



68th IFLA Council and General Conference

August 18-24, 2002

Code Number: 028-097-F
Division Number: III
Professional Group: Bibliothèques scolaires
Joint Meeting with: -
Meeting Number: 97
Simultaneous Interpretation: Yes

Quelle-est la qualité de votre bibliothèque scolaire ? Une introduction à la mesure de sa performance

Elsbeth S Scott

Lycée de Menzieshill, Dundee
Royaume-Uni

Résumé :

L'analyse et l'évaluation sont le moyen d'améliorer l'efficacité du Centre de ressources documentaires de l'école. Mesurer le degré de réussite peut se révéler au départ intimidant, voire menaçant, et peut être perçu comme une charge supplémentaire par rapport au temps, déjà limité, dont disposent les bibliothécaires, mais nous ne devons pas nous y soustraire. Beaucoup des informations nécessaires sont déjà disponibles, explicitement ou implicitement, ou on peut facilement extrapoler, et il suffit de les collecter, d'en faire une évaluation critique, et d'en extraire un savoir nouveau sur les points forts et les nécessités d'ajustement du centre de ressources documentaires.

Cet exposé montre pourquoi la mesure de la performance est un avantage pour les élèves de l'établissement, comme pour la communauté éducative, y compris le bibliothécaire lui-même ; il identifie quelques dispositions adéquates à mettre en oeuvre ; il s'interroge sur les modalités du processus au sein du centre de ressources documentaires ; il envisage la façon de valoriser les résultats pour le centre. Il prend en compte à la fois les indicateurs quantitatifs bruts, et les analyses qualitatives, et jette les premières bases du questionnement crucial de l'impact du centre de ressources documentaires sur les apprentissages.

Améliorer la qualité globale de l'enseignement est une priorité gouvernementale, et les établissements scolaires sont sollicités pour évaluer leurs performances dans cet objectif. Nous croyons réellement que les bibliothèques ont un rôle central à jouer dans les apprentissages, et qu'en conséquence, les bibliothèques scolaires doivent être partie prenante des processus d'enseignement. L'auto-évaluation n'est pas une idée nouvelle, et nous le faisons

quotidiennement sans y penser, en analysant ce qui marche, ou au contraire, ce qui semble ne pas marcher. Mesurer la performance du centre de ressources documentaires de l'établissement, en utilisant des indicateurs de performance, des repères fonctionnels, ou des critères de qualité nationaux, n'est qu'une étape supplémentaire.

En utilisant des indicateurs de performance, il devient possible d'apprécier ce qui va bien au centre de ressources ; d'identifier quelle améliorations il faut apporter pour le rendre plus efficace ; pour faire évoluer les services et pour justifier les appels d'offres nécessaires pour le financement de ces améliorations. Ce qui est primordial, c'est le caractère objectif de ces indicateurs de performance ; le subjectif " je pense que " est remplacé par " la réalité montre que ". Cela place aussi le centre de ressources à un niveau de reconnaissance supérieur, car il prend en compte les usagers.

Depuis plusieurs années déjà, les projets d'établissement ont encouragé les bibliothèques scolaires à se pencher sur leurs performances. L'introduction de repères fonctionnels par les autorités locales ont renforcé cette demande en introduisant une comparaison des performances entre établissements. Deux documents publiés en 1999 par le CoSLA mettent en lumière les implications pour les centres de ressources des écoles et les services attendus : *Le Référentiel pour les services des centres de ressources en Ecosse*, et *Regard sur le centre de ressources de l'école : auto-évaluation et usage d'indicateurs de performance*. Bien que ces documents soient Ecossais, les principes, et niveaux d'exigence qu'ils contiennent peuvent avoir une application plus large, et sont des outils utiles pour n'importe quel centre de ressources intéressé par l'amélioration de ses performances. Le texte plus récent, *La bibliothèque à l'école primaire : lignes directrices*, donne des indicateurs de même type pour l'école élémentaire. Ces documents ont été majoritairement bien accueillis par les bibliothécaires, mais ils sont aussi à l'origine d'une grande appréhension.

