

# **Propositions de tableaux de bord et d'indicateurs pour la fonction documentaire du Ministère de la Culture et de la Communication**

**Sarah FOSSE**

Sous la direction d'Anne Faure  
Responsable de la Mission de coordination documentaire  
du Ministère de la culture et de la communication  
3 rue de Valois  
75042 Paris Cedex 01



**Résumé :** L'entrée en vigueur prochaine de la LOLF (loi organique relative aux lois de finances) implique la mise en place, dans les administrations centrales, d'outils d'évaluation qui servent à la fois au pilotage et à la négociation. Durant ce stage au Ministère de la culture, il s'agissait alors de définir l'architecture de deux tableaux de bord : celui des centres de documentation et celui de la Mission de coordination documentaire. Mais indépendamment des outils préconisés, l'évaluation apparaît comme un instrument indispensable du management moderne des services d'information et une réflexion plus large s'imposait afin d'inciter au développement d'une culture commune dans le domaine.

Descripteurs : LOLF, contrôle de gestion, évaluation des services d'information, performance, tableau de bord, indicateurs d'activité, indicateurs de performance, rapport d'activité

Toute reproduction sans accord express de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

**Abstract :** The implementation of LOLF in the near future entails the creation of evaluation tools that will be used for purposes of management and negotiation in ministerial administrations. In the course of this training period at the Ministry of Culture, I was assigned the task of defining the architecture of two management charts: one for the information services and one intended for the coordination committee for information services.

But, quite apart from the choice of recommended tools, it is clear that evaluation activities are vital for the management of modern libraries and information services and it proved necessary to widen the scope of this investigation in order to promote the development of a culture shared by all in this particular field.

Keywords : LOLF, management control, evaluation of information services and libraries, performance, management chart, performance evaluation models, performance indicators, annual report

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE, DU CONTEXTE ET DES MISSIONS DU STAGE</b> .....	<b>9</b>
1. LE MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION.....	9
1.1. <i>Historique</i> .....	9
1.2. <i>Missions</i> .....	10
1.3. <i>Organisation</i> .....	10
2. LES CENTRES DE DOCUMENTATION D'ADMINISTRATION CENTRALE .....	11
2.1. <i>Présentation générale des structures</i> .....	11
2.2. <i>Domaine de spécialisation des fonds</i> .....	12
2.3. <i>Principales activités</i> .....	14
3. LA CRÉATION DE LA MISSION POUR LA RÉORGANISATION DE LA FONCTION DOCUMENTAIRE EN ADMINISTRATION CENTRALE .....	14
3.1. <i>Un besoin de redéfinition et de réorganisation de la fonction documentaire</i> .....	14
3.2. <i>De la nomination d'une chargée de mission pour la réorganisation à la création d'une mission de coordination documentaire</i> .....	16
3.3. <i>Les grandes orientations du schéma directeur pour la réorganisation ...</i> .....	17
4. LE MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION FACE À LA RÉFORME ET À LA MODERNISATION DE L'ÉTAT .....	20
4.1. <i>Les implications de la LOLF et l'émergence du contrôle de gestion</i> ...	20
4.2. <i>Le positionnement de la fonction documentaire au Ministère de la culture dans le nouveau cadre défini par la LOLF</i> .....	21
5. LES MISSIONS DU STAGE.....	22
5.1. <i>Préparer l'appropriation des outils préconisés par le contrôle de gestion et ouvrir la voie à une culture commune de l'évaluation</i> .....	22
5.2. <i>Les outils et documents attendus par la Mission de coordination documentaire</i> .....	23

## **PROBLÉMATIQUE ET ENJEUX DE L'ÉVALUATION POUR LA FONCTION DOCUMENTAIRE DU MINISTÈRE .....24**

1.	LA DÉMARCHE ADOPTÉE.....	24
1.1.	<i>L'appropriation des outils théoriques : bref rappel sur l'évaluation..</i>	24
1.1.1	Historique et définition.....	24
1.1.2	Le double visage de l'évaluation .....	25
1.1.3	Les enjeux de l'évaluation.....	26
1.1.4	Indicateurs et tableau de bord .....	26
1.2.	<i>L'analyse du contexte et de l'existant .....</i>	27
1.2.1	La complexité du contexte actuel.....	27
1.2.2	La nécessité de partir des pratiques existantes...et les difficultés pour le faire .....	28
1.3.	<i>L'analyse externe .....</i>	30
1.4.	<i>Une démarche de sensibilisation à l'évaluation et de présentation du travail réalisé auprès des responsables des centres de documentation.....</i>	31
2.	DÉGAGEMENT D'UNE PROBLÉMATIQUE PROPRE AU CONTEXTE ET À LA SITUATION DE LA FONCTION DOCUMENTAIRE EN ADMINISTRATION CENTRALE .....	33
2.1.	<i>Un triple niveau à évaluer : centre de documentation, mission et réseau .....</i>	36
2.2.	<i>Atouts et limites de l'outil tableau de bord préconisé par la LOLF....</i>	37
2.3.	<i>Obstacles et conditions favorables à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation .....</i>	39

## **MODÉLISATION DES OUTILS ET RECOMMANDATIONS POUR UNE MISE EN PLACE DES PROCÉDURES D'ÉVALUATION PROPOSÉES .....42**

1.	MODÉLISATION DU TABLEAU DE BORD DES CENTRES DE DOCUMENTATION ..	42
1.1.	<i>La définition des objectifs.....</i>	43
1.1.1	Les objectifs stratégiques .....	43
1.1.2	Les objectifs opérationnels .....	44
1.2.	<i>Le choix des indicateurs .....</i>	44
1.3.	<i>Les difficultés rencontrées .....</i>	52
1.3.1	Remarques préalables générales .....	52

1.3.2	Difficultés liées au sens de l'indicateur .....	52
1.3.3	Difficultés liées à un contexte de modernisations et de transformations .....	54
1.3.4	Indicateurs de performance, indicateurs d'activité : un faux débat ? .....	56
2.	MODÉLISATION DU TABLEAU DE BORD DE LA MISSION .....	57
2.1.	<i>Définir ce que sont un réseau et une structure de coordination afin de formaliser des objectifs</i> .....	57
2.1.1	Les objectifs stratégiques .....	65
2.1.2	Les objectifs opérationnels .....	65
2.2.	<i>Le choix des indicateurs</i> .....	65
2.3.	<i>Les difficultés rencontrées</i> .....	69
3.	EN GUISE DE CONCLUSION TEMPORAIRE : L'AMBIGUÏTÉ DU TABLEAU DE BORD. ....	71
4.	RECOMMANDATIONS .....	74
4.1.	<i>Aspects organisationnels et humains</i> .....	74
4.1.1	Une nécessaire appropriation de la démarche par les agents et adaptation des outils aux besoins spécifiques de chaque centre .....	74
4.1.2	Un enjeu important pour la Mission : le double sens de circulation de l'information .....	75
4.2.	<i>Aspects techniques : recueil et traitement des données</i> .....	76
4.2.1	Avantages et inconvénients de la semaine test .....	77
4.2.2	Les limites d'un outil réalisé sous Excel.....	78
4.3.	<i>La nécessité d'approfondir la démarche</i> .....	79
4.3.1	Le défi de l'évaluation qualitative .....	79
4.3.2	Quelques propositions pour le rapport d'activité de la Mission de coordination documentaire.....	80
4.3.3	Surveiller et mieux mesurer les effets de réseau .....	83
4.3.4	Comparer et partager les outils et les résultats avec la communauté des documentalistes ministériels .....	84
	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>85</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>87</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>93</b>

# Introduction

Depuis 2002, le Ministère de la culture et de la communication s'est engagé dans une importante réforme de la fonction documentaire en administration centrale.

Dans ce contexte, un schéma directeur donnant les principales orientations de la réorganisation a été rédigé et une mission pour la coordination de la politique documentaire a été créée.

Mais la réorganisation de la fonction documentaire au sein du ministère s'inscrit dans le cadre plus vaste de la modernisation et de la réforme de l'Etat. Au moment où il semblait opportun d'engager une réflexion sur les pratiques d'évaluation qui apparaissent de plus en plus nécessaires pour se doter d'une organisation documentaire moderne et performante, les exigences de la réforme de l'Etat allaient dans le même sens. Elles préconisent en effet l'introduction du contrôle de gestion d'ici à 2006 dans tous les ministères, ce qui implique la mise en place d'outils de suivi dans l'ensemble des services de l'administration centrale.

Notre stage, qui s'est déroulé de juin à septembre 2004 au sein de la mission de coordination documentaire du Ministère de la culture, avait pour objet principal de définir un modèle de tableau de bord pour les centres de documentation d'administration centrale et un modèle de tableau de bord spécifique à la mission et à ses fonctions de coordination.

Nous attirons l'attention sur le fait qu'il s'agissait donc d'une démarche essentiellement prospective : modéliser et proposer des outils, réfléchir à des procédures applicables d'évaluation, et non d'une démarche rétrospective : évaluer l'existant. Ce qui non seulement aurait été tout à fait irréalisable en quatre mois pour une structure aussi vaste, complexe et éclatée, mais qui, en outre, avait déjà été fait par des personnes éminemment plus qualifiées de façon préalable à la réorganisation en cours<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Nous faisons ici allusion à des audits de la fonction documentaire non à des procédures régulières d'évaluation.



# **Présentation de la structure, du contexte et des missions du stage**

## **1. Le Ministère de la culture et de la communication**

### **1.1. Historique**

Fondé en 1959, le Ministère de la culture est une institution relativement jeune qui doit son acte de naissance à deux hommes : Charles de Gaulle et André Malraux. Premier ministre chargé des affaires culturelles, Malraux exercera ses fonctions pendant dix ans. Ses attributions sont liées à un transfert de directions et de services issus respectivement des Ministères de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports et de l'industrie et du commerce. Rapidement le ministère s'étoffe : en 1969, six directions et une inspection générale, plus le service des Fouilles et l'Inventaire rattachés au Cabinet, matérialisent cette croissance administrative.

Cette première période d'expansion marquée par l'emprunte très forte du duo de Gaulle/Malraux ne connaîtra d'équivalent que sous le gouvernement de François Mitterrand avec l'arrivée de Jack Lang au ministère. Celui-ci bénéficie alors du soutien constant du Président de la République. Les Grands Travaux (Arche de la Défense, Opéra Bastille, Grand Louvre, Bibliothèque Nationale...) porteront également la marque présidentielle. C'est durant cette période que l'institution acquiert son appellation actuelle de Ministère de la culture et de la communication. Parallèlement, le budget augmente à un rythme accéléré et la déconcentration amorcée dès la fin des années soixante s'intensifie avec l'achèvement du réseau des directions régionales des affaires culturelles (DRAC). L'éducation artistique à l'école se développe et se modernise et le champs du ministère s'élargit à de nouvelles formes d'art.

## 1.2. Missions

A sa création, les missions du ministère sont ainsi définies :

**« Le Ministère chargé des affaires culturelles a pour mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de français ; d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel, et de favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent. »<sup>2</sup>**

Elles resteront inchangées jusqu'en 1981 où le ministère ajoute une nouvelle approche à son intervention en prenant conscience de l'importance des industries culturelles. La culture est désormais considérée comme une véritable activité économique et l'aide aux entreprises culturelles devient l'une des priorités. Ce rapprochement culture-économie se traduit également par l'encouragement au mécénat (incitations fiscales). La gestion des établissements culturels est elle aussi affectée par cette logique économique.

## 1.3. Organisation

Actuellement, le Ministère de la culture et de la communication regroupe, en administration centrale, six directions (la direction de l'administration générale, la direction des archives de France, la direction du livre et de la lecture, la direction de l'architecture et du patrimoine, la direction des musées de France, la direction de la musique de la danse du théâtre et des spectacles) et trois délégations (la délégation aux arts plastiques, la délégation au développement et à l'action territoriale, la délégation à la langue française et aux langues de France)<sup>3</sup>. On compte également deux départements (Département de l'information et de la communication, Département des affaires internationales) rattachés directement aux services du ministre. Citons enfin l'Inspection générale de l'administration des affaires culturelles également rattachée au Cabinet du ministre.

La direction des affaires générales (DAG) assure principalement la gestion des moyens humains, matériels, informatiques et financiers des services de l'administration centrale. Elle se charge aussi de la coordination des relations du

---

<sup>2</sup> Décret n° 59-889 du 24 juillet 1959

<sup>3</sup> Les sigles respectifs de ces directions et délégations sont DAG, DAF, DLL, DAPA, DMF et DMDTS pour les directions ; DAP, DDAT et DGLFLF pour les délégations. Nous utiliserons ces sigles dans la suite de cette étude.

ministère avec ses établissements publics, avec les DRAC et les autres ministères (Budget, Fonction publique, Intérieur...).

Quant à l'Inspection générale de l'administration des affaires culturelles (IGAAC), c'est un corps de contrôle et de conseil dont l'autorité s'étend également aux services déconcentrés et aux établissements publics relevant du ministère. Elle s'assure principalement et régulièrement de la bonne marche, de l'organisation et de l'efficacité des différents services. Les autres directions, départements ou délégations exercent des missions relatives à leurs différents domaines de compétences.

Par ailleurs des réorganisations sont actuellement en cours. Elles vont aboutir à la fusion du Département des affaires Internationales (DAI) et du Département des études et prospectives (DEP), service important jusqu'ici rattaché à la DAG, et à la création d'une délégation supplémentaire : la Délégation au développement et à l'action internationale (DDAI). Elles vont également entraîner la disparition de l'entité délégation au développement et à l'action territoriale (DDAT) dont certains services vont rejoindre la DAG et d'autres la future DDAI. Cette modification de l'organigramme n'est pas sans incidence sur la réorganisation de la fonction documentaire, comme nous le verrons.

## **2. Les centres de documentation d'administration centrale**

### **2.1. Présentation générale des structures**

Chaque direction ou délégation a au moins une, voire plusieurs structures documentaires. Le département de l'information et de la communication (DIC), le département des affaires internationales (DAI) et l'IGAAC ont eux aussi un centre de documentation. Enfin, la situation est compliquée par le fait que dans certaines

directions, des services de communication assurent des fonctions traditionnellement dévolues à la documentation<sup>4</sup>.

Au total 13 centres ou services de documentation, si l'on exclut la DAPA qui présente un cas particulier que nous évoquerons plus loin : deux pour la DAG (celui du DEP et celui de la sous-direction des affaires juridiques) et pour la DMDTS, un pour tous les autres directions ou départements concernés. Ils sont de taille très variable et leurs moyens humains, informatiques et financiers sont également fort divers et dépendent beaucoup de l'importance qui est accordée à la fonction par sa tutelle<sup>5</sup>.

Si la vocation principale de ces structures est de répondre aux besoins administratifs internes, il n'en reste pas moins que l'ouverture vers le public extérieur est assez large et qu'elle est même majoritaire pour quatre d'entre eux.

## 2.2. Domaine de spécialisation des fonds

Chaque centre de documentation alimente et gère un fonds documentaire en relation avec le domaine de compétence de sa direction de rattachement. Le tableau suivant recense brièvement les caractéristiques des domaines couverts par les principaux centres :

Organe de rattachement du centre	Domaine de spécialisation du fonds
DDAT	Aménagement du territoire, politiques générales et culturelles, actions et programmes, procédures et réglementation
DAP	Art contemporain (arts plastiques) avec une priorité à la politique culturelle de la DAP en tant que commanditaires d'œuvres (dossiers d'artistes)
DGLFLF	Politique en faveur de la langue française et du plurilinguisme, Statut du français en France et dans les pays francophones, Enseignement du français, francophonie
DMF	Gestion et législation des musées, muséologie, métiers dans les musées, TIC dans les musées
DMDTS	Création et pratiques artistiques, enseignement, profession, législation, œuvres et patrimoine artistique dans les domaines de la musique, de la

<sup>4</sup> C'est le cas à la DMDTS où suite à une fusion intervenue en 1998, deux services se réclament de la documentation, l'un relevant du service de l'inspection et de l'évaluation, l'autre de la mission de la communication qui possède une collection d'ouvrages et gère les abonnements nécessaires à la revue de presse.

<sup>5</sup> Ainsi coexistent aussi bien de petits centres de documentation, comme celui de la DDAT, qui ne sont pas informatisés et dont les moyens en personnel sont réduits (une personne seulement) et des centres importants comme celui du DEP qui dispose d'une superficie assez importante, qui a été récemment réinformatisé avec le SIGB Doris-Loris et qui compte actuellement 7 ETP dont plusieurs catégories A.

	danse, du théâtre et du spectacle
DLL	Science de l'information, économie du livre et sociologie de l'écrit, bibliothèques, édition
DAF	Archivistique, droit du document et normalisation, règlements du bâtiment
DAG/SDAJ (sous-direction des affaires juridiques)	Législation et réglementation, aménagement du territoire, politiques générales et culturelles, actions et programmes, retour d'expériences et procédures
DAG/DEP	Socio-économie de la culture, emploi, éducation et formation culturels, publics et pratiques, financement et politiques publiques
IGAAC	Information essentiellement produite en interne : littérature grise, rapports d'inspection

Nous avons délibérément exclu le centre de documentation du DIC et la DAPA de ce tableau récapitulatif. Le premier en raison de la spécificité de son rattachement (cabinet du ministre) qui a pour corollaire une spécificité de son fonds. Celui-ci, en effet, est moins caractérisé par une spécialisation thématique que par la nature des informations traitées : d'une part les discours du ministre, communiqués, dossiers de presse et autre documents officiels qui relèvent de la communication du ministère sur ses actions ; d'autre part, une base d'articles numérisés issus de la presse et des médias concernant les retombées de ces actions ainsi que celles des interventions du ministre.

La seconde parce que la situation est relativement complexe et mérite qu'on s'y arrête. L'histoire particulière de la DAPA, née de la sédimentation et de l'agrégation de services divers dont certains préexistaient au ministère lui-même, ainsi que l'éclatement relatif au plan géographique de cette direction, n'ont pas favorisé la création d'un centre de documentation unique à vocation sectorielle. La principale structure documentaire de cette direction est en fait le Centre national de documentation du Patrimoine qui a davantage vocation à accueillir un public extérieur<sup>6</sup>. Ainsi, pour pallier la carence d'une structure à usage interne, de la documentation s'est accumulée dans les bureaux et certains services, comme la mission du patrimoine ethnologique et la sous-direction de l'archéologie, ont fini par créer leur propre cellule documentaire. Cependant, il faut noter qu'actuellement, de façon consécutive à la réorganisation en cours à la fonction

---

<sup>6</sup> Etudiants, chercheurs ou professionnels de l'art désireux de consulter les dossiers ou les bases de données de l'Inventaire national

documentaire du ministère (réorganisation sur laquelle nous reviendrons) la DAPA est en train de se doter du centre sectoriel qui lui manquait.

### **2.3. Principales activités**

Outre la constitution et la gestion de fonds documentaires, chaque centre de documentation réalise des produits, voire des dossiers documentaires, répond aux questions des usagers externes aussi bien qu'internes et effectue des recherches documentaires à la demande. Certains d'entre eux font également des revues de presse.

Ces différentes tâches ne sont pas assumées de la même façon par l'ensemble des centres qui, comme nous l'avons dit, disposent de moyens humains, matériels et budgétaires très hétérogènes et les mêmes appellations (produits, dossiers) peuvent cacher des réalités très différentes et difficilement comparables<sup>7</sup>. Il en va de même en ce qui concerne les politiques ou pratiques éditoriales. La spécificité du DIC fait qu'il réalise quotidiennement deux revues de presse, ce qui représente une charge de travail considérable. On pourrait prendre également le cas du centre de documentation de la sous-direction des affaires juridiques et administratives (SDAJ) qui est chargé d'une lourde tâche : la centralisation de toutes les circulaires produites en interne et leur publication au Bulletin Officiel du Ministère de la culture.

## **3. La création de la mission pour la réorganisation de la fonction documentaire en administration centrale**

### **3.1. Un besoin de redéfinition et de réorganisation de la fonction documentaire**

En 2001, à six mois d'intervalle seulement, ont paru deux rapports consacrés à la situation de la fonction documentaire au Ministère de la culture et de la

---

<sup>7</sup> Ainsi on ne saurait mettre sur le même plan, par exemple, les dossiers documentaires complexes réalisés par les chargés d'études documentaires ou les ingénieurs d'études du DEP suivant les programmes de recherches de leur département de rattachement, et tel assemblage de photocopies de monographies ou d'articles réunies en un dossier assez sommaire

communication commandés par l'administration centrale à des Inspecteurs des bibliothèques. Ces publications rapprochées témoignent d'un double besoin : un besoin d'évaluation approfondie de l'existant et un besoin d'amélioration et de modernisation de la fonction documentaire dans son ensemble.

Dès l'introduction de son étude, A. Poirot, auteur du second rapport, qui a jugé bon de mettre en perspective l'analyse interne avec une analyse externe de structures comparables, dresse le constat suivant :

**« A cet égard, on peut déjà souligner les retards de notre ministère vis-à-vis de ses homologues : retard dans la réflexion et la conception, retard dans l'organisation, retard dans les procédures, retard dans l'évaluation des services de documentation. »<sup>8</sup>**

Ces bilans complets et plutôt critiques de l'existant ont permis de souligner les principaux dysfonctionnements du dispositif à la veille de la réorganisation amorcée en 2002 : l'absence de coordination, de pratiques professionnelles et d'outils communs, notamment sur le plan informatique, préjudiciable à l'émergence d'un véritable réseau documentaire d'administration centrale ; l'absence de rationalisation dans l'organisation et l'absence de politique globale et cohérente de développement des collections qui en découlent inévitablement. Enfin, on ne saurait non plus ignorer la disparité importante des personnels, tant en termes d'effectifs que de formation, et l'inadaptation ou la vétusté de la majorité des locaux. Ces différentes lacunes ne sont pas sans conséquence sur la qualité des services offerts à l'utilisateur et sur la satisfaction de ses besoins.

Cependant, comme le remarque A. Poirot, l'époque est propice à ce que la volonté de changement perceptible depuis de nombreuses années se matérialise enfin par des réformes concrètes. En effet, il faut remarquer que ce besoin urgent d'évaluation et de préconisations pour une modernisation de la fonction documentaire s'inscrit dans le contexte du projet de regroupement d'un certain nombre des administrations centrales du ministère, jusqu'ici éclatées dans Paris, à la faveur de la réhabilitation du bâtiment des Bons-Enfants voisin du site principal de la rue de Valois.

---

<sup>8</sup> POIROT, Albert. *La fonction documentaire au sein du Ministère de la culture et de la communication : les perspectives ouvertes par l'opération Saint-Honoré-Bons-Enfants*. Paris : Ministère de la culture, septembre 2001, p.4.

### **3.2. De la nomination d'une chargée de mission pour la réorganisation à la création d'une mission de coordination documentaire**

A la fin de son rapport, A. Poirot propose plusieurs options possibles de réorganisation du dispositif documentaire existant et insiste sur la nécessité de désigner rapidement un chef de projet pour rédiger le schéma directeur de la réforme et préparer le transfert des services documentaires aux Bons-Enfants.

Cette recommandation a été suivie et la volonté de modernisation a pu enfin se traduire de façon opérationnelle et concrète à partir de juillet 2002. En effet, Mme Anne Faure, conservateur des bibliothèques, est alors arrivée au ministère comme chargée de mission pour la réorganisation de la fonction documentaire, auprès de la Directrice adjointe de la DAG.

Cependant, le caractère disparate des centres de documentation et l'absence de politique documentaire bien affirmée, soulignés par le rapport Poirot, parlaient également en faveur de la création d'une structure de coordination pérenne et d'une organisation en réseau sur le modèle de ce qui s'est déjà mis en place dans de nombreux ministères. Cette création a été validée par l'approbation du schéma directeur, dont la 1<sup>ère</sup> version a été finalisée en décembre 2003, et par une note du ministre Jean-Jacques Aillagon en mars de l'année suivante<sup>9</sup>.

La structure créée est une mission pour la coordination de la politique documentaire qui, dans un premier temps, fonctionne avec quatre ETP dont Anne Faure elle-même comme responsable. Voici comment sont définies ses missions dans la note ministérielle de mars 2004 :

**« Elle assure pour l'ensemble du dispositif [documentaire] un rôle d'orientation, de pilotage et d'aide à l'organisation. Elle conduit la politique de réseau pour les centres de documentation d'administration centrale et participe aux instances de décision du réseau des CID de DRAC<sup>10</sup>.**

**En collaboration avec les services concernés, elle joue un rôle opérationnel et exerce des fonctions de support, d'accompagnement et de maîtrise d'œuvre dans les domaines de l'ingénierie et de l'informatique documentaire. »<sup>11</sup>**

---

<sup>9</sup> Un arrêté officialisant cette création a été publié au Journal Officiel : arrêté du 18 août 2004 modifiant l'arrêté du 25 mars 2002 relatif à l'organisation des sous-directions de la direction de l'administration générale

<sup>10</sup> Réseau des Centres d'information et de documentation de l'administration déconcentrée (Direction régionale des affaires culturelles)

<sup>11</sup> AILLAGON Jean-Jacques. *Note à l'attention de Mesdames et Messieurs les directeurs et délégués d'administration centrale, orientation pour la réorganisation de la fonction documentaire en administration centrale.*



A cela, il faut ajouter qu'elle a aussi en charge, toujours selon la même source et selon les préconisations du schéma directeur, de piloter la politique d'acquisition documentaire et de travailler à la mise en œuvre d'outils d'évaluation.

### **3.3. Les grandes orientations du schéma directeur pour la réorganisation**

Les grandes étapes et les principales orientations de la réorganisation et de la modernisation en cours sont décrites dans le schéma directeur. Elles se résument dans cinq idées-forces.

1. « Spécialiser chaque structure au sein d'un dispositif global afin d'éviter les phénomènes de doublon et de redondance, tant en termes de collections qu'en termes de services »<sup>12</sup>.

Pour cela, il s'agit de favoriser une double logique, transversale et sectorielle. Cette double logique permet d'organiser le partage des tâches et des compétences : elle se fonde sur la réaffirmation de la vocation sectorielle des centres de documentation des directions ou délégations spécialisées et sur l'élargissement des missions de ceux relevant de tutelles dont les domaines de compétence peuvent concerner l'ensemble de l'activité du ministère : DAG, future DDAI, DIC et IGAAC. Il s'agit alors, pour ces centres, de répondre aux demandes de leur service de rattachement mais aussi de compléter, pour l'ensemble des agents, l'offre documentaire sectorielle. Cette logique implique également la création d'un service d'informations générales qui assurera une mission d'accueil, d'information et d'orientation des usagers extérieurs et soulagera les autres centres d'une partie des obligations qu'ils assument actuellement à leur égard. Ce dispositif permet de réorienter les centres de documentation vers les usagers internes ; il vise également à donner une meilleure visibilité au ministère et à son action auprès du public extérieur.

2. « Garantir des niveaux de service et la réalisation des objectifs, par un dispositif contractuel, des outils de pilotage et d'évaluation adaptés »<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> FAURE, Anne. *Schéma directeur pour la fonction documentaire au Ministère de la culture et de la communication 2003-2006*. Paris : Ministère de la culture et de la communication, décembre 2003, p. 9.

Il s'agit d'établir un document de référence pour la définition et l'évaluation des centres de documentation et de le faire reconnaître par les différentes directions. Ce « contrat d'objectifs » devrait permettre de définir clairement les missions du centre de documentation et de garantir sa reconnaissance en tant qu'interlocuteur unique de sa tutelle sur les domaines qui relèvent de sa compétence. Il devrait lui garantir également un respect des critères minimum d'aménagement des espaces et des services nécessaires à son fonctionnement et lui permettre de clarifier son organisation administrative (rattachement et recrutement du personnel). Il devrait enfin entériner sa participation au travail en réseau. Il est à noter, enfin, que ce dispositif contractuel implique l'existence d'une et d'une seule structure documentaire au sein de chaque direction, délégation ou département<sup>14</sup>.

3. « Coordonner l'ensemble du dispositif à l'aide d'une structure de coordination forte, assurant un rôle de prestataire de service pour des tâches de gestion, d'administration et de conduite de projet »<sup>15</sup>.

Nous ne reviendrons pas sur ce point qui a déjà été traité précédemment. Il convient cependant de préciser que l'organe de coordination fait partie intégrante de la nouvelle architecture proposée et garantit les relations entre les structures telles qu'elle sont définies dans le schéma directeur. La mission créée assume d'ailleurs une part importante des dix missions propres à la fonction documentaire qui ont pu être identifiées dans la phase de réflexion préalable à la rédaction du schéma directeur (voir l'annexe I, 1).

4. « Partager les ressources budgétaires et informatiques »<sup>16</sup>.

Comme préalable à la mise en place d'une politique documentaire partagée, le schéma directeur insiste sur la nécessité de revoir et de rationaliser la chaîne

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ainsi le centre de documentation du DEP sera-t-il rattaché à la DDAI, dans la nouvelle architecture qui se met en place, et récupérera les fonds de l'actuelle DAI. Les collections documentaires de l'entité DDAT vouée à disparaître vont aller compléter le fonds du centre de documentation de la DAG (actuellement rattachée à la SDAJ). La DAPA, quant à elle, est en train de se doter du centre sectoriel qui lui manquait : pour cela, la future responsable du centre, a récupéré une partie des fonds des structures déjà existantes. Ces dernières devront disparaître, de même que la DMDTS devra régler les problèmes relatifs à la fusion de 1998.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

des acquisitions. Partiellement centralisée au niveau de la DAG, l'organisation actuelle permet un suivi strict des engagements mais s'accompagne d'un inconvénient majeur : la fongibilité des crédits réputés alloués à la documentation qui sont fondus dans les crédits de fonctionnement des directions. D'où une extrême fragilité de ces crédits mal identifiés et mal maîtrisés. A cela s'ajoute une difficulté supplémentaire préjudiciable à la clarté du circuit des documents : rares sont les directions où l'ensemble des demandes d'acquisitions sont centralisées au niveau de la documentation<sup>17</sup>.

Quant au partage des ressources informatiques, il donne à lui seul matière à un ambitieux projet de réinformatisation ou d'informatisation, selon les cas, des centres documentaires. Le scénario préconisé par Anne Faure, et qui a été retenu, prévoit l'adoption du logiciel Doris-Loris par l'ensemble du réseau à l'exception du DIC. Il s'agit à la fois de bénéficier des acquis de la réinformatisation récente du centre documentaire du DEP, de profiter des compétences qui existent déjà en interne sur le produit, et de procéder à un regroupement quasi total des bases bibliographiques. L'objectif étant bien sûr de créer un catalogue unique pour la documentation de l'administration centrale. Ce projet devrait être lancé dès septembre 2004.

