moyenne de xx m², (pôle Part-Dieu :).

- **Places assises**

L'ensemble du réseau propose xx places assises au public. Les annexes proposent, pour la plus petite, xx places, et pour la plus grande, xx places, la moyenne se situant à xx places, (pôle Part-Dieu :).

Nombre de m² pour 100 habitants de la zone à desservir [chiffre]

Nombre de places assises pour 1000 habitants de la zone à desservir [chiffre] (voir en annexe pour les comparaisons nationales et internationales)

[commentaire : poids relatif de la Part-Dieu et du réseau. Rôle de la médiathèque de Vaise dans l'évolution de ce poids relatif.]

2. 3. 2. Le parc informatique

[Texte : Le réseau fonctionne avec le logiciel Portfolio, de la firme BestSeller.

Le nombre de micro-ordinateurs est de xx, dont xx sont dans les bureaux pour le personnel, et xx sont accessibles au public.]

- nombre de connexions Internet accessibles au public
- nombre de d'accès OPAC
- nombre d'ordinateurs de bureautique accessibles au public

[Commentaire]

3. L'OFFRE DOCUMENTAIRE

Ici insérer une photographie illustrant la diversité du fonds de la BmL, par exemple un livre ancien, un imprimé traditionnel, un cédérom...

3. 1. Etat des collections

3. 1.1. Introduction

[Paragraphe introductif présentant les collections de la BML: ce qu'elle possède et offre au public, les fonds thématiques de certaines bibliothèques, les fonds patrimoniaux et les richesses particulières.]

- **L'offre active par habitant (exemplaires)**

documents en stock / hab.

dont imprimés / hab (voir en annexe les statistiques nationales et internationales)

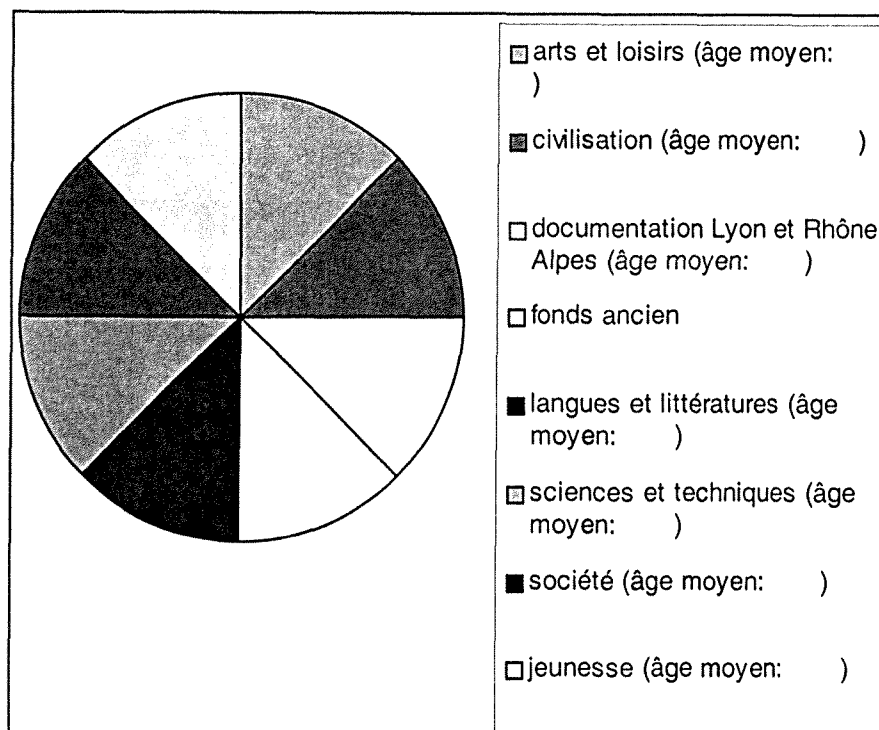
3. 1. 2. Etat des collections par supports

Supports	Pôle Dieu	Part- Réseau	TOTAL	Age moyen
Imprimés (sauf périodiques)				
Périodiques vivants et morts				
vidéogrammes				
phonogrammes				
Cédéroms et logiciels				
Autres				
Total				
Sites web catalogués				
Abonnements électroniques				

[commentaires]

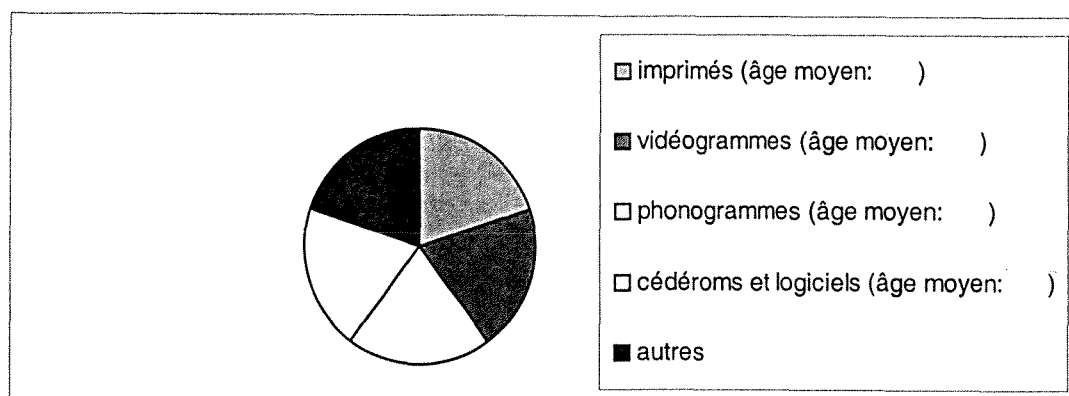
3. 1.3. Etat des collections par domaines et sections

- **Part-Dieu : Répartition des collections par départements :**



[commentaires]

- **Réseau : répartition des collections par support :**



(rappel, répartition des documents du réseau par section : % section adultes
% section enfants)

[commentaires]

3. 2. Les acquisitions

- **Chiffres**

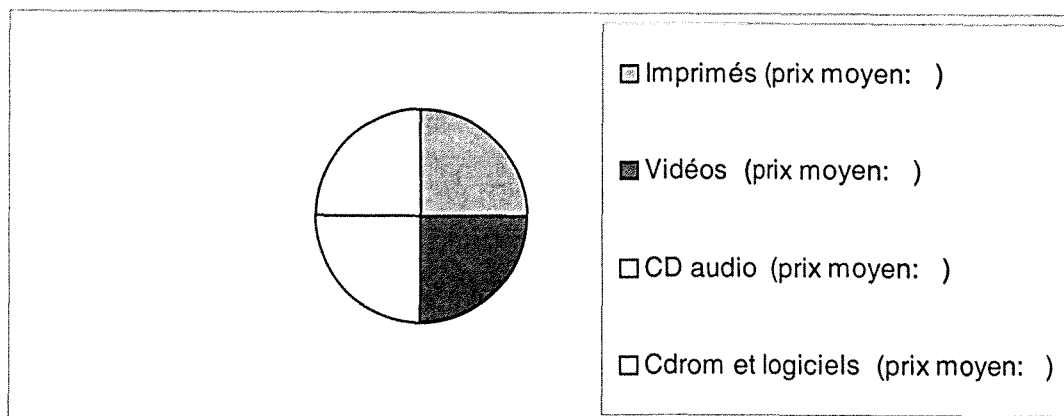
texte : Cette année, xx documents ont été achetés (excluant le dépôt légal et les dons), pour un budget global, de xx Francs, soit un prix par document de xx Francs. Le budget d'acquisition par habitant de la zone à desservir est donc de xx. (voir annexe pour les comparaisons nationales et internationales).

[Quelques acquisitions remarquables de l'année]

- **politique d'acquisition**

(texte : reflétant les différentes missions de la BML : bibliothèque de lecture publique, d'étude et de recherche, de niveau régional et au-delà (histoire du livre et de l'imprimerie...))

dépenses d'acquisitions par supports :



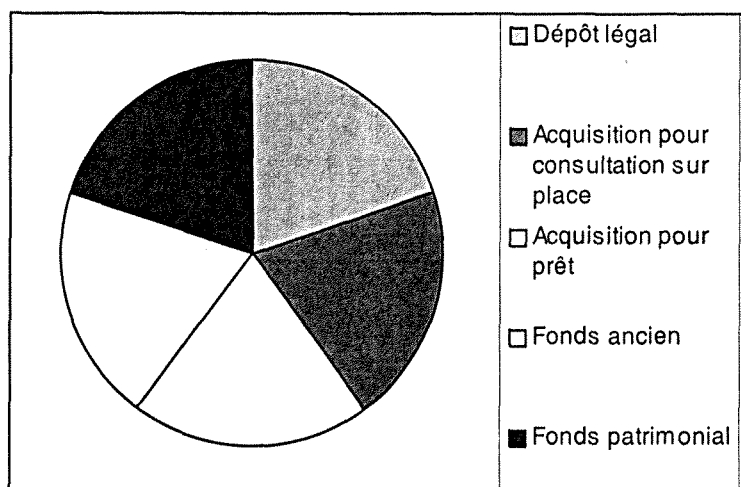
[Commentaire]

Délai d'acquisition médian :

3. 2. 1. Répartition

[Texte : Au total, xxx documents ont été acquis au cours de l'année écoulée, dont xx à titre gratuit (dépôt légal, dons)]

• **Répartition par catégorie d'utilisation (en nombre de documents)**



3. 2. 2. Les abonnements

[Texte : Le réseau de la Bml met à la disposition des Lyonnais xxx abonnements, qui représentent xxx titres. Le budget global d'abonnements est de xxx Francs.]

3. 2. 3. Le désherbage

[politique générale]

nombre de documents dés herbés [chiffre]

part dans le desherbage des documents * obsolètes :

*usés :

3. 3. Le traitement des collections :

nombre de documents catalogués (et part de la récupération de notices en %) [chiffre]

heures de catalogage effectuées par le personnel

délai de traitement médian (de la réception à la mise en rayon)

[Commentaires]

3. 4. conservation

nombre de documents restaurés [chiffre]

reliés [chiffre]

microfilmés [chiffre]

numérisés [chiffre]

4. Activités et résultats

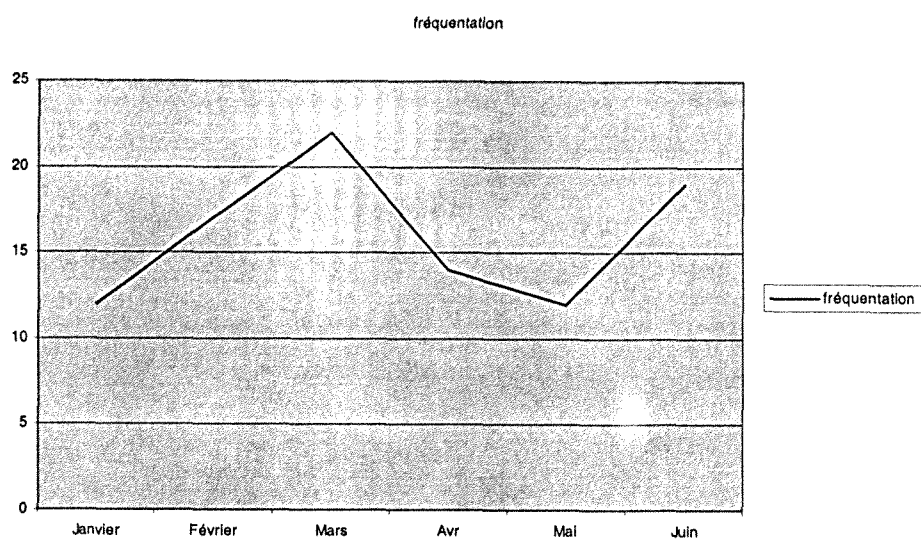
Ici insérer une photographie illustrant la diversité du fonds de la BML, par exemple un livre ancien, un livre traditionnel et un CD-Rom.

4. 1. Le public

4. 1. 1. La fréquentation

- paragraphe introductif, dans lequel figurent le nombre de lecteurs inscrits en n, comparé au chiffre de n-1, le taux de pénétration (voir en annexe les statistiques nationales et internationales), commentaire de ce chiffre.
- Chiffre de la fréquentation (nombre d'entrées dans l'ensemble du réseau) de l'année n et rappel de l'année n-1, puis commentaire ; même démarche pour le nombre de connexions au site web de la bibliothèque, qui représente la fréquentation virtuelle
- Coût par entrée à la bibliothèque :

Variation annuelle de la fréquentation du réseau



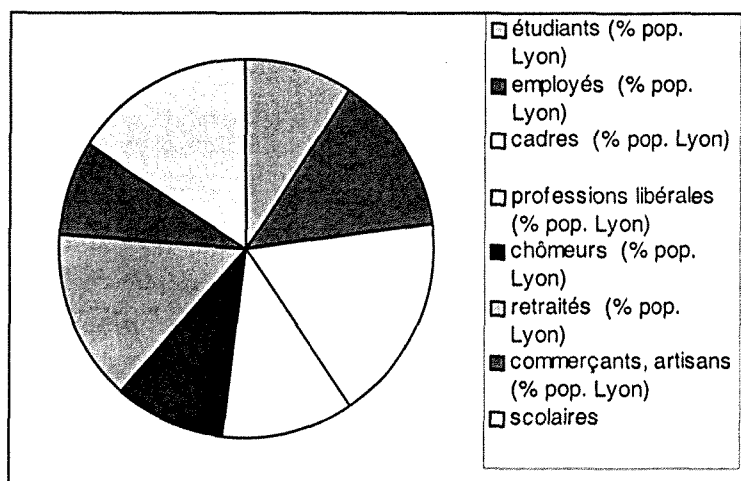
[Commentaire de la courbe.]

4. 1. 2. Composition du public

Superposition de la pyramides des âges des lecteurs (de toute origine géographique) et de celle de la population lyonnaise

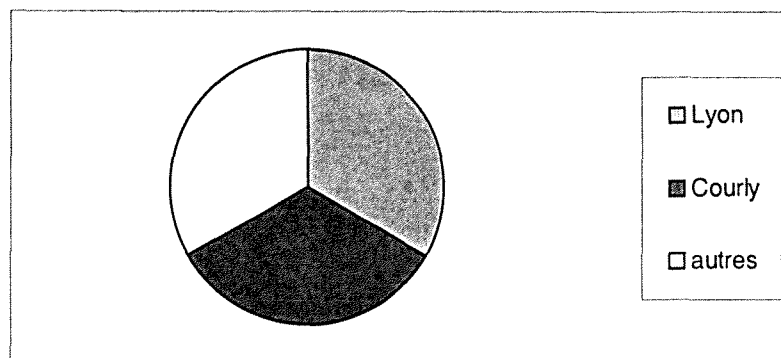
[Commentaire : les divergences entre le lectorat du réseau et la population lyonnaise indiquent les tranches d'âge en direction desquelles la BML peut vouloir diriger ses efforts, en accord avec ses objectifs]

Lecteurs par Catégories Socioprofessionnelles :



[Commentaire]

Origine géographique des lecteurs :

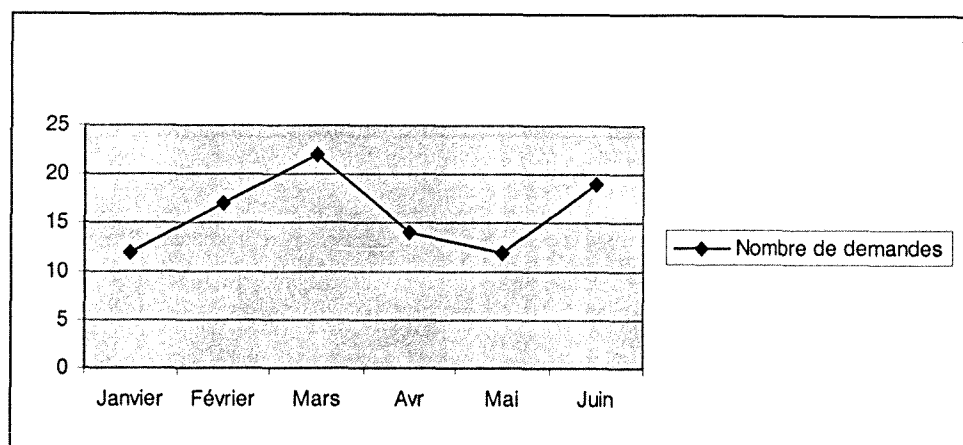


[Commentaire]

4. 2. Accueil et renseignement

En introduction : nombre total de renseignements donnés au poste d'accueil de la Part-Dieu en n et en n-1, puis moyenne par jour et par heure que cela représente ; même chose pour les requêtes sur Internet (voir tableau complet en annexe).

Evolution annuelle du nombre des demandes :



[Commentaire.]

4.3. Consultation sur place

- **Taux d'occupation des places de travail pour l'ensemble de la BML**

[chiffre]

- **Délai de recherche médian des documents en magasin**

[chiffre]

- **Nombre de documents du silo communiqués**

[chiffre]

4.4. prêts

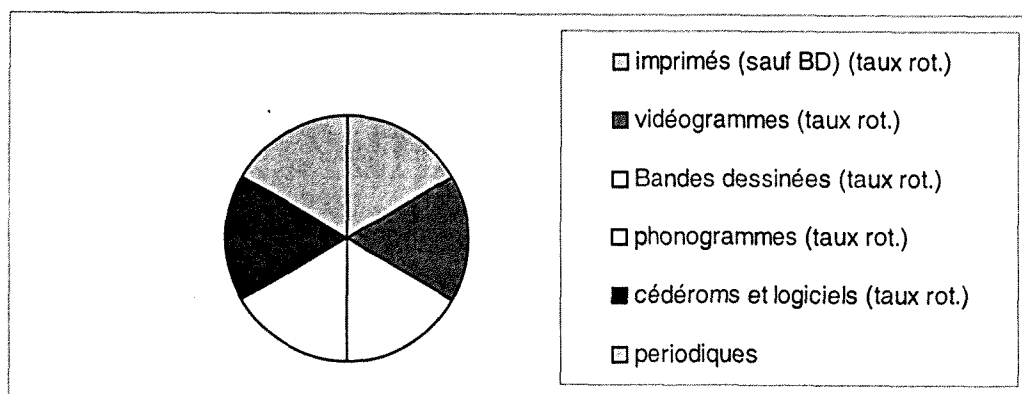
[Phrase introductive présentant rapidement les offres de la bml]

4. 4. 1. Utilisation et activité des fonds

- **Prêts par pôle**

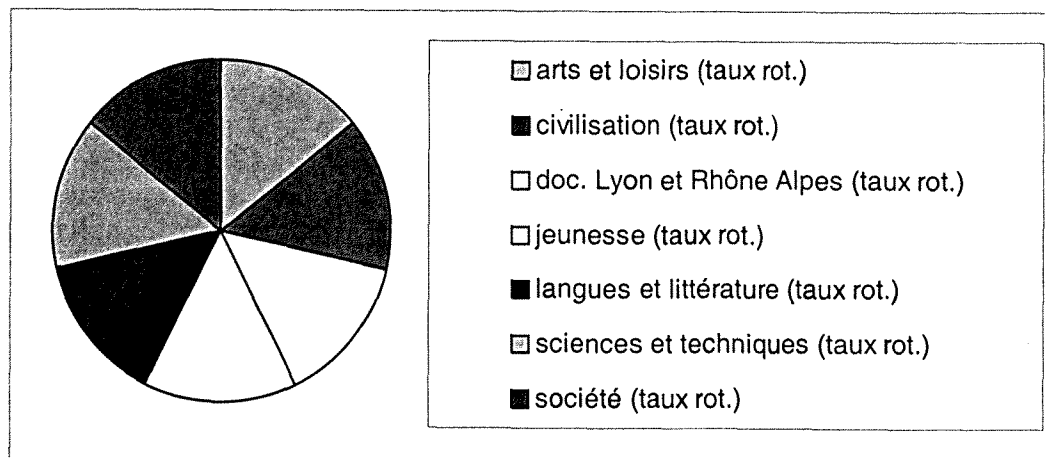
	Année n	Année n-1
Pôle Part-Dieu		
Réseau (pôles urbains et pôle mobile)		
Total		

- **Prêts par supports pour l'ensemble de la BML:**

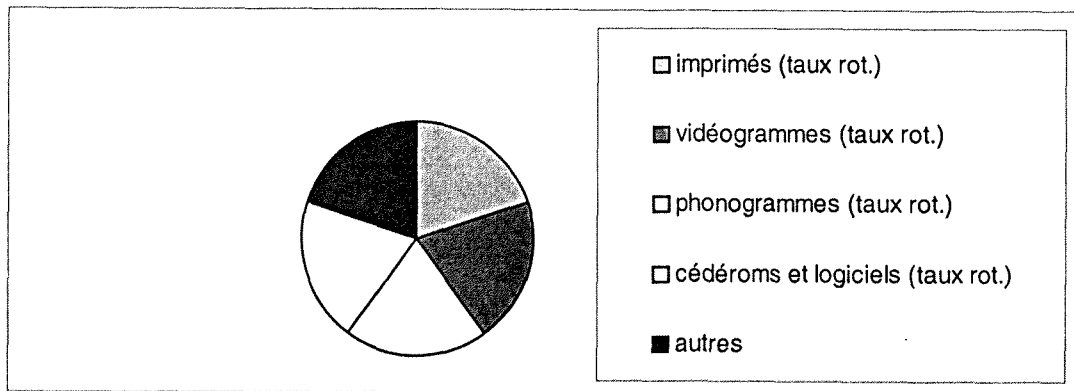


[commentaires]

- **Les prêts par domaines à la Part-Dieu :**



- **Les prêts par support dans les annexes :**



- **Nombre de prêts par habitant et par agent**

Prêts par agent [chiffre]

Prêts par habitant [chiffre]

(voir en annexe les comparaisons nationales et internationales)

- **Taux de rotation des collections :**

[chiffre : Taux de rotation globale]

[chiffre : Taux de rotation restreinte]

(voir en annexe les statistiques nationales et internationales)

- **Transit des documents :**

Evaluation de l'importance du service navette et retour de documents dans une autre bibliothèque que celle où a eu lieu l'emprunt.