Mesurer la performance de cette manière est en effet relativement nouveau pour les bibliothécaires. Bien qu'ils soient habitués à fournir des données statistiques, comme le nombre de prêts annuel, ils n'ont pas été souvent sollicités pour proposer des analyses qualitatives. Cela semble donc nouveau, curieux, voire inquiétant, et représente une charge de travail supplémentaire. Mais c'est possible, lorsqu'on sait s'organiser, de réaliser une auto-évaluation plus formelle, en l'insérant dans un emploi du temps déjà chargé, en s'appuyant sur les résultats pour améliorer la qualité du service.

L'auto-évaluation fait intégralement partie de la démarche de projet. Le projet d'établissement est important, parce qu'il permet de dégager des priorités, et aide à transformer les bonnes idées en actions efficaces. Un audit de départ peut mettre à jour un état des lieux sur lequel on s'appuie pour définir les objectifs à atteindre, et le chemin parcouru peut être mesuré lors de l'audit suivant. A son niveau le plus élémentaire, la démarche de projet s'inscrit dans trois dimensions :

- L'état des lieux : Comment nous y prenons-nous ?
- La collecte des données : Comment pouvons-nous le savoir ?
- Les étapes nécessaires à l'amélioration : Qu'allons-nous faire maintenant ?

La première étape de la mesure de la performance est l'identification de ce que l'on veut mesurer. Il y a trois types différents de données qui peuvent être collectées.

L'information contextuelle, qui donne des éléments sur l'environnement de l'établissement pour contextualiser les données. Cela concerne le type d'établissement, la zone de recrutement, le niveau de réussite, l'investissement social. Cette information est probablement disponible dans l'établissement même.

Les mesures quantitatives, qui sont essentiellement chiffrées. Par exemple, le nombre d'élèves et d'enseignants, les aspects budgétaires, l'état des ressources, les résultats obtenus, les services proposés, éventuellement ce qu'il en est des enquêtes, et des séquences de formation à l'information. Ces données sont en général faciles à collecter, mais elle peuvent être sujettes à de mauvaises interprétations, car on a l'impression que toutes les données sont du même niveau, et ont la même importance. On en parle aussi comme des indicateurs " bruts ".

Les mesures qualitatives portent un jugement de valeur sur les éléments précédemment cités. Il n'est pas suffisant, par exemple, de dénombrer le nombre des ressources (indicateur brut) mais il est aussi nécessaire de voir quelle est leur pertinence, leur adéquation aux besoins, leur ancienneté, leur état -leur qualité- ainsi que leur organisation et leur mise à disposition. Des indicateurs qualitatifs produisent de la valeur ajoutée : quel impact a le centre de ressources sur la qualité des apprentissages des élèves ?

Les mesures quantitatives et qualitatives sont complémentaires, et il convient d'en faire un usage conjoint.

On ne peut mesurer tout en détail d'une seule fois, et il faut définir des secteurs prioritaires. Un audit largement exploratoire pourrait être suivi par une approche plus spécifiquement centrée sur certains secteurs. Le choix de ces secteurs peut être en relation avec les priorités que s'est donné l'établissement, ou qui ont été définies au plan local.

L'information recueillie pourrait être comparée avec :

- Des référentiels nationaux, comme *Les lignes directrices* de l'Association des bibliothécaires ou *Regard sur le centre de ressources de l'école*
- Des niveaux d'exigence locaux, comme les repères fonctionnels attendus pour les services des centres de ressources documentaires, par les autorités éducatives locales
- Des buts et des objectifs de l'établissement scolaire, si le projet comporte un aspect spécifique susceptible d'avoir un impact sur l'audit du centre des ressources.

Comment avoir des repères fiables, appréhender la réalité.

Il faut réaliser qu'appréhender la réalité de façon formelle ne doit pas être un fardeau supplémentaire. Il y a énormément d'information utile déjà disponible, et bien souvent, il suffira de quelques ajouts mineurs à la pratique quotidienne pour en garder la trace. Il est primordial de garder la trace de l'information utile seulement, l'information qui sera nécessaire pour étayer la politique documentaire, les projets de développement, et les objectifs à atteindre. Pour quoi voulez-vous réellement garder trace de l'action ?