Enfin, il est à noter que cette rationalisation des outils informatiques et du catalogage ne pourra pas se faire sans l'adoption de règles d'indexation communes et la généralisation des normes de catalogage, ce qui implique un important travail de refonte des langages documentaires coexistant au sein du ministère, travail qui a été amorcé depuis quelques mois.

##### 5. « Favoriser et développer l'offre documentaire électronique »<sup>18</sup>.

La mise à disposition des ressources électroniques, la GED et l'archivage électronique ont été identifiés comme des enjeux majeurs pour l'évolution de la documentation. Si le choix des outils de gestion documentaire tient compte de la plupart des besoins en GED manifestés par les centres de documentation, à

---

<sup>17</sup> Il est à noter que sur ce point un pas important a été franchi durant notre stage : la mission a réalisé un gros travail de synthèse, auquel nous avons participé, sur l'ensemble des abonnements afin d'évaluer clairement les coûts et de repérer les doublons qui gagneraient à être supprimés. Elle a également obtenu que la gestion de l'acquisition des périodiques lui soit confiée et donne lieu à la passation d'un marché public pour l'ensemble du ministère

<sup>18</sup> Ibid.

plus long terme, c'est bien à un « véritable plan d'action pour la gestion systématique des documents numériques » qui reste entièrement à penser et à mettre en œuvre, qu'en appelle la conclusion de ce schéma directeur.

#### **4. Le Ministère de la culture et de la communication face à la réforme et à la modernisation de l'Etat**

##### **4.1. Les implications de la LOLF et l'émergence du contrôle de gestion**

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF), adoptée en 2001, devrait entrer progressivement en vigueur d'ici à 2006 dans l'ensemble des administrations centrales. Elle va modifier les procédures de présentation, d'adoption et d'exécution du budget de l'Etat et apparaît comme le levier de sa réforme.

Dès 2005, en effet, le budget de l'Etat sera structuré en missions. Unité de vote au parlement, une mission est formée d'un ensemble de programmes concourant à une politique publique définie. Un programme est un regroupement de crédits destinés à mettre en œuvre un ensemble d'actions auquel sont associés des objectifs précis ainsi que des résultats attendus<sup>19</sup>. Le projet annuel de performance (PAP), quant à lui, matérialise l'engagement pris sur les résultats par les différents responsables des programmes et le rapport annuel de performance (RAP) permet d'effectuer les comparaisons entre la prévision et les résultats effectivement atteints.

L'évaluation est donc au cœur de ce nouveau dispositif de présentation, d'adoption et d'exécution du budget de l'Etat qui oriente les administrations vers une culture du résultat favorisant la transparence. En contrepartie d'une plus grande marge de manœuvre dans la gestion de leurs services ou de leurs directions, les ministères devront justifier de la totalité des crédits qui leur sont alloués. Loin de se réduire à une nouvelle façon de présenter le budget, la LOLF est riche d'enjeux. Si elle oblige les ministères à s'interroger sur la pertinence des politiques menées, il faut en outre préciser que ses implications ne touchent pas uniquement le service

---

<sup>19</sup> Les programmes ont ainsi pour objet de traduire les politiques publiques poursuivies, de présenter les objectifs visés, les moyens proposés pour les atteindre, le coût de ces politiques, ainsi que les résultats escomptés.

budgétaire ou comptable des administrations, mais tous les gestionnaires et responsables qui devront s'inscrire désormais dans une logique de résultats et non de moyens.

Des procédures d'évaluation ont vocation à se mettre en place dans l'ensemble des services d'administration centrale sous la forme du contrôle de gestion<sup>20</sup>. Pour cela, l'élaboration d'un outil spécifique, le tableau de bord, est préconisé. Cette élaboration implique d'identifier une démarche stratégique propre à chaque service et de la décliner en objectifs généraux, objectifs opérationnels et indicateurs de performance au sein du tableau de bord.

#### **4.2. Le positionnement de la fonction documentaire au Ministère de la culture dans le nouveau cadre défini par la LOLF**

En ce qui concerne le Ministère de la culture et de la communication, trois missions ont été définies pour 2005, dans le cadre de la nouvelle architecture budgétaire, dont une mission spécifique : la mission « culture ». Celle-ci se décline elle-même en trois programmes : « Patrimoine », « Création » et « Transmission des savoirs/Démocratisation de la culture ». Compte tenu de son caractère transversal, la documentation a été retracée dans le troisième programme, qui est essentiellement un programme de coordination composé majoritairement d'actions communes aux deux autres. Elle y apparaît au niveau de l'action dite des « fonctions supports ». Comme dans la majorité des ministères, la documentation a donc été assimilée à une fonction support. Ces fonctions ont pour finalité de concourir aux activités des autres actions ou programmes en leur fournissant un soutien ou un encadrement<sup>21</sup> : englobées dans un programme plus vaste dont les objectifs sont prioritaires, elles n'ont pas, à priori, vocation à voir leurs objectifs propres remonter jusqu'au niveau du PAP.

---

<sup>20</sup> Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité développée ou les résultats obtenus. Il permet tout à la fois le pilotage (sur la base d'objectifs et d'engagements) et la connaissance des coûts, des activités et des résultats. Les Missions du contrôle de gestion ont vocation à aider l'ensemble des services des ministères dans la mise en œuvre des outils de contrôle de gestion .

<sup>21</sup> Autres exemples assez évidents de fonctions supports : la communication et l'informatique

## **5. Les missions du stage**

### **5.1. Préparer l'appropriation des outils préconisés par le contrôle de gestion et ouvrir la voie à une culture commune de l'évaluation**

La réflexion menée par les Missions du contrôle de gestion dans les ministères en est encore, dans la plupart des cas, à un niveau global, celui des programmes ; c'est-à-dire celui des missions principales des ministères dans lesquelles la documentation n'est pas directement impliquée. Pourtant, nombre de documentalistes dans différents ministères pensent qu'il est nécessaire d'initier dès à présent une réflexion sur l'application du contrôle de gestion à la fonction documentaire afin de se préparer dans les meilleures conditions possibles à cette réforme et de s'approprier au mieux les outils d'évaluation préconisés. Une réflexion s'est mise en œuvre au sein d'un petit groupe de travail issu du club des documentalistes interministériels animé par la Documentation française afin d'encourager et d'accompagner celle entreprise au sein de chaque ministère.

C'est dans ce contexte qu'il a paru intéressant d'engager de façon concomitante une réflexion adaptée à la situation du Ministère de la culture et de la communication, réflexion qui a fait l'objet de notre stage. Cependant, si – dans la plupart des ministères associés aux séances de travail du club animé par la Documentation française – cette réflexion pouvait prendre appui sur des pratiques d'évaluation existantes et bien ancrées, il n'en allait pas exactement de même à la Culture où la fonction documentaire, comme le soulignait le rapport Poirot, accuse un retard considérable dans le domaine et où les habitudes d'évaluation demeurent rares et disparates. Mais, paradoxalement, cet état de fait n'était pas totalement dépourvu d'avantages : une certaine virginité dans le regard qui allait permettre d'aborder sans à priori des outils d'évaluation qui diffèrent quelque peu de la tradition qui a pu se développer dans le domaine de la documentation et des bibliothèques ; la possibilité de doter les centres de documentation d'administration centrale d'outils communs et normalisés qui assureraient une certaine homogénéité des pratiques et des résultats, favoriseraient le travail en réseau et pourraient servir de tremplin à l'émergence d'une véritable culture de l'évaluation.

## **5.2. Les outils et documents attendus par la Mission de coordination documentaire**

Ils sont de deux sortes :

- D'une part, des tableaux de bord modélisés se déclinant, selon, la structure imposée, en :
  1. objectifs généraux encore appelés objectifs stratégiques
  2. objectifs opérationnels
  3. indicateurs de performance ou d'activité<sup>22</sup> avec des fiches d'identité précises pour chacun (définition, recueil et interprétation des données)L'un pour les centres de documentation, l'autre pour la mission de coordination de la politique documentaire.
- D'autre part, un document de synthèse, le rapport de stage, qui dégagera une problématique de la construction d'outils d'évaluation spécifique au contexte de la LOLF et à l'environnement du Ministère de la culture, qui proposera un certain nombre de recommandations pour l'adoption et la mise en place de ces outils et qui dessinera des pistes plus larges de réflexion sur l'évaluation.

---

<sup>22</sup> Nous reviendrons sur cette distinction et sur toutes les difficultés qu'elle engendre dans le corps de cette étude

# **Problématique et enjeux de l'évaluation pour la fonction documentaire du ministère**

## **1. La démarche adoptée**

### **1.1. L'appropriation des outils théoriques : bref rappel sur l'évaluation**

Comme préalable à toute entreprise de modélisation et à toute application au contexte particulier du Ministère de la culture et de la communication, notre mission de stage a requis la prise en main des outils théoriques et des concepts liés à l'évaluation ainsi qu'une familiarisation minimale avec son histoire. Eléments sur lesquels il paraît indispensable de procéder à quelques rappels.

#### 1.1.1 Historique et définition

L'évaluation est un outil du management moderne des bibliothèques et des centres de documentation. On peut la définir comme une démarche d'auto-connaissance – permanente ou ponctuelle – pratiquée par un organisme afin de rendre compte de ses activités et d'en améliorer la gestion. A la différence des statistiques dont elle est en partie issue et sur lesquelles elle prend appui, l'évaluation mesure l'activité non comme une valeur absolue, mais par rapport à un contexte interne et à un environnement externe déterminés (ceux propres à la structure concernée).

L'évaluation a beaucoup évolué en quelques années, au point de devenir une discipline bibliothéconomique à part entière. Au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, le développement rapide de l'évaluation a eu lieu dans un double contexte. L'apparition des approches Qualité et Marketing, issues du monde privé, dans le domaine des services publics qui a permis l'assimilation des usagers à des clients



et l'émergence du point de vue systémique<sup>23</sup> sur les organismes, d'une part. La croissance du libéralisme politique et les restrictions budgétaires qui ont rendu nécessaires l'optimisation de la gestion interne et la légitimation vis à vis des tutelles, d'autre part.

Si dans l'histoire anglo-saxonne la formalisation de ces méthodes et l'adoption de la démarche se sont faites par la base<sup>24</sup>, le contexte est tout autre en France où la démarche d'évaluation s'est d'emblée placée dans le cadre plus large de la réforme de l'Etat, ce qui veut dire qu'elle a été impulsée d'en haut. Cela ne va pas sans paradoxe ni sans difficulté pour la faire adopter et accepter par les principaux intéressés, d'autant que l'introduction des concepts qui la caractérisent se heurte à des résistances culturelles (ils sont issus du privé) et linguistiques (ils sont traduits de l'anglais). Cependant, contrairement à ce qui s'est passé dans le monde anglo-saxon plus précoce, les bibliothèques et les services d'information français ont découvert l'évaluation plus tardivement : au moment où ses méthodes et son vocabulaire se normalisaient grâce aux travaux des grandes instances internationales. Ce souci de contrôle et de partage ne peut être que favorable à la qualité et à la cohérence des outils appelés à se développer.

#### 1.1.2 Le double visage de l'évaluation

On peut repérer deux grandes tendances de la démarche d'évaluation :

- L'évaluation pilotage essentiellement orientée vers la prise de décision et la gestion du service (finalité interne)
- L'évaluation politique essentiellement orientée vers une légitimation des actions accomplies et pensée comme un outil de négociation budgétaire avec la tutelle (finalité externe)

A cela il faut ajouter que dans sa relation temporelle à l'action qu'elle a pour finalité d'évaluer, l'évaluation peut être antérieure (visée prospective), postérieure (visée rétrospective) ou concomitante.

---

<sup>23</sup> Il s'agit de replacer une structure dans son environnement et de prendre en compte les intérêts et les attentes de tous les acteurs concernés. Dans le cas qui nous intéresse : usagers, décideurs et bibliothécaires ou documentalistes. Dans cette perspective l'évaluation a alors pour objectif principale de produire des outils de dialogue entre ces trois parties.

<sup>24</sup> Elles sont venues des professionnels des bibliothèques ou de l'information qui ont désiré s'affranchir d'un certain nombre d'aléas de la vie économique et politique en se dotant d'outils de contrôle et de réflexion sur leur pratique afin de mieux la maîtriser.

Dans la pratique<sup>25</sup>, ce serait plutôt l'évaluation politique et rétrospective qui aurait dominé, la préoccupation principale des services d'information engagés dans une démarche d'évaluation étant avant tout de gagner en visibilité et en légitimité par rapport aux autorités dont ils dépendent. L'évaluation donne alors matière à la rédaction d'un bilan annuel dont les principales conclusions, appuyées par des statistiques, seront communiquées aux tutelles.

### 1.1.3 Les enjeux de l'évaluation

Mais ce type d'évaluation rétrospective à usage purement externe est peu propice à inciter les structures à dégager des objectifs clairs auxquels confronter leur action. Elles risquent ainsi de manquer l'un des enjeux essentiels de la démarche qui consiste à mettre en relation trois facteurs : les objectifs (à atteindre), les ressources (dont on dispose), les résultats (qu'on obtient) selon trois modalités : l'efficacité du service rendu, autrement dit l'adéquation plus ou moins grande des résultats obtenus et des objectifs assignés ; l'efficience dans l'utilisation des ressources, c'est-à-dire, le degré d'adéquation entre les ressources allouées et les résultats obtenus ; la pertinence des choix effectués, ou encore le degré d'adéquation entre les ressources allouées et les objectifs fixés.

Bref : Atteint-on les objectifs que l'on s'est proposé ? Les ressources à disposition ont-elles été affectées et employées au mieux pour en arriver aux résultats obtenus ? Et enfin, ces ressources sont-elles, oui ou non, appropriées aux objectifs définis ? C'est ainsi que se mesure la performance d'une structure.

### 1.1.4 Indicateurs et tableau de bord

Pour dégager les objectifs qu'il veut atteindre, un organisme doit nécessairement s'interroger sur ses missions. Ce n'est que grâce à un travail de précision et de clarification de ce qui fonde sa raison d'être qu'il parviendra à faire émerger des objectifs généraux ou stratégiques qui lui soient propres et à les décliner en objectifs opérationnels. Ces objectifs opérationnels dit encore objectifs mesurables se déclineront alors à leur tour en une série d'indicateurs correspondants.

---

<sup>25</sup> Quand pratique il y a eu, car, comme le remarque Pierre Carbone si l'évaluation est dans l'air du temps « nombreux sont toutefois ceux qui se limitent encore aux aspects théoriques, à la reconnaissance réitérée de sa nécessité sans aller jusqu'à la mise en œuvre » In CARBONE, Pierre (Dir.). *Construire des indicateurs et des tableaux de bord*. Paris : Tec et Doc ; Villeurbanne (Rhône) : Presses de l'Enssib, 2002, p. 2

Selon la définition qui en est donnée dans la norme ISO 11620, un indicateur est « l'expression (numérique, symbolique ou verbale) employée pour caractériser les activités (événements, objets, personnes) à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs dans le but d'en déterminer la valeur »<sup>26</sup>. Cette expression « inclut à la fois des chiffres bruts et des ratios<sup>27</sup>. »<sup>28</sup> Il est également à noter que si le terme d'indicateur a été préféré à celui de mesure lors de l'élaboration de la norme ISO en vigueur dans le domaine, c'est parce qu'« il désigne plus exactement les outils mis en œuvre, qui ne se limitent pas à la mesure ; un indicateur de performance étant une donnée jugée pertinente par rapport à un contexte défini »<sup>29</sup>.

Cette précision a son importance, elle permet de comprendre qu'une latitude subsiste dans l'adoption des indicateurs les mieux adaptés à tel ou tel environnement, ainsi que de mieux appréhender qu'un indicateur en lui-même n'a guère de chance d'être significatif : il ne vaut que dans un contexte et dans un ensemble, celui qu'il forme avec les autres indicateurs choisis. Par conséquent, un tableau de bord est un document réalisé à partir d'une sélection et d'une combinaison pertinentes d'indicateurs pour parvenir à des fins déterminées. D'où l'interdépendance et la relativité des différents éléments qui le constituent.

## **1.2. L'analyse du contexte et de l'existant**

### 1.2.1 La complexité du contexte actuel

Comme on peut le constater, les préconisations en matière d'évaluation introduites par la LOLF se basent sur un terrain théorique solide antérieur au contexte actuel et qui avait déjà pénétré le monde de la documentation et des bibliothèques à travers des méthodes managériales importées du privé. Cependant, comme on l'a remarqué également, si le passage du théorique au pratique ne s'est pas fait dans l'ensemble du monde de la documentation et des bibliothèques, loin s'en faut ;

---

<sup>26</sup> AFNOR (Association française de normalisation). *NF ISO 11620 : Information et documentation, Indicateurs de performance des bibliothèques*. Paris La Défense : AFNOR, Octobre 1998, p.3.

<sup>27</sup> Un indicateur numérique se présente donc sous la forme d'une donnée brute, d'un ratio, d'un taux, d'une moyenne ou d'un pourcentage, par exemple.

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Ibid

plus rares encore sont les structures à avoir privilégié une évaluation pilotage et concomitante basée sur l'adoption d'un tableau de bord.

Il n'est pas étonnant, dès lors, comme nous avons pu le constater durant les séances du club des documentalistes interministériels auxquelles nous avons participé, qu'un besoin de clarification de concepts restés finalement peu familiers (comme objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, indicateurs d'efficience ou d'efficacité) se soit fait ressentir dans l'ensemble des ministères. Et cela, que les documentalistes aient été ou non engagés au préalable dans des pratiques régulières d'évaluation. Le terme d'indicateur de performance, bien que ce soit celui-là même que l'on trouve dans la norme ISO 11620, n'est pas non plus parfaitement évident, contrairement à ce qu'on pourrait penser.

A cela, nous voyons deux raisons. La première est étroitement liée à sa réapparition dans le contexte d'un contrôle de gestion imposé par l'Etat et piloté par le Ministère de l'économie et des finances à un moment où la rigueur budgétaire paraît inévitable. Cela oriente nécessairement la notion de performance vers l'efficience budgétaire, au risque d'occulter ses autres aspects dans l'esprit des professionnels de la documentation ; ce qui n'est pas sans soulever quelques craintes d'ailleurs légitimes. La seconde est dû au fait que ces mêmes professionnels utilisent plus volontiers le terme d'indicateurs d'activité ; ce qui est sans doute à mettre au compte de la seule forme d'évaluation qui soit couramment pratiquée dans le milieu : le bilan annuel donnant lieu à la rédaction d'un rapport d'activité. Or indicateurs de performance et d'activité ne sont pas toujours synonymes, du moins dans l'esprit des contrôleurs de gestion dont la culture diffère sensiblement, on l'aura compris, de celle des professionnels de la documentation<sup>30</sup>.

#### 1.2.2 La nécessité de partir des pratiques existantes...et les difficultés pour le faire

En dépit de tout ce que pouvait avoir d'inédit la réflexion dans laquelle ils se sont engagés, les documentalistes ministériels se sont mis d'accord sur la nécessité d'adopter une démarche inductive une fois les principaux concepts

débroussaillés<sup>31</sup>. C'est-à-dire de partir de l'existant, d'une analyse aussi bien de leurs pratiques d'évaluation que de leurs principales activités, bref de ce qu'ils connaissaient, pour ensuite remonter à niveau d'abstraction et de théorisation plus élevé. La nécessité, aussi, de se mettre d'accord sur des objectifs et des indicateurs sinon identiques, du moins partageables ou communs en raison de la similitude des enjeux impliqués par la LOLF pour toutes les fonctions documentaires ministérielles.

En ce qui concerne le Ministère de la culture, nous avons donc procédé à une sorte d'état des lieux synthétique des centres de documentation sous forme de tableaux récapitulatifs, comme préalable à l'élaboration du tableau de bord lui-même. Pour cela, nous nous sommes appuyées sur les données recueillies respectivement par le rapport Poirot, le schéma directeur et les annexes au schéma directeur<sup>32</sup>. On trouvera ce document en annexe I (2). Nous avons aussi profité de ces nombreuses lectures pour essayer de repérer les pratiques formelles ou informelles d'évaluation. Par la suite, nous avons complété les informations obtenues à chaque fois que nous en avons eu la possibilité, notamment lors de nos rencontres avec les responsables des centres de documentation.

Cependant, il faut remarquer qu'obtenir l'information n'est pas toujours chose aisée au ministère. Tout d'abord l'éclatement géographique et le nombre élevé de structures documentaires ont rendu quasiment impossible l'observation directe des pratiques sur le terrain, sinon lors des moments bien circonscrits qu'ont constitué les rencontres avec les responsables ; d'autant que notre stage avait lieu dans le cadre de la Mission de coordination et non au sein d'un centre de documentation. Ensuite, l'information disponible sous forme électronique immédiate, par le biais de l'Intranet ou du site Internet du ministère, souffre d'un manque de visibilité et de certaines lacunes. En effet, d'une part il manque un moteur de recherche sur le site Internet qui faciliterait son repérage ; d'autre part, l'Intranet est en pleine

---

<sup>30</sup> Il nous semble préférable de tenter d'explicitier cette différence à l'aide de cas concrets qui nous ont aidé à la percevoir dans la dernière partie de ce travail ; d'autant que la frontière est parfois floue donc quelque peu difficile à théoriser.

<sup>31</sup> Nous avons participé de façon active à ce travail de débroussaillage des concepts et des premiers travaux déjà réalisés dans certains ministères en faisant une synthèse d'une dizaine de pages des matériaux mis à notre disposition par le groupe de travail LOLF du club des documentalistes interministériels. On pourra s'y reporter en annexe I, 3 de ce rapport.

<sup>32</sup> Ces annexes contiennent entre autres, des études fournies commandées aux sociétés Doxulting et Desybel sur l'évolution des systèmes informatiques et l'évolution des langages documentaires des centres de documentation

réorganisation suite à l'adoption d'un produit libre et collaboratif encore mal maîtrisé : Sémaphore. Enfin, les habitudes de travail jusqu'ici très cloisonnées ainsi que certaines résistances inhérentes aux transformations introduites par la réorganisation en cours, ne facilitent pas toujours une parfaite circulation de l'information entre les centres de documentation d'un côté et la mission de coordination, de l'autre.

Ces difficultés, ajoutées à la rareté des pratiques d'évaluation identifiées par les experts avant nous et confirmées par nos propres recherches, nous ont naturellement conduites à privilégier l'analyse externe ; à sortir du périmètre du Ministère de la culture ou de celui de la fonction documentaire pour bénéficier d'un matériel significatif ou d'un retour d'expériences de la part de structures plus familiarisées avec l'évaluation ou engagées plus avant dans leur réflexion sur les outils du contrôle de gestion.

### **1.3. L'analyse externe**

En ce qui concerne, les pratiques d'évaluation existantes, nous avons bénéficié de deux sources d'information qui se sont trouvées complémentaires.

D'une part, nous avons eu accès aux rapports d'activité 2001 et 2002 de la fonction documentaire du Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, mis à disposition sur l'Extranet de la Documentation française dans le cadre, toujours, du club des documentalistes interministériels. Ces documents fournis et complets se sont révélés une véritable mine d'information, de suggestion, de validation de pistes de travail ou, au contraire, de réorientation de la réflexion.

D'autre part, la responsable du Service des bibliothèques, des archives et de la documentation générale (SBADG) de la direction des Musées de France a eu la gentillesse de nous accorder un long entretien. Si le centre de documentation de la DMF, qui est impliqué dans la réorganisation en cours au Ministère de la culture, est sous la dépendance hiérarchique de cette structure, les compétences de celle-ci s'étendent beaucoup plus loin : elle chapote aussi la bibliothèque du musée du

Louvre et fédère le réseau des bibliothèques des musées nationaux<sup>33</sup>. Cette rencontre a reporté notre attention sur des aspects très concrets et pratiques de la mise en œuvre de l'évaluation : aspects que les lectures théoriques et la modélisation des outils peuvent quelque peu occulter. En cela, elle s'est révélée salutaire. Nous voudrions également préciser que Mme Le Masne de Chermont, responsable du SBADG, a pris la peine de passer en revue les principaux domaines d'activité (Acquisitions et volume des fonds, horaires, visites, catalogage, demandes, qualité, budget) auxquels nous étions susceptible de nous intéresser et de nous faire ainsi profiter de son expérience de façon méthodique et approfondie. En ce qui concerne les retours d'expérience sur la mise en place des outils préconisés par la LOLF, nous avons eu l'opportunité de rencontrer la responsable de la Mission des archives du Ministère de la culture ; service qui avait déjà finalisé son outil tableau de bord avec la Mission du contrôle de gestion. Cette entrevue nous a permis de nous familiariser de façon plus concrète avec la forme définitive de l'instrument<sup>34</sup> et d'amorcer notre réflexion sur la spécificité de ces activités de coordination et de conduite de projets qui caractérisent des organes comme les Missions.

#### **1.4. Une démarche de sensibilisation à l'évaluation et de présentation du travail réalisé auprès des responsables des centres de documentation**

Cette phase assez longue de familiarisation avec le langage et les outils de l'évaluation, et de collecte de l'information (qu'elle ait été disponible en interne ou complétée par des sources extérieures aux services documentaires du ministère) nous a permis d'élaborer une première mouture de tableau de bord à destination des centres de documentation<sup>35</sup>.

Il nous a paru préférable de commencer par réaliser le tableau de bord des centres plutôt que celui de la Mission pour deux raisons. Tout d'abord, il semblait plus facile de dégager des objectifs précis et des indicateurs opérationnels pour ce type

---

<sup>33</sup> Nous n'avons pas pu rencontrer la responsable du centre de documentation qui était malheureusement absente lors de notre visite à la DMF, mais le retour d'expérience et la vue d'ensemble dont on nous avons pu profiter aussi bien sur l'évaluation de cette structure, que sur celle de la bibliothèque du Louvre et du réseau nous ont été très utiles.

<sup>34</sup> Réalisée sous Excel avec possibilité de faire des graphiques

<sup>35</sup> Nous reviendrons en détail sur les modalités de cette élaboration dans notre dernière partie

de structure dont les activités plus traditionnelles sont mieux connues : la littérature et les normes en vigueur fournissaient plutôt trop de matière que pas assez sur le sujet. En revanche, l'évaluation de la performance d'un organe comme une Mission de coordination et de pilotage offrait un terrain moins balisé.

La seconde raison tenait aux impératifs fixés par le calendrier du stage. En effet, l'élaboration du tableau de bord des centres de documentation devait obligatoirement nous conduire à rencontrer un échantillon représentatif de responsables des centres de documentation. Il s'agissait de les sensibiliser à la démarche entreprise et au contexte dans lequel elle se développait (l'application de la LOLF et du contrôle de gestion), d'une part ; de vérifier la pertinence d'hypothèses émises de façon nécessairement un peu théoriques en les confrontant sinon à la réalité des pratiques (sauf exception), du moins à celle du terrain, d'autre part. Bref il s'agissait à la fois d'observer la façon dont était comprise et perçue la démarche et de faire valider le travail entrepris. Dans la mesure où les remarques critiques et les commentaires de ces responsables risquaient de donner lieu à des ajustement ou modifications, il fallait que la présentation de l'outil proposé intervienne le plus tôt possible d'autant que les disponibilités de chacun sont plus réduites durant la période estivale<sup>36</sup>. Nous ne reviendrons pas sur le cas de la DMF où nous avons rencontré la responsable du SBADG et non celle du centre de documentation. Pour le reste, nous avons été en contact avec les responsables des centres de la Délégation à la langue française et aux langues de France, de la Délégation aux arts plastiques, du Département des études et prospectives, de la Direction de la musique de la danse, du théâtre et du spectacle, de la Direction du livre et de la lecture et du futur centre de la Direction de l'architecture et du patrimoine<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Si la plupart des rencontres ont pu avoir lieu entre le 15 juillet et le 15 août, certaines d'entre elles n'ont malheureusement pu se faire qu'un peu tard : durant la dernière quinzaine d'août, voire au tout début du mois de septembre.

<sup>37</sup> Bien que le centre de documentation de la sous-direction des affaires juridiques (DAG) ait fait partie de notre environnement de travail immédiat, nous avons été dans l'impossibilité de rencontrer son responsable car le poste était vacant à notre arrivée au ministère.