[chiffre : nombre de documents transportés]

- **Dépôts dans les collectivités :**

Type de collectivités desservies, nombre de documents déposés dans l'année.

- **Réservations**

Nombre de réservations en permanence [chiffre]

Délai de satisfaction médian et moyen [chiffre]

[commentaires]

4.4.2. Peb

- **La BML prêteuse**

Nombre total de demandes [chiffre]

Nombre de demandes satisfaites (%) [chiffre]

Délai de satisfaction moyen [chiffre]

- **La BML emprunteuse**

Nombre de demandes [chiffre]

Pourcentage des demandes satisfaites (%) [chiffre]

Délai de satisfaction moyen [chiffre]

[Commentaires]

4.5. Les animations

Expositions

[Expositions principales]

Actions hors les murs

[principales actions (participation à des festivals, à des salons, rencontres avec des théâtres...)]

Animations en direction des adultes

[principales animations (colloques et conférences, cycles de rencontres, tables rondes, spectacles, visites, accueil de groupes, présentations commentées des collections, programmations de films, projections vidéos, rencontres de lecteurs, lectures-rencontres, cercles de lecteurs, ateliers d'écriture...)]

Animations en direction de la jeunesse

[principales animations (animations spécifiques pour les enfants : heure du conte, spectacles de contes, ateliers d'écriture...)]

Petite enfance, écoles maternelles, écoles primaires, collèges, lycées [principales actions (réception de classes, recherches documentaires avec les enseignants, défis lectures, réception de crèches, haltes garderies...)]

Opérations annuelles

[principales opérations (droits de l'enfant, fête de la musique, semaine du goût, semaine de la science...)]

4.6. Partenariat

Listes des partenaires institutionnels de la BML

Liste des partenaires ponctuels (citer l'action concernée)

[Commentaire]

ANNEXES

2. Les ressources

- **Budget d'investissement par postes principaux avec une référence à l'année antérieure**

Postes principaux	Année n-1	%budget global	Année n	% budget global

- **Budget de fonctionnement Par postes avec référence à l'année antérieure (à l'exclusion du personnel)**

Principaux postes	Année n-1	%budget global	Année n	%budget global

Répartition détaillée du personnel

	agents	E.T.P.
conservateurs d'Etat		
conservateurs territoriaux		
bibliothécaires		
assistants qualifiés de conservation		
assistants de conservation		
agents du patrimoine		
agents qualifiés administratifs A		
administratifs B		
administratifs C		
techniques A		
techniques B		
techniques C		
contractuels		
divers (CES, CEJ)		
vacataires		
total :		

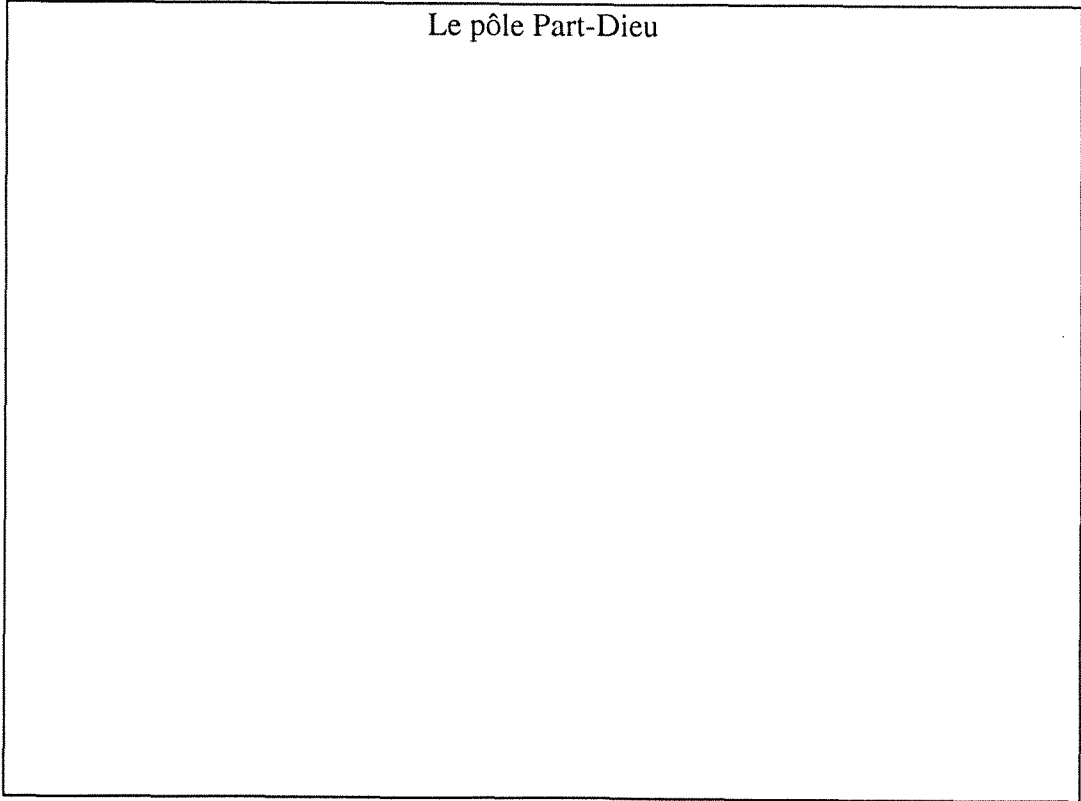
● **Pyramide des âges du personnel titulaire**

1937
1938
1939
1940
1941
1942
1943
1944
1945
1946
1947
1948
1949
1950
1951
1952
1953
1954
1955
1956
1957
1958
1959
1960
1961
1962
1963
1964
1965
1966
1967
1968
1969
1970
1971
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979

- Conservateurs Etat
- Conservateurs territoriaux
- ☆ Bibliothécaires
- Assistants qualifiés de conservation
- Assistants de conservation
- ✦ Agents qualifiés du patrimoine
- + Agents du patrimoine
- ▲ Techniques

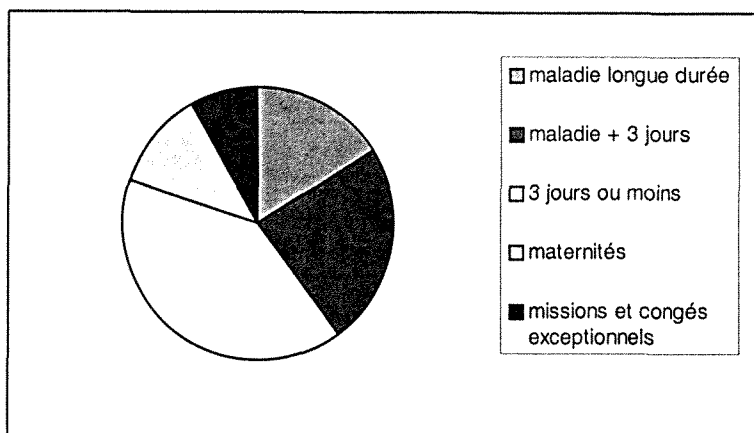
Commentaire

Organigramme avec tel et e-mail des chefs de service :



Les annexes

- Répartition des absences :



3 L' OFFRE DOCUMENTAIRE

Etat des collections par support pour l'ensemble de la BML :

	Mono- graphies	Périodiques vivants et morts	Vidéo- grammes	Phono- grammes	Cédéroms et logiciels	Autres	Total	Age moyen
Part-Dieu département x	Dont silo :	Dont silo	Dont silo	Dont silo	Dont silo	Dont silo	Dont silo	
Département x	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
Département x Etc...	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
Total Part- Dieu	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
1 ^{er}	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
4 ^{ème}	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
6 ^{ème}	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
9 ^{ème} vaise	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
9 ^{ème} La Duchère	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
9 ^{ème} St Rambert	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
2 ^{ème}	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
5 ^{ème} Ménival	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
5 ^{ème} St Jean	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
Total prêts réseau	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
Total	« «	« «	« «	« «	« «	« «	« «	
Rappel : abonnements électroniques								

- **Pôle Part-Dieu : Répartition des collections par usage :**

	Nombre de documents en prêt	Nombre de documents en consultation sur place
Monographies		
Périodiques		
Vidéogrammes		
phonogrammes		
Cédéroms et logiciels		
Autres		
Total		

• Réseau : Etat des collections en prêt et en consultation sur place :

	Nombre de documents en prêt	Nombre de documents en consultation sur place
Monographies		
Périodiques		
Vidéogrammes		
phonogrammes		
Cédéroms et logiciels		
Autres		
Total		

• acquisitions par support (nombre de volumes) et département/pôle :

	monographi es	périodiques	vidéogra mmes	Phono- grammes	CD- ROM, logiciels	autres ¹	total
Part-Dieu département x							
Département x							
Département x Etc...							
Total Part- Dieu							
1 ^{er}							
4 ^{ème}							
6 ^{ème}							
9 ^{ème} vaise, etc							
Total général BML							

¹ cf. partitions, manuscrits, estampes ; microformes, méthodes de langues...

IV ACTIVITES ET RESULTATS

- Fréquentation de la BML par annexe :

	Année n	Année n-1
Part-Dieu		
1 ^{er}		
4 ^{ème}		
6 ^{ème}		
9 ^{ème} vaise		
9 ^{ème} La Duchère		
9 ^{ème} St Rambert		
2 ^{ème}		
5 ^{ème} Ménival		
5 ^{ème} St Jean		
Total réseau		
Total BML		

- Demandes de renseignements par services et par canal

	Téléphone	Internet	Courrier	Sur place
Part-Dieu département x				
Département x				
Département x Etc...				
Total Part-Dieu				
1 ^{er}				
4 ^{ème}				
6 ^{ème}				
9 ^{ème} vaise				
9 ^{ème} La Duchère				
9 ^{ème} St Rambert				
2 ^{ème}				
5 ^{ème} Ménival				
5 ^{ème} St Jean				

- Evolution des prêts depuis cinq ans

	n-5	n-4	n-3	n-2	n-1...	n	N / n-5
Part-Dieu							
1 ^{er}							
4 ^{ème}							
6 ^{ème}							
9 ^{ème} vaise							
9 ^{ème} La Duchère							
9 ^{ème} St Rambert							
2 ^{ème}							
5 ^{ème} Ménival							
5 ^{ème} St Jean							
Total réseau							
Total BML							

- Nombre de prêts et taux de rotation par bibliothèque et par support :

	Nombre de prêts						Taux de rotation globale
	Imprimés (sauf BD)	Bandes Dessinées	vidéos	CD	Cd-roms et logiciels	Autres	
Part-Dieu département x							
Département x							
Département x Etc...							
Total Part-Dieu							
1 ^{er}							
4 ^{ème}							
6 ^{ème}							
9 ^{ème} vaise							
9 ^{ème} La Duchère							
9 ^{ème} St Rambert							
2 ^{ème}							
5 ^{ème} Ménival							
5 ^{ème} St Jean							
Total nombre de prêts réseau							
Total nombre de prêts BML							
Taux de rotation globale par supports							

- **Nombre de prêts par agent :**

	Prêt par agent
Pôle part-dieu	
1 ^{er}	
4 ^{ème}	
6 ^{ème}	
9 ^{ème} vaise	
9 ^{ème} La Duchère	
9 ^{ème} St Rambert	
2 ^{ème}	
5 ^{ème} Ménival	
5 ^{ème} St Jean	
Total réseau	
Total bml	

- **Dépôts dans les collectivités :**

Collectivités	Nombre de documents déposés
	Total

- **PEB :**

La BML emprunteuse :

Coût du service du peb[chiffre]

Demandes de peb envoyées à d'autres bibliothèques en France[chiffre]

Demandes de peb envoyées à d'autres bibliothèques à l'étranger[chiffre]

Nombre de volumes empruntés en France[chiffre]

Nombre de volumes empruntés à l'étranger[chiffre]

Nombre de demandes reçues de France [chiffre]

Nombre de demandes reçues de l'étranger[chiffre]

% France/étranger[chiffre]

La BML prêteuse :

Nombre de demandes reçues de France [chiffre]

Nombre de demandes reçues de l'étranger [chiffre]

- **Animations : Calendrier culturel récapitulatif des principales animations et expositions :**

Animation ou exposition	Lieu	Date	Objectifs	Partenaires	Fréquentation	Coût

**COMPARAISONS INTERNATIONALES
(INTAMEL)**

1) Collections et prêts

	Population	Nbre monographies	Monographies par hab	Periodiques courants (titres)	CD	Vidéos, films	Prêts totaux	Prêts par hab.	Prêts par agent
Paris									
New York									
Lyon									
Etc...									

2) Personnel et budget

	Population	Effectif (ETP)	% personnel spécifique (A et B)	Nbre hab. pour un emploi	Budget global	Dépenses par hab	% acqu. et reliure sur budget	Personnel sur budget total
Paris								
New York								
Lyon								
Etc...								

COMPARAISONS NATIONALES
(D.L.L. pour villes + de 300 000 habitants)

1) Moyens

	Population	M ² pour 100 hab.	Places assises pour 1000 hab	Dépenses fonct. par hab.	Acquisitions sur budget total	Acquisitions par hab.	Animations sur buget de fonct.	Investis. sur budget total	Investis. par hab
Paris									
Marseille									
Lyon									
Etc...									

2) Offre documentaire

	Phono. pour 100 hab.	Vidéos pour 100 hab	Docs. acquis pour 100 hab	Tx renouv. des imprimés	Abonnements pour 100 hab.
Paris					
Lyon					
Marseille					
Etc...					

3) Activité et résultats

	Prêts par emprunteur	Taux de rotation (restreint)	Taux de rotation (vidéos)	Taux de rotation (phonos)	Entrées sur population	Taux de pénétration	% du public résidant de la commune
Paris							
Lyon							
Marseille							
Etc...							

IV.2. Ensemble d'indications nécessaires à la réalisation du rapport d'activité « Evaluer pour évoluer ».

Présentation générale de la maquette :

Par souci de clarté et de concision, nous avons réparti les données au sein de la maquette entre le corps et les annexes de la façon suivante : les indicateurs fondamentaux et les données principales (généralement avec une simple distinction Part-Dieu/réseau) dans le corps ; le détail des données par départements et par pôles en annexe. Nous avons souvent préféré l'usage d'un graphique par secteurs à un tableau pour obtenir une meilleure vision de la répartition des données. Des données uniformes ont été introduites dans ces graphiques, qui ne reflètent bien sûr pas l'activité réelle de la BML.

Pour faciliter l'utilisation et la compréhension de la maquette, nous justifions ici le choix des indicateurs présentés, du moins de ceux qui méritent une explication particulière. De plus, afin d'alléger le travail des personnes chargées de mettre en œuvre le bilan, la grille préparatoire envoyée à chaque service a été enrichie d'éléments dont la présence est nécessaire au calcul de certains indicateurs.

Par ailleurs, la réalisation du rapport d'activité suppose une planification des tâches dans l'année, principalement pour le service de la communication interne. Un tableau résumant les principaux stades d'élaboration ainsi que leur durée estimée a été inclus, après prise de renseignement auprès des services équivalents de la B.P.I. Des éléments de planification et l'évaluation du coût d'impression de la maquette sont également proposés.

Enfin une « boîte à outils » propose les formules des indicateurs, qu'ils proviennent de la norme ISO 11620 ou d'autres sources.

Justification du choix des indicateurs

Note préliminaire :

Plusieurs indicateurs trouvent leur justification du fait qu'ils permettent des comparaisons entre les bibliothèques publiques de grandes villes françaises ou étrangères (voir les dernières annexes de la maquette). En effet, certaines données sont tirées des statistiques de l'International Association of Metropolitan City Libraries (INTAMEL), à laquelle la BML adhère. D'autres sont tirées des statistiques de la Direction du Livre et de la Lecture (DLL), pour les bibliothèques françaises, et aussi pour certains des indicateurs qui n'avaient pas été retenus par l'INTAMEL.

2.1. Ressources financières²

Seuls les chiffres « macro-économiques » des dépenses ont été retenus dans le corps de la maquette. Le détail se trouve en annexe. Seuls ont été développées les dépenses de fonctionnement, afin de mieux faire ressortir les missions de la BML, et les recettes, dont nous avons fait ressortir les subventions et dotations, afin de rendre justice aux tutelles et organismes qui permettent à la BML de vivre.

Graphique de l'évolution du budget dur vingt ans :

Il permet de constater le maintien du budget d'acquisition, malgré la diminution du budget global en francs constants. Il montre que la BML fait un effort de gestion d'un budget en régression relative.

2.2. Ressources humaines

L'indication du pourcentage des personnels spécifiques (bibliothèques) de catégorie A et B :

Il permet la comparaison avec les autres bibliothèques des grandes métropoles. Dans les données de l'INTAMEL, les employés équivalents à la catégorie C ne sont pas considérés comme personnels spécifiques. C'est sans doute regrettable pour la France, dont les magasiniers et agents du patrimoine sont recrutées sur concours et très au fait

² Le plan reprend celui de la maquette.

des arcanes de la bibliothéconomie, mais dans les bibliothèques anglo-saxonnes, références de l'INTAMEL, cette catégorie de personnel est souvent recrutés sur entretien, voire ressort du bénévolat, et n'est donc pas considéré comme du personnel « spécifique » à la filière des bibliothèques.

La pyramide des âges du personnel titulaire (en annexe) :

Elle permet d'anticiper sur les départs à la retraite, informe les agents de la bibliothèque et ceux de l'extérieur des postes susceptibles de se libérer à court et moyen terme (intérêt pour la gestion de carrière) et autorise une gestion sur le long terme de la politique du personnel.

Les indicateurs sur la formation :

Formation des agents :

L'évaluation de la formation des agents permet la comparaison de l'effort de formation d'une année sur l'autre, de mesurer l'adéquation entre les grands projets, les missions et l'effort de formation.

Elle permet aussi de mesurer les compétences et constitue une aide à la définition de profils de postes.

L'utilisation des indicateurs nécessite une harmonisation des rapports de chaque service, puisque les types de formation décrits dans le tableau général sont par définition limités.

Stagiaires reçus :

Evaluer cette activité permet de mesurer la charge de travail pour les services accueillants, les moyens nécessaires à l'accueil et le rayonnement de la BML.

organisation du travail :

Evaluer l'organisation du travail permet de standardiser les grandes catégories de tâches.

Le diagramme proposé reproduit les emplois du temps théoriques, il n'est donc pas tenu compte des remplacements, ni bien sûr du fait que la présence auprès du public implique souvent une tâche parallèle (par exemple du catalogage). Pour la construction de ce diagramme, un agent présent deux heures en accueil du public sera donc considéré à 100% sur cette tâche.