On peut distinguer trois catégories de traces :

- *L'information déjà présente*

Ce peut être l'information contextuelle - les heures d'ouverture dans la semaine, le nombre de places assises dans le centre, le nombre d'ordinateurs accessibles aux élèves- ou des données régulièrement utilisées à des fins professionnelles, comme les résultats statistiques, les réservations faites par les classes, les emplois du temps des personnels du centre. C'est aussi important de stocker ces informations, ou d'avoir un journal de bord pour garder ces traces pendant toute la durée de l'année scolaire.

- *L'information qui peut facilement s'extraire de données existantes*

Cela peut être par exemple la ventilation des usages en fonction des différentes disciplines, en s'appuyant sur les réservations ; la fréquence et la nature de l'usage des technologies de l'information et de la communication ; la répartition des usages en fonction des différents niveaux de classe, à divers moments de l'année scolaire. Les programmes de pilotage de la bibliothèque pourraient aussi constituer une source d'information utile de cette nature, en permettant peut-être une analyse des résultats en fonction du sexe des élèves, de leur classe, ou, pour ce qui concerne le fonds, en fonction de la nature des documents, et de leur ancienneté.

- *L'information qu'il faut recueillir de façon spécifique*

La plus simple à recueillir s'appuie sur les données statistiques-les comptages réguliers. Ceci prend en compte le volume du fonds documentaire (nombre d'ouvrages et autres documents) ; les emprunts, à domicile, sur place. Ceci constitue un point de départ intéressant, et le recueil de ce type de données est courant, mais il ne faut justement pas leur donner un impact trop important.

Bien entendu, c'est quand le centre de ressources documentaires est utilisé, qu'il trouve sa raison d'être, et les statistiques d'usage sont un élément important d'évaluation de son fonctionnement. La plupart des bibliothécaires tiennent un registre des réservations des classes ; il serait utile d'élargir son usage à d'autres informations utiles - usages pertinents par les groupes ou les individus ; commentaires des élèves et des enseignants ; comptage automatique des demandes, comptage à l'intérieur d'un groupe classe, par exemple pendant les pauses ou l'heure du déjeuner. Essayer de trouver du temps pour développer des notes informelles : au lieu d'inscrire simplement " Melle Robertson, 3X1 ", ajouter " recherche pour travailler l'argumentation ", ou " recherche d'information sur les Vikings ". Cela ne prend guère de temps, et cela peut fournir de précieuses informations supplémentaires quant aux usages du centre de ressources documentaires.

On peut même aller plus loin, avec le registre dans lequel les utilisateurs consignent leurs usages du centre de ressources documentaires. On peut par exemple y inclure des précisions sur les outils et les documents utilisés, et indiquer si la visite a été couronnée de succès, ou si on a rencontré des problèmes. Il faut bien entendu utiliser ces informations avec discernement-dans les moments de grande activité, les élèves se bousculeraient pour donner ces précisions, et cela s'avérerait contre-productif ; cependant, cela vaut la peine d'expérimenter cette formule pendant un temps limité pour avoir une photographie plus précise des usages du centre de ressources.

Il est évident que dans un centre de ressources très actif, il n'est ni faisable, ni souhaitable de tout enregistrer, au prétexte que cela pourrait se révéler utile. Certaines données peuvent être enregistrées de façon régulière, et d'autres, plus spécifiques, faire l'objet d'une programmation, comme l'usage hors du temps de la classe, les enquêtes, l'utilisation par des disciplines ou des classes particulières ; l'utilisation des technologies par catégories. Les critères dépendent alors des objectifs du projet. Il semble utile de programmer ces activités de recueil de données pour s'assurer d'en avoir suffisamment (et pour les valider). L'usage en dehors du temps de classe par

exemple pourrait être comptabilisé pendant une semaine, chaque trimestre, et on pourrait consacrer un temps spécifique, un mois environ, pour s'intéresser exclusivement aux technologies de l'information. Quoiqu'il en soit, il est important de mettre en place un calendrier qu'il est possible de respecter. Il est aussi utile de faire appel à la participation d'autres personnes, par exemple, des étudiants en bibliothéconomie, qui ne seraient que trop heureux de comptabiliser la fréquentation.