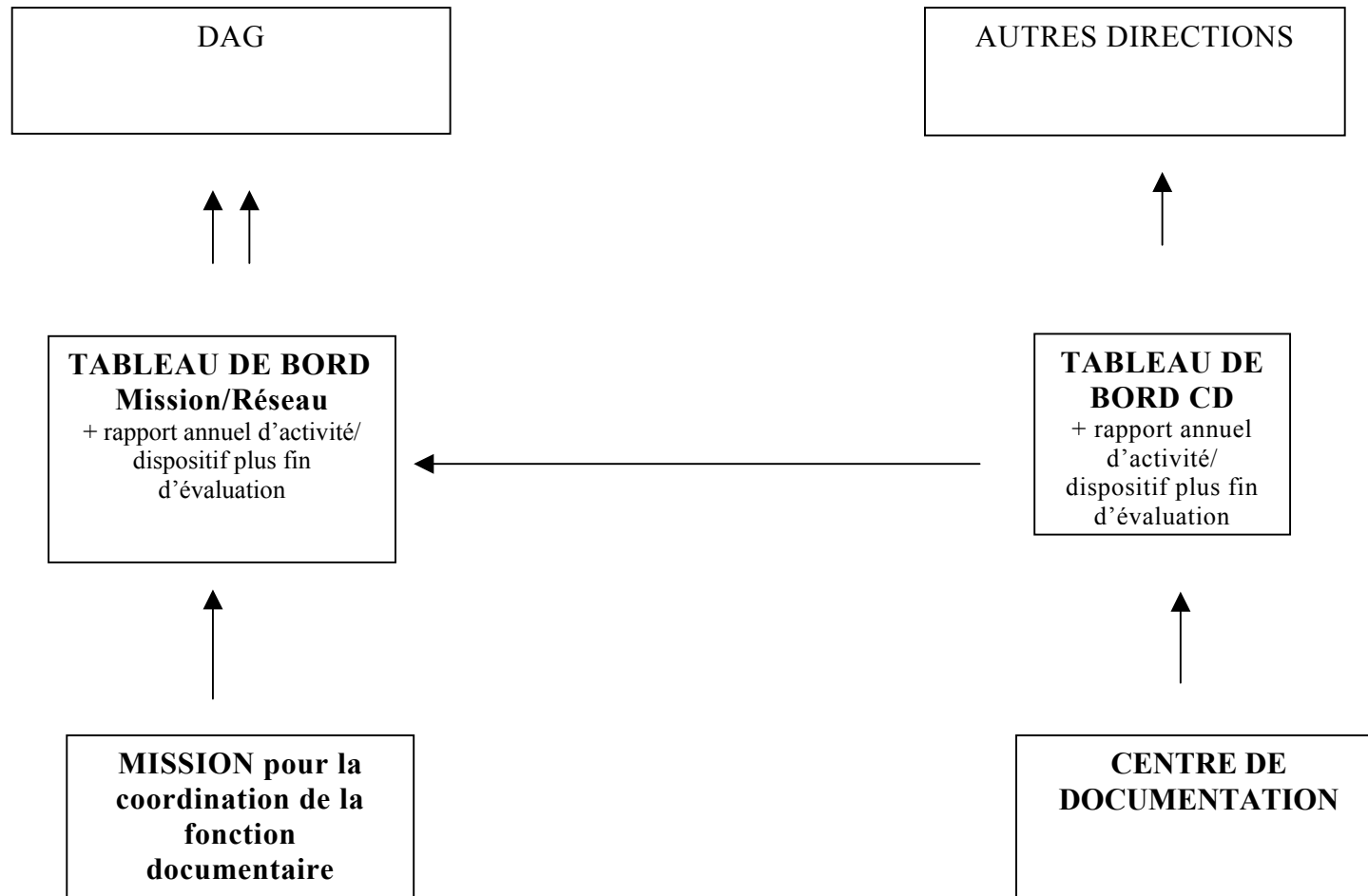


## **2. Dégagement d'une problématique propre au contexte et à la situation de la fonction documentaire en administration centrale**

Avant de nous lancer dans la modélisation des outils, il nous a paru souhaitable de dégager une problématique adaptée à la situation de la fonction documentaire au Ministère de la culture autour de laquelle articuler notre démarche. Cette problématique a servi de cadre à une réflexion postérieure et plus analytique sur les objectifs et les indicateurs eux-mêmes, réflexion que nous aborderons dans notre dernière partie. Elle nous a également aidé à introduire de façon argumentée la présentation de l'outil tableau de bord aux responsables des centres de documentation tout en la replaçant dans le contexte d'une réflexion plus large sur l'évaluation.

On trouvera ci-joint, un schéma et sa légende qui synthétisent cette problématique et que nous avons réalisés à l'intention des différents responsables. Ils faisaient partie d'un document de présentation de notre stage et de la démarche entreprise, Nous leur avons fait parvenir ce document préalablement à toute rencontre.

### Schéma de la démarche d'évaluation proposée pour le MCC



## **LEGENDE :**

### Trois niveaux à distinguer au plan des structures à évaluer :

- Le niveau mission
- Le niveau réseau : ensemble des CD et valeur ajoutée par le fonctionnement en réseau. Le réseau n'étant pas réductible à la somme des unités qui le composent.
- Le Centre de documentation : entité propre ayant vocation à remplir ses missions et à servir sa population cible indépendamment du fonctionnement en réseau.

### Deux niveaux à distinguer au plan de la procédure d'évaluation elle-même :

- Le Tableau de Bord optique Contrôle de Gestion qui a vocation d'être à la fois un outil de pilotage au quotidien des services et un instrument de négociation avec les tutelles.
- Un dispositif d'évaluation complémentaire sous la forme, par exemple, d'un rapport d'activité annuel, qui permettrait de dégager des indicateurs annuels et des aspects importants de la valeur ajoutée propre à l'activité documentaire (notamment dans ses aspects qualitatifs) peu repérables au niveau du tableau de bord.

### **2.1. Un triple niveau à évaluer : centre de documentation, mission et réseau**

Afin de rendre ce schéma plus explicite, il nous faut préciser que dans la nouvelle organisation dessinée par l'entrée en vigueur de la LOLF, c'est de la DAG que vont relever les fonctions supports. Cela signifie qu'en plus de sa direction de rattachement, chaque centre de documentation verra se resserrer les liens qui l'unissent à la Direction des affaires générales. Cela signifie aussi que la Mission pour la coordination de la politique documentaire devra se situer dans une double logique :

- D'une part, rendre compte – au moyen de son tableau de bord - de sa propre activité et performance à la DAG qui est sa direction de rattachement
- D'autre part, agréger les indicateurs des différents centres de documentation pour assurer, toujours auprès de la DAG, une visibilité globale à la fonction documentaire.

Mais très vite, il nous est apparu que la nécessité de construire deux tableaux de bord, l'un pour la Mission, l'autre pour les centres de documentation – ce qui correspond à deux niveaux différents d'application des outils – ne devait pas occulter le besoin de dégager un troisième niveau, afin de rendre compte de la fonction documentaire dans son ensemble : celui du réseau.

En effet si le réseau est constitué de la somme des structures documentaires d'administration centrale, il ne saurait pourtant s'y réduire. En conséquence, l'évaluation de ses effets ne sauraient pas davantage se ramener à la simple agrégation des données recueillies par chacun d'entre eux. Réfléchir à des indicateurs réseau, ou du moins proposer des pistes pour son évaluation, nous a semblé un aspect à ne pas négliger pour mener à bien notre mission. Enfin, puisque la structure dirigée par Anne Faure est avant tout un organe de coordination et de pilotage du réseau et qu'elle doit avoir une visibilité sur la fonction documentaire dans sa globalité, il semble plus légitime que ces indicateurs réseau figurent au sein de son tableau de bord plutôt que dans celui des centres de documentation.

## **2.2. Atouts et limites de l’outil tableau de bord préconisé par la LOLF**

Nous avons également tenté d’inscrire le tableau de bord dans une réflexion plus large sur l’évaluation afin d’attirer l’attention des documentalistes du ministère sur les atouts, mais aussi sur les limites de cet outil.

Il faut d’abord remarquer qu’en s’articulant autour de quelques objectifs opérationnels précis visant à traduire des objectifs généraux stratégiques, le tableau de bord agence et présente des indicateurs de façon sélective et ciblée. Il n’a pour vocation d’être exhaustif. Ensuite, il faut noter que l’outil préconisé par la LOLF se réclame d’une double fonction :

- Aider au pilotage des structures au quotidien et constituer un instrument d’aide à la décision pour les gestionnaires
- Donner une meilleure visibilité à l’activité des services aux tutelles dont ils dépendent et fournir un élément de négociation avec ces tutelles pour les responsables

Il semble donc témoigner d’un effort pour concilier les deux tendances de l’évaluation que nous avons relevées et qui ont pu être quelque peu opposées dans la pratique, voire dans la littérature de l’évaluation : l’évaluation pilotage à usage interne et l’évaluation politique à usage externe. Et on ne doit pas perdre de vue, en effet, que l’enjeu de l’évaluation est quelque peu différent selon qu’on se place du point de vue des tutelles ou de celui des responsables de service. Les premiers sont focalisés sur le bon usage des ressources alloués (autrement dit l’efficacité), les seconds se placent plutôt du côté de l’efficacité (a-t-on réalisé les objectifs que l’on s’était fixé ?).

Enfin, dans la mesure où il a vocation à se mettre en place dans tous les services, ce tableau de bord se présente avant tout comme un outil de suivi de structure : dans le cas qui nous intéresse, il doit permettre une approche synthétique et relativement globale de l’activité documentaire du ministère. Pour autant, il doit aussi obéir à sa vocation principale qui est d’être sélectif afin de rester efficace et raisonnable à mettre en œuvre.

Suite à cette brève analyse des caractéristiques du tableau de bord, nous pensons que des procédures d’évaluation plus fines gagneraient à être développées en parallèle à son élaboration pour tâcher de remédier à des carences inévitables et

pour tenter de mieux rendre compte d'aspects qualitatifs importants liés à l'activité documentaire, ce pour quoi il paraît assez mal adapté car la qualité ne se laisse pas aisément réduire à des chiffres<sup>38</sup>. Or, un dispositif d'évaluation efficace, pertinent et complet doit prendre en compte tous les aspects : l'efficience, parce que c'est ce qui intéresse en premier lieu la tutelle ; l'efficacité, car elle est essentielle aux décideurs ; mais aussi la qualité, car depuis que les approches marketing et qualité ont influencé la réflexion théorique dans le monde des bibliothèques et de la documentation, l'aspect est devenu incontournable. D'ailleurs la prise en compte du point de vue externe (tutelles, usagers) est nécessaire à la bonne gestion interne du service (décideurs). Ainsi efficacité, efficience et qualités demeurent inséparables.

Contrairement au tableau de bord qui a vocation à être alimenté de façon trimestrielle ou semestrielle, ces procédures plus fines permettraient de faire le bilan sur une année et de mettre ainsi en lumière des aspects dont l'outil de pilotage ne permet pas de rendre compte. Elles pourraient donner matière à la rédaction d'un rapport annuel d'activité dont la forme plus souple, moins contraignante, laisserait également plus de marge à une personnalisation de l'évaluation. A plus long terme, elles pourraient avoir des incidences sur la politique globale des services en dégagant une vue d'ensemble nécessaire à l'impulsion d'une dynamique d'activité. Dans cette perspective, l'outil de négociation de chacun avec sa tutelle pourrait se concevoir de la sorte :

- Quelques indicateurs issus du tableau de bord pilotage
- Quelles informations issues du rapport d'activité

La sélection se ferait à chaque fois en fonction de l'aspect stratégique des indicateurs ou des informations remontés. Cette combinaison de données issues des deux sources pourrait répondre au besoin de se rendre visible dans une dimension plus satisfaisante. On peut concevoir que chaque centre de documentation, ainsi que la Mission, fasse parvenir à sa direction un document synthétique et facilement lisible qui exploiterait ces deux outils.

---

<sup>38</sup> Il ne faut pas oublier que le tableau de bord que les Missions du contrôle de gestion visent à mettre en place au Ministère de la culture est relativement normalisé et contraint : construit sous Excel avec une structure et une organisation qui reste assez proche d'un service à l'autre en dépit d'une personnalisation évidente et nécessaire. Il y a

Il nous a paru intéressant de mettre en perspective ces deux outils : le tableau de bord préconisé par la LOLF et le rapport d'activité qui correspond à une pratique davantage établie dans le monde de la documentation afin de réfléchir à ce qu'on gagne à les envisager de façon complémentaire. Cependant il faut souligner qu'à notre connaissance, au Ministère de la culture, seul deux centres de documentation, celui de la Direction de la Danse, de la Musique, du Théâtre et du Spectacle et celui du Département des Etudes et Prospectives, se plient à la discipline de la rédaction annuelle d'un rapport et à des pratiques d'évaluation régulières<sup>39</sup>. Nous sommes également conscientes que multiplier les procédures d'évaluation peut se révéler plus lourd et contraignant que véritablement efficace. La priorité demeure donc la réflexion sur le tableau de bord lui-même comme outil de base synthétique qui présente un double avantage : répondre à un besoin immédiat tout en pouvant également préparer la mise en œuvre de procédures d'évaluation complémentaires<sup>40</sup>.

### **2.3. Obstacles et conditions favorables à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation**

Enfin, nous aimerions attirer l'attention sur les conditions qui nous paraissent propices à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation au ministère et donc à la prise en main des outils que nous allons proposer. Mais nous voudrions aussi signaler les obstacles possibles que nous avons pu identifier : certains d'entre eux ont d'ailleurs pu constituer un handicap dans notre propre travail.

L'entrée en vigueur de la LOLF et l'attente consécutive des tutelles peuvent être vécues comme une contrainte par les professionnels de la documentation. Mais anticiper sur cette application du contrôle de gestion à la fonction documentaire, comme cela a pu être fait au Ministère de la culture, c'était justement essayer de donner les moyens aux agents de s'approprier les outils et la démarche sans qu'ils

---

donc peu de place pour la fantaisie ou les innovations en matière de procédures d'évaluation : on y trouvera essentiellement des chiffres et des graphiques issus de chiffres.

<sup>39</sup> Il faut mentionner aussi cependant le cas un peu particulier du centre de documentation de la DMF dont l'évaluation se situe dans le contexte plus vaste du rapport d'activité rédigé par la responsable du SBDAG.

se les voient purement et simplement imposés d'en haut. Les moyens aussi d'avoir leur mot à dire dans le choix et l'élaboration de ces outils afin qu'ils correspondent davantage à leurs besoins et soient perçus comme un élément efficace pour le dynamisme de leur activité et non comme une simple procédure de contrôle. En ce sens, le contexte général nous paraît plutôt un atout qu'un handicap, d'autant que le besoin de se préparer dans les meilleures conditions à l'introduction effective des procédures d'évaluation a été largement partagé, comme nous l'avons souligné, par la communauté des documentalistes ministériels. Que ce soit au sein du réseau ministériel ou au sein de celui des partenaires que sont les centres d'information et de documentation des DRAC ou les bibliothèques des Etablissements Publics associés, les documentalistes du Ministère de la culture devraient donc trouver une large communauté à laquelle s'identifier dans leur démarche et avec laquelle échanger outils, expériences et réflexions ; ce qui ne peut être que favorable à sa mise en œuvre.

Par ailleurs, le contexte politique de la réorganisation en cours est lui aussi propice à cette mise en œuvre. Et cela pas simplement parce que les procédures d'évaluation ont été identifiées par les experts comme un élément clé à introduire dans la refonte et la modernisation de la fonction documentaire au Ministère de la culture. Mais plus profondément parce que ce contexte a autorisé et encouragé des réflexions de fond portant sur la vocation des services et le sens du métier. Il a constitué une opportunité nouvelle de réfléchir collectivement aux objectifs que la fonction documentaire cherchait à atteindre et à la façon dont ses missions pouvaient se définir. En effet, la rédaction du schéma directeur ne s'est par faite sans un gros effort de concertation, de réflexion et de travail en amont, auxquels les professionnels des centres ont été très largement associés et dont témoignent ses nombreuses annexes.

Il aurait donc été une erreur, nous semble-t-il, de séparer le travail de formalisation que requerrait l'élaboration du tableau de bord de ce contexte et des orientations qu'il avait fait naître : ils devaient au contraire constituer une des bases importantes de notre réflexion.

---

<sup>40</sup> Nous reviendrons sur cet aspect dans notre dernière partie



A l'inverse il existe aussi un certain nombre d'obstacles à la mise en œuvre de l'évaluation au sein du ministère. Nous ne reviendrons pas sur la rareté des pratiques d'évaluation et sur la disparité dans la professionnalisation des agents qui constituent un des inconvénients majeurs et les plus évidents.

Il faut également souligner que si un tel besoin de redéfinition de la fonction documentaire s'est fait sentir lors du lancement du projet de réorganisation, c'est que très rares étaient les centres à bénéficier d'un texte officiel faisant mention de leur existence et d'une description précise de leurs missions. Or, en dépit des orientations qui figurent dans le schéma directeur, la vision de ces missions telles qu'elles ont été redéfinies, reste encore un peu théorique, générale et abstraite. Elle n'a encore trouvé ni à s'inscrire précisément ni à être validée dans le fameux « contrat d'objectifs » qui reste à écrire. Non seulement ce texte qui aurait été un auxiliaire précieux nous a fait défaut dans notre démarche d'élaboration du tableau de bord à destination des centres de documentation, mais encore nous pensons qu'il est essentiel pour que l'identification véritable aux missions retracées dans le schéma directeur ait lieu.

Tant que ce document de « référence pour la définition et l'évaluation des centres de documentation » n'est pas entériné, l'appropriation de la démarche entreprise au cours du stage risque d'être difficile.

En ce qui concerne l'évaluation de la Mission de coordination de la politique documentaire, on se heurte à un obstacle à la fois inverse et similaire. Ses missions sont assez clairement définies dans le schéma directeur et trouvent une expression officielle précise dans la note de Jean-Jacques Aillagon datant de mars 2004. Mais le caractère extrêmement récent d'une structure qui n'a pas encore pris son rythme de croisière et dont l'action est restée pour l'instant plus théorique que pratique a contribué à compliquer la modélisation du tableau de bord. Il risque également, dans un premier temps du moins, de ne pas faciliter l'évaluation elle-même.

# **Modélisation des outils et recommandations pour une mise en place des procédures d'évaluation proposées**

## **1. Modélisation du tableau de bord des centres de documentation**

Cette modélisation a eu lieu en deux grandes étapes.

Tout d'abord, nous avons réalisé un modèle de tableau de bord sous Word. Accompagné de multiples commentaires, il se voulait à la fois un document de travail privilégiant les pistes de réflexion autour des indicateurs sélectionnés, un document pédagogique susceptible de faire l'objet d'une communication aux responsables des centres de documentation, et le canevas à partir duquel construire l'outil lui-même sous Excel avec l'équipe du contrôle de gestion.

Dans un deuxième temps, nous avons suivi le travail de réalisation d'un prototype<sup>41</sup> du tableau de bord mené par la Mission du contrôle de gestion et rendu visite aux différents responsables pour leur présenter la version sous Word et celle sous Excel dès qu'elle a été disponible<sup>42</sup>. Les travaux du contrôle de gestion et les commentaires des différents documentalistes ont pu soulever de nouvelles interrogations ou mener à des ajustements qui transparaissent dans la deuxième version sous Word du tableau de bord présentée dans ce rapport.

---

<sup>41</sup> Nous employons le terme de prototype d'une part parce que les indicateurs ne sont pas renseignés avec des données réelles bien qu'on puisse faire des simulations pour générer des courbes ou des bâtons au niveau des graphiques, d'autre part parce que la démarche se voulait plus expérimentale qu'opérationnelle.

<sup>42</sup> Certains rendez-vous avec les documentalistes qui ont eu lieu fin juillet ont précédé la réalisation du prototype, pour leur donner une idée de la forme définitive de l'outil nous leur avons montré le tableau de bord de la mission des Archives à défaut de la première version sous Excel du leur.

## 1.1. La définition des objectifs

### 1.1.1 Les objectifs stratégiques

<b>Objectifs stratégiques retenus pour le tableau de bord des centres de documentation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer l'efficacité et la cohérence de l'action administrative par une information professionnelle accessible</li> <li>• Favoriser la connaissance de l'action du ministère auprès des administrés</li> </ul>

Dans le contexte actuel, la réflexion sur les objectifs stratégiques, qui découlent directement des missions, devait se situer dans une double perspective : celle de la réflexion formalisée dans le schéma directeur et celle de l'apport que pouvait constituer le travail réalisé avec le club des documentalistes interministériels.

L'organisation de la fonction documentaire que vise à mettre en place le schéma directeur réoriente clairement le centre de documentation vers son public interne, que sa vocation soit sectorielle ou transversale. La volonté de le voir inscrit plus clairement dans l'organigramme de sa direction et celle de lui assurer un positionnement stratégique vont dans le même sens. Le cadre fourni par la LOLF incite lui aussi à prendre en compte l'usage interne des structures documentaires. En effet, les fonctions supports auxquelles la documentation est assimilée ne sont pas prioritairement dirigées vers les citoyens mais vers le soutien et l'accompagnement de l'action des ministères qui, elle, est au service de la collectivité. On peut donc dire que leur vocation de service public à l'égard de l'utilisateur externe apparaît comme indirecte ou en tout cas seconde. Enfin, étant donné que le tableau de bord est un outil de communication et de négociation, les documentalistes du club interministériel se sont montrés soucieux de dégager des objectifs stratégiques susceptibles d'accroître la légitimité de leur fonction. De façon assez évidente, là encore, la contribution du centre de documentation à l'efficacité du fonctionnement administratif, son rôle stratégique d'aide à la décision et de point central dans la circulation des flux d'information internes, constituent les arguments les plus à même de convaincre les tutelles dans les différents ministères.

Autant de raisons qui expliquent l'adoption de deux objectifs stratégiques dans le tableau de bord destiné aux centres de documentation du Ministère de la culture : l'un davantage orienté vers le public interne et se déclinant de façon plus complète ; l'autre dirigé vers les usagers extérieurs afin de rendre compte d'une mission de service public qui reste importante mais qui est ainsi dissociée de la vocation principale et qui passe au second plan<sup>43</sup>.

#### 1.1.2 Les objectifs opérationnels

En ce qui concerne les objectifs opérationnels, il s'agissait davantage, pour les définir, de prendre en compte la finalité de l'outil lui-même qui se veut aussi un instrument de suivi de structure. Ils devaient donc pouvoir se décliner en autant d'indicateurs permettant de rendre compte de l'activité et de la performance des centres de documentation de façon sinon exhaustive, du moins globale. Nous n'avons pas privilégié l'originalité mais la simplicité et la clarté : une certaine latitude a également subsisté dans leur formulation au gré de l'adoption, du rejet, ou du déplacement de tel ou tel indicateur : ce qui explique les modifications mineures d'une version à l'autre du tableau de bord (cf. pages 45 à 53).

### 1.2. Le choix des indicateurs

Cela reste la partie la plus délicate du travail. C'est sans doute celle qui a connu le plus de modifications, d'aménagements et de remises en cause. La nécessité de construire un outil servant au pilotage de façon globale tout en limitant le nombre d'indicateurs est à elle seule une contrainte forte.

Par ailleurs, nous avons voulu nous appuyer sur l'existant en matière de normalisation des indicateurs : les normes ISO 11620 et 2789. Bien que davantage adaptées à l'évaluation des bibliothèques, elles fournissaient une base de travail incontournable dont de nombreux éléments pouvaient être adoptés. La matière à disposition n'en était que plus abondante.

---

<sup>43</sup> A ce titre, nous voudrions signaler que le premier objectif stratégique retenu est une adaptation de celui proposé par un membre du Ministère de l'Équipement et des Transports. L'expression d'« information professionnelle » nous a paru particulièrement pertinente : en effet, la fonction documentaire se distingue de la fonction archive (cette distinction est plus ou moins claire selon les ministères) mais a pour vocation d'agréger de l'information interne et externe. Cette expression a pour avantage de pouvoir intégrer ce double aspect tout en mettant en avant le caractère utile, pour l'exercice des métiers et des compétences au sein d'un ministère, de l'information fournie par les services documentaires.

Dès lors l'élaboration d'un tableau de bord s'apparente à un travail d'élimination et de réduction progressives. Et l'un des paradoxes inhérents à la tâche vient sans doute de la nécessité d'aboutir à un outil synthétique et lisible dont la simplicité apparente peut être trompeuse car elle a demandé un gros effort de formalisation et de réflexion en amont qui n'est pas forcément très visible. De plus, lorsque le nombre d'indicateurs est réduit, chaque choix doit être justifié et explicité bien qu'il demeure d'une façon ou d'une autre arbitraire et contestable. Enfin, le travail sur les indicateurs demande minutie et rigueur car il suppose :

- De bien réfléchir au sens de chaque indicateur afin d'en donner une définition assez claire et précise pour que sa prise en mains soit facilitée, que les données recueillies soient comparables et que leur agrégation ait un sens
- De bien réfléchir au recueil de données qui ne véhicule pas les mêmes contraintes selon qu'il est automatisé ou manuel
- De bien réfléchir, surtout, à la signification des données recueillies. Signification qui est inséparable de critères d'interprétation pour une part objectifs pour une autre liés au contexte et à la situation spécifiques de chaque structure, et sur laquelle il faut s'efforcer de fournir des recommandations et des précisions

En dernier ressort le choix des indicateurs est basé sur la prise en compte de ces trois dimensions complexes et sur la recherche d'un équilibre entre la nécessité d'être sélectif et celle de donner la vision la moins réductrice et biaisée possible d'un service.

## 1<sup>ère</sup> version proposée pour la réalisation d'un prototype sous Excel

<b>1<sup>er</sup> Objectif stratégique : Renforcer l'efficacité et la cohérence de l'action administrative par une information professionnelle accessible</b>				
<b>1<sup>er</sup> Objectif opérationnel/mesurable : Renforcer l'usage du centre de documentation d'administration centrale pour la population interne prioritaire</b>				
	Indicateurs	Type d'indicateurs	Collecte des données	Commentaires
1	Evolution du nombre d'heures d'ouverture au public interne	Efficacité	Manuelle	Prise en compte des heures d'ouverture <i>effectives</i> au public. Indicateur qui n'a de sens que rapporté aux moyens humains dont dispose un CD. Une baisse du nombre d'heures d'ouverture ou une impossibilité à respecter les horaires prévus étant un des symptômes les plus clairs de déficit en personnel
2	Pourcentage de fréquentation de la population de la direction sur la population interne	Efficacité	Manuelle : selon la méthode choisi, décompte exact et permanent ou estimation sur la base d'une semaine test	Il s'agit ici de compter tous les visiteurs entrant indépendamment de leur usage du CD. Distinction qui se justifie particulièrement pour les CD transversaux qui seront au nombre de 4 et auront normalement pour vocation de s'ouvrir plus largement à l'ensemble de la population de l'administration centrale.  Il paraît peu opératoire de se baser sur le nombre de prêts comme le préconise la norme ISO : dans une grosse bibliothèque universitaire ou publique, un nombre important d'ouvrages sort tous les jours, mais les chiffres ou estimations que nous avons pu obtenir démontrent que les flux de documents ne sont pas comparables dans les CD du ministère.
3	Nombre des demandes sur place et à distance adressées au CD (avec ventilation par type de demandes) ou Part des demandes adressées au CD ayant reçu une réponse ou Part des demandes adressées au CD ayant reçu une réponse dans un délai satisfaisant (ou l'un dans un premier temps puis l'autre) ?  A distinguer par type de population : interne/ externe	Efficacité	Manuelle	Il faut distinguer recherches sur place et à distance (pas de donnée globale). En effet, à terme, il pourra être intéressant de croiser les résultats de cet indicateur pour les recherches à distance avec les taux de consultation des ressources électroniques : l'interprétation d'une baisse de la fréquentation physique ne pouvant être comprise qu'au regard des usages à distance qui sont faits du centre de documentation  Difficulté de prendre en compte les délais
4	Evolution du nombre de prêts (et éventuellement de consultations)	Efficacité	Automatique : liste fournie par le SIGB pour une période donnée et qui peut être le trimestre	On part du principe que seule la population interne peut emprunter. Pour certains centres de documentation, la consultation de documents spécifiques comme les rapports d'activité (IGAAC) ou les dossiers d'artistes (DAP) peut remplacer le prêt. Normalement une trace de cette consultation devrait pouvoir être conservée par un enregistrement dans le

				SIGB (prêt sur place). On aura tout intérêt à garder cette trace si le type de documents consultés sont parmi les plus demandés du fonds.
<b>2<sup>ème</sup> Objectif opérationnel/mesurable : Optimiser la politique documentaire et mesurer son impact auprès de la population cible</b>				
5	Evolution du nombre d'acquisitions budgétaires et non budgétaires : faire la distinction entre les achats et les acquisitions gratuites	Efficacité	Tableaux de gestion communiqués par le BFS et la mission ?	A long terme le SIGB Doris devrait permettre à chaque centre de suivre ses acquisitions. Cependant rendre cette fonctionnalité opérationnelle n'est pas la priorité immédiate. La collecte se fera donc plutôt par l'intermédiaire du BFS ou de la mission, bref des structures en charge des acquisitions.
6	Evolution du nombre d'acquisitions par type de documents	Efficacité	Tableaux de gestion communiqués par le BFS et la mission ?	
7	Pourcentage/ Part des dépenses engagées	Efficienne	Tableaux de gestion communiqués par le BFS et la mission ?	Même si le budget d'acquisition de la plupart des CD est globalisé, il est souhaitable que chaque chef de service puisse suivre la part des dépenses engagées trimestriellement par rapport à l'enveloppe globale annuelle que sa direction lui a allouée. Indicateur pilotage qui permet de surveiller l'évolution des dépenses en cours d'année
8	Evolution du nombre de consultations sur l'intranet documentaire alimenté par les CD		Automatique	
<b>3<sup>ème</sup> Objectif opérationnel/mesurable : Améliorer l'efficacité du traitement, de la production, de la diffusion et de la conservation de l'information</b>				
9	Evolution du nombre de notices rentrées dans le catalogue	Efficacité	Automatique SIGB	
10	<i>Délai moyen de traitement des documents (catalogage plus indexation)</i>	Efficacité Qualité	<i>Manuelle</i>	<i>La norme ISO 11620 préconise dans le délai moyen de traitement des documents la prise en compte des dates de réception, catalogage, indexation ainsi que de celles de l'équipement du document et de sa mise en rayon. Cela se conçoit sans doute davantage dans une grosse bibliothèque où les différents services sont éclatés et où la transmission des documents de l'un à l'autre implique de nouveaux délais. Dans ce type de bibliothèque le circuit du document est également clairement établi et maîtrisé. Ce n'est pas le cas actuellement pour les CD d'AC d'où une certaine difficulté à mettre en place ce type d'indicateur.</i>
11	« Evolution du nombre de documents produits par le CD » ou « Part des documents produits par le CD diffusés	Efficacité	Automatique ?	S'intéresse-t-on à la production ou à la diffusion, ou aux deux ? Peut-on traiter de façon équivalente des réalités très disparates d'un centre à l'autre ?

	et/ou signalés sur l'intranet »			
12	« Part de la population à desservir effectivement desservie/ou desservie dans un délai satisfaisant ? » (diffusion papier)	Efficacité Qualité	Manuelle	La production de documents papiers pose un certain nombre de problèmes. Il est nécessaire de faire la distinction entre le produit et le nombre d'exemplaires, de considérer la population desservie et, éventuellement, de prendre en compte les délais aussi bien de production que d'envoi
<b>2<sup>ème</sup> Objectif stratégique : Favoriser la connaissance de l'action du ministère auprès des administrés</b>				
<b>1<sup>er</sup> objectif opérationnel/mesurable : Toucher un public extérieur et assurer également une mission de service public pour certaines des prestations offertes par le CD</b>				
13	Evolution du nombre d'heures d'ouverture au public extérieur	Efficacité	Manuelle	Basée sur un calcul du nombre d'heures effectives dans le trimestre
14	Part des usagers externes sur le total des visiteurs	Efficacité	Manuelle	Le 2ème indicateur du TB sert également à construire celui-ci
15	Evolutions du nombre de consultations sur place effectuées par les visiteurs extérieurs	Efficacité	Manuelle Cahier des RDV ou fiches à remplir pour les consultations	On part du principe que la consultation ne se fait qu'à la demande. L'indicateur paraît donc aussi fiable que celui du prêt pour les usagers internes
16	<i>Nombre de visites virtuelles sur le site internet de la fonction documentaire</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Automatique</i>	<i>Prévisionnel</i>
17	<i>Taux de consultation du site internet ayant donné lieu à une visite au CD</i>  <i>Prévisionnel</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Manuelle</i>	<i>Indicateur qui ne paraît pertinent (au niveau TB du moins) que pour les usagers extérieurs. Dans la mesure où les visiteurs extérieurs ne peuvent accéder aux services que sur RDV, on part du principe que quand ils viennent, soit ils ont été orienté par le futur service d'information et d'accueil du public, soit ils ont repéré un titre du catalogue/une ressource qui les intéresse par exemple et ils appellent pour venir la consulter. Dans la mesure où ils sont obligés de motiver leur demande, il semble plus facile de renseigner au jour le jour ce genre d'indicateur en ce qui les concerne.</i>  <i>Pour le public interne, c'est plus informel et donc plus délicat ; de plus d'autres critères peuvent entrer en ligne de compte pour motiver une visite et il peut être intéressant de les prendre en compte en se penchant sur une analyse plus fine (annuelle) de ses pratiques : recommandations d'un collègue, relations nouées avec le personnel du centre...</i>