Répartition des absences(en annexe) :

Le suivi du type des absences permet éventuellement de détecter un éventuel malaise au sein du personnel, par la mise en évidence d'un « dérapage » des congés maladie.

2.3. Ressources matérielles

Locaux : Les chiffres retenus ne tiennent compte que du réseau, sans le pôle Part-Dieu dont le poids écrasant déséquilibrerait la moyenne. Ce chiffre n'est donc donné qu'à titre de comparaison.

Le nombre de m² pour 100 habitants et le nombre de places assises pour 1000 habitants (de la zone à desservir) sont des indicateurs qui permettent une comparaison avec les autres grandes villes françaises (statistiques DLL).

3.1. Etat des collections

Nombre d'imprimés par habitant (cf statistiques INTAMEL)

Âge moyen des documents : cette mesure permet de se faire une première idée du vieillissement éventuel des collections (très variable selon les domaines ou les supports).

3.2. Acquisitions

coût moyen par document : il est utile pour contrôler les dépenses et aussi pour estimer le budget prévisionnel.

Délai d'acquisition médian : C'est la mesure de l'efficacité des fournisseurs.

La répartition par usage : Elle fait la distinction entre les acquisitions pour le prêt, la consultation sur place, le fonds patrimonial (principalement Rhône-Alpes par le biais du dépôt légal), et le fonds ancien. Cela reproduit les grandes missions de la BML.

3.2.3. Désherbage

Part des documents obsolètes : Cette appréciation est très variable suivant les services (sciences et techniques, langues et littérature...), mais utile pour la définition de leur politique de désherbage.

Part des documents usés : Cette mesure doit être fournie par le suivi physique de chaque service.

3.3. Traitement des collections

Délai de traitement médian : Cet indicateur permet de mesurer l'efficacité du circuit de traitement du document, de répartir les ressources suivant les secteurs et d'évaluer par exemple le gain de temps possible grâce à la récupération des notices.

4.1. Public

Le taux de pénétration est un indicateur classique, retenu aussi bien par l'INTAMEL que par la DLL.

La fréquentation du site Internet de la bibliothèque permet la prise en compte du "public virtuel" de la bibliothèque, dont l'importance ne fera que croître. Cette donnée est ainsi un élément de mesure de l'impact d'un service électronique de la bibliothèque.

La courbe de variation sur une année de la fréquentation peut aider à mieux ajuster l'offre de services aux besoins du public.

Le coût par entrée : est un élément de comparaison possible, il constitue éventuellement un argument dans les négociations avec la ville, et représente un indicateur plus pertinent que le coût par usager, qui ne retient que les seuls lecteurs inscrits.

La pyramides des âges, catégories socio-professionnelles et origines géographiques des lecteurs : toute différence entre les données issues du fichier des lecteurs de la bibliothèque et celles de la ville de Lyon est susceptible d'indiquer vers quel segment de sa population cible la bibliothèque peut éventuellement diriger ses efforts.

La courbe de variation des demandes de renseignements sur une année permet de mieux prévoir les besoins en personnel affecté à l'accueil du public.

4.3. Prêts

Nombre de prêts par habitant et par agent (cf. statistiques INTAMEL)

Transit des documents : la possibilité d'emprunt et de restitution sur les divers points du réseau est un service apprécié des usagers. Il mobilise des ressources non négligeables et mérite de ressortir dans le bilan.

Réservation : Le nombre de réservations en permanence et les délais d'attente sont de bons indicateurs de l'adéquation des collections aux attentes ou besoins du public.

Le PEB :

La BML prêteuse : ce bloc donne une idée du rayonnement et du dynamisme de la bibliothèque, le PEB étant par ailleurs l'occasion de contacts entre partenaires et de collaboration, cet aspect devrait particulièrement les intéresser.

La BML emprunteuse : ces indicateurs signalent les secteurs dans lesquels la bibliothèque ne possède pas les documents souhaités, soit par insuffisance d'acquisition, soit par choix (spécialisation, travail en réseau...). C'est un outil pertinent pour analyser la politique d'acquisition et pour en rendre compte.

4.4. Animations

La bibliothèque ne dispose pas actuellement d'une liste exhaustive de ses partenaires. En disposer serait utile et valorisant.

Les expositions et animations les plus marquantes ont vocation à figurer dans le corps du rapport. Cependant, une liste exhaustive et détaillée serait fastidieuse : il est préférable de la placer, sous forme de tableau récapitulatif, en annexe.

Ajouts à la grille préparatoire :

Ces ajouts permettront de faciliter le travail de fusion des rapports de service.

Ressources humaines :

Formation : préciser les nombres de jours et de personnes. Chaque service devra harmoniser son rapport en fonction des thèmes retenus par le tableau (accueil du public ; catalogage et informatisation ; bibliothéconomie ; formation initiale ; préparation aux concours ; bureautique ; autres).

Stagiaires reçus : (nombre)

Organisation du travail : estimation du temps consacré suivant les activités suivantes : contact avec le public ; travail administratif ; équipement des documents ; catalogage ; acquisitions et suivi des commandes ; tâches techniques (entretien des locaux,

maintenance); rangement des documents ; autres. De même, chaque service devra harmoniser son rapport en fonction des thèmes retenus par le diagramme.

Etat des collections :

Age moyen des documents : Il devrait pouvoir être fourni par une requête SQL dans les zones Unimarc du catalogue.

Acquisitions :

Délai d'acquisition médian : Chaque service devra pouvoir chiffrer la durée séparant la réception du document de sa mise en rayon.

Désherbage : Préciser le nombre de documents dés herbés, et dans ce chiffre la part des documents usés et obsolètes.

Traitement des collections :

Préciser le nombre de documents restaurés, reliés, microfilmés, numérisés

Délai de traitement médian : A fournir soit par le service commun, soit par les départements. Cet indicateur recouvre la durée de catalogage et d'équipement.

Public :

Typologie des demandes de renseignements (déjà fait par le service du public).

Le nombre de lecteurs inscrits et leur "profil" (pour la pyramide des âges et les graphiques de composition du public) ne figurent pas dans la grille mais sont des données gérées par le SIGB, dont la récupération ne devrait pas poser de problème.

Taux d'occupation des places : A réaliser par sondage (long et fastidieux).

Délai de satisfaction des réservations : A fournir par le SIGB.

Animations :

Fréquentation et coût

Dans le bilan des activités ponctuelles propres au service figurent toutes les données nécessaires. On peut cependant ajouter les expositions et insister sur la nécessité d'estimer l'impact (fréquentation) chaque fois que cela est possible.

Pour le service des Ressources humaines uniquement : détail des absences ; pyramide des âges du personnel, départ et arrivées du personnel.

Planification de la réalisation du rapport annuel

Tâche à effectuer	Acteur	Période	Evaluation en temps
Préparation et diffusion de la grille préparatoire listant les données à collecter.	La responsable du service de la communication interne en collaboration avec ses collègues.	décembre n-1	20 h. + rappels
Collecte des données.	Les responsables des services concernés en collaboration avec leurs collègues.	mars-avril n	40 h. par service 10 h pour la com. interne (rappels)
Fusion des données et rédaction	Communication interne	Mai, juin, juillet n	200 h.
Relecture	Le Directeur de l'établissement et la communication interne	juillet n	10 h.
Rédaction finale	La responsable du service de la communication interne en collaboration avec ses collègues.	Juillet - août n	40 h.
Va-et-vient maquettiste	Maquettiste et communication interne	Septembre-octobre n	70 h
Impression	Dupli imprimerie	Octobre ou novembre n	extérieur
Diffusion	Communication interne	Octobre ou novembre n	10 h

(Voir en annexe l'équivalent de ce tableau pour la B.P.I., obtenu après enquête auprès de ses services)

Coût de l'édition et de l'impression :

Trois devis ont été fournis par *Dupli imprimerie*, nous avons opté pour le troisième : un rapport sur papier de qualité, à reliure souple, avec 12 illustrations en couleur.

Cela porte le coût du rapport à 9 730 F. H. T. pour 600 exemplaires.

Pour les 100 exemplaires supplémentaires : 357.73 F. H. T.

Détail du devis : voir en annexe

Outils :

Ici sont détaillés les indicateurs dont l'intitulé n'est pas explicite ou dont le mode de calcul est complexe. Certains indicateurs sont à calculer sur une période de sondage, si le SIGB ne peut les fournir.

Nom de l'indicateur	Source éventuelle	Calcul
Acquisitions et désherbage		
Délai d'acquisition médian	ISO 11620 B 3.1.1	pour chaque document on calcule le nombre de jours entre la date de commande et la date de réception ; on classe les documents en fonction du nombre de jours écoulés : le délai d'acquisition médian est le nombre de jours qui se trouve au milieu du classement
Traitement des collections		
Délai de traitement médian	ISO 11620 B 3.2.1	pour chaque document, calculer le nombre de jours entre la réception et la mise en rayon, puis classer les documents en fonction du nombre de jours écoulés : le délai de traitement médian est le nombre de jours qui se trouve au milieu du classement
Publics		
Taux de pénétration	ISO 11620 B 2.1.1	pourcentage d'utilisateurs inscrits sur la population cible de la bibliothèque
Coût par usager	ISO 11620 B 2.1.2	montant total des dépenses ordinaires de la bibliothèque sur l'année / nombre d'emprunteurs
Coût par entrée à la bibliothèque	ISO 11620 B 2.1.4	montant total des dépenses ordinaires de la bibliothèque sur l'année / nombre d'entrées

Taux d'occupation des places de travail :	ISO 11620 B 2.9.3	(nombre de places assises en cours d'utilisation / nombre de places assises fournies) x 100%.
Prêts		
Prêt par habitant	ISO 11620 B 2.4.2	nombre total de prêts / nombre de personnes de la population à desservir (arrondir à une décimale).
Prêt par agent	ISO 11620 B 2.4.5	nombre total de prêts / nombre d'agents (arrondir à une décimale)
Taux de rotation globale	ISO 11620 B 2.4.1	nombre de prêts / nombre de documents (arrondir à une décimale)
Taux de rotation restreinte :		nombre de prêts / nombre de documents en prêt (arrondir à une décimale)
Délai de recherche médian des documents en magasin	ISO 11620 B 2.3.1	classement des temps de recherche par ordre croissant, le temps médian est celui situé au milieu de la liste de classement

BIBLIOGRAPHIE

Dans cette bibliographie figurent les principales références consultées.

Ouvrages :

ALMEIDA, Nicole. *La communication interne dans l'entreprise*. Paris : Dunod, 1998.

ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION ET DE LA DOCUMENTATION. *Guide pratique pour l'évaluation de la qualité des activités documentaires*. Paris : ADBS Éditions, 1995.

ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION. *Norme ISO 11620 : Information et documentation – indicateurs de performances des bibliothèques*. Paris : AFNOR, 1998.

ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION. *Norme Z48 004 : Information et communication – Statistiques de bibliothèques – Liste minimale de données*. Paris : AFNOR, 1994.

ASSOCIATION POUR LA PROMOTION ET L'EXTENSION DE LA LECTURE. *Evaluer pour évoluer : l'évaluation en bibliothèque : compte rendu de la journée d'étude à la BPI*. Paris : Bibliothèque publique d'information, 1993.

AUBERT, Nicole (sous la direction de). *Diriger et motiver : secrets et pratiques*. Paris : Editions d'organisation, 1996.

GIAPPICONI, Thierry et CARBONE, Pierre. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris : Editions du cercle de la librairie, 1997.

ISO (ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION), *Norme ISO 2789 :Information et documentation – Statistiques internationales de bibliothèques*. Genève :ISO, 1991.

KUPIEC, Anne (sous la direction de). *Bibliothèques et évaluation*. Paris : Editions du cercle de la librairie, 1994.

LECOINTE, Michel. *Les enjeux de l'évaluation*. Paris : L'Harmattan, 1997.

PRAX (Jean-Yves). *Manager la connaissance dans l'entreprise : les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance*. Paris : Insep éditions, 1997.

SALAÚN, Jean-Michel (sous la direction de). *Economie et bibliothèques*. Paris : Editions du cercle de la librairie, 1997.

Articles :

CARBONE, Pierre, « Évaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme », dans *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998, t. 43, n°6, p. 40-46.

GIRARD-BILLON, Aline et GIAPPICONI, Thierry, « L'Évaluation dans les bibliothèques publiques françaises : une situation contrastée », dans *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1998 t. 43, n°1, p.78-84.

HECQUARD, Françoise, « Mettre en place une évaluation des collections : la bibliothèque départementale des Yvelines », dans *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1999 t. 44, n°2, p.33-44.

LEPRAT, Bruno, « Les bibliothèques à l'épreuve de l'évaluation », dans *La Gazette des communes, des départements, des régions*, 7 décembre 1998.

Sites Internet :

COMITE NATIONAL D'EVALUATION [dernière consultation du site : 05-07-2000]

<http://www.cne-evaluation.fr/>

DIRECTION DU LIVRE ET DE LA LECTURE Ministère de la culture(centre de documentation) [dernière consultation du site : 13-04-2000]

<http://www.culture.gouv.fr/culture/sedocum/dll-cd.htm>

ENSSIB, dossier thématique « Evaluation et bibliothèques ». Villeurbanne : ENSSIB, 28/06/1999. [dernière consultation du site : 22-06-2000]

http://www.enssib.fr/bibliotheque/cadre_dossiers_thematiques.html

IFLANET : International federation of library associations and institutions. Amsterdam IFLA 1998. [dernière consultation du site : 22-06-2000]

<http://ifla.inist.fr/IV/ifla64/027-137f.htm>

P. LYNCH, Beverly, « Mesures et évaluation des bibliothèques publiques ». *Université de Californie, Los Angeles. USA*. En ligne sur le site de l'IFLA [dernière consultation du site : 05-07-2000]

<http://ifla.inist.fr/IV/ifla64/027-137f.htm>

POLDOC Groupe de recherche bibliothéconomique appliquée aux outils des politiques documentaires. Villeurbanne. ENSSIB. Mars 1999. [dernière consultation du site : 13-04-2000]

<http://www.enssib.fr/autres-sites/poldoc/>

DEUXIEME PARTIE : LA CONDUITE DU PROJET

SOMMAIRE DE LA DEUXIEME PARTIE

<u>DEUXIEME PARTIE : LA CONDUITE DU PROJET</u>	67
<u>Sommaire de la deuxième partie</u>	68
<u>Introduction</u>	69
<u>I. Le cahier des charges initial</u>	73
<u>1 - CADRE D'ACTION DU PROJET</u>	73
<u>2 - ANALYSE DE L'EXISTANT</u>	77
<u>3 – CALENDRIER PREVISIONNEL</u>	79
<u>II. Le Journal de bord</u>	81
<u>II. Quelques comptes rendus</u>	90
<u>Réunion de rencontre avec le commanditaire, 3 février 2000.</u>	90
<u>Entretien avec le commanditaire, 10 mars 2000.</u>	93
<u>Réunion avec le commanditaire du mardi 02 mai 2000.</u>	95
<u>IV. Le budget prévisionnel et réalisé</u>	97
<u>V. Le planning de la conduite de projet</u>	99
<u>Annexes : les documents essentiels</u>	101

INTRODUCTION

L'équipe projet, après lecture de la lettre de mission, s'est fait préciser par le commanditaire un certain nombre de points qui soulevaient des interrogations. Cela a permis de définir dans quel cadre se situerait le futur rapport d'activité et quel en serait précisément l'usage. La présentation matérielle du travail attendu de l'équipe projet, une maquette de rapport annuel d'activité, a de même été précisée.

Le projet ainsi balisé, notre première tâche a été de répartir les rôles au sein de l'équipe, de la façon suivante :

Frédéric Boudineau :	éditeur
Rémi Burget :	documentaliste
Cécile Guély :	responsable du budget
Jean-Louis Hervé :	chroniqueur
Jean-Michel Maffré de Lastens :	chef de projet

Cette répartition s'est effectuée empiriquement et plutôt aisément, en fonction des aptitudes supposées et des affinités de chacun.

Nous avons ensuite fixé un certain nombre de règles de fonctionnement internes au groupe, que nous nous sommes efforcés de suivre tout au long du projet. Celles-ci concernaient en premier lieu le déroulement des réunions hebdomadaires : horaires, dates, comptes-rendus, répartition des tâches, etc. Il s'est avéré au cours de l'avancement du projet que le contenu et la nature de nos réunions ont évolué d'une façon logique quoique non prévue initialement : les longues discussions et les échanges d'idées, indispensables lors de la phase de "maturation" du projet, ont progressivement laissé la place à des réunions plus courtes où, pour l'essentiel, les tâches étaient réparties entre les membres du groupe.

Dans la perspective du premier stage, nous avons entrepris la lecture d'ouvrages portant sur le management et sur l'évaluation, ces deux préoccupations sous-tendant le futur rapport d'activité, et la consultation des sites Internet des principales institutions

compétentes en matière de bibliothèques. Dans le même temps, nous avons pris contact avec les partenaires figurant sur une liste fournie par notre commanditaire, que nous avons complétée, afin de connaître leurs attentes vis-à-vis d'un rapport émanant de la bibliothèque municipale de Lyon. Cette démarche s'étant révélée infructueuse, nous avons abandonné l'idée d'une enquête auprès des partenaires. Néanmoins, les rapports envoyés par certains d'entre eux (tous n'en produisant pas) ont constitué, avec les monographies et les documents produits par la bibliothèque, l'essentiel de nos ressources documentaires. Ce travail nous a permis de préparer les entretiens prévus pendant celui-ci en réalisant une grille d'entretien et en prenant des rendez-vous avec les chefs de service que nous souhaitions voir.

Il nous a en effet semblé nécessaire d'interroger les principaux artisans du rapport actuellement réalisé au sein de la bibliothèque, afin de connaître précisément leur *modus operandi*, leurs critiques et leurs attentes, tant vis-à-vis de ce qui se fait déjà qu'envers le futur rapport d'activité. Les informations ainsi recueillies ont contribué, tout autant que nos lectures, à notre réflexion et rendu possible la rédaction du cahier des charges présenté à la première réunion du comité de pilotage.

Les informations ainsi réunies nous ont permis, lors de cette réunion, de présenter un cahier des charges initial, intégrant notre analyse de l'existant, le cadre d'action du projet, le calendrier et le budget prévisionnels de notre réalisation. A cette occasion, notre commanditaire a précisé que, de son point de vue, nous étions appelés à réaliser la maquette du troisième volet du rapport d'activité de la bibliothèque, les deux premiers volets étant respectivement constitués des rapports des services destinés à la direction et du rapport destiné à une diffusion interne. Il nous faudrait par ailleurs indiquer les ajouts à effectuer sur la "grille d'analyse" envoyée par le service de la communication interne aux responsables de services pour guider la réalisation du premier volet du rapport.

A ce stade de notre travail, il nous est apparu opportun de rencontrer un certain nombre de "personnes ressources" dont les compétences spécifiques étaient susceptibles de nous aider dans la préparation du second stage et dans la réalisation des différents

scénarios que nous commençons à entrevoir : Mme Meyer, ainsi que MM. Calenge et Giappiconi. Au sein de la bibliothèque, nous souhaitons pour la même raison voir un nombre réduit de personnes à qui nous devons poser des questions très "ciblées". Cela nous a conduit à concevoir un planning de stage dans lequel un large temps était consacré au travail en commun et à l'ébauche des scénarios.

La venue d'un consultant de la société Algoé a été l'occasion d'élaborer le canevas, suivant une grille prédéfinie, de quatre scénarios. Lors de réunions ultérieures et à la suite de la rédaction, à titre d'essai, de plusieurs "échantillons" des différents scénarios envisagés, nous avons réduit ce nombre à trois, puis à deux. Les deux options abandonnées, en effet, soit ne "tenaient" pas dans le format de soixante pages (sur des feuillets représentant environ la moitié d'une feuille A4) requis par le commanditaire, soit s'éloignaient trop, par leur contenu, de l'esprit de la lettre de mission.

Nous avons ainsi présenté, lors de la seconde réunion du comité de pilotage, deux scénarios distincts. La discussion qui a suivi a été l'occasion, pour notre commanditaire, de préciser encore ce qu'il attendait du nouveau rapport d'activité. Le choix s'est alors porté sur le scénario intitulé : *évaluer pour évoluer*.