Le recueil de données significatives peut comporter des informations de nature pédagogique ou administrative, qui peuvent être utiles pour l'évaluation. Par exemple, des emplois de temps, fiches de réservation, fiches de travail, consignes des enseignants des disciplines ; un choix de travaux d'élèves, réalisés dans le cadre de l'usage du centre de ressources (des photocopies si les élèves veulent garder les originaux) ; des photos ou des vidéos d'activités qui s'y sont déroulées ; des remarques des élèves et des enseignants à ce propos.

Stocker les informations est particulièrement utile pour commencer à étudier l'impact de l'usage du centre de ressources documentaires sur les apprentissages des élèves. C'est après tout l'objectif principal d'une bibliothèque scolaire, et il faut démontrer son efficacité dans le développement des compétences essentielles chez les élèves, ainsi que son rôle indispensable pour l'acquisition des compétences nécessaires à l'apprentissage tout au long de la vie. Mais l'impact sur les apprentissages est difficilement saisissable ; il est moins tangible, et difficile à quantifier. Les tâches accomplies au centre de ressources sont en général partie intégrante du travail de l'élève, et il n'y a souvent aucun élément spécifique à cet égard, que l'on puisse mesurer. Il n'y a pas de méthodologie validée pour le mesurer, ni même pour déterminer ce qu'il faut mesurer. Le récent projet de recherche de l'Université Robert Gordon a commencé ses travaux sur ce sujet, et a identifié sept dimensions de cet impact potentiel que l'on pourrait mesurer de façon utile : l'acquisition de l'information ; l'évolution de la bibliothèque ; les compétences en matière de recherche et de traitement de l'information, d'usage des technologies, de lecture et de méthodes de travail ; l'amélioration de la qualité du travail ; le développement de compétences d'autonomie et de travail en équipe ; la motivation et le développement personnel ; le transfert des compétences dans d'autres disciplines ; et le goût de la lecture.

Une approche possible consiste en l'examen des trois points principaux :

- *La validation du développement des compétences*, soit le pourcentage d'élèves qui savent : utiliser le catalogue de la bibliothèque pour trouver les documents adéquats, utiliser un moteur de recherche avec efficacité ; maîtriser les techniques de prise de notes ; évaluer l'information.
- *La motivation*-le temps pendant lequel les élèves sont concentrés, motivés pour la tâche.
- *La qualité du travail accompli*-reformulation et appropriation de l'information ; communication de l'information.

Des traces de ce genre d'impact peuvent être collectées de différentes façon :

- Des modèles d'usage du centre de ressources- si dans une discipline, on souhaite continuer à y avoir recours pour une activité pédagogique particulière, on peut raisonnablement en déduire que tout fonctionne bien-et si l'usage s'accroît, par exemple, pour une autre classe, dans le même cadre, et dans la même discipline, ce qui est encore mieux.

- Des traces d'activités communes au centre de ressources et à des disciplines d'enseignement sont particulièrement intéressantes ; la participation du bibliothécaire, notamment au niveau de la conception et de l'évaluation de l'activité, montre qu'il fait preuve d'une bonne connaissance des objectifs de l'activité, et qu'il a les moyens de juger de leur niveau de réussite.
- Proposer une exposition des travaux des élèves donne l'opportunité de voir le travail une fois terminé, et les enseignants des disciplines apprécient en général d'en prendre connaissance, ainsi que de voir ou d'entendre des présentations de l'activité faites par les élèves eux-mêmes. Si possible, il est bon de rassembler des exemples de travaux variés, menés à des niveaux différents, et dans des disciplines différentes.
- L'observation peut être utile comme outil de mesure, par exemple, du temps que les élèves consacrent à la tâche, de la dynamique des groupes, ou du réinvestissement des compétences documentaires. Toutefois, il n'est pas possible pour un membre de l'équipe éducative engagé dans un cours, d'observer avec suffisamment de précision, et un "ami critique" devrait être sollicité pour aider. L'établissement scrupuleux d'une fiche d'analyse simplifiera le processus ultérieur de formalisation. Des photos ou des enregistrements vidéo pourront également aider à l'analyse fine des comportements des élèves.