**Version retravaillée après réalisation du prototype sous Excel, synthèse des différents éléments recueillis auprès des responsables des centres de documentation et arbitrage de la responsable de stage**

<b>1<sup>er</sup> Objectif stratégique : Renforcer l'efficacité et la cohérence de l'action administrative par une information professionnelle accessible</b>				
<b>1<sup>er</sup> Objectif opérationnel/mesurable : Renforcer l'usage du centre de documentation d'administration centrale pour la population interne prioritaire</b>				
	Indicateurs	Type d'indicateurs	Collecte des données	Commentaires
1	Evolution du nombre d'heures d'ouverture au public interne	Efficacité	Manuelle Prise en compte des heures d'ouverture effectives au public	
2	Evolution du nombre de demandes sur place et à distance issues de la population interne avec ventilation par type de demandes et par type de population (direction, hors direction)		Manuelle : selon la méthode choisi, décompte exact et permanent ou estimation sur la base d'une semaine test	On fusionne l'indicateur 2 et 3 pour croiser les données et produire un graphique qui soit synthétique et très parlant ; on concentre strictement cet indicateur au niveau interne, ce qui est plus cohérent étant donné la structure globale (bipartite) du tableau de bord. On adopte une définition plus large de la population interne étendue aux services déconcentrés.
3	Evolution du nombre de prêts, de consultations sur place et d'envois de documents (papiers ou électroniques) auxquels ont donné lieu les demandes internes	Efficacité	Automatique et Manuelle	Si pour les prêts, on pourra obtenir des chiffres exacts à partir du module statistique du SIGB, pour les consultations et les envois de documents, il faudra sans doute se contenter d'estimations
4	<i>Délai moyen de réponse</i>	<i>Efficacité</i> <i>Qualité</i>	<i>Manuelle</i>	<i>Prévisionnel à court ou moyen terme</i> <i>Attention : nous alertons sur le fait que le délai moyen de réponse doit être interprété avec prudence, cependant il semble un moyen incontournable de sensibiliser à une question qui demeure très importante en dépit des nombreuses difficultés que pose son évaluation et une opportunité de pouvoir discuter et tenter d'interpréter d'éventuels chiffres très divers.</i> <i>Pour être véritablement significatif, un délai moyen doit être davantage une estimation (honnête) qui tienne compte de la variété des questions (ponctuelle versus complexe) et des situations d'échange (sur place versus à distance)</i>
<b>2<sup>ème</sup> Objectif opérationnel/mesurable : Répondre aux besoins documentaires de la population interne prioritaire</b>				

5	Evolution du nombre d'acquisitions budgétaires et non budgétaires (ventilées par dons, abonnements gratuits, collecte interne) par type de documents (JO, monographies, périodiques)	Efficacité		Fusionner les indicateurs représente l'avantage de pouvoir là aussi croiser les données : savoir combien de périodiques sont des dons, combien des achats... Cela permet aussi de calculer rapidement une donnée particulièrement intéressante comme la part de la littérature collectée en interne sur le nombre d'acquisitions. Préférence accordée à des indicateurs synthétiques, complexes qui permettent d'obtenir des courbes très complètes
6	Pourcentage/ Part des dépenses engagées	Efficiencia		
<b>3<sup>ème</sup> Objectif opérationnel/mesurable : Améliorer l'efficacité du traitement, de la production et de la diffusion de l'information</b>				
7	Evolution du nombre de notices rentrées dans le catalogue	Efficacité	Automatique SIGB	
8	<i>Délai moyen de traitement des documents (catalogage plus indexation)</i>	Efficacité Qualité	<i>Manuelle</i>	<i>Prévisionnel à moyen ou long terme</i>
9	Evolution de la diffusion du nombre d'exemplaires papiers des produits documentaires élaborés par le CD			La construction de cet indicateur suppose de connaître le nombre total de documents produits ainsi que leur mode de diffusion. En fait, le travail préalable devrait être pour chaque CD de répertorier précisément tous les types de documents qu'il produit et de s'interroger sur leur mode de diffusion, de signalement et sur leur cycle de vie.
10	Evolution du nombre de consultations sur l'intranet documentaire alimenté par le CD		Automatique	Les deux indicateurs 9 et 10 ne peuvent être interprétés qu'au regard l'un de l'autre. L'idée est d'avoir une visibilité sur la diffusion des documents papier et sur la consultation de ceux mis en ligne en partant du principe que la performance relève davantage de l'utilisation qui est faite du produit proposé que de sa fabrication. En d'autres termes, inutile de produire des documents que personne ne va lire. Mais si on peut espérer obtenir des données relatives à la consultation de documents électroniques grâce aux fonctionnalités des applications informatiques, il n'en va pas de même pour les documents papier : il faut donc se contenter de chiffres de diffusion. Ces deux indicateurs devraient préparer le passage au suivant encore prévisionnel
11	<i>Evolution de la part des produits documentaires diffusés sur l'espace intranet alimenté par le CD</i>		<i>Automatique</i>	<i>Prévisionnel à moyen ou long terme</i> <i>C'est l'alimentation régulière de la rubrique alimenté par le centre de documentation que nous aimerions pouvoir mesurer via par exemple des</i>

				<i>listes de ressources « download » sous Sémaphore. Mais outre les difficultés techniques que cela pourrait poser, étant donné que l'alimentation des rubriques intranet est soumise à des droits, nous alertons sur le fait qu' une telle procédure pourrait être sentie comme un contrôle à caractère personnel par les agents</i>
<b>2<sup>ème</sup> Objectif stratégique : Favoriser la connaissance de l'action du ministère auprès des administrés</b>				
<b>1<sup>er</sup> objectif opérationnel/mesurable : Toucher un public extérieur et assurer également une mission de service public pour certaines des prestations offertes par le CD</b>				
12	Evolution du nombre d'heures d'ouverture au public extérieur	Efficacité	Manuelle Basée sur un calcul du nombre d'heures effectives dans le trimestre	
13	Evolution du nombres de demandes sur place et à distance (avec ventilation par type de demandes) issues de la population extérieure	Efficacité	Manuelle	Cet indicateur et le suivant sont le pendant exact des indicateurs 2 et 3 de la première partie du tableau : derrière deux fiches de saisie avec des tableaux à multiples entrées devraient servir à renseigner ces 4 indicateurs.
14	Evolutions du nombre de consultations sur place et d'envois de documents (électroniques ou papier) auxquels ont donné lieu les consultations externes	Efficacité		
15	<i>Nombre de visites virtuelles sur les pages internet alimenté par le centre de documentation</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Automatique</i>	<i>Prévisionnel à moyen ou long terme</i>
16	<i>Taux de consultation du site internet ayant donné lieu à une visite au CD</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Manuelle</i>	<i>Prévisionnel à moyen ou long terme</i>

### 1.3. Les difficultés rencontrées

#### 1.3.1 Remarques préalables générales

Nous commenterons ici brièvement la structure des tableaux de bord réalisés sous Word. Elle s'organise en quatre colonnes : la première mentionne l'intitulé précis de l'indicateur qui doit être le plus explicite possible. La dernière (« commentaires ») nous a permis d'alerter sur les difficultés que la définition de cet intitulé peut néanmoins poser et de faire des remarques sur la signification de l'indicateur dans la perspective de l'interprétation des données. La colonne « collecte des données » nous a obligé à nous poser systématiquement la question de la modalité du recueil et de réfléchir à ses implications. La colonne « type d'indicateurs », enfin, devait nous permettre de ranger l'indicateur dans une des catégories définies par le contrôle de gestion : efficacité, efficience, qualité ; aussi artificiel que l'exercice se soit parfois révélé.

En effet, si cette mouture sous Word devait servir à construire le prototype sous Excel, elle devait aussi nous permettre de renseigner la fiche d'identité qui accompagne chaque indicateur dans la version définitive du tableau de bord. Fiche d'identité où des indications précises doivent apparaître sur le sens de l'indicateur, la collecte, le calcul et l'interprétation des données<sup>44</sup>.

Au final le tableau de bord compte 16 indicateurs dont quatre prévisionnels afin de permettre un démarrage en douceur (seulement 12 indicateurs à renseigner) tout en assurant une certaine survie de l'outil conçu pour intégrer des évolutions à plus ou moins long terme.

#### 1.3.2 Difficultés liées au sens de l'indicateur

Ces difficultés peuvent être liées à la complexité ou à l'ambiguïté de la notion que l'indicateur recouvre ou au champ d'application de cette notion.

Nous en donnerons deux exemples particulièrement significatifs ; celui de ce que l'on met derrière le terme de « demandes » et celui du périmètre de définition de la population interne (indicateur 2).

---

<sup>44</sup> A l'heure où nous rédigeons ce rapport, la nouvelle version sous Excel du tableau de bord des centres de documentation n'est pas encore finalisée. On trouvera cependant une maquette de cette nouvelle version en annexe II, 1 accompagnée d'un exemple de fiche d'identité renseignée (ce travail est encore en cours).

En ce qui concerne les demandes, une des principales difficultés tient à la ligne de partage entre la demande elle-même et le service sur lequel elle débouche (renseignement sous forme purement verbal, recherches documentaires avec réalisation ou non d'un dossier personnalisé, mais aussi prêt, consultation, photocopies de documents...) et à la modalité de la demande : sur place ou à distance. Modalité qui n'est pas sans incidence, bien sûr, sur le service rendu et qui, plus profondément, influe sur la représentation que chacun se fait de son activité<sup>45</sup>.

Afin de se plier aux exigences de sélectivité dans le nombre des indicateurs, nous avons opté pour une définition large du terme qui permette d'englober aussi bien les demandes d'information ponctuelles que les recherches documentaires plus approfondies ou les demandes de documents. En effet, en raison de la taille souvent réduite des structures et des liens informels qui peuvent se nouer entre collègues de travail d'une même administration, les consultations ou les prêts sont souvent médiatisés dans un centre de documentation et font l'objet d'un véritable échange entre le documentaliste et l'utilisateur. Nous avons également choisi de traiter en un seul indicateur demandes sur place et à distance bien qu'ils nous ait paru indispensable de dresser une typologie qui permette de les distinguer. Cette définition de l'indicateur n'est pas forcément meilleure qu'une autre, mais elle n'a pas été sans répercussion sur l'indicateur suivant<sup>46</sup>.

Lors de la réalisation de la deuxième mouture du tableau, nous avons donc choisi de mettre plus clairement en rapport la demande avec un des principaux services sur laquelle elle peut déboucher : la fourniture de document, que celle-ci se fasse sur place (consultation, prêt) ou à distance (envoi). On s'éloigne certes de l'indicateur tel qu'il est normalisé dans la norme ISO 11620 mais on rend sans doute mieux compte de l'activité du centre de documentation et du flux des documents<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> Par exemple, pour la responsable du centre de documentation de la DMDTS qui tient très régulièrement à jour des données sur son activité, la représentation est globale, continue : finalement tout est demande qui débouche sur une réponse, un prêt, une consultation, une réorientation vers d'autres sources ou un envoi de documents. Pour d'autres, on ne saurait assimiler prêt et demande, la coupure passe alors par l'usage du centre de documentation : sur place ou à distance ; le premier donnant lieu à un prêt ou une consultation ; le second à une réponse et éventuellement à un envoi de document électronique ou de photocopies.

<sup>46</sup> L'important, nous semble-t-il, étant de justifier ce choix et d'être le plus cohérent possible.

<sup>47</sup> Le nombre de prêts, dans bien des cas, ne semble pas être assez élevé pour fournir des chiffres satisfaisants. Les consultations qu'il s'agit d'évaluer sont bien alors celles qui ont eu lieu grâce à l'intervention du documentaliste. Il

En ce qui concerne la définition de la population interne, la rencontre avec les différents responsables nous a orienté vers la nécessité de prendre davantage en compte les services déconcentrés du ministère alors que nous avions spontanément opté pour une définition plus restrictive<sup>48</sup>. C'est également afin de mieux prendre en compte cette partie de la population interne que nous avons choisi de construire un indicateur complexe qui croise une typologie des demandes (sur place et à distance) avec une typologie de la population interne (direction versus hors direction). En effet, en termes de flux physiques, la fréquentation de cette partie de la population interne risque de ne pas être très significative<sup>49</sup> et la modalité de calcul adoptée dans le premier tableau et qui se basait sur un décompte des visites perdait de sa pertinence.

### 1.3.3 Difficultés liées à un contexte de modernisations et de transformations

Elles peuvent se résumer dans la question suivante : jusqu'à quel point doit on rendre compte du présent et des pratiques actuelles ou au contraire anticiper sur l'avenir ? Cette interrogation est en quelque sorte inhérente à l'outil lui-même conçu pour intégrer des évolutions tout en fournissant une base d'indicateurs solides et pérennes. Mais elle est aiguisée par les bouleversements organisationnels et techniques qu'est appelée à connaître la fonction documentaire à relativement court terme (dans les deux ou trois prochaines années) et qui sont liés au calendrier du Schéma directeur et à celui du déménagement.

Ainsi, selon la date d'entrée en vigueur du tableau de bord qui n'est pas fixée à ce jour<sup>50</sup>, l'envoi de documents électroniques risque d'être, en théorie du moins, assez vite obsolète. Les fonctionnalités de GED associées aux logiciels Cindoc et Doris-Loris<sup>51</sup> devraient pouvoir permettre, en interrogeant le catalogue en ligne, de consulter non seulement la notice mais encore le document primaire lui-même

---

paraît impossible d'estimer des consultations à la volée : la méthode préconisée par la norme ISO, et adaptée aux bibliothèques, qui consiste à compter les livres laissés sur les tables par les lecteurs n'aurait ici aucune pertinence.

<sup>48</sup> Administration centrale avec la distinction direction, reste du ministère.

<sup>49</sup> En revanche, on laisse de côté un élément important : combien de personnes de l'administration centrale utilisent ces lieux physiques que sont les CD ? Mais on peut se dire que le nombre de demandes **sur place** issues de la population **interne hors direction** permettra de se faire une idée assez juste de la fréquentation du reste de l'administration centrale dans les centres de documentation sectoriels et dans les centres transversaux ; ce qui est une donnée importante pour ces derniers.

<sup>50</sup> L'outil devra être proposé par la Mission et validé lors d'une réunion du comité d'avancement, étant entendu que le premier travail de présentation pédagogique que nous avons effectué auprès des responsables des centres de documentation n'est qu'une étape. Cependant il faut noter que l'entrée en vigueur de la LOLF fixe à 2005 ou 2006 au plus tard l'application des outils du contrôle de gestion

quand il en existera une version électronique et inciter à construire un indicateur de consultation de ces ressources électroniques plus pertinent et qui aura l'avantage, par ailleurs, de pouvoir être traité de façon automatique. Cependant, actuellement, l'envoi de documents a encore cours et correspond à une pratique réelle. Et il ne faut pas oublier non plus qu'il y a un certain décalage entre l'adoption d'un outil et son appropriation par les usagers. Il serait non seulement naïf mais encore dangereux de croire qu'à partir du moment où ces nouvelles fonctionnalités seront opérationnelles au plan technique, cela va se traduire par une chute immédiate et brutale du nombre de documents envoyés en réponse aux demandes.

Un enjeu assez similaire se pose en ce qui concerne les indicateurs choisis pour l'évaluation des produits documentaires élaborés. Il est bien entendu souhaitable que la version électronique de bon nombre d'entre eux remplace à plus ou moins courte échéance la version papier. Mais il faut tenir compte encore une fois des résistances psychologiques que cela peut entraîner chez certains usagers et de la spécificité inhérente à certains produits comme le BO ou le Panorama de la presse juridique<sup>52</sup>. Nous pensons donc qu'il est nécessaire que la Mission de coordination documentaire ait une vision globale de ce que représente la diffusion des exemplaires papier afin d'en évaluer les coûts et de pouvoir, chiffres à l'appui, faire émerger un consensus autour de ce qu'il est nécessaire de réduire, voire de supprimer, et de ce qu'il paraît justifié de conserver.

Enfin la diffusion électronique pose un certain nombre de problèmes liés au manque de visibilité et de structuration dont souffre l'information actuellement disponible en ligne, que ce soit sur le site Internet où il n'existe pas d'espace commun « documentation » et où les différents centres sont représentés de façon très inégale, ou sur l'intranet du ministère. En effet, la coexistence actuelle de deux intranets (l'ancien et le nouveau), les difficultés liées à l'installation du produit libre et collaboratif qui a été adopté ainsi qu'un certain désordre dans son organisation ne favorisent pas une prise en main optimale immédiate du nouvel outil par les agents. C'est ce qui explique que bon nombre des indicateurs liés

---

<sup>51</sup> Contrairement aux autres, la base du centre de documentation du DIC sera sous Cindoc

<sup>52</sup> élaborés par le centre de documentation de la SDAJ et sur lesquels les réactions recueillies parmi les documentalistes ont été unanimement en faveur du maintien de la version papier

aux services électroniques apparaissent comme prévisionnels dans l'actuel tableau de bord.

#### 1.3.4 Indicateurs de performance, indicateurs d'activité : un faux débat ?

Une autre difficulté, et non des moindres, a consisté à relativiser cette notion de performance ou plutôt à ne pas essayer de traduire systématiquement l'efficacité, l'efficacité ou la qualité à travers un seul indicateur en dépit de la classification un peu trompeuse établie par le langage du contrôle de Gestion.

Dans un premier temps, nous avons essayé de dégager de « véritables » indicateurs de performance (part des demandes ayant reçu une réponse dans un délai satisfaisant ou part de la population desservie dans un délai satisfaisant)<sup>53</sup>, plutôt que ce qu'on pourrait considérer comme de « simples » indicateurs d'activité (évolution du nombre de prêts, de demandes).

Pour séduisante qu'elle soit, la méthode ne se révèle pas très opératoire. D'une part, on se lance dans la construction d'indicateurs complexes<sup>54</sup> qui risquent d'être lourds à mettre en place et qui impliquent en fait des procédures d'évaluation assez fines en amont, lesquelles n'ont guère leur place dans un tableau de bord et peuvent ne pas se révéler adaptées à tous les centres<sup>55</sup>. D'autre part, on a besoin d'indicateurs d'activité dans un tableau de bord : c'est-à-dire de données de base essentielles, incontournables quant aux grands secteurs d'activité des structures, nécessaires au pilotage.

Finalement, la performance loin de se synthétiser en un seul indicateur et de se résumer à son résultat tient davantage à l'interprétation que l'on doit savoir donner du tableau de bord dans sa globalité. Elle se dégage des relations qu'on peut établir entre les différents indicateurs qui doivent être pensés en termes de complémentarité : à cet égard, la tentative de mise en pratique a confirmé ce que

---

<sup>53</sup> cf. premier tableau Word p. 45/47. Il s'agit alors d'essayer de départir plus clairement ce qui est du ressort du centre de documentation et ce qui ne l'est pas : le nombre de demandes reçues ne dépend pas de lui, ou alors très partiellement seulement, le nombre de réponses et le délai de réponse, beaucoup plus.

<sup>54</sup> Ainsi calculer la part des demandes ayant reçu une réponse dans un délai satisfaisant implique en amont d'avoir le nombre de demandes, le nombre de réponses et d'avoir défini des critères précis et détaillés de ce qu'est un délai satisfaisant pour pouvoir ensuite calculer combien, parmi les réponses, obéissent à ce critère.

<sup>55</sup> Nous avons beaucoup réfléchi à cette question des délais...pour en conclure à la nécessité de revenir à quelque chose de plus simple. Mais nous fournissons quand même le fruit de nos méditations en annexe II, 4 : elles pourraient servir à un centre de documentation désireux de se lancer dans une analyse plus fine sur le sujet.



nous avons lu sur l’outil tableau de bord dans la littérature de l’évaluation, indépendamment du contexte de la LOLF.

Ainsi, à titre d’exemple, en mettant en rapport le nombre de demandes et le nombre de fournitures de documents auxquels ont abouti ces demandes, on devrait avoir un premier élément assez significatif à condition que l’interprétation fasse la part des éléments imputables au contexte spécifique propre à chaque centre. Et il est souhaitable que l’indicateur de « délai moyen » qui est en quelque sorte le trait d’union entre ces deux premiers indicateurs ne soit pas mis en place à trop long terme en dépit des résistances ou difficultés qu’il peut soulever et en dépit de la prudence avec laquelle il doit être interprété<sup>56</sup>.

De même il paraît assez clair qu’en ce qui concerne les produits documentaires élaborés, la performance doit se lire à travers une baisse des volumes de diffusion papier et à travers une hausse des diffusions électroniques et des connexions sur l’espace intranet alimenté par le centre de documentation (indicateurs 9, 10, 11). Car à terme, l’intranet devrait être un des outils privilégiés pour évaluer l’utilisation des services et des produits proposés au public interne et le site Web devrait fournir un équivalent pour le public extérieur. Encore une fois, la notion de performance implique la mise en corrélation des résultats de trois indicateurs ainsi que la prise en compte d’éléments contextuels qui pourraient amener à relativiser, dans une certaine mesure, ces résultats (cf. sous-partie précédente).

## **2. Modélisation du tableau de bord de la mission**

### **2.1. Définir ce que sont un réseau et une structure de coordination afin de formaliser des objectifs**

Comme nous l’avons dit dans la deuxième partie de ce rapport, d’une part la Mission de coordination documentaire du Ministère de la culture est toute jeune et d’autre part nous ne disposons pas d’un vivier d’indicateurs dans lequel puiser

---

<sup>56</sup> Il est assez évident à ce titre que l’hétérogénéité en termes de moyens humains d’un centre à l’autre est à prendre particulièrement en considération pour ce genre d’indicateur

afin de les adapter à la construction d'un outil d'évaluation. Par ailleurs, le tableau de bord de la Mission devait faire ressortir des éléments spécifiques au troisième niveau que nous avons dégagé lors de notre phase d'élaboration de la problématique : celui du réseau.

Autant d'éléments qui expliquent que la modélisation de cet outil ait impliqué une phase de réflexion théorique supplémentaire pour tenter d'approcher la nature exacte d'un réseau et le rôle que devait y jouer une structure de coordination. En décrivant la future architecture de la fonction documentaire et les relations entre ses différentes composantes, le schéma directeur proposait les premiers éléments indispensables. Cependant, nous nous sommes également appuyées sur la lecture d'une thèse de J. Rouissi : *L'évaluation des effets de réseau en bibliothèques : pour une meilleure prise en compte des coûts et avantages qualitatifs de la coopération*. Dans la dernière partie de l'ouvrage, l'auteur a élaboré une grille d'analyse qui croise des concepts de l'approche marketing des services d'information (environnement externe, offre de services, environnement interne<sup>57</sup>) et une définition du réseau comme élément à trois composantes : l'infrastructure, l'infostructure et l'infoculture<sup>58</sup>. Dans un premier temps, nous avons tenté d'appliquer cette grille au réseau en devenir du Ministère de la culture afin de pouvoir, dans un second temps, identifier quels étaient les différents points d'intervention et de compétences de la Mission de coordination documentaire au sein de ce réseau.

Ce travail nous a permis d'acquérir une vision claire et synthétique aussi bien du fonctionnement du réseau que de celui de la Mission de coordination. Par conséquent, il nous a aidé à dégager les objectifs et les indicateurs du tableau de

---

<sup>57</sup> L'environnement externe concerne les relations d'une structure avec ses tutelles, partenaires et fournisseurs commerciaux. L'environnement interne touche à l'organisation propre à chaque structure (répartition des tâches et des responsabilités) à la professionnalisation des agents ou au climat général des relations humaines au sein de l'équipe. L'offre de service recouvre l'ensemble des prestations offertes à l'utilisateur et implique la prise en compte de la qualité de ces services.

<sup>58</sup> L'infrastructure est l'ensemble des moyens matériels qui composent le réseau. On doit la prendre au sens large car de plus en plus ces moyens matériels impliquent une normalisation technique associée et qu'on peut aussi la comprendre comme étant l'ensemble de ce sur quoi, de façon tangible, concrète, repose la collaboration (ex. : partage des collections). L'infostructure est l'ensemble des règles, résultant d'une procédure contractuelle entre les différents membres, qui gouvernent le réseau : elle implique tout ce qui est juridique, administratif ou formel/formalisé dans les relations entre ces membres.

De l'infoculture relève tout ce qui est irréductible aussi bien aux moyens matériels qu'aux règles établies dans le fonctionnement d'un réseau : les projets communs, les attentes, les usages, bref la dimension relationnelle et humaine de la collaboration.

bord de cette dernière. Il nous a également servi à tirer les conclusions et à procéder aux analyses qui apparaissent dans la dernière partie de ce rapport.

### **Effets du réseau dans ses trois composantes et selon ses trois niveaux de manifestation**

#### *Principaux effets de l'infrastructure du réseau*

	Avantages	Contraintes
Environnement externe	<p><i>Relations aux partenaires du réseau :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Harmonisation des normes techniques de travail</li> <li>➤ L'informatique et l'Intranet permettent de multiplier les échanges</li> <li>➤ Ouverture potentielle vers d'autres réseaux/élargissement du réseau &gt; club des utilisateurs de Loris, par exemple</li> </ul> <p><i>Relations aux prestataires et ingénieurs réseau :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'adoption d'un même SIGB permet de peser de plus de poids dans la négociation avec le prestataire informatique et avec le service chargé de la maintenance et du suivi (les relations sont parfois difficiles avec ce dernier... CD se plaignent d'un manque de réactivité ; DSI, lui, se dit globalement mal informé)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Difficulté à adopter des règles communes d'indexation et de catalogage</li> <li>➤ Persistance de réalisations précédentes non fonctionnelles : risque de retard d'une ou de plusieurs structures dans l'adoption de l'infrastructure, donc dans le rattachement effectif au réseau</li> <li>➤ Risque de domination des structures possédant une meilleure maîtrise des technologies et normes adoptées</li> <li>➤ Risque de dépendance par rapport à un prestataire unique</li> </ul>
Offres de services	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La maîtrise des doublons au niveau des acquisitions élargit la couverture de l'offre documentaire dans un esprit d'enrichissement et de complémentarité entre les fonds</li> <li>➤ Le catalogue partagé accroît le champ des recherches bibliographiques pour l'utilisateur et lui assure un point d'accès unique et harmonisé à toutes les ressources documentaires de l'Administration centrale</li> <li>➤ La mutualisation devrait permettre de développer les collections électroniques et numérisées</li> <li>➤ L'offre gagne en profondeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Problèmes juridiques, économiques et technologiques relatifs à l'accès à distance des collections électroniques</li> </ul>
Environnement interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Doris Loris, système reconnu représente une alternative par rapport à des produits arrivés en fin de course ou pour des centres encore non informatisés</li> <li>➤ Amélioration de la qualité des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risque de verrouillage technologique ?</li> <li>➤ Effort d'adaptation inégal à fournir selon les</li> </ul>

	outils et des équipements de travail ➤ Partage du catalogage allège la charge de travail de chaque CD	centres pour intégrer le fonctionnement du SIGB et l'adoption des nouvelles normes
--	--	--

### *Principaux effets de l'infrastructure du réseau*

	Avantages	Contraintes
Environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'organisation du réseau préserve l'autonomie de chaque CD tout en lui assurant une meilleure reconnaissance par sa direction de rattachement (« contrat d'objectifs »)</li> <li>➤ Le fonctionnement en réseau et la création d'un organe de coordination renforcent la visibilité et le poids de la fonction documentaire auprès des tutelles</li> <li>➤ La formalisation de l'engagement garantit des relations plus claires et solides entre les membres du réseau que la nature informelle des associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le rattachement de la fonction documentation en tant que fonction support à la DAG (bouversement LOLF) peut contribuer à des tiraillements du CD entre les deux directions (?)</li> <li>➤ Difficulté à faire entériner la charte ( ?)</li> </ul>
Offres de services	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La généralisation du SIGB permet de définir des règles communes et harmonisées de prêt qui élargit le service à l'ensemble de la population cible (ministère)</li> <li>➤ Meilleur ciblage du public grâce à la réaffirmation de la vocation sectorielle des CD de direction et à la création de CD transversaux (DDAI, IGAAC, DAG et DIC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le lectorat privilégié (cœur de cible : direction de rattachement du CD) n'a aucune priorité (?)</li> <li>➤ Réticences possibles de la part des CD transversaux à servir un public plus large</li> <li>➤ Possibilité de domination des structures transversales sur certaines structure sectorielles ?</li> </ul>
Environnement interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La gestion centralisée du budget acquisition au niveau de la mission permet de définir une politique documentaire commune et cohérente et de garantir le respect de l'intégrité des crédits documentaires de chaque CD</li> <li>➤ Le « contrat d'objectifs » préconise un minimum de 2 ETP par CD sectoriel, ce qui représente une garantie pour les CD les plus fragiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bonne ventilation des dépenses ? Optimise-t-on au mieux le système et répond-t-on aux besoins des CD les plus désavantagés ?</li> <li>➤ L'entrée en vigueur de la LOLF peut réintroduire le risque d'une nouvelle fongibilité des crédits préjudiciable à la documentation au niveau de l'action des fonctions supports ( ?)</li> <li>➤ Difficulté probable à faire adopter cette clause par certaines directions</li> <li>➤ Le responsable de la structure ou son membre représentant par rapport au réseau assume une charge de travail supplémentaire aux dépens de sa disponibilité pour son CD de rattachement</li> </ul>