Nous nous sommes alors consacrés à la réalisation du scénario retenu. Très vite, il nous est apparu inévitable, pour des raisons de clarté et de maniabilité, de scinder en deux le document final :

- d'un côté la maquette proprement dite, dans laquelle figurent le plan exact du rapport d'activité, ainsi que l'emplacement des paragraphes de texte, et où indicateurs et annexes sont figurés graphiquement (tableaux ou diagrammes), afin de fournir un reflet aussi fidèle que possible de ce que serait le produit fini (étant entendu qu'il ne s'agissait en aucun cas de fournir un travail de graphiste).

- de l'autre le cahier des charges de la réalisation de cette maquette, jouant le rôle de "mode d'emploi" et intégrant les éléments de coût et de temps.

La troisième réunion du comité de pilotage a permis d'entériner ce choix, non sans une discussion approfondie sur une grande partie des indicateurs, qui nous a amené

à effectuer de nombreuses modifications. En se basant sur ce document détaillé (ce que, par nature, ne pouvaient pas être les scénarios), notre commanditaire a souhaité obtenir un véritable outil "sur mesure". Nous attachant à répondre à ce souhait, nous n'en avons pas pour autant perdu de vue le fait que les paramètres les plus fins pris en compte dans les indicateurs ne pouvaient être déterminés que par la bibliothèque (notre paramétrage figurant essentiellement à titre d'exemple) et que celle-ci, au gré des circonstances, serait amenée progressivement à les modifier.

I . LE CAHIER DES CHARGES INITIAL

Extrait du document présenté au troisième comité de pilotage.

1 - CADRE D'ACTION DU PROJET

1.1 Les acteurs

- Les cinq conservateurs stagiaires qui constituent l'équipe projet :

Frédéric Boudineau

Rémy Burget

Cécile Guély

Jean-Louis Hervé

Jean-Michel de Lastens

- Le commanditaire : Patrick Bazin, directeur de la BML, assisté de Catherine Barnier, responsable de la communication interne.
- Le tuteur de l'équipe projet de l'ENSSIB : Marie-France Peyrelong.
- Les membres du comité de pilotage (tous de la BML) : Anne-Cécile Genier, Anne Steiner, Sylvie Thevenot, Philippe Martin, Bernadette Morel-Deruyck, Xavier Lenoir, Christian Nicolas, Roland Gennerat, Anne-Christine Collet, Bernadette Gueydon.
- L'ensemble des responsables des services, départements et des pôles de la BML, en particulier le service informatique.

1.2 Objet du projet

•Contexte :

La bibliothèque municipale de Lyon (BML) articule son action autour de cinq grandes missions :

favoriser la culture du livre et des autres médias :

- développer l'accès du plus grand nombre au livre et à la lecture,
- privilégier l'enfant et la lecture,

- renforcer les services de proximité.

sauvegarder et valoriser le patrimoine écrit et graphique :

- valoriser un patrimoine exceptionnel, contribuant au rayonnement de Lyon,
- conserver et développer des collections spécifiques,
- gérer le dépôt légal pour la région Rhône-Alpes.

renforcer le réseau documentaire universitaire :

- mettre à disposition des étudiants et des chercheurs des collections encyclopédiques
- faciliter l'accès aux réseaux d'information

participer à la vie culturelle :

- favoriser le dialogue entre les cultures et les disciplines
- développer des partenariats institutionnels et privés

contribuer à l'intégration sociale :

- outre les aspects culturellement intégrateurs de l'accès à la connaissance, la bibliothèque dispose de médiateurs participant à la mise en relation d'un public souvent profane en matière de lecture avec les moyens d'information et de culture que la communauté lui propose. Les médiateurs constituent un fonds documentaire à destination des personnes en recherche d'emploi.

Afin d'assurer ces missions la bibliothèque municipale dispose de moyens (en terme d'importance des collections, de personnels, de budget et de bâtiments) qui en font la plus importante de France et l'une des principales en Europe.

Son organisation en réseau, son rôle de référence régionale, nationale et européenne contribuent avec ses politiques d'animation, de valorisation et de conservation, au rayonnement de la ville de Lyon et de la région Rhône-Alpes.

Ces dimensions, à l'image du service rendu, ne doivent cependant pas faire oublier que la bibliothèque n'est pas un établissement figé mais que, si ses grandes missions demeurent, les objectifs et les moyens pour y parvenir sont susceptibles d'évoluer.

L'étendue de son réseau (15 établissements, le musée de l'imprimerie et un pôle mobile), le nombre de ses agents et sa départementalisation thématique rendent plus que jamais nécessaire la circulation des idées, des informations et des personnes au sein de l'établissement afin de conserver et enrichir sa cohésion.

Depuis plusieurs années la Bibliothèque a su se doter d'outils de communication et d'évaluation visant à répondre à ces demandes externes et internes. Mais leur nombre et leur diversité en rend difficile la mise à jour et l'évaluation. Une liste non exhaustive peut en être tentée, que nous compléterons ultérieurement. Ainsi pour l'année 1998 :

1. biblio-fil, l'hebdo du réseau.
2. biblio-culture, revue de presse professionnelle.
3. bibliophone, annuaire du personnel en format ACCESS.
4. le livret d'accueil des personnels et stagiaires.
5. glossaire bibliothéconomique à l'usage des stagiaires.
6. bibliothèque municipale de Lyon, plaquette professionnelle de présentation.
7. évaluation et statistique : distribuées en fin de trimestres aux services, tableaux d'activités annuels et trimestriels.
8. rapport annuel.
9. site Web <http://www.bm-Lyon.fr>
10. projet en cours de site intranet de la BM.
11. journal *topo* destiné aux lecteurs.
12. affiches et affichettes (31)
13. invitations (19)
14. tracts (65)
15. dépliants (10)
16. dossiers de presse (350)
17. communiqués de presse (1569)
18. articles-annonces (416)
19. vœux (2000)

Parmi ces outils, le rapport annuel d'activité est diffusé en interne depuis 1998 (bilan de 1997) et une synthèse en est envoyée à la municipalité (Direction des Affaires Culturelles).

• **Origine du projet :**

Le groupe des conservateurs-stagiaires de l'ENSSIB a été invité, dans le cadre de la lettre de mission du 18 janvier 2000, à mener une réflexion autour de la réalisation d'une maquette d'un nouveau rapport annuel d'activité.

Dans la lettre de mission la direction de la bibliothèque, si elle note la richesse du rapport actuel et son intérêt, constate cependant :

- qu'il ne permet pas une évaluation approfondie des services (disparité des informations statistiques.)

- qu'il ne peut être diffusé en externe car certaines données sont trop détaillées.

De ces constatations se dégagent deux grands axes de la logique du nouveau rapport :

-une logique d'évaluation, déjà évoquée dans le rapport de 1998.

-une logique de large diffusion interne et externe.

Si des outils d'évaluation et de communication existent depuis longtemps, le croisement des deux logiques sur un même support peut susciter des questions que le groupe projet tentera de relever et auxquelles devra répondre la démarche finale (explication de la philosophie du rapport, rappel des missions de la bibliothèque, nécessité de l'évaluation...).

A l'origine du projet se trouve aussi la nécessité de faire le point de l'existant en matière de supports d'informations. Leur coût de réalisation en temps et en budget, leur difficulté de mise à jour, pourraient peut-être se voir allégés par la production d'un rapport d'activité diffusable si celui-ci intègre certaines de leurs informations.

Corollaire de la notion d'évaluation dans la gestion des services, émerge celle de management. La réalisation du rapport implique un travail sur les notions de projets, d'évaluation du temps, d'organisation du travail, de définition des tâches et des postes, de connaissance partagée, de délégation de tâches et de pouvoirs...La façon dont les rapports actuels sont rédigés par les responsables mérite d'être analysée (rédaction solitaire ou partagée, bilan individuel ou en équipe, modalités de recueil des indicateurs, temporalité du bilan : ponctuel ou anticipation sur l'année...), les expériences diverses partagées.

Enfin la réflexion porte sur le type de destinataires du rapport externe à cibler. En interne le principe semble acquis quant à sa communication à l'ensemble des cadres, et sa diffusion à l'ensemble du personnel fait la quasi unanimité. En externe se posent des questions de forme, de contenu et de cible.

2 - ANALYSE DE L'EXISTANT

2-1 Premiers éléments de diagnostic dégagés à l'issue du premier stage

Lors de la semaine de présence à la BML, nous avons pu rencontrer 19 personnes, dont la totalité des chefs de service. Chaque entretien portait, outre sur l'activité propre à chaque service, sur :

- Le mode de rédaction de chaque contribution (association de l'équipe, durée de rédaction, utilisation de statistiques)
- L'utilisation du rapport complet (renseignements sur d'autres services, bilan d'activité en équipe, vision d'ensemble de la B.M.L.)
- Les suggestions éventuelles concernant l'évolution de ce rapport

De l'ensemble de ces entretiens, ils ressort qu'une majorité (13 sur 19) des personnes interrogées se sont montrées satisfaites de l'existence de ce rapport, même si toutes reconnaissent qu'il doit s'améliorer. Un « noyau lourd » (voir diagramme en annexe) de ces treize personnes se prononce pour l'évolution vers un double rapport, l'un restant en interne qui serait une simple amélioration de l'actuel, et l'autre, rédigé par la Direction, à destination du public externe. A côté de ce groupe, trois personnes se prononcent nettement pour une évolution vers le rapport externe, et trois autres préféreraient par contre un meilleur rapport interne, et se déclarent peu enthousiastes pour la communication externe.

Parmi les six personnes qui n'utilisent pas le rapport actuel, trois se déclarent plutôt favorables, si rapport il doit y avoir, à une brochure externe ayant une vocation de vitrine. Trois autres par contre se verraient éventuellement utilisateurs d'un rapport interne amélioré.

Nous tenons à remercier l'ensemble de ces personnes pour l'accueil et l'attention qui nous ont été réservés.

Quelques éléments et idées à retenir de ces entretiens :

• - Réalisation du rapport :

En majorité : réalisé par le chef de service seul (à partir de documents fournis par les membres de l'équipe) puis relecture éventuelle des collègues.

Il est difficile de mesurer le temps nécessaire pour réaliser le rapport mais c'est de l'ordre de 2 à 3 jours.

• - Utilisation du rapport :

Très utile pour une première prise de contact avec la bibliothèque.

Permet une connaissance des autres services.

Ressenti comme l'un des lieux de demandes de nouveaux moyens.

Mémoire de la bibliothèque.

Prospectif.

• - Reproches faits au rapport actuel :

Mal conçu – hétérogène – manque de transversalité ...

• - Suggestions :

Le rapport doit être à la fois une photo, un outil de travail, un outil de communication.

Il peut permettre de mettre en valeur les atouts de la bibliothèque (stages passerelle...)

Valorisation de la Bibliothèque à travers la valorisation du travail réalisé par son personnel.

Le rapport, un outil de gestion de l'entreprise ?

2.2 Démarche et objectifs de l'équipe projet

• Objectifs

Nous avons pu définir ainsi les objectifs du projet :

Réfléchir à une nouvelle forme de maquette pour un rapport annuel d'activité qui soit un outil d'évaluation de l'activité de la bibliothèque et qui permette à celle-ci d'évoluer.

Cet outil doit susciter un intérêt pour le personnel et doit aussi pouvoir être diffusé à

l'extérieur (autres bibliothèques, autres établissements culturels, partenaires de la bibliothèque).

A l'issue du premier stage et de ses réflexions, le groupe projet s'oriente vers la coexistence de 2 voire 3 rapports

Une version destinée à la direction

Une version diffusée en interne

Une version destinée à tous : diffusée en interne et en externe

•**Démarche générale**

Entretiens avec le personnel de la bibliothèque

Entretiens avec des personnes ressources

Bonne connaissance de la bibliothèque et de ses activités

Etude des rapports d'activité diffusés ou non en externe d'autres établissements

•**Les indicateurs retenus pour mesurer l'avancement du projet**

L'efficacité du projet est suivie à la fois par le tuteur et par le commanditaire, grâce aux échéances planifiées et aux articles à rédiger pour la *Gazette des projets*.

3 – CALENDRIER PREVISIONNEL

Du 13 au 24 mars :

-Analyse et synthèse des entretiens du premier stage.

-Poursuite du travail de documentation (comptes-rendus de lectures), des demandes de rapports d'activité auprès des partenaires et relances en direction de ceux-ci.

-Prise de rendez-vous avec des "personnes-ressources »

-Rédaction du cahier des charges.

Mardi 4 avril :

-Premier comité de pilotage : présentation et validation du cahier des charges.

Du 5 au 21 avril :

-Elaboration de scénarios à partir de :

Lectures complémentaires des rapports d'activité reçus, d'ouvrages, d'articles, et en particulier étude de la norme ISO 11620.

Etude approfondie du fonctionnement de la BML, tel qu'il apparaît à travers les documents fournis par la communication interne et le service des relations publiques

Entretiens avec des personnes-ressources

-Prise de rendez-vous, pour le deuxième stage, avec des personnels de la bibliothèque.

Du 2 au 5 mai : stage

-Entretiens avec des membres du personnel de la bibliothèque.

-Analyse des possibilités offertes par le logiciel Bestseller, en matière d'édition et d'exploitation des données statistiques (interlocuteur privilégié : Xavier Lenoir).

-Etude, à partir des données recueillies, de la faisabilité des scénarios envisagés.

Du 9 au 26 mai :

-Exploitation des entretiens et des informations réunies durant le stage.

-Mise au point de plusieurs projets de maquettes de rapport d'activité annuel.

Mardi 30 mai :

-Second comité de pilotage : choix d'un des projets de maquette présentés par l'équipe.

Du 5 au 23 juin :

-Etablissement du cahier des charges de la mise en oeuvre du projet retenu.

Mardi 27 juin :

-Troisième comité de pilotage : validation du cahier des charges définitif.

II. LE JOURNAL DE BORD

	rencontre avec le commanditaire, jeudi 03/02/2000
Ordre du jour	Définir et coordonner les questions à poser au commanditaire.
Compte rendu décisionnel	Point bibliographique. Modalités de contact avec les partenaires extérieurs. Elaboration du questionnaire interne pour le 1 ^{er} stage, modalités et calendrier. Elaboration du questionnaire externe, modalités et calendrier. Compléments à la liste de partenaires à contacter. Questions diverses.
Documents reçus	Grille préparatoire et rapport d'activité de la BML 1998 Synthèse à la ville ; projet d'établissement Dossier de présentation de la BML (guide du lecteur, plaquette sur les collections, livret d'accueil des nouveaux arrivants...) Suggestions de lecture par C. Barnier : <i>Diriger et motiver : secrets et pratiques</i> / Nicole Aubert ; <i>Le Manager est un psy</i> / Eric Albert, Jean-Luc Emery
	Réunion du groupe du jeudi 10/02/2000.
Ordre du jour	Répartition des rôles au sein de l'équipe
	Réunion du groupe du jeudi 17/02/2000.
Ordre du jour	Point bibliographique. Modalités de contact avec les partenaires extérieurs. Elaboration du questionnaire interne pour le 1 ^{er} stage, modalités et calendrier. Elaboration du questionnaire externe, modalités et calendrier. Compléments à la liste de partenaires à contacter. Questions diverses
Compte rendu décisionnel	Lire le rapport de la BML pendant les vacances. Préparer chacun de son côté des questions à poser aux responsables de services. Le jeudi de la rentrée : rédaction des questionnaires, les soumettre à Mme Barnier avant le stage. Une réunion supplémentaire pour préparer cette rédaction est programmée à l'ENSSIB le mardi 29 février à 10.00 h.
Contacts	M. Bazin à contacter.
Documents reçus	Liste des organismes à contacter pour des renseignements sur leurs rapports d'activité. (suggestions Patrick Bazin / Catherine Barnier : en complément de la première liste proposée en réunion) Liste des chefs de service de la BML à contacter pour le premier stage. Suggestions de lecture par C. Barnier : <i>Approche systémique et communicationnelle des organisations</i> / Alex Mucchielli. ; <i>La communication interne dans l'entreprise</i> / Nicole d'Almeida.

Réunion préparatoire du lundi 28 février	
Ordre du jour	Faire le point du travail effectué durant les vacances
Argumentaire	Les bibliothèques contactées par téléphone : cette méthode ne permet pas toujours d'avoir directement les responsables. Certains interlocuteurs, en vacances, seront à re-contacter. Les bibliothèques se disent intéressées par le rapport de la BML mais n'émettent pas de désirs ni d'attentes particuliers quant à sa forme ou son contenu. Répondre à un questionnaire ne semble pas déclencher un enthousiasme débordant...
Compte rendu décisionnel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se réunir après le stage pour réévaluer la nécessité d'un tel questionnaire ou au moins de redéfinir ses modalités. ➤ Se poser la question du mode de contact, le téléphone ne semble pas forcément toujours le plus efficace ➤ Faire une bibliographie. Suivre les suggestions d'acquisitions. ➤ Re-contacter Catherine Barnier est nécessaire du fait du problème des pièces jointes titrées avec accent qui ne passent pas. Ordre du jour de la réunion du jeudi 02 mars : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Préparation de la semaine de stage. ➤ Prise de rendez-vous avec les chefs de services. ➤ Elaboration de la « grille d'entretien ».
Documents reçus	Grille préparatoire au rapport 99

Réunion du jeudi 02 mars 2000 :	
Ordre du jour	<ul style="list-style-type: none"> ➤ préparation du stage à la BML du 06 au 10 mars. ➤ Prise de rendez-vous avec les chefs de services. ➤ Elaboration d'une grille d'entretien.
Argumentaire	La liste des personnes à contacter est arrêtée : les chefs de services, avec une priorité pour les personnes du comité de pilotage. L'équipe procède aux contact téléphoniques et prises de rendez-vous.
Compte rendu décisionnel	Les entretiens ne seront pas enregistrés et la confidentialité sera assurée. Le principe d'entretiens informels est retenu. Les « interviewers » procéderont par équipes de deux personnes, l'une prenant des notes. Des prises de rendez-vous téléphoniques sont prises avec les personnes concernées, un certain nombre sera à re-contacter dès le début du stage.
Éléments budgétaires :	Appels téléphoniques entre l'ENSSIB et BML à Lyon.

Stage à la Bibliothèque municipale de Lyon, chronologie des entretiens du 06 au 10 mars 2000.

Lundi 06/03/00 :

- 09.00h rendez-vous équipe projet.
- 09.30h rencontre avec Catherine Barnier (communication interne).
- 11.00h réunion de travail du groupe (prise de rendez-vous, réservation de salles, constitution des groupes et répartition des entretiens et comptes-rendus, préparation des entretiens.).
- 14.00h entretien avec Philippe Martin, coordination des départements.
- 16.00h entretien avec Geneviève Chovet, relations publiques et presse.

Mardi 07/03/00 :

- 09.30h entretien avec Martine Chouvy, département jeunesse et pôle mobile.
- entretien avec Roland Gennerat, PEB et édition des statistiques.
- 10.30h entretien avec Philippe Marcerou, Pôle Ouest et médiathèque de Vaise.
- 14.00h entretien avec Yvette Weber, département Lyon, Rhône-Alpes et dépôt légal.
- 16.00h entretien Anne-Marie Olinet, département langues et littérature.

Mercredi 08/03/00.

- 10.00h entretien avec Bernadette Gueydon pôle Nord.
- entretien avec Alain Hiohich, directeur administratif.
- 14.00h entretien avec Pierre Guinard, département des fonds anciens.
- 15.00h entretien avec Danielle Demarest, pôle Centre.
- 16.30h entretien avec Anne Steiner, coordination des acquisitions.
- 17.00h entretien avec Gérard Corneloup, éditions et expositions

Jeudi 09/03/00.

- 10.00h entretien avec Françoise Costil, responsable de la formation.
- entretien avec Hélène Frachon, responsable de la rétroconversion.
- 11.15h entretien avec Andrée Allais, département civilisation.
- 14.00h entretien avec Sylvie Thévenot, service des périodiques.
- entretien avec Jacqueline Berthet, service de l'équipement.
- 16.00h entretien avec Anne-Marie Rouge, département sciences et techniques.
- 16.30h entretien avec Anne-Christine Collet, service du public et prêt.

Vendredi 10/03/00.