Toute entreprise pour évaluer la contribution du centre de ressources documentaires aux apprentissages des élèves sera forcément gourmand en temps. Il faut également que cela se fasse avec la collaboration des enseignants, dont l'emploi du temps est également surchargé. Ce ne sera guère faisable que si l'on a pris soin de prévoir dans le projet d'établissement une programmation sur le long terme.

L'avis des autres

Mesurer l'impact positif du centre de ressources n'est pas seulement l'affaire du bibliothécaire ; il est également important de découvrir ce que les autres, les usagers, en pensent. Après tout, le centre de ressources n'existe pas pour lui-même ; son unique projet est de venir en appui aux activités pédagogiques. Il y a différentes manières de recueillir les avis des usagers.

Bilans et questionnaires peuvent être utiles, mais il est important de les élaborer avec soin, et de les tester d'abord, si l'on veut que l'information soit fiable. Il y aura davantage de réponses si l'on opte pour plusieurs questionnaires courts, étalés sur plusieurs mois, que si l'on propose un énorme questionnaire auquel personne n'aura envie de répondre. Si possible : pas plus de 2 pages A4, des objectifs réduits ; des objectifs clairement exprimés ; pensez à des critères sans ambiguïté qui permettent de porter le jugement de valeur qui vous importe. Communiquez les résultats, et donnez rapidement votre analyse, cela augmentera le retour d'autres questionnaires.

Des fiches de commentaires peuvent être utilisées à la fin d'une séquence pédagogique, ou grâce au bilan d'une activité de projet. Ce qui nous intéresse, c'est tout ce qui concerne l'apprentissage des élèves, les compétences acquises, et la qualité des documents. On peut également s'en servir pour évaluer des domaines spécifiques, comme l'utilisation des cédéroms par exemple. Cela peut être éclairant de demander ces commentaires aux élèves aussi bien qu'aux enseignants, car ils sont dans la plupart des cas d'une franchise dévastatrice. Bâtir un dossier autour de ces situations permet non seulement de juger de l'efficacité de telle ou telle activité, mais aussi d'identifier des schémas et des tendances qui peuvent mettre en relief des points forts, ou des points faibles.

Pour des résultats plus pointus, ou des analyses plus fines, pour ce qui concerne les apprentissages au centre de ressources, des *entretiens* et des *débats* peuvent être de bonnes sources d'information. Ils peuvent prendre un aspect plus ou moins formel, et faire entrer en jeu des individus, ou des petits groupes, mais quel que soit le cas, il faut qu'ils soient bien structurés, et qu'ils fassent l'objet d'une prise de notes, la mémoire n'étant pas suffisante pour en rendre compte.

Toutes ces méthodes doivent être utilisées avec modération. Cela représente un gros travail que de bâtir un questionnaire, une fiche de commentaire, ou une grille d'entretien, et encore bien davantage lorsqu'il faut analyser et interpréter les résultats. Il est en conséquence vital de bien choisir sa cible, d'être au clair quant à l'information que l'on souhaite recueillir, et de poser les bonnes questions. Si les interlocuteurs doivent donner une échelle de valeur, il faut s'assurer que le public visé comprend et utilise les mêmes critères que vous.

Donner du sens à l'ensemble

Le bibliothécaire qui a fait tout ce travail de collecte et de mesure se retrouve face à une très grande quantité d'information disponible. Mais l'information n'est pas la connaissance : la connaissance implique la compréhension. Cette information disparate doit être synthétisée pour devenir de la connaissance sur le niveau de performance du fonctionnement du centre de ressources. Une mesure de performance est un décompte direct aboutissant à un chiffre, comme le nombre d'oeuvres de fiction que possède le centre ; un indicateur de performance combine deux, ou plusieurs mesures, pour faire la preuve de l'efficacité de tel ou tel aspect de la fonction documentaire, par exemple le nombre d'oeuvres de fiction, croisé avec leur qualité, et avec leur taux d'emprunt ; on peut ainsi dire que " le centre de ressources possède un fonds de fiction de qualité utilisé par 80% de la classe de S1 ". Les indicateurs peuvent être pris dans des référentiels édités, comme *Regard sur le centre de ressources de l'école*, ou définis en fonction des objectifs du centre de ressources, ou du projet d'établissement.