*Principaux effets de l'infoculture du réseau*

	Avantages	Contraintes
Environnement externe	<p><i>Relations inter-réseau :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Augmentation de la fréquence des contacts et des relations : développement d'une culture réseau</li> <li>➤ Capitalisation des connaissances : développement d'une culture métier (expertise de la mission, formation des agents)</li> </ul> <p><i>Relations hors réseau AC</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rayonnement du réseau dans son environnement immédiat et dans son environnement professionnel</li> </ul>	<p><i>Relations inter-réseau :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bien que le réseau soit une solution répondant à des besoins réels et manifestes, l'organisation du travail était jusqu'à présent très cloisonnée et les habitudes de collaboration rares et disparates</li> <li>➤ Rivalités en cas de divergences d'objectifs et d'intérêts sur des projets précis</li> </ul>
Offres de services	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les relations personnelles sont souvent plus décisives dans l'adoption de solutions que le décret de règles formelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A contrario, en l'absence de sanctions formalisées, elles peuvent être un facteur important de blocage au-delà de ce que commanderaient la raison ou l'intérêt général : la divergence peut être nuisible à la qualité du service offert à l'utilisateur final</li> </ul>
Environnement interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enthousiasme, investissement que peut générer l'entrée dans le réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vision idéaliste du réseau qui risque d'être décevante et peut entraîner soit un surinvestissement dans les activités liées au réseau au détriment du fonctionnement courant de la structure, soit une foi aveugle dans le réseau et la Mission comme solution miracle à tous les problèmes internes</li> <li>➤ Mais le fait que le réseau ne soit pas concurrentiel ne signifie pas que la connivence et le dynamisme soient immédiats, cela peut aussi engendrer un certain laxisme par rapport à l'implication et à l'investissement de certains membres</li> </ul>

## Identification des points d'intervention et de compétence de la mission pour la coordination de la fonction documentaire selon cette grille

### *Infrastructure du réseau*

	Missions/Rôles	Enjeux/risques
Environnement externe	<p><i>Relations aux partenaires du réseau :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Piloter le projet de refonte des langages documentaires</li> <li>➤ Piloter l'informatisation de la fonction documentaire</li> <li>➤ Pour la responsable de l'informatique documentaire, être la représentante de la fonction documentaire en AC auprès du club des utilisateurs Loris</li> </ul> <p><i>Relations aux prestataires et ingénieurs réseau :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Etre le représentant des intérêts des CD dans les négociations avec les partenaires commerciaux et l'interface dans les contacts des CD avec le DSI et éventuellement le fournisseur pour les problèmes techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Arriver à faire émerger et adopter les normes techniques communes sous peine de manquer un des objectifs essentiels de la coordination</li> <li>➤ Prévenir les risques de retard dans l'adoption de l'infrastructure ou minimiser leurs effets et faire porter son effort de soutien sur les structures les plus fragiles pour éviter les phénomènes de domination technologique</li> <li>➤ Anticiper les risques de dépendance vis à vis du prestataire de service informatique en prenant éventuellement appui sur un réseau plus large : club des utilisateurs Loris</li> </ul>
Offres de services	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Piloter la politique documentaire (acquisitions, plan de développement des collections, désherbage, conservation, évaluation des besoins en numérisation...) dans un souci de complémentarité et d'enrichissement entre les fonds des différentes structures</li> <li>➤ Encourager le développement de l'offre électronique et l'acquisition des nouveaux supports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Parvenir à se doter d'outils (plan de développement des collections...) qui garantissent une harmonisation des collections et autorisent une vue d'ensemble nécessaire au développement d'une politique commune</li> <li>➤ Surveiller et proposer des solutions juridiques, économiques et technologiques pour la mise en réseau des collections électroniques</li> </ul>
Environnement interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Surveiller et mesurer les effets de l'adoption d'un SIGB commun et du développement d'un catalogage partagé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alerter sur les risques de verrouillage technologique et proposer les modernisations nécessaires en temps et en heure</li> <li>➤ Bien identifier les besoins et les difficultés des structures les plus fragiles</li> </ul>

*Infostructure du réseau*

	Missions/rôles	Enjeux/risques
Environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Piloter la conception et la rédaction du « contrat d'objectifs »</li>   <li>➤ Etre l'interlocuteur privilégié de la fonction documentaire vis à vis de la DAG, défendre ses intérêts auprès d'elle et lui faire remonter l'information issue des procédures d'évaluation (TB, RA, mais aussi audits...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obtenir la reconnaissance de chaque CD selon les modalités définies dans le schéma directeur et la reconnaissance de sa participation au réseau (ce qui implique une mise à niveau de son infrastructure et une définition de ses modalités d'appartenance &gt; droits/devoirs ?) sous peine de manquer un des objectifs essentiels de la coordination</li>   <li>➤ Encourager et faire accepter les outils d'évaluation</li> </ul>
Environnement interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prendre en charge la gestion et le suivi des procédures administratives et financières d'acquisition. Faire l'interface entre les fournisseurs et les CD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Veiller à la bonne ventilation des dépenses et trouver des solutions pour les optimiser au mieux</li> <li>➤ Surveiller les éventuelles conséquences de la LOLF sur la fongibilité des crédits pour garantir l'intégrité de ceux affectés à la documentation</li>   <li>➤ Obtenir, grâce à la charte, la base de 2 ETP minimum par CD sectoriel comme garantie de fonctionnement</li> </ul>
Offres de services	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Travailler à l'adoption de règles de prêts et d'horaires harmonisés et communs dans les CD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proposer des solutions pour le lectorat cœur de cible (CD sectoriels) ou pour le lectorat traditionnel (CD transversaux), sensibiliser les CD transversaux à l'élargissement de leur mission et de leur publique, surveiller les éventuels phénomènes de concurrence entre CD sectoriels et transversaux</li> </ul>

*Infoculture du réseau*

	Missions/rôles	Enjeux/risques
Environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Favoriser le développement d'une culture réseau en multipliant les rencontres formelles et informelles, les groupes de travail autour d'un projet et en encourageant les initiatives des membres du réseau</li> <li>➤ Favoriser la capitalisation des connaissances et le développement d'une culture métier par la formation et l'information professionnelle</li> <li>➤ Ouvrir le réseau sur son environnement professionnel en participant à celui des CID ou à celui de la documentation française et ministérielle et en y représentant la fonction documentaire de l'Administration Centrale (responsable de la structure de coordination)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jouer un rôle de médiateur, de conciliateur en cas de conflits pour dépasser les blocages</li> <li>➤ Surveiller l'équilibre des échanges (pas de sens unique de circulation) et la dynamique du réseau</li> <li>➤ Détecter et qualifier les besoins en formation et leur offrir des solutions adaptées</li> </ul>
Offres de services	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Piloter la mise en place d'une démarche Qualité pour les services aux usagers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promouvoir et faire accepter l'évaluation des services</li> </ul>
Environnement interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Communiquer une image réaliste du réseau tout en incitant au maximum d'implication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La Mission n'est pas et ne doit pas être la solution miracle à tous les problèmes. Elle pilote les projets globaux et offre assistance et soutien aux CD dans la conduite de leur propre politique documentaire, mais elle n'est pas là ni pour se substituer au responsable de service, ni pour décharger les CD de la plupart de leurs tâches courantes</li> </ul>



### 2.1.1 Les objectifs stratégiques

Là encore l'objectif stratégique retenu témoigne d'une double volonté : celle de se placer dans la continuité du Schéma directeur et celle de se positionner vis-à-vis de l'attente des tutelles.

Lorsque nous avons exposé la situation de la fonction documentaire à la veille des réformes engagées (1<sup>ère</sup> partie), il apparaissait clairement que les modernisations structurelles attendue avaient pour finalité ultime une rationalisation du dispositif existant et une optimisation dans l'utilisation des moyens et des ressources et que la Mission devait jouer un rôle déterminant à cet égard. D'où le choix de l'objectif stratégique suivant : « Optimiser les moyens d'action de l'administration en matière d'information et de documentation »

### 2.1.2 Les objectifs opérationnels

<b>Objectifs opérationnels retenus pour le tableau de bord de la Mission de coordination documentaire</b>
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser la mise en commun des moyens et des outils et mesurer ses effets auprès des agents de l'administration</li> <li>• Développer une culture du travail en réseau et capitaliser les connaissances des professionnels</li> </ul> |
|---|

C'est davantage dans la définition et la clarification des objectifs opérationnels visant à balayer les principaux domaines d'activité de la structure concernée que la grille adaptée des travaux de J. Rouissi nous a d'abord été utile. De façon très nette, le premier objectif opérationnel relève davantage de l'infrastructure du réseau documentaire telle que nous l'avons définie alors que le second pointe des aspects organisationnels et humains qui sont davantage assimilables à ce que Rouissi appelle son « infostructure » ou son « infoculture ».

## 2.2. Le choix des indicateurs

## 1<sup>ère</sup> mouture de tableau de bord pour la mission de coordination documentaire de l'AC

<b>1<sup>er</sup> objectif stratégique : Optimiser les moyens d'action de l'administration en matière d'information et de documentation ( ? )</b>				
<b>1<sup>er</sup> objectif opérationnel : Favoriser la mise en commun des moyens et des outils documentaires et mesurer ses effets auprès des agents de l'administration</b>				
	Indicateurs	Type d'indicateurs	Collecte des données	Commentaires
1	Evolution du nombre de notices dans le catalogue partagé	Efficacité	Automatique via le SIGB	Normalement, le nombre global obtenu par la mission devrait être égal à la somme de chaque nombre obtenu par chaque CD en requêtant sur le nombre de notices attribuées à tel auteur. Cet indicateur est particulièrement pertinent dans un 1 <sup>er</sup> temps au moment du suivi des projets de réinformatisation des centres et des versements successifs dans la base commune. Ensuite, ce sera plus une donnée de suivi de l'activité des centres que de performance pour la mission et l'indicateur deviendra peut-être plus accessoire au niveau tableau de bord : peut-être pourra-t-il être intégré plutôt au rapport d'activité ?
2	Part des agents du ministère utilisant le catalogue en ligne	Efficacité	Automatique : statistiques du SIGB retraitées en prenant en compte le nombre d'agents du ministère : Nombre de connexions internes avec adresses IP différentes /Nombre d'agents	Etant donné l'orientation du schéma directeur et de l'objectif stratégique numéro 1 cet indicateur paraît beaucoup plus pertinent que « nombre de connexions au catalogue en ligne » qui est un simple indicateur d'activité et qui ne distingue pas les connexions externes des internes. De toute façon pour calculer la part des agents, il faut connaître le nombre global de connexions et le nombre de celles qui viennent d'une adresse IP interne (parc informatique) ainsi que celui des connexions externes : autant de chiffres qui, s'ils n'apparaissent pas au niveau du tableau de bord lui-même pourront être communiqués et diffusés dans le rapport d'activité Le seul aspect ennuyeux est que s'il devrait être possible d'identifier les adresses IP internes et de les différencier des autres, il paraît impossible de connaître les connexions issus des services déconcentrés ce qui serait un élément pourtant intéressant : on adopte donc forcément une définition restrictive de la population du ministère.
3	<i>Part des agents du ministère utilisant les ressources électroniques partagées</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Automatique : dépendant des prestataires de service s'il s'agit de BDD payantes accessibles à distance, ou du</i>	<i>Prévisionnel : pour l'instant il n'y a pas d'acquisitions électroniques partagées Ici de toute façon les connexions ne pourront être qu'internes et la population concernée celle du ministère au sens restrictif. Il serait</i>

			<i>DSI &gt; module statistique du serveur sur lequel est localisé la ressource s'il s'agit de CD Roms</i>	<i>intéressant de savoir QUI utilise les ressources car sur 100 connexions, 30 peuvent avoir été faites par la même personnes et 70 par des personnes différentes mais cela compliquera et alourdira l'étude des statistiques fournies par le prestataire qui, en plus, ne sont pas toujours très sûres. Normalement le repérage de la machine peut se faire via l'adresse IP, voire le logging qui gère de le contrôle d'accès à la base et via le cookie</i>
4	Dépense moyenne d'acquisition par agent du ministère		Efficiencie	Budget d'acquisition (budget centralisé au niveau du BFS + crédits du DIC et du DEP ; cela implique une bonne circulation de l'information car pour l'instant les dépenses d'acquisition du DIC et du DEP ne remontent pas)/nombre d'agents du ministère. Un indicateur important sert à construire cet indicateur complexe et aurait tout intérêt à apparaître dans le rapport d'activité :le montants des crédits globalisés et gérés par le BFS et la mission
<b>2<sup>ème</sup> objectif opérationnel : Développer une culture de travail en réseau et capitaliser les connaissances des professionnels</b>				
5	Nombre de réunions formelles et informelles (pilotées par la mission ou auxquelles participe la mission) A distinguer par type de réunion : Formelles De travail Autres	Efficacité	Manuelle	Il paraît intéressant de compter le nombre de réunions formelles (comité d'avancement, conseil d'orientation) mais aussi informelles s'il y en a car elles font également partie de la vie du réseau. Par ailleurs, les réunions de travail ne sont pas nécessairement organisées par la mission ou ne compte pas nécessairement un membre des CD. Par exemple, une réunion avec le DSI dans le planning du projet de réinformatisation (CAPADOCE) pourrait très bien avoir lieu sans la présence d'aucun CD. Ici, le nombre à lui seul paraît un indicateur d'activité important : il peut permettre de repérer une période creuse par exemple...ou de voir si un rythme de croisière se maintient
6	Nombre de groupes de travail pilotés par la mission	Efficacité (Qualité)	Manuelle	Il serait intéressant, pour obtenir des données plus qualitatives de croiser cet indicateur avec le précédent : un nombre important de réunions de groupes de travail rapporté à un nombre réduit de groupes paraît a priori plus significatif en termes de performance que le contraire
7	Part du temps de travail des agents de la mission consacré à des réunions		Manuelle	On comptera de façon indifférenciée tous les types de réunions. Il ne s'agit pas de fournir une donnée exacte qui serai très fastidieuse à retenir mais plutôt de se fixer, par exemple, une base de deux heures en

				moyenne par réunion. Il suffit ensuite de le multiplier par le nombre de réunions et de le rapporter à la totalité des heures travaillées annuelles.
8	Nombre de jours formation stagiaire reçus par la mission ou les membres des CD	Efficacité Qualité	Manuelle	Il s'agit de formations dispensées par un personnel extérieur à celui du ministère Le nombre de jours de formation doit être interprété en fonction du nombre de formations <i>différentes</i> reçues
9	Nombre de jours formation stagiaire dispensés par un membre de la mission ou des CD/Nombre de mesures pédagogiques...	Efficacité Qualité	Manuelle	Il s'agit des formations dispensées en interne à d'autres documentalistes ou au personnel du ministère. Le problème est que pour que les formations soient considérées comme telles, il faut que la personne soit accréditée comme formateur par le service de la formation et payée en plus comme telle...d'où des accréditations très restrictives et une plus grande pertinence, peut-être à parler de mesures de sensibilisation ou de mesures pédagogiques effectuées par un membre de la Mission ou des CD
10	Part des agents de la mission et des CD formés			Il s'agit de savoir <i>qui</i> est formé. Mais il faudrait que l'information vienne des CD ou soit contrôlée par la Mission elle-même car, apparemment, en l'état actuel des choses, la gestion et le suivi des formations au Ministère ne sont pas personnalisés
11	Nombre de visites sur l'intranet documentaire alimenté par la mission		Automatique	Il est conçu comme un outil d'animation du réseau par excellence et comme l'espace de diffusion privilégiée de l'information professionnelle

### 2.3. Les difficultés rencontrées

Contrairement au tableau sous Word défini pour les centres de documentation, celui proposé pour la Mission n'a pas beaucoup bougé<sup>59</sup>. Les indicateurs se sont imposés de façon relativement évidente, à partir, notamment, de la grille préparatoire déjà mentionnée, même si leur périmètre de définition exacte pose toujours un certain nombre de problèmes de détail comme en témoignent les commentaires.

Mais une des principales difficultés est alors soulevée moins par l'élaboration du tableau de bord que par le résultat obtenu : elle réside dans l'impossibilité à évaluer des aspects qui, pour différentes raisons - mais toutes plus structurelles que conjoncturelles - n'ont guère pu y trouver leur place<sup>60</sup>.

Un de ces premiers aspects concerne l'évaluation des coûts de la fonction documentaire. Lors de la fabrication de la mouture du tableau de bord des centres de documentation, il nous avait paru assez évident qu'une réflexion sur les coûts n'avait guère de sens à ce niveau et qu'elle relevait par excellence d'indicateurs réseau à dégager dans celui de la Mission. Mais lorsqu'on se penche sur la question d'ailleurs éminemment complexe des coûts, on est vite arrêté par un premier obstacle : l'absence de pertinence qu'il y aurait à les calculer de façon trimestrielle ou semestrielle, bref à les intégrer à un tableau de bord à vocation de pilotage. En effet des indicateurs comme « le coût par usager » ou « le coût par notice » doivent être ramenés à la notion d'année budgétaire qui leur est associée dans la norme ISO 11620. C'est donc parmi une liste d'indicateurs à pertinence annuelle, davantage susceptibles d'illustrer un rapport d'activité, que nous les avons rangés<sup>61</sup>.

---

<sup>59</sup> Mais dans la mesure où ce tableau de bord a été élaboré plus tard, la version définitive sous Excel est encore en cours de réalisation et nous avons été dans l'impossibilité de l'insérer en annexes à ce stade du stage.

<sup>60</sup> Il y aurait un seul élément dont l'absence semble être davantage conjoncturelle et se rapproche alors des cas déjà évoqués (difficulté à anticiper sur l'avenir). En effet à moyen terme (après la mise en place d'un catalogue partagé), la Mission risque d'être dans une logique de sous-traitance partielle vis-à-vis des centres de documentation : administration de la base, interventions de premier niveau sur le SIGB en cas de problèmes, assistance technique et bureautique auprès des CD... Mais il est difficile de prévoir à l'avance quelle seront la forme exacte et les limites de ces tâches et donc de définir un indicateur pertinent correspondant.

<sup>61</sup> Voir annexe II, 3

On se retrouve là face à un certain paradoxe inhérent à la logique de la LOLF et du Contrôle de gestion où les coûts sont censés être une notion sensible et l'efficacité budgétaire une dimension clé et où il ne semble pourtant guère facile ni souhaitable de les intégrer à l'outil proposé.

Un deuxième aspect tient à la dimension éminemment qualitative et très difficilement quantifiable d'une fonction très importante de la Mission. Fonction qui est particulièrement lisible dans la grille que nous avons présentée entre les pages 62 et 64, à travers des verbes comme « veiller, anticiper, détecter, qualifier... » qui apparaissent à plusieurs reprises : celle de prévention, de diagnostic et d'évaluation. Cette fonction constitue en quelque sorte l'expertise d'une structure de coordination transversale ; structure qui n'a pas de politique documentaire propre et autonome, mais qui est justement là pour encadrer, expertiser et piloter celle de l'ensemble du réseau.

Le dernier aspect qui reste peu repérable au niveau du tableau de bord est lié à ce rôle de pilotage de la Mission. Le tableau de bord se veut pourtant un outil de pilotage. Mais comme il s'agit d'un pilotage global et courant permettant aussi de faire remonter des informations à la tutelle, il ne saurait être adapté au suivi d'un projet. En effet, il paraît difficile de définir des indicateurs projets généraux. Ces indicateurs sont spécifiques à chaque projet et à son contexte : le travail de définition des indicateurs ne peut guère se faire en amont. Il doit être effectué par chaque pilote qui est la personne la plus à même de repérer les indicateurs pertinents pour le suivi de son propre projet.

Il s'agit alors de mettre en place une démarche de gestion de projet qui passe par l'identification des objectifs, des ressources allouées, du calendrier de réalisation prévu et des résultats escomptés. Le pilotage de chaque projet à l'aide d'indicateurs gagnerait sans doute à être adopté en complément du tableau de bord élaboré, mais c'est à chaque membre de la Mission de décider de l'opportunité ou non de se plier à ce genre de discipline en tenant compte du fait, encore une fois, que les procédures d'évaluation ne doivent être disproportionnées ni aux moyens dont on dispose, ni aux résultats auxquelles elles permettent d'aboutir.

On a là une illustration assez intéressante des limites de l'outil préconisé par le contrôle de gestion, limites sur lesquelles nous avons souhaité d'emblée attirer

l'attention. Elles paraissent encore plus évidentes dans le contexte de l'évaluation d'une structure transversale dont l'activité de « production », au sens strict du terme, est très limitée<sup>62</sup>.

### **3. En guise de conclusion temporaire : l'ambiguïté du tableau de bord**

Au terme de cette réflexion sur la modélisation des outils, il paraît essentiel de s'interroger à nouveau sur la finalité du tableau de bord préconisé par la LOLF. A qui s'adresse-t-il vraiment ? Aux gestionnaires ou aux tutelles ? En d'autres termes, peut-il satisfaire à la fois à des fonctions de pilotage et à des fonctions de négociation ?

De façon très évidente, l'élaboration du tableau de bord de la Mission a mis en exergue la difficulté à concilier un outil de suivi global, qui sert aussi à faire remonter vers la tutelle des éléments d'information sur l'activité courante de la structure, et un véritable outil de pilotage qui relèverait bien davantage, dans ce cas, d'une logique projet.

Un problème similaire se pose au niveau du tableau de bord des centres de documentation bien qu'il soit moins apparent et à bien des égards plus complexe.

Lors de la phase de finalisation de ce tableau de bord, nous nous sommes heurtées à certaines résistances de la part de l'équipe du contrôle de gestion à mettre en œuvre les derniers arbitrages rendus par la responsable de la Mission de coordination sur sa forme définitive. Ces résistances concernaient particulièrement la construction d'indicateurs synthétiques, complexes, permettant de croiser les données<sup>63</sup>. Aux yeux des contrôleurs de gestion, les tableaux à entrée multiples trop denses en informations allaient conduire à produire des graphiques illisibles qui pourraient nuire au pilotage.

---

<sup>62</sup> Les centres de documentations « produisent » des notices, des services quantifiables à travers les demandes reçus et la fourniture de documents, des produits documentaires plus ou moins élaborés, mais que « produit » une structure de coordination à part des documents cadres ?

<sup>63</sup> typologie des demandes en fonction d'une typologie direction/hors direction des usagers ; typologie des acquisitions ventilées en achats, dons, abonnements gratuits, production collectée en interne.

En réalité cette insistance en faveur d'un outil léger, extrêmement lisible et graphiquement agréable<sup>64</sup> nous paraît davantage le signe d'une vision du tableau de bord comme outil de communication à destination des tutelles que celui d'une conception de l'instrument comme moyen de pilotage.

En effet ce sont plutôt les tutelles, peu au fait du fonctionnement réel et pratique des structures et dont le temps à consacrer à la lecture du tableau de bord risque d'être très limité, que les professionnels de la documentation, familiarisés avec la réalité que les indicateurs recouvrent, que des graphiques complexes et des tableaux un peu plus longs risquent de rebuter. D'autant que le tableau de bord de la fonction documentaire ne sera pas le seul dont la DAG aura à prendre connaissance, bien au contraire : ses indicateurs vont nécessairement lui être présentés parmi d'autres aussi hétérogènes que nombreux.

Il n'en reste pas moins que la nécessité d'agrèger les données issues des différents centres afin de faire remonter des informations globales à la DAG risque, elle, de contrevenir quelque peu à la logique de pilotage. En effet, si on reprend l'exemple des indicateurs complexes mentionnés précédemment, on se rend compte que, pour des questions de place et de lisibilité toujours, seuls les chiffres globaux apparaissent directement au niveau du tableau de bord Excel : les graphiques issues des données propres à chaque centre de documentation se retrouvent cantonnés dans la fiche de saisie spécifique à l'indicateur concerné. On a là en quelque sorte la manifestation visible, tangible, d'une contrainte qui a déjà pesé sur la conception théorique du modèle sous Word : celle de définir un moule commun, dans lequel tous les centres de documentation soient susceptibles de rentrer, et qui ne peut donc se situer qu'à un niveau de généralité élevé. On est loin du pilotage au cas par cas.

Est-ce à dire qu'à vouloir être utile à tout le monde, l'outil préconisé risque de ne satisfaire personne ?

Ce doute est légitime mais il doit être nuancé. Il faudra cependant que la Mission de coordination s'en souvienne en passant à une phase véritablement opérationnelle dans la mise en place des outils que nous proposons ici. En dernier

---

<sup>64</sup> Au risque de réductions ou de simplifications supplémentaires dans la vision qu'il donne des services



ressort, il nous semble que ces outils peuvent bien fournir à la fois des éléments pour la communication ou la négociation et des éléments pour le pilotage.

Mais dans le premier cas, il sera sans doute nécessaire de les adapter : c'est-à-dire, par exemple, d'en proposer une version à la fois allégée et commentée<sup>65</sup> ; une version basée sur une sélection des indicateurs les plus pertinents et les plus parlants pour la tutelle et une version, surtout, qui s'accompagnerait d'une interprétation des données transmises.

Et dans le second cas, il sera sans doute nécessaire de les prolonger. En effet, nous pensons qu'en l'état, c'est davantage à une amélioration des flux de circulation de l'information entre la Mission et les centres de documentation que peut le plus contribuer le tableau de bord modélisé pour ces derniers. Mais cette amélioration, si elle risque d'être tout à fait insuffisante pour un pilotage en finesse de chaque structure, reste cependant la condition sine qua non pour que les centres les plus fragiles, les moins professionnalisés et les moins au fait des procédures d'évaluation puissent un jour se doter d'outils plus complexes.

Par ailleurs, cette amélioration dans la circulation des flux d'information ne peut être que favorable au pilotage à un niveau global : celui du réseau des centres de documentation par la Mission, pilotage « commun » mais qui aura nécessairement des répercussions sur l'évolution interne de chacune des structures.

---

<sup>65</sup> L'intuition qui était née lors de la phase de problématisation, à savoir que la remontée de l'information vers les tutelles pourraient grâce à une sélection et à une combinaison d'éléments issus du tableau de bord et d'éléments issus du rapport d'activité se trouve ici confirmée.

## **4. Recommandations**

### **4.1. Aspects organisationnels et humains**

#### **4.1.1 Une nécessaire appropriation de la démarche par les agents et adaptation des outils aux besoins spécifiques de chaque centre**

La première des recommandations s'impose naturellement des conclusions que nous venons de tirer.

Tout d'abord, il faudra que les responsables et l'ensemble des agents des centres s'approprient la démarche et se familiarisent avec des outils qui risquent de susciter un certain nombre de résistances en raison même de l'ambiguïté constitutive, irréductible, que nous venons de décrire.

Il est vrai que nous avons reçu un accueil plutôt favorable lors des différentes rencontres avec les responsables des centres de documentation qui se sont montrés très conscients, dans l'ensemble, de la nécessité d'adopter les outils préconisés par la LOLF et assez convaincus de l'utilité des procédures d'évaluation en général. Mais il faut tenir compte du fait qu'ils n'ont peut-être pas tous lu le tableau de bord avec la même attention, qu'il a bien fallu faire des choix parmi les différents avis ou remarques émis, et que le tableau de bord lui-même a connu de légères mais permanentes modifications. Il faut aussi et surtout mentionner le hiatus qui existe souvent entre l'acceptation d'un nouvel outil présenté de façon théorique et le passage à la pratique. Le travail pédagogique est donc loin d'être achevé et devra être repris et continué par la Mission.

Ensuite, il faudra adapter les outils d'évaluation aux besoins de chaque centre. Cela ne veut pas dire, bien sûr, qu'il faut recommencer tout le travail à zéro et rebâtir un tableau de bord qui convienne parfaitement à tous, car cela est impossible étant donné la contrainte généralisante posée par la nécessité d'agrèger les données. Si chacun se met à modifier le tableau de bord de son côté, la comparaison et l'agrégation des chiffres obtenus n'auront plus aucun sens et aucune visibilité globale cohérente sur la fonction documentaire ne sera possible. Certains indicateurs pourront bien sûr être modifiés, et il est probable que la mise

en application de l’outil amène quelques changements<sup>66</sup>, mais ils devront l’être dans le consensus.

Cela veut plutôt dire que les convergences et les divergences que vont faire apparaître le recueil des données devraient permettre à la Mission de mieux connaître chaque centre et d’avancer dans la proposition de solutions collectives, mais aussi individuelles, aux éventuels dysfonctionnements relevés. On peut très bien concevoir que pour certains d’entre eux, des instruments de pilotage plus fins et plus adaptés accompagnent – à terme et pour certains secteurs bien précis et délimités de l’activité- le tableau de bord global qui aura aidé à faire émerger la nécessité de porter un effort particulier dessus.

En résumé, cela veut dire qu’en matière d’évaluation il faut concevoir le tableau de bord proposé comme un point de départ et non comme un point d’arrivée.

#### 4.1.2 Un enjeu important pour la Mission : le double sens de circulation de l’information

La Mission va être le point central de remontée de l’information des centres de documentation vers la DAG : elle va recueillir l’ensemble des données collectées et les agréger. Bien sûr, chaque centre pourra également se baser sur ses propres chiffres pour négocier et communiquer avec sa propre direction (cf. deuxième partie), mais il n’en reste pas moins que la Mission va acquérir, à travers l’information issue des différents centres de documentation du réseau, une vision globale qui actuellement lui fait partiellement défaut et qui sera essentielle à ses fonctions de pilotage.

Dans ce contexte, nous pensons qu’il est très important, pour la transparence du dispositif et pour l’instauration d’un climat de confiance dans le réseau, que l’information circule dans les deux sens. C’est-à-dire que la remontée des données des centres de documentation vers la Mission s’accompagne, en contrepartie, d’une redescende des informations aussi bien sur l’agrégation des données que sur l’activité de la Mission elle-même. Il nous semble que la Mission aurait tout intérêt à tirer profit de la mise en place de ces outils que sont les tableaux de bord pour se doter non pas simplement d’un instrument de communication avec sa tutelle, mais aussi d’un instrument de communication supplémentaire avec les centres de

---

<sup>66</sup> D’autant qu’on l’a dit, le tableau de bord est un outil fondamentalement évolutif

documentation : instrument qui peut contribuer à la faire gagner en légitimité à leurs yeux.