- 10.00h entretien avec Marc Michalet, bâtiments et collection des jésuites.
- 10.30h réunion de l'équipe projet, salle réservée au 4^e étage, préparation de la rencontre avec le directeur, bilan rapide des entretiens, répartition des comptes-rendus à faire.
- 14.15h entretien avec Bernadette Morel-Deruyck, département arts et loisirs.
- 14.30h entretien avec Christian Nicolas, service informatique.
- 15.30h entretien avec Catherine Barnier, service communication interne.
- 16.30h rencontre avec Patrick Bazin, directeur de la BM de Lyon.

Samedi 11/03/00.

- 14.00h remise de documents statistiques de Roland Gennerat.

Entre les entretiens, le groupe projet se réunissait pour des points ponctuels, des échanges d'idées et des mises au point méthodologiques. Les membres qui n'étaient pas à un entretien préparaient le suivant, faisaient de la recherche documentaire ou prenaient des rendez-vous.

Compte-rendu décisionnel :

Considérant les non-réponses des partenaires contactés sur leurs attentes, cette démarche est abandonnée et remplacée par l'étude des rapports reçus et des courriers de demandes de renseignements envoyés à la BML par des institutions extérieures.

Documents remis lors du stage :

- a. critères d'évaluation de l'activité des départements 1997 (Ph. Martin)

- b. Guide des procédures d'accueil (A.C. Collet)
- c. Statistiques (« quels chiffres pour quels usages ? »)
- d. Statistiques 99 de prêt et de fréquentation

Réunion du jeudi 16 mars 2000.	
Ordre du jour	Compte rendu des entretiens avec Catherine Barnier et Patrick Bazin. Bilan du stage à la BM Lyon. Préparation du comité de pilotage. Préparation du cahier des charges. Répartition des tâches.
Compte rendu décisionnel	Préparation du cahier des charges et du comité de pilotage : <i>Indicateurs d'avancement des objectifs</i> : planning à respecter, suivi par le tuteur, articles à rédiger pour la <i>gazette des projets</i> . <i>Premiers éléments de diagnostic</i> : grille d'exploitation des entretiens, rapports reçus des autres institutions, rapports et documentation de la BM de Lyon, éléments statistiques. <i>Moyens requis</i> : (étude de faisabilité) contacts avec les spécialistes, établissement d'une bibliographie. Norme ISO 11620. <i>Planning général du projet</i> : calendrier des grandes lignes : chef de projet. Activités urgentes à prévoir pour la semaine : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prise de contact avec le tuteur ➤ Rédaction des diverses tâches (faciliter la mise en page) ➤ Analyser les rapports d'entretien pour la réalisation de la grille d'analyse. ➤ Prévoir l'ordre du jour de la réunion de jeudi 23 mars.
Contacts	

Réunion du jeudi 23 mars.	
Ordre du jour	préparation du comité de pilotage du mardi 04/04/00
Argumentaire	Mise en commun des différentes tâches effectuées, Répartition de la rédaction du cahier des charges.
Compte rendu décisionnel	C. Guély terminera la mise en forme durant le stage BNF. Elle enverra un exemplaire au commanditaire et au tuteur.

Comité de pilotage du mardi 04 avril 2000	
Ordre du jour	Présentation du cahier des charges au comité de pilotage de la BML.
Compte rendu décisionnel	Il s'agit d'établir la maquette du troisième volet du rapport, destiné à l'extérieur. Ce travail a peu d'incidences sur la grille d'analyse, il n'appartient pas au groupe de proposer de véritables tableaux de bord. Ce travail est distinct des phases 1 et 2 du rapport destiné à la direction et à la communication interne, même s'il doit y trouver des éléments indicatifs. Le comité de pilotage approuve le cahier des charges Faire préciser par écrit les restrictions apportée à notre travail car elles n'apparaissent pas dans le cahier des charges..
Contacts	
Documents émis	Cahier des charges du projet.

Réunion du jeudi 6 avril 2000 :	
Ordre du jour	1. Compte-rendu du comité de pilotage et rédaction d'une lettre pour P. Bazin et C. Barnier afin de bien préciser nos objectifs (maquette du seul rapport à diffusion externe et travail sur la grille préparatoire). 2. Point sur la bibliographie (qui lit quoi ?). 3. Point sur la collecte des rapports d'activité. 4. Réalisation d'une grille de lecture des rapports. 5. Création d'un dossier "projet BML" sur le serveur de l'ENSSIB.
Compte rendu décisionnel	Prochaine séance : Répartition des lectures des rapports à analyser selon la grille commune. Apporter tous les rapports reçus. Prévoir une liste de personnes à contacter.

Réunion du jeudi 13 avril 2000	
Ordre du jour	Point bibliographique Rappeler et relancer bibliothèques Prendre contact avec personnes ressources Rassemblement de divers rapports reçus Réalisation d'un tableau d'analyse des rapports Répartition des rapports pour analyse
Compte rendu décisionnel	<i>Rappeler les bibliothèques et relancer les établissements n'ayant pas envoyé de réponse.</i> <i>Prise de rendez-vous.</i> <i>Ordre du jour prochaine réunion.</i>
Contacts	personnes ressources : rendez-vous avec A. Meyer, jeudi 13 avril à 18.00h rendez-vous avec B. Calenge mardi 18 avril à 14.00h. rendez-vous avec T. Giappiconi le 05 mai, le re-contacter pour fixer l'heure.
Documents reçus	Tableaux excel sur les statistiques 99 (état des collections)

Réunion du jeudi 20 avril 2000 :	
Ordre du jour	Préparation du stage à la BML du 2 au 6 mai 2000 : Emploi du temps Prises de contact Réservation de salles Analyse des rapports, état des lieux.
Compte rendu décisionnel	Rédaction de l'article de la « gazette des projets ». Réalisation emploi du temps provisoire. Réservation de salles : Re-préciser pour les Mercredi, Jeudi et Vendredi après-midi.
Contacts	M. Gennerat : statistiques. M. Nicolas : informatique. M. Hiohich : données sur le personnel. Mme Chovet : réalisation graphique de la maquette, communication externe.

EMPLOI DU TEMPS 2^{ème} stage :

Mardi 02 mai	Mercredi 03 mai	Jeudi 04 mai	Vendredi 05 mai	Samedi 06 mai
<u>matin</u> Bilan des rapports d'activité. Travail sur les données disponibles à la BML.	<u>matin</u> informatique : Best-seller indicateurs et fonctionnalités. Préparation questionnaire pour les responsables de l'informatique.	<u>matin</u> Mise en forme et graphisme de la maquette (y compris les indicateurs.) Prise de rendez-vous.	<u>matin</u> Bilan Préparation RDV avec C. Barnier du samedi. Ebauche de scénarios.	<u>matin</u> Avancement du projet.
<u>Après-midi</u> RDV C. Barnier Présentation emploi du temps. Plan de la synthèse à la ville présenté par C. Barnier.	<u>Après-midi</u> Réflexion sur l'évaluation qualitative. RDV : M. Gennerat. M. Hiohich.	<u>Après-midi</u> RDV : C. Nicolas M. Jaussein Mme Chovet. Avancement du projet.	<u>Après-midi</u> Préparation questions pour M Giappiconi. ENSSIB : bureautique.	<u>Après-midi</u> RDV C. Barnier.

Documents reçus lors du stage 2.	C Barnier : Document de mise en œuvre d'un intranet à la BML (projet CRM 99-2000) ; Statistiques 99 de l'état des collections ; Catégories d'utilisateurs ; Engagements d'EI audiovisuel sur les statistiques de Best-Seller dans la réponse au cahier des charges Eléments budgétaires (M. Jaussein)
---	--

Journée du jeudi 11 mai	
Ordre du jour	Matin : travail avec consultant « Algôé ». Après-midi : élaboration et analyse scénarios intégrant la formation reçue. Négociation billet SNCF auprès BML, pour RDV avec T. Giappiconi à Fresnes.

Compte rendu décisionnel	Retenir 3 scénarios Les travailler en commun jeudi 17 mai.
Contacts	Appeler T. Giappiconi. Appeler C. Barnier (SNCF) Recontacter Mme Chovet pour devis du graphiste.
Documents reçus	Article de A. Girard-Billon BBF Janvier 2000 « les bibliothèques à Paris, une nouvelle approche des statistiques ».
Documents émis	Canevas de 4 scénarios suivant grille « moyenne » en 7 points d'Algoé.

Réunion du jeudi 18 mai	
Ordre du jour	Article pour la « gazette des projets » Définition d'une grille commune pour les scénarios. Rédaction des scénarios.
Compte rendu décisionnel	Choix de la grille « longue », en 9 points pour la rédaction. Répartition des écritures des scénarios. Echantillonnage selon scénarios des rubriques animation et prêt Mardi 23 et mercredi 24 réunions de « peaufinage ». Jeudi 25 assemblage des 3 scénarios avec tableau évaluation.
Contacts	T. Giappiconi : RDV Grandclément lundi 22 Mai Demain, 13h30, rencontre C. Barnier discussion sur les 3 trames de scénarios et indicateurs provisoires remis durant le stage.

Réunion du mardi 23 mai 2000	
Ordre du jour	Réflexion autour de l'évaluation des bibliothèques, intervention de Lamia Badra.
Compte rendu décisionnel	Lecture des documents remis par L. Badra.
Contacts	Lamia Badra
Documents reçus	Documents de Lamia Badra

Réunion du jeudi 25 mai 2000	
Ordre du jour	Préparation du second comité de pilotage. Choix définitifs des scénarios à présenter.
Compte rendu décisionnel	Le scénario trois est définitivement écarté, pour cause de format et de manque de définition claire (communiquer ? manager ?). Rédaction du document présentant les deux scénarios au comité de pilotage.
Documents émis	Cahier des charges des deux scénarios retenus.

Comité de pilotage du mardi 30 mai 2000	
Ordre du jour	Présentation des deux scénarios au commanditaire.
Compte rendu décisionnel	Choix du scénario 1 par le comité de pilotage. Clarifier, mettre l'accent sur la synthèse et la communication. Evaluer le temps de réalisation du rapport.
Documents reçus	Devis sociétés <i>dupli imprimerie</i> : deux propositions pour 600 exemplaires.

Réunion du mercredi 31 mai 2000	
Ordre du jour	Bilan du comité de pilotage. Reprendre dans les entretiens les éléments relatifs au temps de réalisation du RA par les chefs de services. Choix des indicateurs à retenir pour la réalisation du RA.
Compte rendu décisionnel	Répartition des rôles pour la réalisation de la maquette définitive.
Contacts	Contact avec la BPI pour leur demander leur planning de réalisation du RA.

Réunion du jeudi 08 Juin	
Ordre du jour	Réalisation de la maquette du RA
Compte rendu décisionnel	Réunion Mardi 13 Juin : définir charte graphique maquette : 18h30. Reprendre chacun sa partie après lecture critique. Revoir la grille du RA pour la BML. Penser à une présentation attractive de notre produit. Rappel : évaluation du temps de réalisation RA.
Contacts	
Documents émis	Pré-maquette annotée après lecture critique, à retravailler.

Réunion du jeudi 15 Juin	
Ordre du jour	Préparation de la maquette. Répartition des tâches.
Compte rendu décisionnel	Répartition des tâches. Fusionner la maquette. Réaliser les « pages outil » Travail sur la grille préparatoire. Justificatif du choix des indicateurs. Evaluation du planning nécessaire à la réalisation pour la BML.

Réunion du mardi 20 juin	
Ordre du jour	Travail individuel de mise en forme de la maquette.
Contacts	Contact téléphone + e-mail avec C. Barnier : demande de photos numérisées de la BML. Service édition de l'ENSSIB : mise en forme de la maquette.
Documents émis	« pré-maquette » document de 28 pages, à relire et améliorer pour jeudi 22 Juin.

Réunion du jeudi 22 juin	
Ordre du jour	Achèvement de la maquette. Préparation du dernier comité de pilotage.
Compte rendu décisionnel	Rôles répartis pour le comité de pilotage. Achever et envoyer en fichier attaché la maquette à la BML pour samedi midi. Faire réaliser un exemplaire couleur, sur papier glacé par un prestataire extérieur pour lundi 26 juin.
Documents émis	Maquette du RA.
Éléments budgétaires	Frais d'édition d'un exemplaire couleur.

Comité de pilotage n°3 du mardi 27 juin.	
Ordre du jour	Présentation de la maquette finale au comité de pilotage.
Compte rendu décisionnel	Apporter des rectificatifs à la maquette, à la demande du comité de pilotage.
Documents émis	Maquette du Rapport d'activité pour validation.

Réunion du jeudi 30 juin 2000	
Ordre du jour	Réalisation du mémoire pour l'ENSSIB.
Compte rendu décisionnel	Répartition des tâches. Rassembler les documents émis. Préparer un calendrier final. Exécution des tâches. Remettre les travaux individuels mardi 04 juin pour 11.00h.

II. QUELQUES COMPTES RENDUS

Réunion de rencontre avec le commanditaire, 3 février 2000.

Réunion préparatoire à la rencontre avec le commanditaire

Ordre du jour: définir et coordonner les questions à poser au commanditaire.

Compte rendu: après avoir relu la lettre de mission, l'équipe projet retient cinq grandes questions permettant d'affiner sa compréhension du sujet:

- Les objectifs de diffusion, externe et interne, ne sont - ils pas contradictoires?
cf.: "le rapport, tel qu'il est présenté actuellement:
 - 1/ ne permet pas une évaluation approfondie des services (disparité des informations statistiques.
 - 2/ ne peut être diffusé en externe (données parfois trop détaillées.)
- A qui le rapport externe est-il précisément destiné? Quels objectifs la BML vise-t-elle auprès de ces destinataires?
- Dans son aspect interne, le rapport doit-il être entendu comme outil d'information, outil de management ou doit-il englober les deux objectifs?
- Dans ces deux derniers cas, faudra t-il axer la réflexion sur la prise en compte de l'animation des services?
- Faut-il aborder la problématique du projet de service et d'établissement ainsi que l'implication du personnel dans l'élaboration du projet d'activité?
- Faire le point de l'existant. Peut-on se faire communiquer l'actuel bilan? Existe-t-il un ou des projets d'établissement ou de service?
-

Rencontre avec le commanditaire : BM Lyon le 03/02/2000 de 14.00h à 16h.30.

Membres présents : Barnier Catherine, Burget Rémy, Génier Anne- Cécile, Guély Cécile, Hervé Jean-Louis, Maffre de Lastens Jean-Michel.

Membres absents : Boudineau Frédéric, excusé.

Ordre du jour : rencontre avec le commanditaire.

Compte-rendu :

- Présentation des différentes personnes, notamment Catherine Barnier, responsable du service de communication interne et de Anne-Cécile Génier travaillant dans le même service.

- Présentation générale de la BML ; remise à chaque membre de l'équipe projet d'un dossier de présentation type.
- Choix des dates des comités de pilotage. C. Barnier demande que les dates soient reportées du jeudi au mardi, pour des raisons de disponibilité des cadres de la BML.

L'équipe donne son accord de principe, dans la mesure où il n'y a pas d'interaction rédhibitoire avec les obligations statutaires des stagiaires vis à vis de l'ENSSIB.

Les dates suivantes sont proposées :

-Mardi 04 Avril

-Mardi 30 Mai

-Mardi 20 ou 27 Juin.

La date du dernier comité sera fonction de la disponibilité du directeur de la BML.

Madame Barnier informe le groupe de son absence probable, pour formation, du 02 au 06 Mai.

Réponse aux questions du groupe projet :

- *Aspect contradictoire éventuel de la nature d'un rapport externe et interne :* selon C. Barnier, le rapport actuel est trop détaillé pour être communiqué à l'ensemble du personnel et aux partenaires extérieurs. Contenant un certain nombre de données qui ne concernent que la direction, certains cadres ne souhaitent pas le voir plus largement diffusé. On peut même se demander si chaque responsable en a lu l'intégralité. La diffusion auprès de l'ensemble du personnel dépend donc de la politique de chaque service. Le nouveau document à définir, le rapport qui manque aujourd'hui devra être à la fois **synthétique et lisible par tout le personnel**.

Quant à sa *diffusion externe*, elle concernera les partenaires institutionnels, plus au fait des pratiques des bibliothèques que le grand public. Il ne s'agit donc pas de produire un bilan résolument optimiste, mais de se montrer objectif tout en limitant l'information selon des critères de pertinence et d'attente des partenaires.

Parmi les destinataires on peut relever : - les membres des projets régionaux du réseau des bibliothèques de Rhône-Alpes, la Direction du Livre et de la Lecture, les institutions culturelles municipales (théâtres, musées, opéra...) – les centres de formation aux métiers du livre (ENSSIB, IUT, DEUST, CFCB...) et autres à préciser.

Une liste des personnes à contacter à la BML et des partenaires potentiels sera fournie par le service de communication interne.

- *S'agira t-il seulement d'un outil de communication ou doit-il intégrer une dimension de management ?* Ce rapport, déclare C. Barnier, doit-être un support pour l'évaluation et la conduite des activités des services et de l'établissement. Une telle dimension, parfois, peut-être mal perçue par les responsables de services aussi bien que par l'ensemble du personnel. Avant de rédiger le premier rapport, Anne Meyer avait eu du mal à rassembler toutes les statistiques, certains services ayant tardé à rendre les informations, voire n'ayant pas rendu de bilan. La production de ce document paraît être connotée négativement et assimilée à une simple évaluation normative, quant ce n'est pas à un devoir noté... En réalité, il s'agit **d'évaluer pour évoluer**. Outil d'évaluation de sa propre pratique, un bilan peut être pareillement une source d'argumentation face à sa hiérarchie ou son autorité de tutelle : plutôt que de parler d'une augmentation visible du flux de telle ou telle tâche, mieux vaut quantifier cette augmentation selon des indicateurs fiables et la comparer à l'augmentation des moyens dégagés dans le même temps...L'évaluation doit donc être un outil de la politique de service et soutenir des projets à moyen et long terme.
- *Implication des personnels de l'établissement :* il convient sans doute de se positionner dans un cadre de **knowledge management** et de partage des savoirs, dans une volonté de transparence et de travail en réseau collaboratif.
- *Le point sur l'existant :* un rapport annuel existe depuis deux ans, constitué et rédigé par les chefs de service il est à usage interne. Une synthèse en est tirée, destinée à l'autorité de tutelle. La DLL reçoit, quant à elle, un rapport annuel constitué d'après une grille spécifique éditée par le ministère. Enfin, il existe aussi un projet triennal d'établissement.
- **Pistes et objectifs pour l'organisation du travail :**

➤ *Production d'une maquette du rapport annuel* : le groupe devra produire une maquette et une évaluation des coûts financier et chronologique de sa conception, de sa fabrication, de sa diffusion. Les modalités de travail devront être évaluées – rôles, existence d'un comité de rédaction, centralisation de la rédaction...- La maquette comprendra :

- Un sommaire
- Une liste des annexes
- Le choix des rubriques
- La charte graphique

Pour la détermination du coût, plusieurs scénarios seront retenus et plusieurs devis présentés (contacter imprimeurs, définir nombre d'exemplaires, de photos, la charte graphique....

➤ *Discussion autour des partenaires à contacter* : un premier « tour de piste » est fait, une liste sera faite par le service de communication et présentée au groupe qui pourra la compléter. A noter l'expérience d'Usinor sur le Knowledge management, présentée à Doc- Forum.

➤ *Modalités de contact* : voir avec le tuteur qui indiquera le meilleur média (e-mail, courrier, en tête, téléphone, rédaction ou préparation du message...)

Entretien avec le commanditaire, 10 mars 2000

Les stagiaires de l'ENSSIB rendent compte du bon accueil qui leur a été réservé par les chefs de services et de la volonté de ceux-ci de présenter et promouvoir leurs services respectifs.

Un premier bilan « à chaud » est entrepris. Il semble qu'une unanimité se dégage pour au moins un double rapport :

- ✓ Le premier, pour la direction et éventuellement la diffusion interne (sous une forme épurée, en amont [mais risque d'auto- censure] ou en aval [prévoir les modalités et les acteurs de cette expurgation] de sa présentation au directeur.). La possibilité de disposer de données normalisées de mise en forme sur l'intranet a été évoquée ainsi que l'envoi direct du RA (Rapport d'activité) des services vers la communication

interne, afin de simplifier l'aspect matériel, notamment la charte graphique de la rédaction, vécue comme assez souvent contraignante.