Savoir et comprendre ce qui se passe se fait par comparaison avec les objectifs ou les cibles désignés. On peut ainsi émettre un jugement sur l'efficacité du centre de ressources et distinguer les secteurs qui ont besoin d'être améliorés, de ceux dont le maintien en l'état suffit. Une des méthodes d'analyse possible est du type " SWOT " :

- S for strengths - les *points forts*, par exemple l'usage des nouvelles technologies
- W for weakness - les *points faibles*, par exemple un fonds documentaire pauvre, et inadéquat
- O for opportunities - *ce que l'on peut faire*, par exemple de nouvelles activités pédagogiques
- T for threats - *ce qui peut être un obstacle* à votre action, comme le manque de place ou de financement.

Nous avons répondu aux deux premières questions : Comment faire ? et Comment avoir des repères fiables ? On a vu que mesurer l'efficacité du centre de ressources s'appuyait sur des indicateurs sans équivoque. Mais nous avons également les éléments pour répondre à la dernière question :

Que mettre en oeuvre maintenant ?

Le projet d'évolution est le résultat naturel de la mise en adéquation des résultats de l'audit avec les buts et les objectifs du centre de ressources documentaires. Il y a aussi nécessairement un lien avec le projet de l'établissement, et les recommandations des autorités de tutelle.

Il faut commencer par identifier les points forts du centre de ressources (même les centres les plus mal en point en ont quelques uns : entreprendre une auto-évaluation est un point fort en soi). Il s'agit ensuite de chercher des secteurs qui donnent satisfaction, et dont le maintien en l'état est recevable. Il faut enfin dégager les points faibles, les secteurs d'activité à améliorer.

Une fois identifiés les secteurs à améliorer, il faut se donner des priorités. Il est important de dégager quels domaines **peuvent** être améliorés. Cela peut sembler difficile à accepter, mais dans certains domaines, l'action n'est pas possible, car elle échappe au contrôle du centre de ressources. Même s'il est tentant d'essayer de régler tous les problèmes d'un coup, essayer de tout traiter à la fois risque d'empêcher tout progrès significatif. Il faut en premier lieu tenir compte des priorités des autorités éducatives, et de l'établissement, mais le critère le plus important de tous reste bien entendu les besoins des élèves.

Il est nécessaire d'identifier des projets qui permettront d'atteindre les objectifs, et de définir des cibles à améliorer. On sera d'autant plus performant qu'on les choisit réalistes, faisables, et limitées en nombre. Ces cibles peuvent être très spécifiques, comme " vérifier si dans le fonds documentaire, il y a 5 à 14 ouvrages sur l'environnement ", et dans ce cas, les critères de qualité devront être scrupuleusement précisés. On peut désigner des cibles, à court, moyen et long terme. Pour la majorité des projets, il est opportun de prévoir une programmation de l'action qui précise les ressources, les personnes, et le temps imparti. Cela fait aussi du bien au moral, que de désigner des micro-objectifs (TAAT-Tiny Achievable Tickable Targets). Définir un calendrier pour l'atteinte des objectifs permet de laisser l'esprit libre de se concentrer sur l'action, pour ne pas rester au niveau des intentions. C'est aussi l'opportunité pour dégager des temps nécessaires à la régulation, pour faire le point sur les progrès réalisés. Cette évaluation permanente permettra d'identifier les secteurs qui devront être soumis à un nouvel audit lors de la mise en place du futur projet d'établissement.

Conclusion

Mesurer l'efficacité n'est pas une fin en soi, c'est un outil d'optimisation. Cela permet de démontrer la contribution du centre de ressources à l'enseignement et aux apprentissages, et sert d'appui à des souhaits de développement, en donnant du poids aux propositions, en positionnant autrement la documentation, et en faisant impression sur le chef d'établissement.

L'auto-évaluation a de grands avantages. Même si on peut penser qu'elle demande du temps, et si elle fait peur, c'est aussi un atout pour mettre en lumière l'action, lui donner de l'énergie, et c'est un puissant catalyseur de changement et d'évolution.

Translated by: Claude Morizio, IUFM of Poitiers