Le type de réseau qui est en train de se mettre en place au Ministère, bien qu'il ait une tête<sup>67</sup>, n'est pas prisonnier d'un modèle hiérarchique et centralisé car il est de taille réduite et que la Mission peut être considérée comme une tutelle en termes de positionnement stratégique (structure de coordination et point de passage privilégié des échanges), mais non en termes hiérarchiques stricts : elle n'a pas de pouvoir budgétaire ni de pouvoir de sanction sur les centres. Cette position a les avantages de ses inconvénients : une légitimité à conquérir puisqu'elle n'est pas structurellement établie, contrairement à celle d'une tutelle véritable, et que la Mission est toute jeune, mais la possibilité, aussi, de se définir en véritable structure d'aide et en prestataire de services indispensable pour mieux faire accepter son action. En clair, si elle parvient à faire la preuve de son utilité alors que les conditions objectives sont moins faciles (elle ne peut rien imposer), elle gagnera une légitimité basée sur la confiance qui peut être beaucoup plus bénéfique à la dynamique et au climat relationnel du réseau qu'une légitimité purement hiérarchique.

Faire accepter les outils d'évaluation comme des outils de dialogue et non pas de contrôle, faire la preuve que face à la DAG elle est là pour soutenir l'action des centres et pour faire passer une image positive du réseau, donner l'exemple de la transparence en favorisant le double sens de circulation de l'information et en partageant la vision globale que vont lui permettre d'acquérir, le tableau de bord des centres d'une part, son propre tableau de bord et rapport d'activité de l'autre, peuvent être autant d'éléments décisifs dans la conquête de cette légitimité.

#### **4.2. Aspects techniques : recueil et traitement des données**

Pour ce qui est de cet aspect, on se reportera avec profit aux annexes II, 1 et 2 qui proposent les explications essentielles sur le fonctionnement de l'outil sous Excel tel qu'il a été conçu par le contrôle de gestion, un exemple de fiche d'identité

---

<sup>67</sup>Nous faisons ici allusion aux fonctions de pilotage de la Mission et non à des fonctions hiérarchiques : il s'agit plus d'une tête au sens métaphorique qu'au sens strict

d'indicateur déjà renseignée<sup>68</sup> et une grille synthétique des difficultés que peuvent soulever les procédures de recueil et d'interprétation des données pour certains indicateurs. Nous voudrions cependant attirer ici l'attention sur deux points importants : le premier concerne la méthode dite des semaines test que nous préconisons pour la collecte d'une partie des données du tableau de bord des centres de documentation ; le second concerne les réserves que l'on peut émettre sur l'outil Excel fabriqué par le contrôle de gestion.

#### 4.2.1 Avantages et inconvénients de la semaine test

En ce qui concerne le recueil manuel d'un certain nombre d'indicateurs particulièrement contraignants<sup>69</sup>, il faut préciser qu'il existe deux grandes méthodes. La première consiste à recueillir *systématiquement* les données en renseignant des fiches qui permettent d'avoir les principales informations. Cette méthode est appliquée par deux centres de documentation, celui du DEP qui bénéficie d'une équipe plus nombreuse ; celui de la DMDTS qui a le mérite de s'astreindre à la tâche avec des outils un peu plus artisanaux mais qui n'en sont pas moins efficaces. La seconde consiste à recueillir *ponctuellement* les données en se basant sur plusieurs semaines test réparties dans l'année et durant lesquelles on se plie à la discipline de la collecte.

Si la première méthode est évidemment préférable à la seconde qui ne permet d'obtenir que des estimations<sup>70</sup>, il paraît inenvisageable, à ce stade, de l'imposer à l'ensemble des centres étant donné la rareté des pratiques d'évaluation existantes et le peu de moyen en personnel dont disposent les structures les plus petites. A une réserve près peut-être : pour ce qui est des visiteurs extérieurs venant consulter sur place, étant donné que les centres ne leur sont ouverts que sur rendez-vous et qu'ils doivent motiver leur demande, on pourrait raisonnablement envisager que les données collectées soient exactes.

Mais le dispositif proposé signifie quand même, au bout du compte, que la Mission agrégera des données pour une part exactes, pour une autre correspondant à des estimations, et il faudra qu'elle tienne compte, dans son interprétation, de ce

---

<sup>68</sup> Ce travail est encore en cours

<sup>69</sup> Il s'agit de tous les indicateurs qui concernent la fréquentation, les demandes, les consultations et les envois.

<sup>70</sup> basées sur un calcul étendu à l'ensemble des jours ouvrables du trimestre à partir des données recueillies durant la semaines test.

paramètre. Afin de fausser le moins possible la comparaison et l'agrégation, il nous a paru indispensable de recommander une alimentation trimestrielle des indicateurs nécessitant le recours à ces semaines test pour que l'estimation se base sur un recueil de quatre semaines minimum par an en respectant la période creuse de l'été. Ce système ne pourra fonctionner qu'avec la bonne volonté des agents qui, à défaut de collecter l'information de façon permanente, devront observer la plus grande rigueur lors des semaines test<sup>71</sup>.

#### 4.2.2 Les limites d'un outil réalisé sous Excel

Elles sont très évidentes. Il n'y a aucune application informatique derrière cet outil qui permet uniquement d'automatiser le calcul des données. La saisie manuelle, par conséquent, demeure assez lourde. Le choix fait par le contrôle de gestion, et avec lequel il a fallu composer, a été celui d'un outil bureautique léger, assez facilement maniable ; et on peut comprendre ce parti pris étant donné que le tableau de bord a pour vocation de s'étendre à l'ensemble des services du ministère.

Cependant, de façon parallèle, le centre de documentation du DEP est en train de développer les fonctionnalités du module statistique de Doris-Loris avec l'appui du Département des Systèmes Informatiques (DSI). Ainsi, le recueil lourd et contraignant des données relatives à la fréquentation et aux consultations pourra être partiellement automatisé<sup>72</sup> et la phase de traitement de ces données pourra être, quant à elle, considérablement simplifiée grâce à un système d'interrogation de base de données via des requêtes adaptées.

Afin d'alléger au maximum les procédures d'évaluation, il serait souhaitable de profiter de ce type de fonctionnalités que va offrir le nouveau SIGB, quitte à faire ensuite des imports de données de Loris vers Excel. De façon très évidente, enfin, cela permettrait d'intégrer davantage le recueil et le traitement des données au

---

<sup>71</sup> Deux semaines par trimestre seraient sans doute préférables, mais mieux vaut encore une seule semaine test correctement mise en œuvre que deux qui ne soient pas menées jusqu'au bout où durant lesquelles le recueil des données risque d'être fantaisiste ou aléatoire. Un consensus, là encore, doit nécessairement émerger entre les centres et la Mission sur la périodicité et le nombre exact de ces semaines test.

<sup>72</sup> Des interfaces de saisie devraient permettre aux visiteurs sur place et aux internautes de renseigner déjà un certain nombre de données qui seraient ensuite complétées directement dans la base par les documentalistes ; de toute façon on éviterait le passage par la fiche papier qui implique une double transcription des données : d'abord sur papier, ensuite informatique. Resterait le problème des questions/demandes téléphoniques...

fonctionnement courant des structures et d'accroître la part des chiffres exacts contre celle des estimations.

Mais il est à noter que ce système ne pourra pas être adopté au même rythme par tout le monde et que, vraisemblablement, le centre de documentation du DEP va être le seul à prendre en main ce module statistique et à se familiariser avec son fonctionnement avant même d'adopter le tableau de bord proposé. Qui plus est, la mise en œuvre des modules de catalogage et de prêt du futur SIGB dans les autres structures est une priorité plus urgente que celle du module statistique<sup>73</sup> ; pour la majorité d'entre elles, vraisemblablement, ce n'est donc pas dans un avenir immédiat que le logiciel pourra contribuer à l'allégement de procédures d'évaluation qui devront démarrer sans lui.

### **4.3. La nécessité d'approfondir la démarche**

#### 4.3.1 Le défi de l'évaluation qualitative

Il semble qu'on puisse définir trois grands niveaux de l'approche dite qualitative : Le premier, que nous avons déjà abordé à multiples reprises, consiste dans l'interprétation des données recueillies lors des procédures d'évaluation. Cette interprétation doit tenir compte de critères objectifs, intellectuels, mais aussi, plus profondément sans doute, d'une connaissance plus empirique et plus intime, moins abstraite et plus subtile, du fonctionnement spécifique à chaque service ; connaissance qu'on peut qualifier de qualitative.

Le second réside dans les procédures d'évaluation elles-mêmes, lorsque plus fines et plus complexes, plus lourdes aussi à mettre en œuvre et à interpréter, elles tentent de fournir des informations significatives sur des éléments qui en eux-mêmes relèvent du qualitatif : l'usage des collections, la valeur scientifique des acquisitions, la valeur ajoutée du travail du documentaliste...

Le troisième implique la prise en compte du public et non simplement de sa satisfaction, mais aussi de son comportement, de ses pratiques et de ses attentes dans une approche qui croise les apports de la sociologie et de la bibliothéconomie.

---

<sup>73</sup> Ces modules vont d'ailleurs déjà permettre d'obtenir des données statistiques de premier niveau comme le nombre de notices versées dans la base ou le nombre de prêts, essentielles à l'alimentation du tableau de bord

Ces trois niveaux se recoupent et se complètent, ils dessinent une démarche qualitative plus vaste et englobante dans laquelle doit se situer l'évaluation, mais qui a néanmoins besoin de chiffres, de données fiables et vérifiables sur lesquelles s'appuyer.

Cette démarche est longue, complexe, délicate à mettre en place et ambitieuse. C'est à chaque centre, accompagné par la Mission, qu'il revient de s'y engager progressivement selon ses moyens et suivant son évolution propre. Si le tableau de bord n'est qu'un point de départ, il est très évident aussi que l'objet de ce rapport et de ce stage n'était pas de se lancer dans la mise en place de cette démarche, ce qui – du reste – aurait été tout à fait irréaliste. Nous avons dû nous contenter de fournir quelques suggestions d'indicateurs supplémentaires à pertinence plutôt annuelle et dont certains donnent les premières pistes pour une approche davantage orientée qualitatif. On les trouvera en annexe II, 3. Le reste relève d'une démarche personnalisée et adaptée à la situation des différentes structures<sup>74</sup>. A titre d'exemple, il paraît assez évident que le centre de documentation de la SDAJ devrait s'interroger de façon approfondie sur la production, la diffusion, le cycle de vie ainsi que sur la qualité produite et la qualité perçue du BO ou du panorama de la presse juridique, alors que celui de la DAP devrait réfléchir à des moyens d'évaluer la valeur ajoutée importante des dossiers d'artistes que la documentaliste créée, alimente et intègre au fonds.

#### 4.3.2 Quelques propositions pour le rapport d'activité de la Mission de coordination documentaire

On se reportera là encore avec profit à la liste d'indicateurs annuels supplémentaires que nous avons placée en annexe (II, 3), mais la responsable de la Mission de coordination attendait également quelques propositions plus nourries concernant le rapport d'activité qu'elle aura à rédiger.

En ce qui concerne la gestion du budget d'acquisitions, le rapport d'activité devra faire apparaître d'autres dépenses éventuelles hors acquisitions mais imputables aux crédits documentaires globalisés, comme des dépenses ponctuelles de

---

<sup>74</sup> Le rapport d'activité, par exemple, peut être un moment privilégié pour rendre compte également d'opérations ponctuelles spécifiques à la politique documentaire de chaque centre, comme un récolement ou la numérisation d'un fonds ancien, qui trouvent mal à s'inscrire dans les objectifs opérationnels du tableau de bord qui restent très englobants de par la double contrainte de rendre compte de l'activité dans son ensemble et de convenir à tous.



numérisation d'un fonds particulier ; il devra également mentionner les dépenses d'adhésion à des associations professionnelles de type ADBS, club des utilisateurs Doris<sup>75</sup>...Enfin et surtout il devra faire apparaître les gains obtenus grâce à la globalisation des achats, le nombre de titres supplémentaires éventuel qu'aura permis de commander la suppression des doublons (année du passage du marché des périodiques) et le montant éventuel des sommes non dépensées.

Le rapport d'activité aura tout intérêt, aussi, à mettre davantage en avant les fonctions qualitatives de prévention, de diagnostic et d'évaluation propres à la Mission et dont nous avons remarqué qu'elles étaient peu lisibles au niveau du tableau de bord. Sur un plan technique il s'agit de prévenir les risques de dépendance ou de verrouillage, de surveiller l'environnement technologique et d'identifier les besoins du réseau. Sur un plan professionnel et humain il s'agit de veiller à une mise à niveau permanente des agents, de surveiller le climat relationnel et d'anticiper sur les risques de blocage ou de conflits à l'intérieur du réseau<sup>76</sup>. Autant d'aspects qui ne sauraient se réduire à un nombre de documents cadre, de produits de veille, d'heures de formations organisées ou de travail en commun, et dont il faudrait arriver à synthétiser les principales analyses, alertes ou conclusions dans le rapport. De même la Mission aura tout intérêt à évoquer les procédures d'évaluation qu'elle pilote, met en œuvre ou commande, que ces procédures soient régulières (tableau de bord, rapport d'activité) ou ponctuelles (audits...).

En outre, dans la mesure où une logique projet est, nous l'avons dit, inhérente à une structure de type Mission, le rapport d'activité est un moment idéal pour faire le point sur l'état d'avancement des différents projets pilotés et pour rappeler les succès obtenus ou les étapes franchies, mais également pour attirer l'attention de la tutelle sur les difficultés rencontrées ainsi que sur leur cause et leur nature.

Dans le cas, par exemple, d'un projet de réinformatisation comme celui qui est en train de démarrer à la rentrée 2004, le nombre de centres informatisés ainsi que le coût de l'investissement matériel et logiciel et le montant des remises obtenues grâce au marché commun devraient constituer les données chiffrées essentielles à

---

<sup>75</sup> Il est à noter qu'actuellement la Mission n'a pas de budget propre et que la prise en charge de ce type de dépenses courantes est un problème non résolu.

<sup>76</sup> Cf. grille élaborée et présentée p. 62-64 de ce rapport

fournir et à expliciter pour 2005 en plus du nombre de notices rétroconverties et versées dans la base commune qui devrait figurer dans le tableau de bord.

Enfin, nous voudrions nous attarder quelque peu sur le problème de l'évaluation des services et de la satisfaction des usagers qui se pose de façon assez différente pour la Mission. L'outil le mieux connu, pour ce genre d'évaluation, est l'enquête de satisfaction auprès du public, sachant que celle-ci est plus ou moins large ou approfondie, et fait une part plus ou moins grande aux aspects purement qualitatifs, plus fins, mais aussi plus difficiles à interpréter (questions ouvertes, entretiens auprès d'un échantillon réduit).

Le cas est encore plus complexe en ce qui concerne une Mission transversale qui n'a pas d'autres « usagers » que les professionnels de la documentation avec lesquels elle travaille. En un sens, les centres de documentation sont ses clients, mais ils sont aussi ses partenaires et, dans la mesure où la cellule de coordination joue le rôle de tête de réseau elle est également, à bien des égards, en position symbolique de tutelle vis à vis d'eux. Autant d'éléments qui ne font qu'accroître les difficultés à mener à bien des procédures d'évaluation qualitatives de ce type. Ce qui est sûr, c'est que la complexité et l'étroitesse des rapports entre la Mission et les centres rendraient encore plus sujette à caution une enquête qui serait menée par la Mission elle-même auprès des membres des structures documentaires pour évaluer leur satisfaction quant à l'aide et au soutien qu'elle apporte.

Une évaluation approfondie et présentant des garanties suffisantes d'« objectivité » de la Mission nous semble relever d'un audit externe qui pourrait avoir lieu une fois les grandes orientations du schéma directeur menées à bien (d'ici à fin 2006, normalement). Cette évaluation s'inscrirait alors dans celle plus large de la fonction documentaire et du nouveau dispositif créé ; elle tenterait de dégager les forces et les faiblesses de cette architecture et d'y qualifier la place réelle et non théorique ou idéale de la mission.

Cela n'empêche pas, néanmoins, que le moment de bilan autoréflexif que constitue l'élaboration du rapport d'activité pour la Mission puisse être celui où elle s'interroge sur :

- Son environnement externe pour tenter d'évaluer sa place et sa marge de manœuvre réelle aussi bien vis à vis de sa tutelle (DAG) que vis-à-vis de ses

partenaires (centres de documentation, mais aussi DSI, service de la formation du personnel...)

- Son environnement interne pour faire le point sur la gestion de ses ressources humaines, sur le climat de travail qui règne en son sein et sur ses besoins en formation, en personnel supplémentaire, en budget propre.
- L'offre de services qu'elle propose à travers les prestations qu'elle réalise pour les autres membres du réseau et l'efficacité du soutien qu'elle leur apporte.

Parce qu'il s'apparente à un bilan, c'est-à-dire à un temps fort de réflexion sur l'année écoulée, sur les actions entreprises et les difficultés rencontrées, parce que l'expression verbale, l'interprétation et le commentaire y trouvent davantage de place que dans un tableau de bord, le rapport d'activité est un outil plus approprié pour dégager des aspects qualitatifs dans l'évaluation des services. Cependant ce rapport d'activité devra veiller à ne pas être trop long et à se conclure par une brève synthèse qui fasse ressortir les conclusions principales et les points majeurs qu'on veut valoriser ou sur lesquels on veut attirer l'attention des tutelles car il est possible, voire probable, que le temps qu'elles consacreront à en prendre connaissance soit réduit.

#### 4.3.3 Surveiller et mieux mesurer les effets de réseau

Cette nécessité, assez logiquement, transparaît déjà dans la majorité des orientations que nous venons de fournir pour la rédaction du rapport d'activité de la Mission. Mais il faut ajouter ici que s'il est assez facile de trouver des indicateurs relevant de l'évaluation de la composante infrastructurelle du réseau, les enjeux posés par son évaluation qualitative restent assez délicats et là encore moins balisés par la réflexion théorique.

Enfin, le réseau est jeune et, d'ailleurs peut-on vraiment parler de réseau tant qu'on n'a pas encore d'infrastructure solide et partagée sur laquelle bâtir un catalogue commun ? Si l'on en croit les études menées par J. Rouissi le catalogage partagé est un élément déterminant dans le processus d'identification et de maturation du réseau. Ainsi, à bien des égards, il faudra attendre que réseau et Mission prennent en quelque sorte leur rythme de croisière pour en mesurer les véritables apports ou pour repérer des dysfonctionnements dans une des composantes du réseau. Pendant ce temps, le recueil des données et les analyses,

s'ils doivent bien avoir lieu, doivent pourtant demeurer prudents et mesurés. Le temps est un facteur essentiel pour prendre le recul nécessaire sur une situation : les effets se mesurent aussi dans la durée.

#### 4.3.4 Comparer et partager les outils et les résultats avec la communauté des documentalistes ministériels

D'emblée ce travail sur les indicateurs et les tableaux de bord s'est situé dans le contexte plus large de celui entrepris au sein du groupe de travail LOLF du club des documentalistes interministériels. Par ailleurs, dans nos réflexions sur la façon dont il fallait concevoir un rapport d'activité et sur la relation de complémentarité qu'il pouvait entretenir avec les outils introduits par le contrôle de gestion, nous nous sommes appuyées sur la matière qui avait été mise à disposition des autres ministères par celui de la Santé, de la Solidarité et des Affaires Sociales.

Il est tout à fait souhaitable que cette collaboration se poursuive, que le Ministère de la culture et de la communication partage le fruit des réflexions qui ont fait l'objet de notre stage et profite de l'état d'avancement des travaux dans les autres ministères pour, éventuellement, modifier et améliorer les outils proposés ici.

Les limites assez évidentes auxquelles on se heurte en voulant évaluer une structure transversale et complexe comme une Mission, au moyen d'un tableau de bord, se sont nécessairement posées ailleurs et peut-être d'autres documentalistes ont-ils trouvé une façon plus satisfaisante de les résoudre.

Dans la mesure enfin où ces outils sont conçus pour être évolutifs, les documentalistes ministériels gagneront sans doute beaucoup à suivre les évolutions qui ont lieu chez leurs homologues et à réfléchir ensemble aux possibilités de modifications et de survie de l'outil ; à profiter aussi de solutions techniques plus satisfaisantes qui pourraient être mises en œuvre – à plus ou moins long terme – dans le recueil et le traitement des données.

Dotée d'une dimension politique importante tout en étant un moyen privilégié de s'interroger sur sa propre pratique, l'évaluation peut être un élément fédérateur clé pour un réseau à l'identité plus mouvante, plus souple et plus informelle que ceux qui existent ou tendent à se développer au sein de chaque administration centrale.

# Conclusion

En finalisant une première version du tableau de bord des centres de documentation et de la Mission, nous espérons avoir aidé ces structures à se doter d'outils véritablement opérationnels dans le contexte du contrôle de gestion. Bien sûr, la mise en œuvre effective de ces instruments pourra entraîner de légères, voire significatives, modifications tant il est vrai que ce genre d'outils a besoin d'être expérimenté pour faire preuve de sa validité.

Cependant, nous espérons également avoir fourni, au long de ce rapport, une réflexion plus globale sur l'évaluation qui facilite la survie et l'évolution de ces outils tout en ouvrant les premières pistes complémentaires pour l'évaluation des services d'information et de documentation.

Pour nous, ce stage s'est révélé une expérience très enrichissante aussi bien sur le plan humain que professionnel. Il nous a permis de nous familiariser avec l'évaluation et, plus généralement, avec des aspects de management et de gestion des services d'information « en situation réelle » ; ce qui s'est révélé très complémentaire à la formation reçue au DESSID. Il nous a également permis de nous confronter aux implications et aux enjeux de la modernisation et de la réforme de l'Etat dans les administrations ; lesquels devraient être importants dans les années à venir.

Par ailleurs, suivre l'évolution d'une structure de coordination au moment à la fois délicat et passionnant de sa mise en place nous a semblé particulièrement formateur ; d'autant que la taille réduite de l'équipe (4 personnes) permettait des relations assez étroites avec l'ensemble de ses membres. Cela nous a permis de bénéficier d'un encadrement et d'un soutien considérables tout en étant relativement autonome : aucun des membres de la Mission de coordination documentaire n'est en charge des questions d'évaluation et une grande partie du travail s'est effectué en solitaire ou avec l'équipe de la Mission du contrôle de gestion.

Enfin, en dépit de certains aspects ingrats liés à la minutie et à la rigueur avec lesquelles il faut aborder la définition des indicateurs, ou aux multitudes de questions que soulèvent l'interprétation et le recueil des données et auxquels il n'est pas facile, parfois, de trouver des réponses, l'évaluation est un sujet riche, complexe et stimulant. Non seulement, elle offre un angle d'attaque qui permet d'envisager l'activité d'une structure dans sa globalité, mais encore elle a des implications aussi profondes que diverses : à la fois techniques, organisationnelles, politiques et humaines.

# Bibliographie

## I. Ouvrages sur le Ministère de la culture et de la communication

BEAULIEU, Bernard, DARDY, Michèle. *Histoire administrative du Ministère de la culture, 1959-2002*. Paris : La documentation française, 2002, 208 p.

## II. Documentation institutionnelle

### 1. La fonction documentaire au Ministère de la culture et de la communication

#### A. *Rapports d'inspecteurs des bibliothèques*

BELAVAL, Philippe. *La fonction « documentation » au Ministère de la culture et de la communication*. Paris : Ministère de la culture et de la communication, mars 2001, 12 p (hors annexes). [dact.].

POIROT, Albert . *La fonction documentaire au sein du Ministère de la culture et de la communication : les perspectives ouvertes par l'opération Saint-Honoré-Bons-Enfants*. Paris : Ministère de la culture et de la communication, octobre 2001, 86 p. [dact.].

#### B. *Schéma directeur*

FAURE, Anne. *Schéma directeur pour la fonction documentaire au Ministère de la culture et de la communication 2003-2006*. Paris :

Ministère de la culture et de la communication, décembre 2003, 60 p (hors annexes). [dact.].

### *C. Annexes au Schéma directeur*

HIRIART Laëtitia, SOUAL, Laurent [Société Doxulting]. *Etude technique préalable pour le schéma directeur de la fonction documentaire : évolution des systèmes informatiques de gestion documentaire*. Paris : Ministère de la culture et de la communication, décembre 2003, Pag. mul. [dact.].

DESYBEL [pour le Ministère de la culture et de la communication]. *Etude technique sur l'évolution des langages documentaires*. Paris : Ministère de la culture et de la communication, décembre 2003, Pag. mul. [dact.].

### *D. Note du Ministre*

AILLAGON Jean-Jacques. *Note à l'attention de Mesdames et Messieurs les directeurs et délégués d'administration centrale : orientation pour la réorganisation de la fonction documentaire en administration centrale*. 1<sup>er</sup> mars 2004, non paginé. [dact.].

## 2. Rapports d'activité

### *A. Rapports d'activité internes au Ministère de la culture et de la communication*

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Rapport d'activité 2002 [en ligne]*. Paris : Ministère de la culture et de la communication, 2003.



Disponible sur < <http://www.culture.gouv.fr/culture/min/index-rapport.htm> > (consulté le 22 juillet 2004)

CENTRE DE DOCUMENTATION DE LA DMDTS. *Rapport d'activité 2003*. Paris : Ministère de la culture et de la communication, 2004, non paginé. [dact.].

SBDAG (Service des Archives, des Bibliothèques et de la Documentation des Musées de France). *Les bibliothèques et archives des musées nationaux* **In** : Direction des Musées de France. *Rapport d'activité 1999 [en ligne]*. Paris : Ministère de la culture et de la communication, 2000, pp. 171-187.

Disponible sur < <http://www.culture.gouv.fr/culture/min/index-dmf.htm> > (Consulté le 22 juillet 2004)

### *B. Rapports d'activité externes au Ministère de la culture et de la communication*

ASCDOC (bureau de la politique documentaire et des systèmes d'information documentaires). *Rapport d'activité 2002*. Paris : Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, 2003, 70 p. [dact.].

ASCDOC (bureau de la politique documentaire et des systèmes d'information documentaires). *Rapport d'activité 2001*. Paris : Ministère des affaires Sociales, du travail et de la solidarité, 2002, 60 p. [dact.].

### 3. Mise en œuvre de la LOLF (loi organique relatives aux lois de finances)

COMMISSION DES FINANCES, DE L'ECONOMIE GENERALE ET DU PLAN. *Rapport d'information sur la mise en œuvre de la loi*

*organique n°2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances.*  
Paris : Assemblée nationale, 2003, non paginé, [dact.].

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION GENERALE . *La LOLF : enjeux et conséquences pour le Ministère de la culture et de la communication.* Paris : Ministère de la culture et de la communication, mars 2004, 31 p. [dact.]

MODERFIE. *Rapport sur la préparation de la mise en œuvre de la loi organique n°2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances, en application de l'article 109 de la loi de finances pour 2003.* Paris : Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, mai 2003, 19 p. [dact.].

### **III. Evaluation des bibliothèques et des centres de documentation**

#### 1. Ouvrages

BOUTOU, Olivier, LEVEQUE, Laurent. *Miniguide des indicateurs et tableaux de bord.* Saint Denis La Plaine : AFNOR, 2003, 55 p. (A Savoir)

CARBONE, Pierre (Dir.). *Construire des indicateurs et des tableaux de bord.* Paris : Tec et Doc ; Villeurbanne (Rhône) : Presses de l'Essib, 2002, 256 p. (La boîte à outils).

CARBONE, Pierre, GIAPPICONI, Thierry. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public.* Paris : Electre – Editions du Cercle de la Librairie, 1997, 264 p. (Bibliothèques).

GIAPPICONI, Thierry. *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires*. Paris : Electre – Editions du Cercle de la Librairie, 2001, 223 p. (Bibliothèques).

## 2. Thèses et Mémoires

ILLIEN, Gildas. *Quel tableau de bord pour la BPI ? L'évaluation au service du changement*. Mémoire d'étude Enssib. Villeurbanne : Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2003, 223 p.

ROUISSI, Jael. *L'évaluation des effets de réseau en bibliothèques, pour une meilleure prise en compte des coûts et avantages qualitatifs de la coopération*. Thèse Enssib **[en ligne]**. Villeurbanne : Ecole nationale des sciences de l'information et des bibliothèques, 2001, 279 p. (hors annexes).

Disponible sur

<<http://www.enssib.fr/bibliotheque/documents/theses/rouissi/rouissi.pdf>

> ( Consulté le 25 juin 2004)

## 3. Normes

AFNOR (Association française de normalisation). *NF ISO 2789 : Information et documentation, Statistiques internationales de bibliothèques*. Paris : AFNOR, 2003, Pag. mul.

AFNOR (Association française de normalisation). *NF ISO 11620 : Information et documentation, Indicateurs de performance des bibliothèques*. Paris La Défense : AFNOR, Octobre 1998, 60 p.

#### 4. Articles

BRIANB B., BUFFETEAU A., CUDELOU J-F., DROUET C., MANGEAUOT A., PAILLARD M-D., REGNAUT M. *Indicateurs de performance des services documentaires, l'expérience d'un groupe de professionnels de l'information*. Documentaliste – Sciences de l'information, 2002, vol. 39, n°1, pp. 26-33.

CARBONE, Pierre. *Evaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme*. Bulletin des bibliothèques de France, 1999, t. 43, n°6, pp. 40-45.

#### 5. Sites Internet

POLDOC (Groupe de recherche bibliothéconomique appliquée aux outils des politiques documentaires). *Politiques documentaires [en ligne]*.

Disponible sur <<http://www.enssib.fr/autres-sites/poldoc/>> (Consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2004.)