- ✓ Le second, pour la diffusion externe, peut-être avec une possibilité de le verser plus tard sur le site WEB. Son organisation transversale et thématique, plutôt que service par service, au moins pour les données chiffrées, a été envisagée par certains. Le RA externe doit donner une photographie de l'ensemble de la bibliothèque sans l'exhaustivité du premier. Le travail du groupe portera sur la définition d'indicateurs pertinents selon les normes.

Madame Barnier fait ensuite part de sa vision du rapport : son fondement doit être la clarté, ce qui suppose une définition des limites de contenu en terme de doléances, de problèmes de personnel, afin d'éviter certains malentendus des années précédentes. Il faut que les règles soient claires dès le départ pour que le RA puisse être à la fois une tribune et un outil de suivi d'une situation. La synthèse pourra être faite par un groupe de travail, de type comité de rédaction.

En outre, C. Barnier rappelle le circuit des statistiques, actuellement perturbé par l'absence accidentelle du responsable du service informatique et le remplacement du système de gestion intégré de bibliothèques GEAC par BEST SELLER. Une copie des statistiques disponibles nous a été remise.

Le logiciel Crystal Report permet de ressortir et de traiter les statistiques (sans avoir à les reformuler sous Access) et de les diffuser sur intranet ; mais le projet est en attente pour les mêmes raisons.

Il serait aussi important de pouvoir faire apparaître des indicateurs qualitatifs, comme l'état de conservation et l'âge des collections. De même, la politique d'acquisition serait à évaluer et définir de façon qualitative, ce sera d'ailleurs le thème d'un prochain groupe de travail : il faut définir des priorités d'acquisition, car on ne peut pas tout acheter du fait des réalités budgétaires ; une rationalisation s'avère donc nécessaire.

Par rapport aux indicateurs utilisés dans le RA actuel, il conviendra d'en vérifier la pertinence.

Les nouveaux indicateurs proposés devront être aux normes.

Réunion avec le commanditaire du mardi 02 mai 2000.

Compte-rendu :

Mme Barnier conseille de ne pas trop insister sur le travail sur les indicateurs disponibles via « best-seller », une version plus souple devant être délivrée sous peu. Elle propose de montrer les formules permettant de connaître le nombre et le type de documents par requêtes manuelles et les codes d'interrogation utilisés sous best-seller. Elle aborde ensuite la réalisation de l'état des collections effectué en janvier. Plusieurs formules ont été envisagées. Celle basée sur les notices bibliographiques ne convenait pas, du fait de la non-concordance des nombres de notices et d'exemplaires. Un sondage manuel a été retenu, malgré la lourdeur de la procédure et son étalement sur trois semaines (durant lesquels les collections ont continué à « vivre »...). L'état des collections a été refait ensuite sur Bestseller et les chiffres ont été quasiment similaires, validant ainsi l'utilisation de ce logiciel.

Par ailleurs, Catherine Barnier rappelle la philosophie du document et fait le bilan du comité de pilotage qu'elle a trouvé constructif. Elle insiste sur le fait que le rapport actuel n'est pas lu par tout le personnel mais par une proportion réduite. La vocation « communication interne » et professionnelle est soulignée, ainsi que la dimension d'outil (parmi d'autres) de management, visant à donner une connaissance de l'établissement à chaque membre du personnel, permettant de le situer dans le paysage des bibliothèques, de rappeler les missions, projets, objectifs et moyens de la bibliothèque municipale. L'idée est qu'un document plus synthétique que l'actuel rapport sera davantage consulté par l'ensemble du personnel. Sans oublier l'aspect de communication externe évoqué par monsieur Bazin, il s'agit de prendre aussi en compte l'aspect de communication interne, la cible d'un public de professionnels internes et externes à la BML relevant, elle aussi, de ce service. Il est important que cette notion de management par la communication, la mise en place et l'évaluation de projet, fasse petit à petit son chemin.

Madame Barnier nous fait ensuite une démonstration de requêtes sur best-seller puis nous remet un certain nombre de documents. Une présentation de la maquette de l'intranet nous est faite ; les indicateurs chiffrés y seront disponibles.

Documents remis :

- *Enquêtes et répertoires* : demandes émanant de partenaires extérieurs ou de tutelles sur le fonctionnement de la BML et permettant de connaître certaines attentes que le rapport externe pourrait prendre en compte. *Maquette de l'intranet de la bibliothèque* : photocopie d'impression d'écran, la maquette n'étant pas encore active.

Etat des collections 1999.

Documents à remettre :

Rapports 1999 déjà envoyés par certains chefs de services.

Prochain rendez-vous :

Madame Barnier nous propose une rencontre samedi 06 mai à 11.00h.

IV. LE BUDGET PREVISIONNEL ET REALISE

Le budget prévisionnel

Coût horaire par personne (taux horaire brut) : 61,40 ff

L'équipe comporte 5 personnes.

		PRISE CHARGE	EN
Part de travail réalisé à l'ENSSIB 4 heures par semaine sur 18 semaines	22104 ff		ENSSIB
Part de travail réalisé sur site 2 stages (10 jours soit 70 heures par personne) 3 comités de pilotage (soit 9 heures par personne)	21490 ff 2763 ff		ENSSIB
Déplacements, indemnités de stage			
Frais de fonctionnement Archivage Frais d'affranchissement Téléphone – fax Une carte de photocopies Une carte d'impression	100 ff 100 ff 300 ff 100 ff 105 ff		ENSSIB
Sous réserve : rencontre avec des personnes ressources : 2 AR Lyon /Paris	1592 ff		Bibliothèque municipale de Lyon
TOTAL	48654 ff		

Le budget réalisé

Dépenses supplémentaires
Part de travail à l'enssib :
120 heures supplémentaires
7368 ff.

Frais de fonctionnement :
Impressions : 200 ff.

Dépenses non réalisées :
Voyages pour rencontre des personnes ressources (rencontrées à Lyon)

Total budget prévisionnel :
48654 ff.

Total budget réalisé :
54630 ff.

V. LE PLANNING DE LA CONDUITE DE PROJET

Le planning suivant est divisé par semaines et rappelle les principales étapes de la réalisation du projet.

FEVRIER (semaines)	5	6	7	8
Venue du commanditaire à l'Essib, choix du projet et étude de la lettre de mission	X			
rencontre avec Catherine Barnier	X			
répartition des rôles		X		
préparation des entretiens du stage 1 et des contacts extérieurs			X	X

MARS (semaines)	9	10	11	12	13
préparation du stage 1 : grille d'entretien et rendez-vous	X				
STAGE 1: étude d'opportunité: Entretiens avec les chefs de service		X			
Bilan du stage et de l'analyse des besoins de la BML			X		
Rédaction du cahier des charges et préparation du comité de pilotage 1				X	X

AVRIL (semaines)	14	15	16	17
Comité de pilotage 1: validation du cahier des charges de la prestation des étudiants	X			
Analyse des rapports d'activité reçus, lectures de références bibliographiques et entretiens avec des personnes ressources		X		
Préparation du stage 2 : contacts et emploi du temps ; rédaction de l'article de la gazette			X	X

MAI (semaines)	18	19	20	21
STAGE 2: étude de faisabilité : Entretiens et étude des indicateurs (dont norme ISO 11620)	X			
Elaboration des scénarios et préparation du comité de pilotage 2		X	X	
Comité de pilotage 2: choix du scénario 1				X

JUIN (semaines)	22	23	24	25	26
Elaboration de la maquette	X	X	X	X	
Comité de pilotage 3: validation du cahier des charges final					X

JUILLET	27	28	29	30
Dépôt du projet	X			
Préparation de la soutenance		X		
Soutenance du projet			X	
Article gazette				X

ANNEXES : LES DOCUMENTS ESSENTIELS

TABLE DES ANNEXES

Liste des rapports d'activité consultés :.....	P. II
Grilles d'analyse de rapports d'activité :.....	P. III
Devis pour l'impression du Rapport :.....	P. VIII
Entretien avec Thierry Giappiconi :.....	P. XI
Compte-rendus des comités de pilotage.....	P.XIII
Compte-rendus d'entretiens.....	P.XXIII

LISTE DES RAPPORTS D'ACTIVITE CONSULTES :

Bibliothèques nationales

BNF

Bibliothèque de Singapour

Bibliothèque Nationale de Québec (en ligne)

Bibliothèque Nationale Suisse (consulté à la bibliothèque de l'Enssib)

Bibliothèques municipales

Ville de Paris

Grenoble ; Chambéry ; St-Etienne ; Nîmes ; Médiathèque de Cavaillon « La Durance »

British Library (en ligne)

Birmingham (demandé par e-mail)

New-York Public library (en ligne)

Los Angeles Public Library (en ligne)

Autres bibliothèques

BPI

BCU Lausanne

BDP Drôme (consulté à la bibliothèque de l'Enssib)

Bibliothèque (privée) du Saulchoir (province dominicaine de France)

Autres institutions publiques et privées :

ABES

Conseil supérieur des bibliothèques

Société Saint Gobain

Société Carrefour (en ligne)

France Telecom (en ligne)

Grille d'analyse du rapport 1998 de la BCU Lausanne :

TYPE D'ACTIVITE	OBJECTIFS DU RAPPORT	PUBLIC VISE	ASPECTS FORMELS	EVENEMENTS FORTS DE L'ANNEE	CONTENU « CULTUREL », POLITIQUE.	INDICATEURS RETENUS	ELEMENTS D'OBJECTIVITE	PLAN	ORIGINALITE
Bibliothèque cantonale universitaire.	Bilan sur les activités et réalisations de la BCU.	D'abord outil pour la direction, mais à disposition de tous : plaquettes de présentation de la BCU.	Format : 21X15 cm. Reliure souple. Illustrations N & B. ? Pages... Police Time NR/10.	Très bien explicités dans chaque chapitre.		Tableaux simples. Aucun graphique. Chiffres ou tableaux parfois intégrés au texte. <u>Chiffres :</u> Prêt et PEB, par site, sur place, à domicile. Internet, serveurs BCU requêtes. <u>Sections sciences :</u> <i>Acquisitions</i> : nombre de commandes. Crédits par source budgétaire. <i>Achats</i> : dépenses par support. En volume. <i>Dépenses</i> : échanges, Dons, dépôt légal. <u>Sections technique :</u> <i>Informatique</i> : nombre de postes. <i>Equipement</i> : reliure, étiquetage. <i>Photo</i> : travaux effectués. <i>Etat des collections</i> : nombre par supports. <u>Collections spéciales :</u> Chiffres dans le texte : consultations et acquisitions. <u>Annexes :</u> Disciplines/soutiens par site. Disciplines (global) pour toute la BCU. Organigramme des activités en fin de chapitre <i>personnel</i> .	<u>Atouts</u> : riches collections patrimon. Coll. vaudoise. Documentation régionale. <u>Faiblesses notées :</u> <i>Maintenance des bâtiments.</i> Crédits d'acquisition. Mutation informatique.	Simple. Transversal. Indicateurs distinguent les 4 sites de la BCU. 1) intro + synthèse. 2) Activité des sections. 3) Etat des collections. 4) Personnel. 5) Comptes généraux. 6) Annexes.	Chapitre <i>personnel</i> intéressant Mais colonne <i>fonction</i> peut-être lourde pour la BML ? Mise en valeur de la <i>politique</i> d'acquisition. Tableaux simples, pa: de surcharge graphique donc facile à utiliser.

Grille d'analyse du rapport 1998 BN du Québec :

TYPE D'ACTIVITE	OBJECTIFS DU RAPPORT	PUBLIC VISE	ASPECTS FORMELS	INDICATEURS RETENUS	ELEMENTS D'OBJECTIVITE	PLAN	ORIGINALITE
Bibliothèque nationale.	Bilan comparatif avec l'année précédente.	Tout public :RA sur le Web.	RA en ligne.	Tableaux simples. Nombreux chiffres dans le texte. Tableaux redondants avec le RA. 1) <u>Acquisitions</u> : ressources documentaires. Abonnements courants. 2) <u>Traitement des documents</u> . 3) <u>Conservation</u> : préservation, restauration, microfilmage. Ventes/recettes. Ajouts dans les magasins. Etat des collections. 4) <u>Références</u> : fréquentation des salles. Prêts internes. PEB. Activités. Etat collections de références. <u>Etat des collections de la bibliothèque.</u>	Peu de faiblesses mises en exergue. Si le cas se présente (chiffres en baisse...) pas d'analyse ! Trop optimiste ?	Reprend l'organigramme. Rédactionnel synthétique. Fil conducteur le circuit du document. 1)Mot du président, position administrative de la bibliothèque. 2) Les Missions + acquisitions et traitement. 3) Conservation, service au public, communication, relations publiques. 4)Partenariat, locaux, administration... 5)Tableaux...	Synthétique. Nombreux chiffres dans le texte. Peu d'analyse : infos brutes. Basé sur comparaiso avec l'année précédente.

Grille d'analyse du rapport de la B.N.F

TYPE D'ACTIVITE	OBJECTIFS DU RAPPORT	PUBLIC VISE	ASPECTS FORMELS	EVENEMENTS FORTS DE L'ANNEE	CONTENU « CULTUREL », POLITIQUE...	INDICATEURS RETENUS	ELEMENTS D'OBJECTIVITE	PLAN	ORIGINALITE
Bibliothèque de lecture publique. Bibliothèque de recherche. Dépôt légal et conservation.	Communication Bilan annuel Communication de Crise ?	Public de la BNF Grand public « cultivé ». Professionnels, chercheurs, pour information.	39 pages. Format 20x30 cm. Reprise logo BNF en couverture. Quadrichromie. Photos petit format en illustrations. 2 pleines pages de photos (ateliers de conservation et vues de salles Tolbiac et Richelieu sur fond de photo site Tolbiac.). Version papier.	« 1998, une année charnière » : déménagement des collections. Ouverture du rez de jardin. Redéfinition de l'organigramme et resserrement du dispositif. Développement des activités.	Rappel des missions. Exemples de dons. Expositions de l'année (mission revaloriser). Explication du nouvel organigramme. Le mot du président. Exemples acquisitions remarquables par départements. Associations. Ressources humaines. Système informatique Instances décision et concertation. Activités administrat.	Dans le texte : Tableaux : Répartition thématique des ouvrages achetés. Récapitulatif des rétroconversions. Chiffres des expositions 1998. Cartes de France et Région de Paris des pôles associés BNF. En annexes : TABLEAUX : Entrées par dépôt légal. Acquisitions de documents imprimés, audiovisuels et électroniques. <i>Acquisition</i> documentation spécialisée. Nombre de notices bibliographiques diffusées en 97 et 98. Activité de restauration. Reliure courante. Reproduction. Nombres lecteurs et communications (par sites) Fréquentation des salles. BARETTES : Recettes propres et dépenses. Effectifs personnel. CAMEMBERT : Répartition lecteurs et visiteurs janvier 99.	Problèmes informatiques 1998. Conflit social en partie analysé, mis en valeur par évocation du protocole social. Rappel du rapport de l'inspection générale (rapport Poirot). Evocation des chantiers à achever. Réflexion autour des ressources humaines et de leur gestion suite aux conflits : débouche sur nouvel organigramme. Mobilisation autour des problèmes : ✓ Dynamiser. ✓ Motiver. ✓ Positiver. ✓ Projeter. (Mot du président.)	Transversalité par missions, modalités d'acquisition et type de supports : ex : acquérir et cataloguer -a) dépôt légal : ✓ Documents imprimés. ✓ Documents audiovisuels. -b) acquisitions onéreuses : ✓ Documents imprimés. ✓ Documents audiovisuels.	Concision Synthèse Transversalité Gestion des conflits et crises.

Grille d'analyse du rapport 1998

de la BPI.

TYPE D'ACTIVITE	OBJECTIFS DU RAPPORT	PUBLIC VISE	ASPECTS FORMELS	EVENEMENTS FORTS DE L'ANNEE	CONTENU « CULTUREL », POLITIQUE.	INDICATEURS RETENUS	ELEMENTS D'OBJECTIVITE	PLAN	ORIGINALITE
Bibliothèque de lecture publique en consultation sur place. Médiathèque.	Compte-rendu de l'activité 1998. Présentation des projets. Communication sur un fonctionnement transitoire.	Professionnels, partenaires.	Format : 21x14 cm. 119 pages. Illustration : 1 photo en page de garde. Sobriété graphique.	Ouverture au public de la BPI Brantôme. Manifestations « hors les murs ». Préparation de la réouverture 2000 au centre Pompidou. Désherbage complet des collections.	Vise à montrer un établissement qui profite d'une situation provisoire pour revoir ses modalités de fonctionnement, son organisation et le renouvellement de son offre de service dans la perspective de la réouverture de 2000 .	46 pages d'annexes. <u>BPI Brantôme :</u> Fréquentation 98. Moyennes quotidiennes. Réponses à distance. Typologie des questions. Dossiers de presse. <u>Hors les murs :</u> Cinéma du réel, le palmarès 1998. Consultations par langues. Visites « relations internationales ». Visites professionnelles. Stages relations internationales. Missions 1998. <u>Les travaux :</u> Répartition budgétaire par type de document. Acquisitions par classe de documents. 24 tableaux pour les imprimés. 3 tableaux notices autorités. 15 tableaux son, langues, logiciels (fonds, travaux, acquisition ...) <u>Les moyens :</u> 5 tableaux personnel (pyramide des âges par corps, évolution depuis 1988...). 13 tableaux sur la formation dispensée par BPI et reçue par BPI.	Horaires « lourds ». Exigences du public. Locaux provisoires. Collection restreinte. Vieillessement de certains corps du personnel (conservateurs).	Transversalité à travers 4 grands thèmes : De la BPI Brantôme à la BPI 2000. Activités hors les murs. Les travaux. Les moyens.	Format pratique. Éléments chiffrés. Différents types de tableaux et graphiques. Pyramide des âges et des corps intéressant les professionnels.

Grille d'analyse du rapport 1998 du groupe Carrefour.

TYPE D'ACTIVITE	OBJECTIFS DU RAPPORT	PUBLIC VISE	ASPECTS FORMELS	EVENEMENTS FORTS DE L'ANNEE	CONTENU « CULTUREL », POLITIQUE.	INDICATEURS RETENUS	ELEMENTS D'OBJECTIVITE	PLAN	ORIGINALITE
Grande distribution. Commercial.	Communiquer une image forte. Justifier la stratégie. Valoriser. Rassurer. Création de synergies professionnelles. Affirmer une culture d'entreprise. Affirmer une stature internationale. Présenter un bilan positif. Présenter des objectifs. Viser la pérennité.	Investisseurs, institutionnels, actionnaires, salariés.	En ligne, 23 pages, jeu sur la taille des polices en début de chapitres. Illustrations : <u>En couverture :</u> Photos de clients, des personnels en action, de marchandises, une reprise « fil rouge » de l'opération phare annuelle « un mois jamais vu » qui traverse le rapport. <u>Intérieur :</u> Visage gros plan du président regardant le lecteur dans les yeux, sur ½ page, reprise plus loin en association avec un magasin en activité. Groupes de cadres, colloques, salariés au travail, clients, des enseignes carrefour de pays différents.	OPA « amicale » sur un partenaire leader des supermarchés en France. Fusion sur 5 ans avec un partenaire fondateur du groupe, passage de relais, prise en compte de l'avenir du groupe. 35 ^{ème} anniversaire : campagne promotionnelle internationale sur ce thème.	Mettre le client au centre de l'entreprise. Motivation des hommes. Initiatives, délégation de responsabilités. Affirmation de la dimension mondiale. Valorisation à long terme. Synergie avec les partenaires. Servir de référence. Perspectives de développement à l'international.	Croissance du CA : Texte et tableaux. Barrettes : CA HT, autofinancement, résultats nets actions, résultats nets groupe, dividende net/action, évolution boursière de 94 à 98. Croisement tableaux et barrettes : Cours de l'action et volume mensuel de transaction. Carte du monde des implantations du groupe, chiffres par continents et pays.	Justification de la croissance du CA, moins forte que prévue, par des variations monétaires. (8,2% à taux constant contre 6,2% au réel). Utilisation rhétorique de ce désavantage pour souligner le bon niveau de croissance: « Toutefois... »	Transversalité, avec des éclairages sur des réalités ponctuelles par continents et pays. Ordre des rubriques privilégie les chiffres et l'actionariat, puis la communication sur la notoriété, le concept d'adaptabilité à la mondialisation, le développement des synergies, l'harmonisation des méthodes, la culture d'entreprise. Liens graphiques et conceptuels liant ces parties.	Transversalité. Cohérence. Utilisation du graphisme comme fi conducteur . Rappels textuels et conceptuels liant un message cohérent et fort. Graphiques variés e assez simples : donnant une impression d'objectivité.