### **IV. Marketing des services d'information**

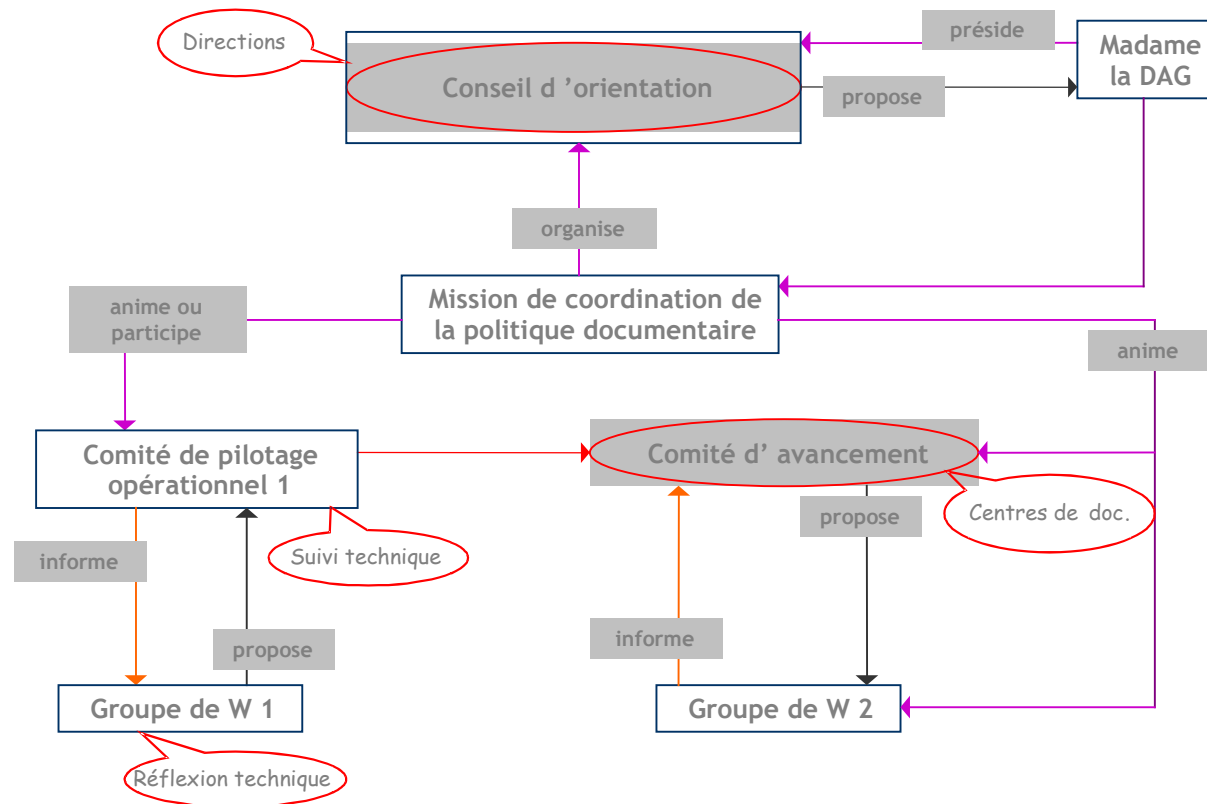
MUET, Florence, SALAÜN, Jean-Michel. *Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation*. Paris : Electre – Editions du Cercle de la Librairie, 2001, 221p.

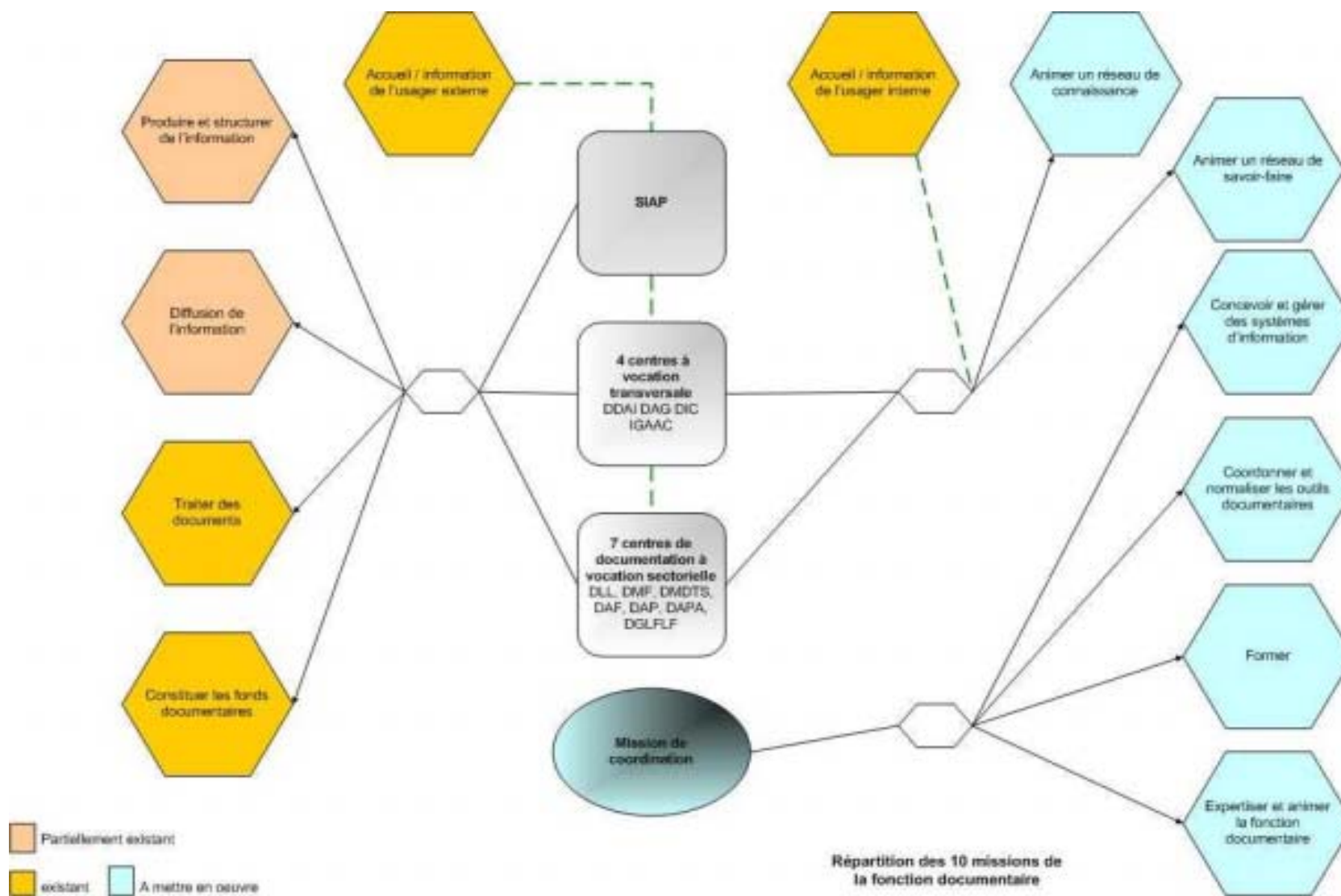
# Table des annexes

<b>ANNEXE 1</b> .....	<b>I</b>
SCHÉMAS D'ORGANISATION DE LA FONCTION DOCUMENTAIRE AU MINISTÈRE :	
CIRCUIT DÉCISIONNEL INTERNE APRÈS LA CRÉATION DE LA MISSION ET	
RÉPARTITION DES DIX MISSIONS IDENTIFIÉES POUR LA FONCTION DOCUMENTAIRE II	
ETAT DES LIEUX DES CENTRES DE DOCUMENTATION À PARTIR DES DONNÉES	
RECUEILLIES DANS LE RAPPORT POIROT ET LES ANNEXES AU SCHÉMA DIRECTEURIV	
DOCUMENT DE SYNTHÈSE RÉALISÉ POUR LE CLUB DES DOCUMENTALISTES	
INTERMINISTÉRIELS .....	XII
<b>ANNEXE 2</b> .....	<b>XXVI</b>
MOUTURE SOUS EXCEL DU TABLEAU DE BORD DES CENTRES DE DOCUMENTATION	
.....	XXVII
QUELQUES RECOMMANDATIONS TECHNIQUES POUR LA MISE EN PLACE DES	
INDICATEURS .....	XXVIII
Liste d'indicateurs supplémentaires pour les centres de documentation,	
la mission et pour les services électroniques .....	XXXII
PROPOSITION POUR ÉVALUER LES DÉLAIS DE FAÇON PLUS APPROFONDIE ....	XXXVI

# Annexe 1

## Schémas d'organisation de la fonction documentaire au Ministère : Circuit décisionnel interne après la création de la Mission et Répartition des dix missions identifiées pour la fonction documentaire







**Etat des lieux des centres de documentation à partir des données recueillies dans le rapport Poirot et les annexes au schéma directeur**

	Collections et nombre de notices dans la base	Public	ETP/CD	Budget d'acquisition	Activités/Services
DAF	1660 vol. monographies 60 titres périodiques 2370 références	Indisponible	1	22020	- Acquisition/catalogage : fonds spécialisé en archivistique, droit du document et normalisation ainsi qu'en règlements du bâtiment, catalogage et indexation sous Cindoc NB : doublons probables avec SDAJ et DLL et acquisitions aléatoires (prises en charge par le bureau des affaires financières de la DAF) - Prêt/ Consultation : Pas de données -Produits documentaires réalisés : ➤ Liste des acquisitions ➤ Revue de presse spécialisée - Autre activités : archivage des documents produits par la DAF (collecte de la littérature grise difficile à assumer)
DDAI (EX. DEP)	17000 monographies 110 titres périodiques 48000 références	PI : 202 (chiffre appelé à changer) PE :1000	7	Indisponible	- Acquisitions/ catalogage : Acquisitions gratuites ou payantes (dons, échanges) + dépôt de toutes les publications du DEP, fonds budgétaire propre. Catalogage sous Doris-Loris, mais informatisation pour l'ensemble des notices postérieures à 1990 et pour une partie de celles antérieures seulement - Prêt/ consultation : Prêt informatisé et uniquement en interne auprès de 109 lecteurs, consultations sur demande - Produits documentaires réalisés : ➤ Dossiers documentaires suivant programme d'études DEP

					<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Veille sur le domaine</li> <li>➤ Revue de presse signalétique spécialisée</li> <li>➤ Bulletin de sommaires mensuel</li> <li>➤ Liste des acquisitions (mensuelle)</li> <li>➤ Liste des documents en commande et des abonnements de périodiques</li> </ul> <p>- Autres services :</p> <p>Recherches internet à la demande, dossiers documentaires matière, dossiers Organismes</p>
DAG (EX. SDAJ)	1700 vol. monographies 158 titres périodiques 1800 références	PI : 500 (idem) PE : 150	6	34200	<p>- Acquisitions/ Catalogage :</p> <p>Abonnement à une base de données en ligne payante. Seul les ouvrages sont catalogués sous texto, les revues ne sont pas indexées ni bulletinées. En revanche elles sont dépouillées pour la revue de presse.</p> <p>- Prêts/consultations :</p> <p>Le prêt n'est pas informatisé et ne s'effectue qu'en interne et seulement pour les ouvrages. Il existe des fiches papier pour cela mais dans les faits elles sont peu remplies. La consultation des documents est libre.</p> <p>- Produits documentaires réalisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Panorama de presse juridique mensuel</li> <li>➤ Revue des sommaires hebdomadaire</li> <li>➤ Sélection quotidienne de textes du JO et de questions parlementaires (veille sur le domaine)</li> </ul> <p>- Autres activités :</p> <p>dossiers documentaires à la demande, recueil des travaux préparatoires pour les lois à venir , alimentation de la rubrique internet « Droit de la culture »</p>
DAP	11000 vol. monographies 85 titres périodiques 5000 dossiers documentaires 15400 références	PI : 500 à 2500 PE : 100 à 500	1 (+ 1 à l'iconothèque)	Indisponible	<p>- Acquisitions/ catalogage :</p> <p>Acquisitions se font par achats mais aussi dons et échanges, catalogage partiellement informatisé &gt; recherches informatiques et recherches manuelles</p> <p>-Prêt/ consultation :</p> <p>consultation sur demande, prêt non informatisé, en interne, parfois longue durée</p>

					NB : nombre de prêts divisés par 3 depuis que CD est séparé des autres services -Produits documentaires réalisés : ➤ Liste des acquisitions ➤ Dossiers documentaires d'artistes -Autres services : recherches internet à la demande
DAPA (CD en création)	Indisponible	Indisponible	Indisponible, mais besoins estimés : 5	39870	
DGLFLF	14000 vol. monographies 56 titres périodiques 0 références (non informatisé)	PI : 18 PE : 80	1 (+ 1 secrétaire)	11400	- Acquisitions/ catalogage : achats, dons, échanges. Achats via Accord : lourd. Abonnement à BDD directement consultées dans les services mais pris sur budget documentation Pas de notices puisque non informatisé. - Prêts/ consultations : prêts exclusivement en interne au moyen d'un cahier -Produits documentaires réalisés : ➤ Dossiers documentaires ➤ Revue de presse spécialisée ➤ Liste des manifestations ➤ Répertoires des organismes et associations francophones - Autres activités : recherches internet à la demande
DIC	3000 vol. monographies 300 dossiers documentaires Base articles : 68000 références Base Docodibi : 11300	PI : 840 PE : 132	6 ou 10 ?	Indisponible	-Acquisitions/ catalogage : Statut un peu particulier, centre qui a un fonds réduit, plutôt base d'articles issus d'abonnements revues ou d'une base de données presse, et base d'images numérisées. Travaille essentiellement sur la presse. La gestion des abonnements aux périodiques et le bulletinage sont externalisés. - Prêt/ Consultation : Les prêts sont rares, les documents sont plus souvent reprographiés (articles), ils ne peuvent l'être bien sûr que pour le public interne. - Produits documentaires réalisés : ➤ 2 revues de presse dont l'une est diffusée sur

					<p>l'intranet ( ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liste des communiqués et discours du ministre et dossiers de presse</li> <li>➤ Tableau des missions donnant lieu à des rapports ( ?)</li> <li>➤ Mise à jour des organigrammes en ligne sur le site Internet</li> </ul> <p>- Autres activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Archivage électronique des communiqués, dossiers de presse et discours</li> <li>➤ Numérisation d'articles</li> <li>➤ Recherches internet à la demande</li> <li>➤ Dossiers documentaires à la demande</li> </ul>
DLL	8000 vol. monographies 97 titres périodiques 8000 références	PI : 110 PE : 500	2	34000	<p>-Acquisitions/ catalogage : Format Marc pour le catalogage et indexation Rameau + Classification Dewey pour ranger les documents. Abonnement à l'Européenne de données.</p> <p>- Prêts/ consultations : Les documents sont en libre accès sur rayonnages, le prêt est informatisé. Il est étendu aux « partenaires » (à préciser) en plus des agents internes.</p> <p>- produits documentaires réalisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dossiers documentaires</li> <li>➤ Liste des acquisitions</li> <li>➤ Dépouillement du JO avec sélection spécialisée (dépouillement communiqué aussi à partenaires comme ENSSIB, CNL...)</li> </ul> <p>-Autres activités : Recherches internet à la demande</p>
DMDTS	5800 vol. monographies 2400 titres de partition 10 000 références	PI : 600 PE : 220	3,5	17 000	<p>-Acquisitions/ catalogage : Achats mais aussi dons et échanges. Abonnement à Electre et à des BDD juridiques Catalogage, bulletinage, indexation et dépouillement de certains documents sous Texto</p> <p>- Prêts/consultations : Prêt informatisé uniquement en interne, consultation</p>

					<p>peut être en libre accès ou sur demande selon les documents, certains circulent dans la direction.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits documentaires réalisés : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Notes de lecture sur nouvelles publications</li> <li>➤ Bibliographies</li> <li>➤ Signets</li> </ul> </li> <li>- Autres activités : catalogage sur parties ciblées du fonds qui n'est que partiellement informatisé, alimentation de l'intranet, réalisation de bibliographies à la demande</li> </ul>
DMF	<p>12 000 vol. monographies 80 titres périodiques 31000 références</p>	<p>PI : 500 PE : 1000</p>	4 ,5	24200	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition / Catalogage : Achat, dons et dépôts. L'indexation se fait sous polybase, utilisation d'un plan de classement simple pour ranger documents. Le catalogue est consultable sur place par les usagers. Abonnement à 1 BDD payante.</li> <li>- Prêts/ Consultation : Le prêt est informatisé, il a lieu seulement en interne et concerne uniquement les ouvrages. Pour les consultations, bien qu'il existe un registre des visiteurs, il n'est pas exploité pour en tirer des statistiques.</li> <li>- Produits documentaires réalisés : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dossiers documentaires</li> <li>➤ Liste des acquisitions</li> </ul> </li> <li>- Autres activités : recherches internet à la demande, alimentation de la base MUSEES et de la base Muséofile</li> </ul>
IGAAC	<p>3500 vol. monographies 60 titres de périodiques 4200 références</p>	Indisponible	1	2247	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisitions/catalogage : Acquisition se fait surtout pas versements, structure qui a pour vocation principale de traiter, conserver et mettre à disposition une information interne hautement spécialisée : les rapports des inspecteurs du ministère. Catalogage sous texto non systématique. Consultation du catalogue uniquement pro (interface peu</li> </ul>

					conviviale) - Prêts/ Consultations : Accès libre sauf aux rapports d'inspecteurs, prêt informatisé pour les rapports uniquement en interne . Non informatisé pour le reste du fonds (cahier) - Produits documentaires réalisés : ➤ Liste des publications reçues ➤ Bibliographies (surtout textes parus au JO, décrets...) - Autres activités : Travail important de préarchivage de la documentation grise pour versement à la mission des archives (rapports des inspecteurs + dossiers préparatoires des rapports)
--	--	--	--	--	--

## Remarques :

- Il n'est pas sûr que les estimations du personnel correspondent toujours réellement à des ETP et non à des nombres de personnes
- De même les estimations du public semblent mêler des données hétérogènes : certaines issues de statistiques plus ou moins précises de fréquentation, certaines déduites de la population réelle ou supposée du ministère ou de la direction
- Beaucoup de produits documentaires réalisés ont des dénominations communes mais ils ne cachent pas toujours la même prestation ou sont réalisés avec une périodicité très variable d'un CD à l'autre :
  1. La liste des acquisitions est mensuelle dans certains cas, annuelle dans d'autres

2. Les produits documentaires vont de la simple reproduction et agrégation d'articles sur demande à la réalisation d'un produit beaucoup plus élaboré et à valeur ajoutée bien supérieure
- Un nombre non négligeable d'éléments demeurent en suspens après étude de cette grille où manquent d'ailleurs déjà des éléments et où ceux renseignés ont pu évoluer :
    1. Quel sera le volume du fonds de la SDAJ quand elle aura reçu sa part de celui de l'ancien CD DDAT
    2. Quel sera celui du fonds du DEP quand il aura hérité de l'autre partie du fonds de la DDAT et de celui de la DDAI
 NB : Quelques données sur ces CD de la DDAT et la DDAI appelés à disparaître : ETP : 1 pour chaque ; Collections et nombre de notices dans la base : DAI (vol. monographies indisponible, titres de périodiques 17), DDAT (vol. monographies 1800, titres de périodiques : 18) ; budget d'acquisitions : DAI (3400), DDAT (4200)

Quelques chiffres disponibles ou/et pratiques d'évaluation repérables

Direction	Données brutes	Pratiques même informelle d'évaluation
DAF	Aucune	Aucune ?
DAP	Prêts : 100 documents environ à une date donnée (ça veut dire quoi exactement une date donnée ?) Nombre de prêts divisé par 3 depuis la séparation physique avec le reste de la direction	Cahier des prêts
DAPA	Indisponible	Indisponible
DEP	Consultation du catalogue via Mnémo : 22775 requêtes/2002 Prêts : 650 prêts en 2002 pour 109 lecteurs enregistrés Consultation sur place (sur demandes) : 1985 en 2002 Services à la demande : 820 en 2002	Rapport d'activité Module statistique du Doris-Loris à mettre en œuvre avec le DSI fait partie des projets du DEP

DGLFLF	Usagers : 50% interne versus 50% externe Prêts : 2 par jour en moyenne	Fiche de sortie manuelle pour les prêts + statistiques sur les demandes faites à distance (pas de chiffre, fait plutôt état d'une pratique ou d'une sensibilisation à la nécessité de les comptabiliser et p.e de les décrire : typologies ?)
DIC	Répartition du temps de travail : 70% pour le traitement de l'information (catalogage, numérisation, mise en ligne) et 30 % pour la recherche et l'élaboration de produits	Aucune ?
DLL	Prêts : informatisé et pourtant ne semble pas se soucier de chiffres précis Maxi 4/5 par jour	Aucune
DMDTS	Aucune ici	Rapport annuel d'activité Fiche à remplir à chaque visite avec le nom du visiteur, sa provenance et l'objet de la visite Une base des lecteurs a été créée à partir de ces fiches
DMF		Chiffres sur la consultation des visiteurs externes, les notices cataloguées et les acquisitions > rapport d'activité du SBADG
IGAAC	Rythme de production des produits documentaires : Bi-mensuel ou mensuel	Cahier des prêts
DAG	Aucune	Aucune Fiches de prêts mais pas utilisées



## **Document de synthèse réalisé pour le club des documentalistes interministériels**

### **Méthodologie :**

#### **Rappel sur les enjeux de la LOLF :**

- Rationaliser la gestion tout en mettant le bénéficiaire/l'utilisateur au cœur du service
- Mettre en œuvre un pilotage stratégique des entités administratives
- Responsabiliser des agents à l'autonomie accrue (déconcentration et décentralisation)
- Accroître la transparence de la gestion budgétaire et la lisibilité des choix effectués en matière de politiques publiques

**Définition :** La performance, qu'est-ce que c'est ? En anglais, d'où il tire son origine, le terme signifie « réalisation, mise en œuvre, résultats », en France, il est davantage associé à l'idée de compétition. On peut tenter de réconcilier ces deux aspects en définissant la performance *comme la plus value qu'une entité apporte à la production d'un service ou à la mise en œuvre d'une politique publique*. Entrer dans une logique de résultats et gérer par la performance, c'est se soucier à la fois de l'efficacité, de la qualité du service et de l'impact sur la société. C'est également se poser la question de savoir pour qui et pour quoi on agit.

**Cadre de mise en œuvre de la gestion par la performance :** Il s'agit d'identifier une démarche stratégique et de la décliner en objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, plans d'actions et indicateurs.

Les objectifs stratégiques, qui sont le plus souvent pluriannuels, se déclinent en objectifs opérationnels et en plans d'action pour chaque entité concernée > démarche applicable à tous niveaux. Les indicateurs ne pourront donc se révéler efficaces et significatifs que si une réflexion précise a été menée en amont sur les objectifs à atteindre et les actions à mener. Ceux-ci ne peuvent eux-mêmes être

identifiés correctement qu'après une définition ou une redéfinition préalable de la mission ou des missions du service concerné : Quelle est sa vocation reconnue ?

Mission > Objectifs stratégiques > Objectifs opérationnels et Plan d'actions > (Indicateurs d'activité) > Indicateurs de performance

Cependant, cantonner les indicateurs de performance à des outils de mesure des résultats obtenus en vue de rendre des comptes serait passer à côté d'une de leur principale fonction : signaux pour évaluer les progrès de l'action au quotidien, ils peuvent être un outil de réorientation des gestionnaires à même de mieux s'assurer que les choix effectués sont les bons. Ils sont au cœur d'une logique d'amélioration continue où les résultats et la mesure des résultats ne valent pas seulement pour eux-mêmes mais peuvent venir infléchir la définition des objectifs et aider à réorienter les politiques menées.

### **Quelques préconisations pour la définition des objectifs et des indicateurs :**

Les objectifs doivent être :

- Explicités : Pourquoi les a-t-on choisis
- Atteignables : Quels sont les moyens à disposition pour leur mise en œuvre ?
- Mesurables : traduisibles par des indicateurs correspondants
- Orienter vers la performance et le résultat et non simplement vers l'activité
- Les indicateurs doivent :
- Découler des objectifs
- Permettre de formuler un jugement
- Être représentatifs
- Être clairs
- Être sélectifs (nombre réduits)
- Être précis, documentés (fiche d'identité qui décrit précisément le mode d'exploitation, de calcul et donne éventuellement les explications supplémentaires nécessaires)

- Etre améliorables : c'est peut-être plus délicat à concevoir, mais l'idée m'a paru intéressante. On peut faire, en amont, des propositions d'amélioration, établir un plan de construction en vue de leur test en essayant d'anticiper sur les problèmes éventuels

**Et après ?** Ce dernier point nous oriente déjà vers la phase de suivi et soulève implicitement la nécessité de mettre en place un cadre méthodologique efficace qui permette de suivre l'évolution des indicateurs et d'en assurer le service.

Pour que leur mise en œuvre soit convenable, il faut que les indicateurs soient synthétiques et limités dans leur ambition. Il faut d'emblée garder présentes à l'esprit les questions du recueil des données, de la périodicité et l'alimentation des indicateurs et éviter à tout prix des procédures trop lourdes qui pèseraient sur le fonctionnement des services.

Enfin, il faut rester critiques et se méfier des indicateurs et des chiffres qui en tant que tels présentent une vision réductrice et parfois même biaisée de la réalité. Il convient de toujours contextualiser les résultats, il convient aussi de mettre l'accent sur l'explication du résultat plus que sur le résultat lui-même et cela que l'écart par rapport à l'objectif soit positif ou négatif.

### **Les fonctions supports face à la LOLF :**

Rappel : dans la plupart des cas, la documentation est assimilée à une fonction support et retracée au sein des programmes sous la forme d'une action particulière. Mais elle peut être isolée dans son propre programme ou dans un programme ayant pour vocation de regrouper uniquement des fonctions supports. Cela n'est pas sans incidence sur le traitement des objectifs et des indicateurs.

Définition : Les fonctions supports sont des activités qui ont pour finalité de concourir aux activités des autres actions ou programmes en leur fournissant un soutien ou un encadrement.

L'élément à retenir, surtout, est que si une fonction support se trouve à figurer sous forme d'action ou de sous-action au sein d'un programme, les objectifs seront surtout définis en termes d'efficacité de gestion ou de qualité de service interne. Il sera plus difficile de lui trouver des objectifs d'efficacité socio-économiques car la

fonction est à priori sans lien direct avec la communauté des citoyens. De même, englobée dans un programme plus large dont les objectifs sont prioritaires, la fonction support n'a pas vocation de voir ses objectifs propres remonter jusqu'au niveau du PAP (projet annuel de performance propre à une mission et à l'ensemble de programmes qu'elle chapote) : elle est là encore sans lien direct avec le parlement.

Dans le cas où la fonction support fait l'objet d'un programme propre (à elle seule ou avec d'autres), son activité peut avoir plus de légitimité à remonter jusqu'au niveau du PAP : il conviendra toutefois de se limiter aux objectifs et indicateurs significatifs sur le plan budgétaire (d'autant que l'existence d'un programme séparé pour les fonctions support trouve souvent sa justification dans le fait que la mutualisation ou la centralisation de certaines fonctions de gestion des moyens permet de garantir leur meilleur fonctionnement au moindre coût), les autres n'ayant qu'un intérêt interne.

NB : l'opposition est peut-être un peu rigide, elle ne semble pas rendre compte de la spécificité de la documentation qui a pour vocation d'accueillir des usagers en interne mais aussi un public extérieur. Cependant, elle me paraît conserver une utilité méthodologique et permet de fournir un premier élément d'explication quant à une éventuelle difficulté à trouver des indicateurs socio-économiques dans le contexte de la fonction documentation (voir le CR de la réunion)

## **Grilles commentées d'indicateurs**

Il est très difficile de synthétiser tous les objectifs et indicateurs retenus dans un même tableau pour la simple raison que les documents fournis témoignent de démarches assez hétérogènes. Doit-on voir là la conséquence de la subsistance d'un certain flou dans des notions assez complexes (activité *versus* performance ; efficacité *versus* efficacité ou qualité...) ? ou d'une certaine latitude laissée à l'interprétation du cadre de construction théorique (présence ou non de valeur cible, d'éléments de contexte, description plus ou moins fines des prestations et des indicateurs...) ?

J'ai donc préféré construire plusieurs grilles, en sélectionnant une partie seulement des indicateurs déjà proposés sous forme de tableaux (ceux qui me paraissaient les plus pertinents) et en les assortissant de commentaires, ou encore en m'efforçant de construire des grilles quand j'avais affaire à de simples énumérations d'indicateurs.

### **Grille établie à partir du document du MAS (Ministère des affaires sociales)**

Objectif	Activités	Indicateurs de performance		
Mettre à la disposition de tous les utilisateurs la bonne information documentaire sous la bonne forme au bon moment		Qualité de service (Enquête de satisfaction)	Efficiences	Efficacité
	Veille documentaire : identification et acquisition des ressources nécessaires. Exploitation de la littérature grise	Taux de satisfaction sur la juste composition de la documentation : ni trop, ni trop peu		
	Traitement du flux documentaire : catalogage, analyse et création de notices, indexation	Taux de satisfaction des utilisateurs sur l'accessibilité de l'information documentaire en CD	Diminution du rapport entre le coût d'acquisition et d'exploitation des ressources et le volume de consultation	Augmentation du taux de consultation des ressources au sein du CD
	Mise en ligne de produits documentaires	Taux de satisfaction des utilisateurs sur l'accessibilité de l'information documentaire en ligne		Augmentation du taux de consultation des ressources en ligne

C'est un tableau reconstitué à partir des éléments qu'on trouve, en matière d'indicateurs de performance et d'objectifs, dans le document du MAS. Il reste sommaire et n'est pas satisfaisant. L'objectif unique proposé paraît un objectif général stratégique ; manquent sans doute des objectifs opérationnels particuliers à

travers lesquels il pourrait se décliner et qui orienteraient vers les principales activités du service. Le fait d'avoir proposé une liste en vrac sans attribuer un indicateur précis à une activité déterminée rend peut opérationnel et confus le dégagement des indicateurs de performance : ils ne traduisent pas forcément bien l'activité correspondante.

En revanche, ce qui est assez intéressant dans ce document, c'est que ne fournissant pas un tableau, il met davantage l'accent sur les éléments de contexte et dessine ce qui semble proche d'un plan d'actions pouvant accompagner et éclairer la mise en route d'un tableau de bord. Mais là encore on a une confusion me semble-t-il entre ce qui relève de l'énumération pure des activités du CD (veille documentaire, traitement du flux documentaire, mise en ligne des ressources), et ce qui relève, à proprement parler d'une stratégie visant à mettre en œuvre l'objectif principal dégagé, à savoir « mettre à disposition de tous les utilisateurs la bonne information documentaire, au bon moment, sous la bonne forme », ce qui passerait par un certain nombre de mesures proposées :

- Mise en œuvre d'une logique de site et mutualisation des ressources
- Extension des horaires d'ouverture du CD
- Création d'un service question-réponse pour les demandes simples et répétitives ; le contenu des réponses aux questions les plus fréquemment posées ayant aussi vocation à être disponible via Internet
- Développement et évolution de l'offre documentaire en ligne (ce dernier point pourrait d'ailleurs constitué, je pense, un objectif opérationnel mesurable)

#### Grilles établies à partir des tableaux existants dans les documents fournis par le MAE (Ministère des affaires étrangères)

Le premier document répertoriait le travail entrepris par un service de communication qui remplit certaines des fonctions documentaires, le second celui effectué par une cellule de veille. Du premier, je n'ai conservé que les activités et les indicateurs correspondants qui me paraissaient pouvoir s'appliquer à la fonction documentation. J'ai intégré les commentaires ponctuels que la lecture de ce document a pu me suggérer et constitué une liste de remarques critiques plus générales sur la grille.