LA PART-DIEU
1, BOULEVARD
VIVIER-MERLE
69431 LYON
CEDEX 03

TÉLÉPHONE
04.78.62.18.00

TÉLÉCOPIE
04.78.62.19.49

e-mail
m@bm-lyon.fr

ww.bm-lyon.fr



VILLE DE LYON

bibliothèque municipale de Lyon

à l'attention de Cécile Guely - ENSSIB

Comme suite à votre demande, je vous prie de trouver ci-joint les devis pour l'impression d'un document tiré à 600 exemplaires :

- sur papier mat

format : 15 X 21 cm (plié)

2 agrafes

60 pages

sans illustration : 6000 F (voir devis joint)

- le même avec 6 photographies en noir et blanc : 6600 F

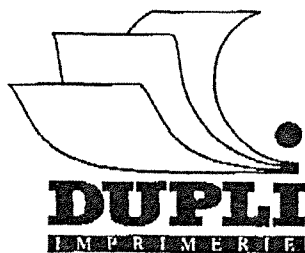
- le même mais sur un papier plus luxueux et avec 12 illustrations en couleurs : voir devis joint.

Geneviève Chovet

Relations publiques et presse

BIBLIOTHÈQUE
MUNICIPALE
DE LYON





44, RUE ANDRÉ BOLLIER
69007 LYON
TÉL. 04 72 76 89 89
FAX 04 78 49 59 89

BIBLIOTHEQUE DE LYON PART DIEU
30, Bd Vivier Merle

69431 LYON Cedex 03
A l'attention de Mademoiselle G. CHOVET

Lyon, le 25 Mai 2000

Mademoiselle,
Nous vous remercions de votre demande de prix et vous prions de bien vouloir

trouver ci-dessous notre meilleure offre pour la réalisation de :

Devis n°09965/1 Réf BROCHURE

Couverture 4 pages
Format fini : 15 x 21 cm
Format ouvert : 21 x 30 cm
Papier : MAINE CLUB 250 g
Impression R°: Noir
Éléments fournis : fichiers bruts ou numériques
Photogravure : Flashage

Intérieur 48 pages
Papier : CHROMOMAT CLUB 90 g
Impression R°: Noir
Éléments fournis : fichiers bruts ou numériques
Photogravure : Flashage

Intérieur 12 pages
Papier : CHROMOMAT CLUB 90 g
Impression : Quadri R°V°
Éléments fournis : fichiers bruts ou numériques
Photogravure : Flashage

Façonnage :
2 Points métal

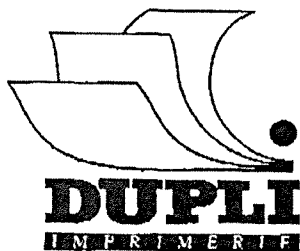
Poids d'un exemplaire : 100.80 g
Prix franco de port
Région lyonnaise 600 ex.

Prix pour	600 exemplaires.....	9 730 F. H.T.
Les	100 exemplaires supplémentaires.....	357.73 F. H.T.

Règlement: *Virement à 30 jours*

Souhaitant que notre offre retienne votre attention, nous vous prions d'agréer,
Mademoiselle, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Pour DUPLI Imprimerie
Pierre CRETIN



DUPLI
IMPRIMERIE
44, RUE ANDRÉ BOLLIER
69007 LYON
TÉL. 04 72 76 89 89
FAX 04 78 69 56 85

BIBLIOTHEQUE DE LYON PART DIEU
30, Bd Vivier Merle

69431 LYON Cedex 03
A l'attention de Mademoiselle G. CHOVEL

Lyon, le 25 Mai 2000

Mademoiselle,

Nous vous remercions de votre demande de prix et vous prions de bien vouloir trouver ci-dessous notre meilleure offre pour la réalisation de :

Devis n°09965/0 Réf BROCHURE

Couverture 4 pages
Format fini : 15 x 21 cm
Format ouvert : 21 x 30 cm
Papier : MAINE CLUB 250 g
Impression R°: Noir
Éléments fournis : fichiers bruts ou numériques
Photogravure : Flashage

Intérieur 60 pages
Papier : CHROMOMAT CLUB 90 g
Impression R°: Noir
Éléments fournis : fichiers bruts ou numériques
Photogravure : Flashage

Façonnage :
2 Points métal

Poids d'un exemplaire : 100.80 g
Prix franco de port
Région lyonnaise 600 ex.

Prix pour	600 exemplaires.....	5 974 F. H.T.
Les	100 exemplaires supplémentaires.....	341.83 F. H.T.

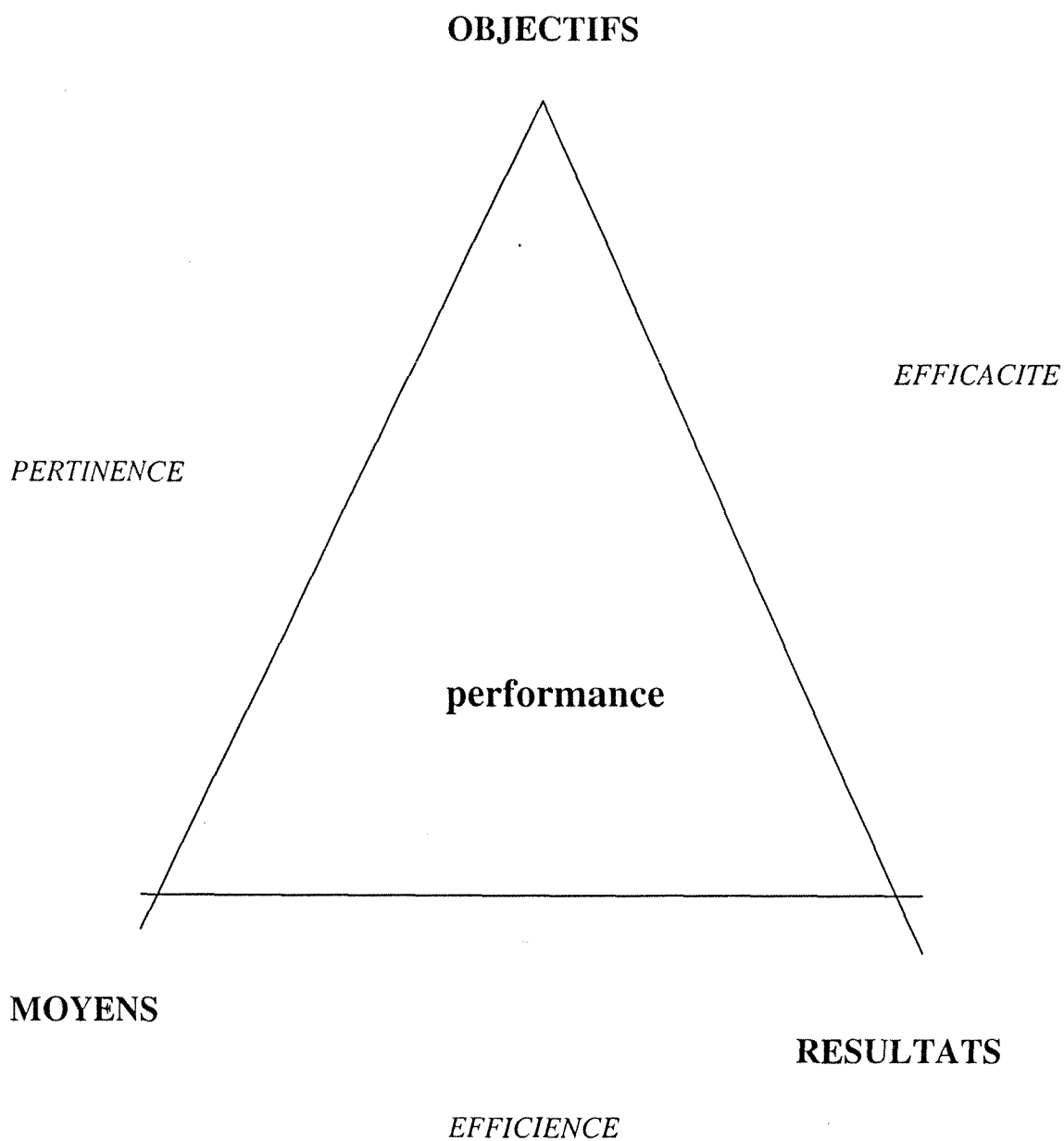
Règlement: *Virement à 30 jours*

Souhaitant que notre offre retienne votre attention, nous vous prions d'agréer,
Mademoiselle, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Pour DUPLI Imprimerie
Pierre CRETIN

Entretien avec Thierry Giappiconi, le 22 mai de 10 h 00 à 12 h 00

Élément de référence et de dialogue avec les tutelles, le personnel et les partenaires, le rapport annuel est surtout un instrument au service de l'évaluation. Or, une démarche d'évaluation doit refléter les résultats et les performances d'un établissement. Il ne s'agit donc pas de présenter des données statistiques brutes, qui sont simplement le reflet d'actions, mais bien de chercher à mesurer la performance d'un service de bibliothèque, selon le schéma suivant :



OBJECTIFS : ce sont les choix, les grandes orientations prioritaires de la bibliothèque, instruments d'une politique publique : par exemple la formation initiale et continue, la culture pour tous, les loisirs...

MOYENS : ce sont les ressources humaines, documentaires, financières, matérielles... de l'établissement.

RESULTATS : ils comprennent à la fois l'impact de la bibliothèque sur la collectivité à desservir et la qualité du service rendu auprès des utilisateurs.

EFFICACITE : elle est issue du rapport entre les objectifs et les résultats. On peut la mesurer par exemple à l'aide du taux de pénétration de la population cible.

PERTINENCE : ce critère définit la relation entre les objectifs et les moyens. Il s'applique notamment à la constitution de collections adéquates aux missions du service (par exemple à l'aide de l'échelle de désignation des sujets du système *Conspectus*)

EFFICIENCE : c'est le rapport entre les moyens mis en œuvre et les résultats. A partir de l'analyse des coûts (comme le coût par usager, le coût par titre catalogué...), elle permet de mesurer le degré de rentabilité d'une organisation.

Il faut donc d'abord définir les missions et les buts stratégiques de la bibliothèque, puis ses objectifs opérationnels (à court terme), et enfin retenir les indicateurs les plus à même de les mesurer.

Pour ce faire, un logiciel d'aide à la décision est en cours de projet, qui permettrait de « programmer » le rapport d'activité (cf. le projet « évaluer pour mieux gérer » de l'équipe de recherche SII).

Comité de pilotage du mardi 04 avril 2000

14.00h à 16.00h

Membres présents : Catherine Barnier, Patrick Bazin, Philippe Martin, Anne Steiner...pour le commanditaire.

Frédéric Boudineau, Rémy Burget, Cécile Guély, Jean-Louis Hervé, Jean-Michel de Lastens et Marie – France Peyrelong, tuteur, pour le groupe projet.

Compte-rendu :Le groupe rappelle les origines du projet, les motivations de l'équipe et les principales phases ayant déterminé le cahier des charges. Il reprend les termes de la lettre de mission fixant le travail du groupe à la production d'un rapport d'activité annuel diffusible en interne comme en externe. Cette lettre sert de préalable aux entretiens avec les chefs de services lors du premier stage à la bibliothèque municipale de Lyon (BML). Le diagnostic fait apparaître une majorité en faveur du rapport et il semble que celui-ci, selon ses différents destinataires, devra prendre des formes variables. Un rappel de certaines limites du travail de l'équipe est fait, concernant les différents indicateurs et la référence aux normes ; les stagiaires de l'ENSSIB se référeront à eux lors de l'élaboration de leur maquette, sans qu'ils soient l'objectif du projet. Le groupe signale aussi un certain flou dans la définition exacte des destinataires externes ainsi que dans la notion de management associé au rapport annuel d'activité.

A la demande du commanditaire, une estimation est faite du nombre des rapports d'autres établissements récupérés via Internet qui se monte à une dizaine à ce jour.

Le directeur de la BML précise que les partenaires extérieurs pouvant être concernés par le rapport sont aussi bien des bibliothèques françaises qu'étrangères, notamment celle de Birmingham, ville jumelée avec Lyon. Parmi les autres instances, il pense aussi à la presse professionnelle : une journaliste de *Livres hebdo* en a d'ailleurs parlé avec lui récemment. Il s'agit dans ce cas d'aller plus loin que la simple communication de presse habituelle, de faire le pari de la communication, d'apporter de véritables informations et de parler de la BML pour des raisons sérieuses et de fonds.

L'équipe projet demande alors les raisons de l'absence du service des relations publiques et de la presse au comité de pilotage.

La responsable de la communication interne précise que la personne en charge de la communication externe ne communique pas la même chose. La première s'occupant de l'information professionnelle, la seconde sera logiquement contactée le jour où le rapport entrera dans sa phase finale, et pourra alors conseiller de façon pertinente sur le plan de la maquette et de l'image.

Le directeur estime qu'un des travers de la communication externe est de s'exprimer trop exclusivement sur l'aspect « animation » et manifestations de la bibliothèque et qu'il conviendrait qu'elle se rapproche davantage de ce qui se passe au niveau du fonctionnement interne de l'établissement. Une réflexion a été en partie engagée, avec la possibilité de faire passer des suggestions de lecteurs, d'ordre pratiques, dans *Topo* (indiquer, par exemple les jours et heures d'affluence et les temps les plus longs d'attente aux banques). Cependant, la rédaction de *Topo* reste du ressort de la communication externe, celle du rapport d'activité relevant de la responsabilité du service de communication interne et de la direction. Actuellement ? il existe trois services à la BML s'occupant de communication si on ajoute aux deux services spécifiques celui du service du public.

La responsable de la communication interne souligne que la finalité du projet n'est pas de multiplier les rapports ? mais que les trois niveaux sont envisageables.

Le groupe remarque que la possibilité de dériver trois niveaux de compte-rendu à partir d'un document initial, en fonction de cibles et d'objectifs spécifiques, va dans le sens de la nécessité de cohérence de toute action de communication. Il conviendrait cependant de repréciser ces trois niveaux en fonction de leurs destinataires exacts et de leur philosophie. A ce moment de la réflexion, les trois étapes envisageables semblent les suivantes :

- I. Rapport au directeur :remontée de demandes diverses; voire dysfonctionnements inclus.
- II. Rapport « brut », exhaustif :en interne, sans certaines informations au directeur jugées « confidentielles ».
- III. Rapport « prestige » :diffusion externe.

Le commanditaire confirme que l'idée peut-être envisagée d'extraire de ce premier gros rapport au directeur des éléments de confidentialité, certains rédacteurs pouvant n'avoir

pas envie de faire connaître aux autres cadres quelques données présentes dans leur rapport initial.

Un membre du comité de pilotage estime que l'on n'a pas besoin de mettre dans le rapport ce que l'on juge confidentiel, ce genre de communication pouvant se faire selon d'autres modalités, oralement ou à part du rapport.

Le rapport est l'occasion de faire d'une pierre plusieurs coups..., selon le directeur, et c'est une possibilité de gain de temps et de cohérence. On peut y faire le point sur tout, même les aspects positifs et négatifs des activités de l'année, y affirmer le message qu'on tient à faire passer. On peut aussi exprimer des choses que l'on ne souhaite pas voir divulguées directement : par exemple un projet non encore dévoilable... Il n'est ainsi pas nécessaire de faire absolument ressortir quelque chose de positif et il faut avoir le courage de mettre le doigt sur les choses qui ne vont pas. En revanche, un des effets pervers possibles est que des cadres soient tentés de mettre sous le sceau de la confidentialité tout ce qui présente réellement un intérêt... Le rapport est aussi, dans le sens du management, l'occasion de voir ce que les collègues sont capables de faire, notamment leur façon d'explicitier les choses.

Pour la responsable de la communication interne, il faudra avoir, à des moments donnés, des possibilités de croisement des critères d'évaluation pertinents. En réponse à une question du groupe projet, elle précise que la version destinée à tous ne constitue pas un outil suffisant pour les chefs de services. La synthèse du premier rapport servirait à leur travail.

Le groupe demande si un comité de rédaction sera mis en place pour le rapport externe et qui va rédiger les versions différentes.

De l'avis du directeur, les versions 2 et 3 relèvent du travail du service de communication interne.

Selon la communication interne, la version 2 serait tirée de la 1, destinée au directeur, et permettrait à son tour de décliner la version 3, diffusible à l'extérieur.

Le directeur note combien il est important que la version 2 possède des éléments de synthèse pertinents, car la BML fait aussi son rapport pour elle-même. Elle reprend toutes les parties de la version 1 avec des éléments de comparaison, doit déjà faire apparaître une analyse, et non pas seulement des données brutes. Le rapport du directeur doit y être notamment versé. L'interprétation des données est importante et peut éclairer

voire rectifier la vision a priori de l'activité. Il cite l'exemple de l'augmentation du pourcentage de prêts de 6,3%, aussi bien dans les annexes qu'à la Part-Dieu, avec quelques variations dues à des situations particulières, alors que l'hypothèse et les impressions générales étaient à une stagnation de ce service. Cette vision globale de l'établissement ne doit pas se substituer au rapport de chaque chef de service. Le directeur confirme que c'est bien le service de communication interne qui le réalisera.

Un conservateur - stagiaire note que cette solution est plus complexe que l'extraction des parties confidentielles du rapport au directeur (version 1) envisagée lors de la discussion précédente pour faire la version 2, diffusible en interne.

La responsable de la communication rappelle qu'il existe depuis deux ans une grille préparatoire, qui aide les collègues à rédiger ; malgré tout, les rapports restent assez hétérogènes.

Le directeur insiste sur le fait que le rapport destiné aux responsables de la bibliothèque doit pouvoir être lu par tous les cadres et personnes intéressées en interne. Mais il y a près de 400 employés et on est en droit de s'interroger sur le nombre de lecteurs des rapports antérieurs. Pour certains, la version 3, destinée à l'extérieur, plus synthétique, serait déjà un outil suffisant. En outre, rien n'empêche de produire d'autres rapports avec des objectifs plus pragmatiques, plus stratégiques, comme le rapport à la ville. On peut considérer que le rapport n°2 constitue le « cœur du cœur » de la communication sur l'activité de la BML : c'est un outil interne.

Le commanditaire recadre le projet et tient à souligner que ce qui est demandé au groupe ENSSIB est surtout la production de la maquette de la version 3, diffusible à l'extérieur. Elle souligne la nécessité d'une grille préparatoire qui permette la rédaction des rapports 1 et 2. En fait, on peut considérer que la maquette de ces premiers rapports est déjà plus ou moins existante, c'est donc bien la maquette de la version trois qui reste à réaliser.

L'équipe projet demande que le besoin d'indicateurs pour réaliser la version trois soit aussi pris en compte dans la grille afin qu'il y ait une passerelle entre les versions.

Le directeur demande quelles différences ont été constatées avec d'autres rapports.

Le rapport de la bibliothèque de Lausanne, par exemple, est plus synthétique, se lit plus facilement, mais n'est pas forcément représentatif de toutes les activités, comme les expositions.

Le rapport de la BPI présente les atouts et les faiblesses et propose une pyramide des âges et une analyse de celle-ci.

Un membre du comité évoque le problème du recueil des données ; il a l'impression d'une perte d'énergie, car la production de chiffres devrait être donnée ; il s'agirait ensuite plus d'une mise en perspective dans le cadre du RA.

Le groupe pense que l'information devrait être centralisée, car la circulation en est complexe et les responsables devraient savoir où la prendre sans avoir à la repêcher.

La responsable de la communication interne indique que le projet d'intranet en cours devrait prendre en compte cette possibilité.

Pour le directeur, on peut ne rédiger le rapport qu'avec les grands chiffres, les statistiques servent en amont. La version n°2 reprendrait les rapports des différents services expurgés des parties confidentielles, ainsi que des éléments de synthèse, des croisements des statistiques les plus parlantes, qui permettent une interprétation.

Dans la partie n°3, devront apparaître des statistiques plus globales et synthétiques. La communication interne rappelle que les statistiques les plus variées possibles seront sur l'intranet. Actuellement, il existe des statistiques modélisées qui n'ont pas véritablement fait l'objet d'interprétation. Il faudra sélectionner les critères pertinents : tableaux, comparaisons... et faire ressortir les chiffres essentiels.

Best-seller ne sort pour l'instant pas toutes les statistiques. D'autres montages seront nécessaires pour intégrer les différents besoins.

Il s'agira de se demander de quoi on a véritablement besoin, de quels chiffres et à quel moment.

Le groupe pense qu'il conviendrait sans doute de se placer du point de vue extérieur : que va-t-on demander comme informations sur la BML ?

Le commanditaire répond que l'analyse des attentes des partenaires extérieurs paraît en effet devoir être envisagée. On peut aussi voir ailleurs, dans les autres rapports, quels critères ressortent en général. Ne pas oublier que lorsqu'on parle de cible interne et de cible externe on s'adresse toujours à des professionnels : il ne s'agit pas de produire un document publicitaire ! Par ailleurs, sur les 387 personnes travaillant à la BML, on peut se demander quelle proportion l'a véritablement lu... La taille et l'organisation du rapport actuel sont un frein à la connaissance de l'activité de l'établissement pour le plus grand nombre.

Le groupe note que l'intérêt existant pour les stages passerelle à l'intérieur de la BML semble confirmer cependant une curiosité pour ce fonctionnement général.

En conclusion, le commanditaire souhaite que la maquette comprenne une partie stable, permanente, qui permette de recadrer l'action (c'est le bilan annuel), puis une partie variable selon les années.

L'équipe projet recadre son engagement tel qu'il semble se dégager au terme de ce premier comité de pilotage :

- *Il s'agit de travailler sur la maquette du troisième volet du rapport, destiné à l'extérieur.*
- *Ce travail a peu d'incidences sur la grille d'analyse et il n'appartient pas au groupe de proposer de véritables tableaux de bord.*
- *Ce travail est distinct des phases 1 et 2 du rapport destiné à la direction et à la communication interne, même s'il doit y trouver des éléments indicatifs.*

L'ensemble du comité de pilotage approuvant le cahier des charges, la séance est levée.

Comité de pilotage du 30 mai 2000 :

Personnes présentes :

Comité de pilotage : Catherine Barnier, Patrick Bazin, Anne-Christine Collet, Anne-Cécile Génier ; Bernadette Gueydon ; Philippe Martin; Bernadette Morel; Anne Steiner; Sylvie Thevenot.

Groupe projet : Frédéric Boudineau, Rémy Burget, Cécile Guély, Jean-Louis Hervé, Jean-Michel Maffre de Lastens, Marie-France Peyrelong, tuteur.

Compte rendu :

Ordre du jour : Présentation des deux scénarios pour choix au comité de pilotage.

Le groupe projet présente sa démarche et explique les 3 scénarios préalablement envisagés : un premier à forte orientation managériale, un second marqué par la communication externe et un troisième tentant de concilier ces deux aspects.

Ce troisième scénario ne permettait pas d'atteindre l'objectif fixé d'une lecture rapide, de richesse d'informations et de format réduit à une soixantaine de pages, annexes incluses.

Dans la discussion qui suit cette présentation, plusieurs remarques méritent d'être mentionnées.

- Les rédacteurs du RA doivent se *décentrer*, analyser la bibliothèque comme s'ils étaient des personnes extérieures à celle-ci. Le rapport concerne, outre son usage interne (management) des personnes ayant un regard et des priorités différents, il s'agit donc de trouver, sinon un compromis, du moins une approche qui concilie cette double exigence.
- Le RA doit prendre en compte une certaine part d'autocritique, si l'on veut parler d'évaluation objectivement.
- La BML doit se positionner comme un service culturel de la ville de Lyon parmi d'autres et être convaincante vis-à-vis d'eux.
- Le document doit être facile à lire : en 1h ou 2h maximum, le lecteur doit en avoir fait le tour.
- Le problème reste de déterminer les indicateurs pertinents à un temps t , l'efficacité d'un tableau de bord consistant à faire ressortir une tendance qui peut être significative.
- Les graphiques (par secteurs, histogrammes...) seront insérés au corpus du texte, pour ne pas gêner sa lisibilité, tandis que les tableaux – plus complexes – seront proposés en annexes.
- Le RA, outre ses implications en matière de management et de communication, doit être un outil de référence, professionnel qui doit donner des indications fiables et que l'on peut suivre d'une année sur l'autre.
- Pour gérer cette continuité, il faudrait faire ressortir chaque année une thématique. L'année écoulée devrait – à la limite – pouvoir se résumer derrière un slogan qui donnerait le titre du RA.
- Il faudra évaluer le temps de réalisation du RA par la BML et présenter un planning approximatif.

Après ces discussions, le comité de pilotage de la BML arrête son choix sur le scénario n°1 du groupe projet, celui à vocation plus managériale. Le commanditaire souhaite que l'aspect communication – qui ressortait du scénario n°2 – soit renforcé dans la solution envisagée.

Comité de pilotage du 27 juin 2000 :

Personnes présentes :

Comité de pilotage : Catherine Barnier, Patrick Bazin, Anne-Christine Collet, Anne-Cécile Génier ; Bernadette Gueydon ; Philippe Martin; Bernadette Morel; Anne Steiner; Sylvie Thevenot.

Groupe projet : Frédéric Boudineau, Rémy Burget, Cécile Guély, Jean-Louis Hervé, Jean-Michel Maffre de Lastens, Marie-France Peyrelong.

Compte rendu :

Ordre du jour : présentation de la maquette du rapport d'activité au comité de pilotage.
Début de la réunion : 15.00 h – fin à 18.00 h

Le groupe présente la maquette et le cahier des charges de sa réalisation et rappelle que son souci a été de rester le plus exhaustif possible en respectant les impératifs de format dévolus au document. Cet exposé achevé, le comité de pilotage est invité à faire part de ses questions, remarques et critiques.

Mme Barnier dit apprécier la formule des schémas dans le texte et des tableaux rejetés en annexe. Elle rappelle que tous les indicateurs ne peuvent être remplis à ce jour, du fait des paramétrages actuels du logiciel « Port-Folio » de « Best-Seller. Elle pense que le planning indiqué est trop serré, selon son expérience de la rédaction des rapports actuels. Le groupe projet l'informe que, renseignements pris auprès de la BPI à propos de son propre rapport, on peut effectivement évaluer à la hausse le temps de travail affecté à cette tâche.

Monsieur Bazin demande que le groupe présente de façon détaillée les divers indicateurs. Le reste de la réunion sera consacré à une analyse point par point de la maquette.

M. Bazin pense qu'il vaut mieux commencer, après le mot du président, par l'exposé des missions de la BML. La synthèse du RA, son bilan, trouverait avantageusement sa place dans cette première partie, les personnes « pressées » y trouvant mieux leur compte.

Quant au budget, parler de *dépenses* et *recettes* serait plus approprié, car le terme de *budget* utilisé est trompeur, le budget global comportant aussi les recettes, alors qu'ici il est entendu comme *dépenses* exclusivement. Il conviendrait de rétablir le graphique

« secteurs » que nous avons abandonné et mettre en rapport les différentes lignes des dépenses (personnel, acquisitions, équipement des documents, frais de gestion...), peut-être sous deux formes : l'une comprenant le budget personnel, l'autre simplement le budget direct.

Pour la rubrique « personnel », un débat a lieu sur la nécessité de faire apparaître, et sous quelle forme, les vacataires ; de même, sur la notion de « personnel spécifique » employée par les normes INTAMEL et peu adaptée aux réalités françaises (où il existe des catégories C spécifiques aux bibliothèques). Le comité de pilotage souhaiterait voir figurer les divers métiers plus précisément, par catégories et, le cas échéant, par statuts (titulaires, contractuels, vacataires, A, B, C, bibliothécaires, techniciens, animation, administratifs, gestion, information...). Le groupe projet pense qu'un tel tableau serait alors à mettre en annexes.

Une personne s'étonne que les indicateurs se référant au public fassent état de la « population à desservir » et non du public réellement touché. Le groupe rappelle qu'il s'agit là d'une donnée des normes et que les bibliothèques ont vocation à servir une population donnée, les chevauchements de publics étant un fait réel mais non un objectif ou une fin en soi.

Le comité de pilotage pense que les stages passerelle ont plus leur place sous la rubrique formation que dans celle des mouvements du personnel, même s'il s'agit de mouvements internes temporaires. Le service en charge de la formation pouvant déjà fournir les états nécessaires, un ajout dans la grille préparatoire n'est pas obligatoire.

Pour la répartition des tâches, il conviendrait d'en rajouter certaines non détaillées ici : valorisation (animations, expositions...), relation avec les partenaires, accueils stagiaires, formations internes... M. Bazin souligne l'importance de faire figurer à part les tâches liées à la formation, interne ou vers l'extérieur, car ce sont des activités « chronophages », dont le poids est constaté dans les rapports actuels des services.

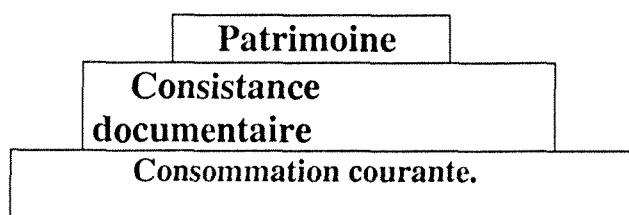
Il propose une évaluation du poids relatif de chaque secteur de la bibliothèque en terme d'activité (pôles, Part-Dieu, services communs) pour jauger l'évolution du réseau.

De même une répartition par ressources en fonction des établissements serait intéressante. La description du parc informatique pourrait différencier ce qui est réservé au travail interne ou offert au public avec les diverses fonctionnalités proposées (Internet, bureautique, opac, réseau de CD rom, postes dédiés à une tâche propre ou

non). A propos de l'offre documentaire, le comité souhaite voir indiquées les ressources électroniques de façon plus détaillée : périodiques en lignes – bases de données – sites web – CD rom – Logiciels.

Une discussion a lieu sur le concept de support, notamment des DVD, ainsi que sur la difficulté de distinguer titres et exemplaires dans l'état actuel des informations disponibles dans le SIGB.

De même, les notions de désherbage et d'obsolescence des documents sont évoqués. M. Bazin revient sur une notion qu'il souhaite développer avec les responsables de la BML, celle d'un pyramidage des documents en fonction de leur durée de vie potentielle en fonction de leur destination :



La consommation courante comprend les documents acquis pour le prêt ou la consultation habituelle sur place. Ces documents peuvent être rapidement désherbés, vu leur usure liée à la consommation, leur obsolescence de contenu parfois plus rapide... La consistance documentaire est le fait d'ouvrages moins rapidement obsolètes, d'ouvrages de référence dans leurs domaines, prêtables ou non, à conserver au moins dix ans voire plus, enfin l'aspect patrimonial des collections comprend, outre les fonds anciens, les ouvrages du dépôt légal, les fonds régionaux...

Le traitement médian des documents doit s'entendre de la réception à la mise en rayon. La notion de coût par lecteur inscrit peut prêter à interprétation inexacte, notamment en cas de comparaisons avec d'autres équipements culturels...à manier avec précaution, voire à supprimer.

Dans les catégories socioprofessionnelles, le comité de pilotage propose de faire apparaître la catégorie « enfant » ; le groupe propose la catégorie « scolaires », plus adaptée.

Après avoir rappelé que son travail ne constitue qu'une proposition et qu'il appartient à la BML de l'adapter et de le compléter en fonction des années et de ses pratiques

propres, le groupe projet s'engage à faire apparaître dans sa maquette, dont un exemplaire revu sera remis à la BML, les aménagements souhaités lors de la discussion. La séance est levée à 18 heures.

STAGE 1

COMPTE-RENDUS ENTRETIENS

Avertissement : la confidentialité ayant été un des corollaires aux entretiens, nous ne présentons ici que les principales réflexions extraites de quelques entretiens auprès des responsables de services que leurs spécificités ne permettent pas forcément de reconnaître.

Compte-rendu n°1 :

Réalisation : La responsable associe ses collègues lors de réunions d'équipe. La copie du rapport est diffusée dans le service pour lecture critique avant envoi à la direction.

Utilisation : Le rapport permet de mieux comprendre le fonctionnement de la bibliothèque, de comparer les services, les savoir-faire (ce qui influe sur le fonctionnement interne du service) et de voir les évolutions comme les difficultés, d'où une vision globale. En conseille la lecture à ses collègues, particulièrement ceux qui préparent des concours. De fait, tous ont au moins lu ce qui concerne le service, sauf trois personnes sur quatorze. Une réserve : les statistiques sont peu fines ; les tableaux n'ont de sens que reliés les uns aux autres.

Les "retombées" sont peu mesurables, d'autant que les problèmes sont évoqués en cours d'année par discussions avec le directeur.

Suggestions : La comparaison entre objectifs et réalisations devrait apparaître dans le rapport de synthèse. Celui-ci devrait être lu par chacun, même si le quotidien en est absent. Il serait une analyse du travail effectué, une source d'informations, pas un outil de "promotion".

Compte-rendu n°2

Réalisation : Rédigé en solitaire par le chef de service, puis communiqué au service en même temps qu'au directeur. Il existe un organigramme précis dans le service, ce qui correspond à ce que prévoit la grille. Le fait de devoir chiffrer l'activité du service permet d'étayer l'opinion que l'on en a spontanément.

Utilisation : L'actuel rapport est lu "avec intérêt" et communiqué aux membres du service ; il doit être maintenu. Il correspondrait à une diffusion en intranet, par opposition avec le rapport synthétique, qui serait sur l'internet.

Il ne peut y avoir le même rapport en interne et en externe : il en faut donc deux.

Suggestions : Une harmonisation des statistiques, établies à partir d'un tableau de bord (déjà utilisé sur Excel dans le service), serait très souhaitable.

Pour la rédaction, il serait très pratique de pouvoir intervenir sur un document en ligne, prédéfini, notamment en ce qui concerne la charte graphique, car l'utilisation de Word est jugée difficile.

Le rapport externe devrait être écrit par la responsable de la communication interne et validé par le directeur.

Compte-rendu n°3 :

Réalisation : La responsable le fait seule, avec demandes de renseignements informelles aux membres de l'équipe, à laquelle le texte est ensuite soumis.

Dans la grille, la partie organisation du travail ne convient pas, car il n'y a pas de réel organigramme au sein du service. Le temps passé pour chaque tâche est évalué par grandes masses.

La conclusion est la partie la plus intéressante, car elle implique de la réflexion.

Utilisation : Le rapport permet de "faire passer" des choses auprès de la direction, mais il n'y a pas de réel "retour". Il est "parcouru", c'est un état des lieux et on peut y prendre des idées. Il paraît un peu tard (déc. 99 pour l'année 98) ! Il doit être conservé pour un usage interne : s'il était publié à l'extérieur, il y aurait risque d'autocensure.

Les statistiques sont utiles. Une grille plus précise serait aussi plus contraignante ; elle ne devrait pas être trop longue.

Suggestions : Le rapport externe devrait être expurgé de l'aspect "tribune" du rapport interne. Il convient de bien définir le projet de communication (externe ?).

Compte rendu n°4

Réalisation : Le chef de service utilise les statistiques à sa disposition, rédige un premier jet montré aux intéressés, puis envoyé.

Utilisation : sert à revendiquer, sans résultat. Intéressant pour les statistiques, il n'est pas consulté dans le service. Il y manque le détail des acquisitions des annexes (pôles).

Suggestion : Pense que le rapport externe rendrait compte de l'activité sur une période donnée, sans décrire le fonctionnement de la bibliothèque. Il devrait être rédigé par la communication interne et la direction. Une grille toute prête serait pratique.

Compte-rendu n°5 :

Perception du rapport d'activité : il a une utilité pour la responsable de service et pour la direction, il permet de rendre compte de l'activité en fonction des moyens.

C'est un compte d'administration qui permet de coucher par écrit les points forts du service dans l'année écoulée, mais aussi les problèmes et les difficultés rencontrées. Le RA permet de proposer des orientations, de poser et réaffirmer des demandes ; terrain d'expression officiel, il autorise le développement d'un argumentaire. C'est un outil de travail où s'expriment toutes les activités du service.

Le RA apporte des éléments *d'évaluation* pour l'équipe en comparant les chiffres des différentes années, en soulignant les postes qui ont plus ou moins de *rendement*. Cela permet d'en analyser les causes et d'en discuter. Les éléments d'explication peuvent être divers, le problème étant que les décideurs ne jugent souvent que sur les chiffres.

Le RA permet d'apporter des arguments concrets relativement aux moyens matériels et humains.

Le RA est enfin un outil d'aide à la décision pour la direction.

Réalisation du rapport d'activité : la responsable rédige seule le RA, le personnel du service n'étant pas directement associé à cette phase. Chacun donne cependant les chiffres propres à son activité. Une fois le RA rédigé, la responsable le fait lire à l'ensemble de l'équipe mais n'apporte pas de correction.

Le temps de rédaction du rapport peut être plus ou moins estimé entre 8 et 10 heures. En revanche, la collecte des chiffres et l'observation des divers indicateurs est difficilement estimable. Cette collecte serait peut-être à rationaliser et à étaler sur l'année.

En ce qui concerne les indicateurs, ce département se caractérise par une activité peu quantifiable, car il n'effectue pas de prêts. Certaines tâches ou services sont aisément quantifiables : budget, acquisitions, documents traités. Mais il est plus difficile d'évaluer le service rendu, le qualitatif. Quel public sert-on ? Pour les scolaires, les étudiants, il est identifiable. Mais qui sont exactement les autres ? Pourquoi viennent-ils en salle de lecture, qu'y cherchent-ils, de quelle façon et qu'y trouvent-ils ?

Des sondages sont effectués de façon ponctuelle sur 15 jours ou un mois, avec un relevé des questions posées par les lecteurs pour essayer d'affiner la perception de ce qui n'est basé que sur l'observation.

Il est quasiment impossible de faire ce genre de relevés sur l'année complète, la tâche est trop lourde par rapport à ce que les personnels ont à faire par ailleurs ; il faut dégager des priorités de travail. Les renseignements de la grille du service du public, au niveau des banques de distribution et des postes de renseignement permettraient d'évaluer les types des questions, leur fréquences. Il faudrait aussi évaluer la facilité de l'accès à l'information, savoir si les outils de référence sont performants, accessibles, bien utilisés...

Mais la fréquentation augmente ainsi que le service au public en fonction de la complexification de la recherche, laquelle nécessite davantage d'assistance à un public plus exigeant car mieux formé. L'augmentation des acquisitions, divers services rendus aux lecteurs accroissent encore la charge du service.

Certains « indices » permettent d'apprécier de façon empirique le rayonnement du service à l'extérieur, comme le nombre de courriers reçus, leur origine géographique... Le nombre de dons est aussi le reflet d'une certaine notoriété et du travail de relations et de prospective du département.

Avis sur la grille actuelle de préparation du RA : une grille commune représente davantage une aide qu'une contrainte, il demeure plus facile de singulariser son service quand il existe un modèle commun élaboré en concertation. Elle permet de cadrer et rappeler ce qu'on attend de nous, mais n'empêche pas de nuancer.

L'introduction de l'organisation du travail semble intéressante. L'organigramme du service permet de savoir qui fait exactement quoi et comment est organisé le travail en fonction des missions.

Mais il n'est pas simple à réaliser du fait de « tâches croisées ». De même, l'évaluation du temps pour chaque activité dans le service, qui permettrait de mettre en rapport le temps passé en « brouilles », tâches matérielles, activité scientifique, est quasi impossible de façon fine.

Utilisation du rapport actuel :

La responsable lit avec curiosité le rapport lorsqu'il parvient à son service et le met à disposition de ses collègues. Elle l'utilise comme source de connaissance de l'activité des autres services, voire de comparaison. Pour cette responsable il est un outil de transmission au directeur, d'information des stagiaires, utile pour faire le point avec les collègues du service. C'est un outil de référence.

Améliorations souhaitées :

- ✓ Harmonisation de la forme.
- ✓ Grilles spécifiques à certains services.
- ✓ Compte rendu des groupes de travail qui sont des passerelles inter-services.