Actions	Définition	Indicateurs d'activité	Produit fini	Objectif poursuivi mesurable	Indicateurs de performance			Commentaires
					Affectation de ressources	Qualité des prestations	Impact de la prestation	
Revue de Presse	Prestation de service portant sur le traitement de l'information consistant en une sélection ciblée des informations et une organisation thématique, ergonomique de celle-ci	Nombre de revues de presse Nombre de titres couverts	Panorama de presse	Informers les décideurs sur le traitement par la presse d'un sujet	Coût total de la prestation	Enquête de lectorat	Taux de diffusion et de consultation  Calcul : Nombres de revues de presse lues/Nombres de revues de presse envoyées	L'idée de s'intéresser à la consultation autant qu'à la diffusion paraît intéressante. On constate cependant que ce calcul est tributaire des réponses fournies dans l'enquête
Veille de l'information	Observation de l'environnement suivi de la diffusion bien ciblée des informations avec organisation thématique et ergonomique	Nombre de notes produites	Notes d'alertes	Détecter les Informations (stratégiques) émergentes	Ressources affectées	Enquête de satisfaction des décideurs	% des sujets évoqués ayant donné lieu à une action  Calcul : Nombre d'actions entreprises/Nombre d'alertes émises	Même remarque que précédemment : analyse fine mais tributaire d'une enquête de satisfaction des décideurs
Conception et rédaction de documents d'information	Rédaction de synthèses pour publications périodiques, dossiers d'information...	Nombre de documents réalisés Nombre de pages Nombres d'agents en charge de la conception Nombre d'heures	Liste des produits	Bien informer les publics cibles	Coût total de la prestation	Enquête de lectorat	Taux de satisfaction de lecteurs. Nombre de lecteurs satisfaits/Nombre total de lecteurs	Peut-on rassembler plusieurs produits sous un même indicateur ? Avantage de réduction du nombre mais nécessité d'être plus précis selon le cas de chaque structure. On pourrait très bien inclure à priori la revue de presse Pertinence du mode de calcul du taux de satisfaction ?
Routage	Action de grouper des documents en liasse avant envoi selon leur destination à partir d'un fichier bien géré	Nombre de routages effectués Volume des envois	Routage	Assurer l'envoi des documents réalisés dans les délais et aux bonnes cibles	Coût total de la prestation	Réduction des % NPAI  Calcul : Nombre d'imprimés renvoyés/Nombre total d'imprimés	Respect des délais  Calcul : Nombre d'envois dans les temps/Nombre total d'envois	En fait l'indicateur se décompose en deux aspects : la cible de l'envoi et le délai, l'un orienté qualité, l'autre efficacité

Impression	Action permettant de reproduire des documents papiers	Nombre d'impressions effectuées Nombre de pages originales reproduites Nombre de pages imprimées Volume d'impressions, reprographie	Imprimés	Assurer une réalisation dans les délais des outils documentaires	Coût total de la prestation	Taux de retour chez l'expéditeur  Nombre d'imprimés renvoyés/Nombre total d'imprimés	Respect des délais  Calcul : Nombre d'impressions dans les temps/Nombre total d'impressions	Activité que j'ai du mal à cerner (impressions faites uniquement pour constitution de produits documentaires ou aussi à la demande) ou alors l'indicateur de qualité me paraît mal adapté
Conception et réalisation d'outils multimédia	Ensemble d'actions et/ou d'outils ayant pour finalité la production de documents textuels, sonores, visuels sous un format numérique	Nombre d'outils réalisés	Site internet et CD-Rom	Répondre aux besoins d'informations instantanées et présentées de manière conviviale	Coût total de la prestation	Enquêtes d'utilisateurs	Nombre d'internautes utiles  Calcul : Nombre d'internautes uniques ayant vu plus d'une page/Nombre total d'internautes  Taux de pénétration  Calcul : Nombre d'internautes uniques/Nombre total d'internautes	La distinction entre nombre d'internautes utiles et nombre d'internautes me paraît intéressante. Outre le nombre de pages consultées, on peut peut-être établir un critère à partir d'un seuil temporel significatif de temps de consultation ? Le nombre total d'internautes en France est-il un élément significatif : il ne correspond pas au public ciblé C'est juste une indication de notoriété du site
Intranet	Ensemble de contenus et de services disponibles en ligne à accès public restreint	Nombre de contenus créés Nombre de connexions Nombre de rubriques sur les sites Volume des actualisations Volume des nouveautés	Liste des sites (?)	Convaincre et informer les personnels	Coût total de la prestation	Sondage	Taux d'utilisation et de pénétration  Calcul : Nombre d'internautes/Nombre total d'utilisateurs potentiels	L'indicateur d'activité me paraît assez lourd



Animation de réseaux	Mobilisation de structures organisées en réseau. But : favoriser l'efficacité et la cohérence de la communication, mise à disposition d'information, mutualisation des outils et pratiques, ccoordination	Nombre de réseaux animés Nombre de réunions Nombre d'outils de capitalisation	Liste des outils	Organiser la mobilisation des acteurs et des relais afin de diffuser l'information	Coût total de la prestation	Enquête de satisfaction des réseaux quant au degré d'information qu'ils reçoivent et quant à sa qualité	Taux de participation des composantes du réseau aux opérations menées  Calcul : Nombre de participants/Nombre total de membre  Taux de diffusion de l'information localement  Calcul : Nombre d'informations diffusées localement/Nombre total d'information diffusée  Taux d'utilisation des outils fournis  Calcul : Nombre d'utilisateurs/Nombre total d'abonnés	Le produit fini n'est pas opératoire ici, je pense Il me semble que mesurer l'activité d'une mission de coordination/structure d'animation de réseau en tentant d'évaluer sa capacité à remplir ses objectifs d'animation <u>et</u> mesurer la satisfaction sur ce qu'apporte ce réseau en termes d'information, de qualité, d'ergonomie des outils...sont deux choses différentes quoiqu'en profonde interaction  A creuser
----------------------	--	---	------------------	--	-----------------------------	---	---	--

## Commentaires généraux :

### Points forts :

- Le tableau est très complet, il prend bien soin non seulement de lister les activités, mais encore de les définir précisément et de les dissocier du produit fini qu'elles permettent d'élaborer. On peut se demander, cependant, si ce dernier point, bien qu'il favorise la clarté, est véritablement utile. En revanche, définir les activités peut l'être: Dans une démarche d'évaluation, il est sans doute préférable de se mettre bien d'accord sur ce que l'on cherche à mesurer
- Il y a un effort manifeste pour trouver des indicateurs d'impact véritablement significatifs
- Le fait de décliner systématiquement une même activité en trois types d'indicateurs qui reprennent grosso modo les critères de la LOLF (efficacité, efficience, qualité) semble permettre une assez grande précision dans l'évaluation, mais il est à noter que la démarche ici systématique est peut-être lourde à mettre en œuvre : les enquêtes ou sondages sont le mode dominant de mesure de la qualité, alors qu'elle représentent, évidemment des procédures lourdes. En fait, on rejoint ici deux problèmes indissociables de la démarche d'évaluation : le recueil des données et la difficulté à mesurer la qualité avec de simples chiffres.

### Points faibles :

- A mon sens, le problème majeur de ce tableau, c'est qu'il associe un objectif à chaque activité, objectif qui découle de la définition proposée de l'activité. Or, comme on l'a dit, le nombre d'objectifs doit être limité et ceux-ci doivent découler d'une réflexion sur les missions de la structure plutôt que d'une simple énumération de ses activités. Peut-être que le travail problématique en amont n'a-t-il pas été assez poussé ? Il me semble qu'on doit réfléchir à la mission ou aux missions de la structure, à un ou deux objectifs stratégiques visant à la ou les mener à bien, puis à quelques objectifs opérationnels par lesquels ces objectifs stratégiques peuvent se traduire. Même s'il est possible que ce cadre somme toute théorique et un peu rigide ne soit pas strictement applicable, je pense qu'il faut en tenir davantage compte si on veut arriver à un tableau de bord cohérent, c'est-à-dire à un ensemble d'indicateurs signifiants les uns par rapport aux autres et représentatifs des objectifs, et non à une simple liste.

Mission	Objectifs	Activité	Tâches	Indicateurs					Type d'indicateur	Commentaires
				Unité d'oeuvre	Moyens consacrés	Résultats obtenus	Valeur cible	Environnement		
Assurer une veille documentaire thématique	Informers et préparer des dossiers documentaires	Assurer une sélection d'outils et de sources pour la veille								On a ici la mission et un objectif qui l'accompagne, cependant il me paraît trop descriptif (plutôt comme une évocation du cœur même de l'activité qui va être ensuite décliner en tâches) et pas assez orienté performance
			Tenir à jour une collection de revues spécialisées	Nombre de revues/an	ETP	Nombre	Nombre à atteindre	Nombre de revues	Efficience	Dans la case Environnement s'agit-il de mettre le nombre de revues totales reçues possédée la structure : est-ce le fonds ? pourquoi n'a-t-on que l'ETP comme critère de dépense et non le budget comme pour l'indicateur suivant ?
			Tenir à jour un ensemble d'ouvrages	Nombre d'ouvrages/grand domaine/an	ETP – Budget	Nombre	Nombre à atteindre	Nombre d'ouvrages	Efficience	Même remarque que précédemment pour environnement
			Tenir à jour une liste de sites Internet pertinents	Nombre de sites/grand domaine/an	ETP	Nombre	Nombre à atteindre	Nombre de listes ? (de sites plutôt non ?)	Performance	Performance n'a pas de sens là comme type d'indicateur, il s'agit toujours d'indicateurs de performance, je pense que ce doit être efficience > erreur de frappe
		Rechercher, traiter et diffuser des informations externes							Efficacité Qualité	
			Signaler une information importante	Nombre d'alertes/an / grand domaine/an	ETP	Nombre	Nombre à atteindre	Nombre d'informations	Efficacité	Est-ce qu'il ne serait pas intéressant ici de réfléchir à l'impact en essayant d'avoir un retour sur le nombre d'informations dites stratégiques ayant effectivement servies à l'action des décideurs : voir grille précédente
			Rechercher des informations pertinentes sur un domaine donné	Nombre de recherches/an/grand domaine/an	ETP	Nombre	Nombre à atteindre		Efficacité	Peut-on se contenter de mesurer uniquement ce genre d'activité du point de vue de l'efficacité et d'un nombre croissant à atteindre ? Pertinence qui doit être validée par l'utilisateur finale > qualité
			Fournir régulièrement des informations sur un thème précis	Nombre de veilles/an/grand domaine/an	ETP	Nombre	Nombre à atteindre		Efficacité	
			Réaliser et diffuser un bulletin d'information thématique	Nombre de bulletin/an/grand domaine/an	ETP	Nombre	Nombre à atteindre		Efficacité	Là encore la quantité paraît un critère pour le moins discutable et en tout cas insuffisant
			Réaliser un dossier	Nombre de	ETP	Nombre	Nombre à		Qualité de service	Idem

			documentaire de synthèse	dossiers doc/an/grand domaine/an			atteindre			
			Tenir à jour des dossiers regroupant l'ensemble des information sur un domaine	Nombre de dossiers theme/grand domaine par an	ETP	Nombre	Nombre à atteindre		Qualité de service	

Points forts :

- Un tableau qui dégage clairement la relation Mission/objectifs au lieu d'associer objectifs et activités comme le précédent
- Un tableau qui prend en compte la notion de cible à atteindre et dont la structure générale me paraît fournir un cadre de réflexion et d'élaboration plus opérationnel que celui donné par le tableau précédent

Points faibles :

- En revanche, un tableau qui pêche me semble-t-il dans le détail ; notamment parce qu'il a tendance à n'envisager que le quantitatif ; ce qui convient mal à bon nombre des activités de la fonction documentaires
- Un tableau, surtout, qui s'articule autour d'un seul objectif vague, trop descriptif et qu'on ne peut qualifier me semble-t-il de stratégique. Finalement, le défaut inverse produit un résultat similaire : avoir trop d'objectifs au niveau de chaque activité ou un seul objectif imprécis et peu orienté vers la performance ne permet pas de dégager précisément les grandes orientations stratégiques que le tableau de bord doit synthétiser et sur lesquelles il doit permettre de rendre des comptes.

## Bilan

Il nous semble qu'une étude critique de ces premiers tableaux au regard des conseils théoriques (et du bon sens, espérons-nous) a permis de dégager quelques éléments importants :

- La nécessité de bien articuler mission, objectifs et activités et de prendre le temps de les définir précisément afin de pouvoir constituer un Tableau de Bord qui fasse apparaître des orientations stratégiques claires et n'apparaisse pas comme un simple reflet de l'activité du centre, y compris de sa progression éventuelle.
- La nécessité de se donner des outils pour tenter de mesurer la dimension qualitative des produits et des services documentaires et de ne pas ramener tout à une évaluation quantitative, laquelle pourrait ne pas être synonyme de performance en dépit des apparences
- On constate que l'efficacité reste un critère de performance très important. Certes, il ne s'agit pas d'efficacité socio-économique à proprement parler, mais plutôt de mesure de l'impact des prestations sur un public cible qui peut-être aussi bien interne qu'externe. Sans doute vaut-il mieux considérer que l'efficience concerne la mesure de la gestion optimale des ressources, la qualité celle de la satisfaction de l'utilisateur et l'efficacité, celle de l'impact d'un service sur un public cible ou de la capacité à atteindre une valeur cible

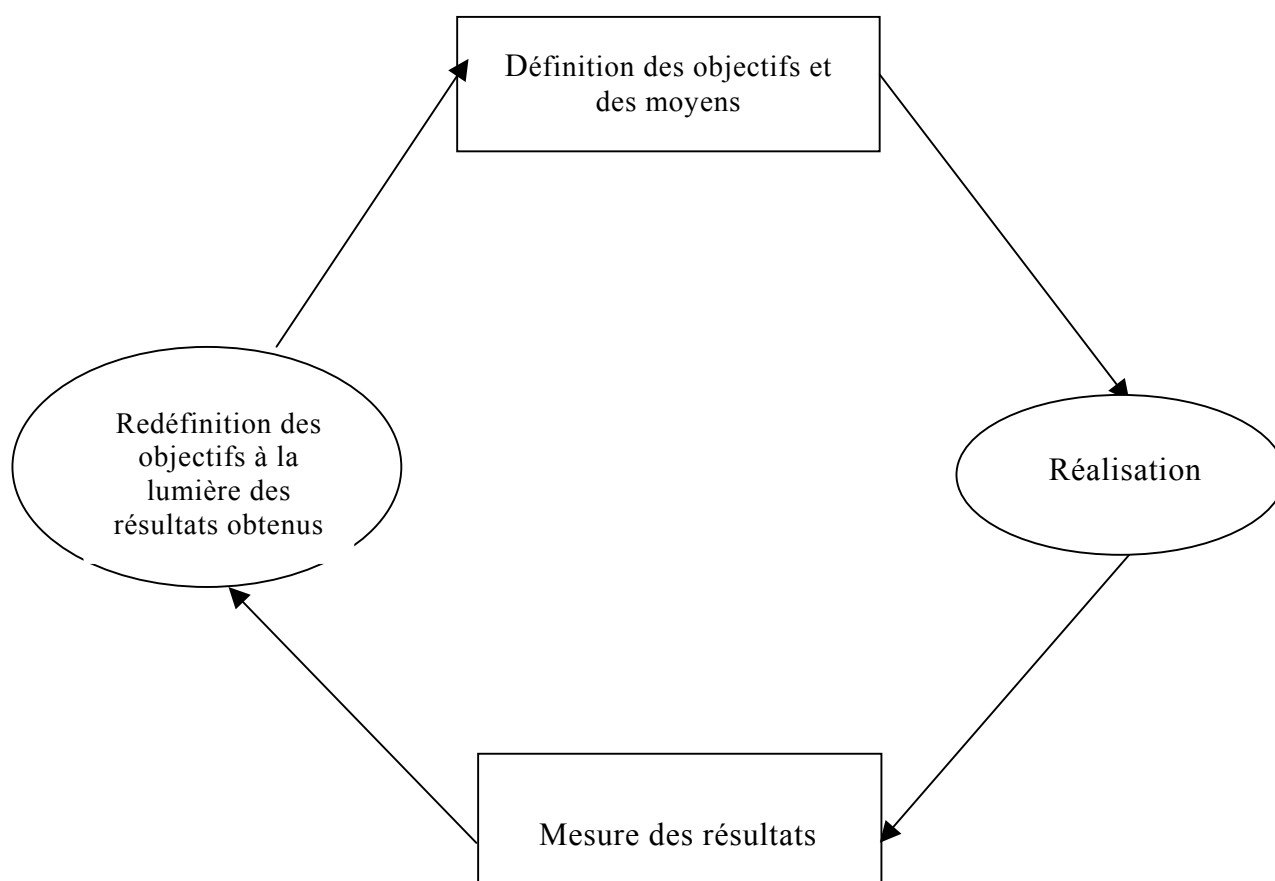
Beaucoup de points demanderaient plus ample réflexion :

- Il faudra en premier lieu se pencher plus précisément sur la complexité des indicateurs de performance : à titre d'exemple, doit-on systématiquement les envisager du point de vue de l'efficacité, l'efficience et la qualité ? N'est-ce pas trop systématique ? Et surtout, est-ce toujours adapté ? Faut-il toujours se fixer une valeur cible à confronter à la valeur réellement atteinte, ou existe-t-il d'autres moyens parfois plus efficaces de faire parler les chiffres en terme de performance (voir la première grille), Comment calcule-t-on ? (La deuxième grille ne fournit aucune indication à ce sujet). Il faudra aussi réfléchir aux conditions concrètes de

collecte des données et d'alimentation du tableau de bord : quelle périodicité ?  
Quelle implication sur le temps de travail des agents ?

- Derrière la question de la périodicité, se pose en fait celle de l'usage qu'on veut faire du TB. Outil de gestion au quotidien ou instrument de négociation avec la tutelle ? Les deux ne sont pas forcément incompatibles. A condition qu'il dégage une ligne de conduite claire, le premier pourrait sans doute servir de base à l'élaboration du second.

### Schéma du cercle vertueux de la gestion par la performance :



## **Annexe 2**

## **Maquette sous Excel du tableau de bord des centres de documentation**

Nous joignons ici une maquette sous Excel du futur tableau de bord des centres de documentation. A l'heure où nous rédigeons ce rapport, la Mission du contrôle de gestion n'a pas encore finalisé la dernière version opérationnelle de l'outil suite aux corrections intervenues après la fabrication du premier prototype.

Il nous a paru utile, cependant, que les correcteurs de ce rapport puissent se faire une idée de l'aspect final du tableau de bord des centres de documentation à l'issue du stage. Pour cela nous avons réalisé une sorte de « faux » tableau de bord. En effet, dans la version opérationnelle définitive, aucune donnée n'est saisie directement : le tableau est protégé et les saisies ont lieu au niveau de la fiche de saisie qui accompagne chaque indicateur. Les chiffres et les graphiques sont ensuite générés automatiquement dans le tableau de bord grâce aux liens qui existent entre les feuilles Excel du tableau et les feuilles des fiches de saisie correspondantes.

Afin de gagner du temps et dans la mesure où la version papier ne permet pas de rendre compte de cette alimentation automatique, nous avons procédé à des retouches uniquement au niveau de la feuille du tableau de bord et nous l'avons alimentée directement sans la protéger.

Par ailleurs, la version qui est présentée ici est une version allégée du tableau de bord qui devra agréger les données de neuf centres et non de quatre et les données renseignées, bien sûr, sont des simulations aléatoires qui ne correspondent absolument pas à des chiffres recueillis.



# Objectif 1 : Renforcer l'efficacité et la cohérence de l'action administrative par une information professionnelle accessible

Renforcer l'usage du centre de documentation d'administration centrale pour la population interne prioritaire

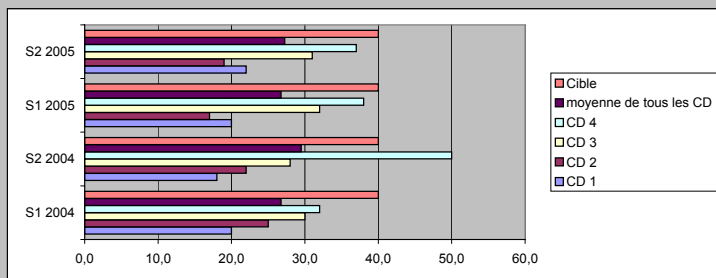
NE RIEN SAISIR DANS CETTE FEUILLE : DONNEES AUTOMATIQUES SAUF CIBLES

## 1. Evolution du nombre d'heures d'ouverture au public interne

unité : nb d'heures d'ouverture par semaine

	S1 2004	S2 2004	S1 2005	S2 2005
CD 1	20,0	18,0	20,0	22,0
CD 2	25,0	22,0	17,0	19,0
CD 3	30,0	28,0	32,0	31,0
CD 4	32,0	50,0	38,0	37,0
moyenne de tous les CD	26,8	29,5	26,8	27,3
<b>Cible</b>	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>

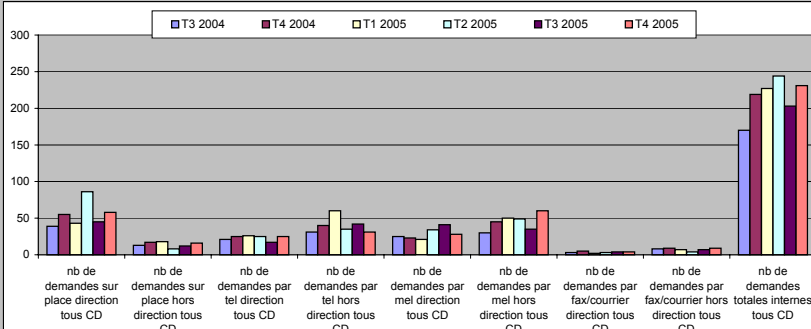
Commentaires :



Dernière Actualisation

## 2. Evolution du nombre de demandes issues de la populations internes par type de demandes

	T3 2004	T4 2004	T1 2005	T2 2005	T3 2005	T4 2005
nb de demandes sur place direction tous CD	39	55	43	86	45	58
nb de demandes sur place hors direction tous CD	13	17	18	8	12	16
nb de demandes par tel direction tous CD	21	25	26	25	17	25
nb de demandes par tel hors direction tous CD	31	40	60	35	42	31
nb de demandes par mel direction tous CD	25	23	21	34	41	28
nb de demandes par mel hors direction tous CD	30	45	50	49	35	60
nb de demandes par fax/courrier direction tous CD	3	5	2	3	4	4
nb de demandes par fax/courrier hors direction tous CD	8	9	7	4	7	9
<b>nb de demandes totales internes tous CD</b>	<b>170</b>	<b>219</b>	<b>227</b>	<b>244</b>	<b>203</b>	<b>231</b>



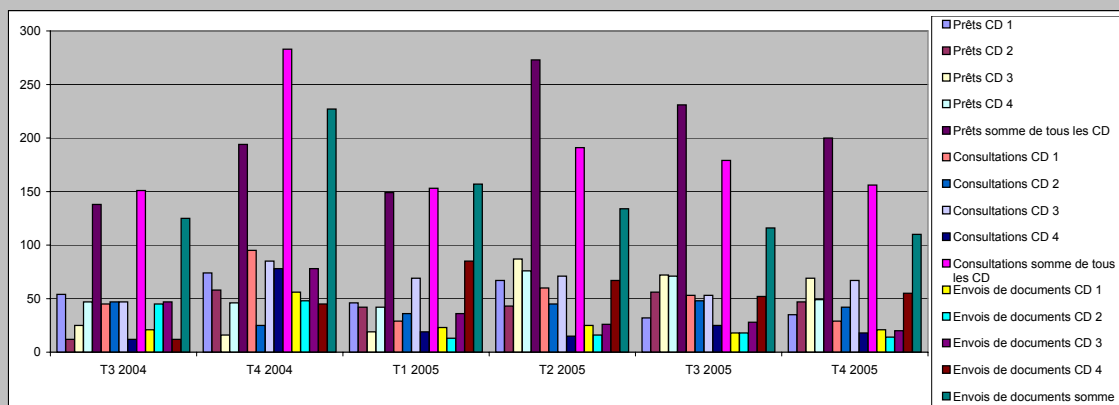
Commentaires:  
Le détail des demandes par CD se trouve dans la fiche de saisie de l'indicateur 2

Dernière Actualisation

# Maquette du tableau de bord des centres de documentation

## 3. Evolution du nombre de prêts, consultations et envois de documents électroniques ou papier auxquels ont donné lieu les demandes

	T3 2004	T4 2004	T1 2005	T2 2005	T3 2005	T4 2005	
Prêts	CD 1	54	74	46	67	32	35
	CD 2	12	58	42	43	56	47
	CD 3	25	16	19	87	72	69
	CD 4	47	46	42	76	71	49
	somme de tous les CD	138	194	149	273	231	200
Consultations	CD 1	45	95	29	60	53	29
	CD 2	47	25	36	45	48	42
	CD 3	47	85	69	71	53	67
	CD 4	12	78	19	15	25	18
	somme de tous les CD	151	283	153	191	179	156
Envois de documents	CD 1	21	56	23	25	18	21
	CD 2	45	48	13	16	18	14
	CD 3	47	78	36	26	28	20
	CD 4	12	45	85	67	52	55
	somme de tous les CD	125	227	157	134	116	110



Commentaires :

Dernière Actualisation

### 3. Délai moyen de réponse

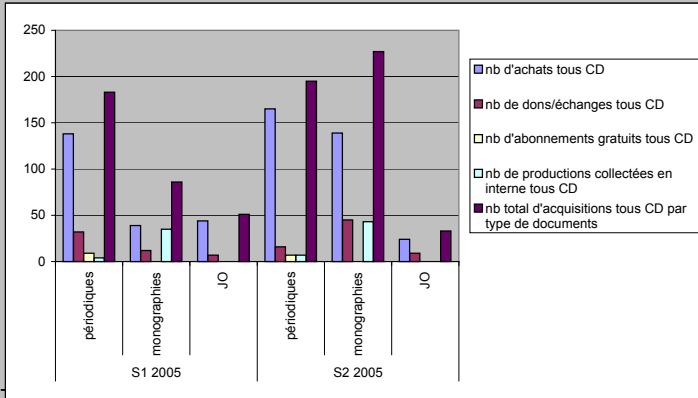
Commentaires :  
Indicateur prévisionnel

Dernière Actualisation

Répondre aux besoins documentaires de la population interne prioritaire

4. Evolution du nombre d'acquisitions budgétaires et non budgétaires par type de documents

	S1 2005			S2 2005		
	périodiques	monographies	JO	périodiques	monographies	JO
nb d'achats tous CD	138	39	44	165	139	24
nb de dons/échanges tous CD	32	12	7	16	45	9
nb d'abonnements gratuits tous CD	9	0	0	7	0	0
nb de productions collectées en interne tous CD	4	35	0	7	43	0
nb total d'acquisitions tous CD par type de documents	183	86	51	195	227	33

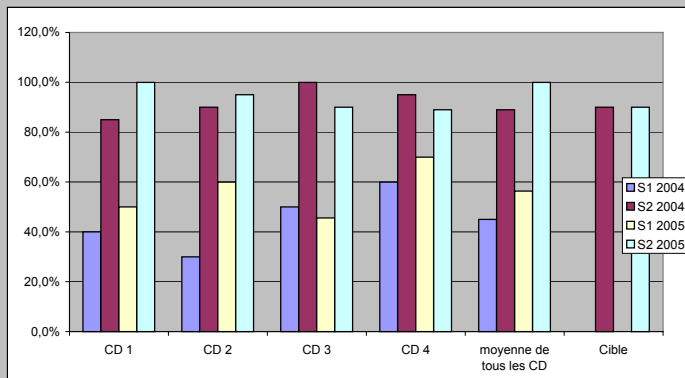


Commentaires :  
 Nombre total d'acquisitions tous types confondus: 775; nombre total d'achats: 549; nombre total de productions collectées: 89

Dernière Actualisation

6. Part des dépenses engagées

	S1 2004	S2 2004	S1 2005	S2 2005
CD 1	40,0%	85,0%	50,0%	100,0%
CD 2	30,0%	90,0%	60,0%	95,0%
CD 3	50,0%	100,0%	45,6%	90,0%
CD 4	60,0%	95,0%	70,0%	89,0%
<b>moyenne de tous les CD</b>	<b>45,0%</b>	<b>89,0%</b>	<b>56,4%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Cible</b>		<b>90,0%</b>		<b>90,0%</b>



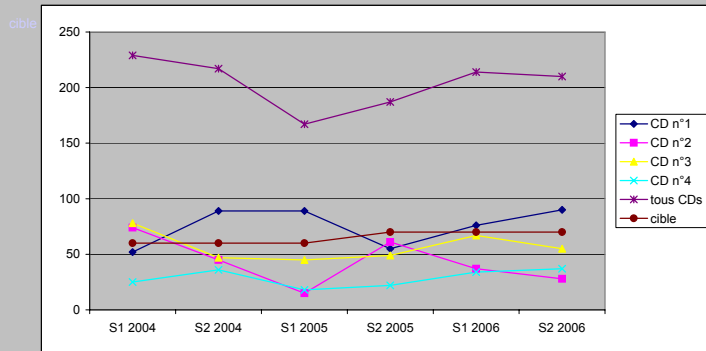
Commentaires :  
 pour le détail des dépenses payées voir en feuille de saisie nommée "indic 6"

Dernière Actualisation

Améliorer l'efficacité du traitement, de la production et de la diffusion de l'information

7. Evolution du nombre de notices rentrées dans le catalogue

	S1 2004	S2 2004	S1 2005	S2 2005	S1 2006	S2 2006
CD n°1	52	89	89	55	76	90
CD n°2	74	45	15	61	37	28
CD n°3	78	47	45	49	67	55
CD n°4	25	36	18	22	34	37
tous CDs	229	217	167	187	214	210
cible	60	60	60	70	70	70



Commentaires :

Dernière Actualisation

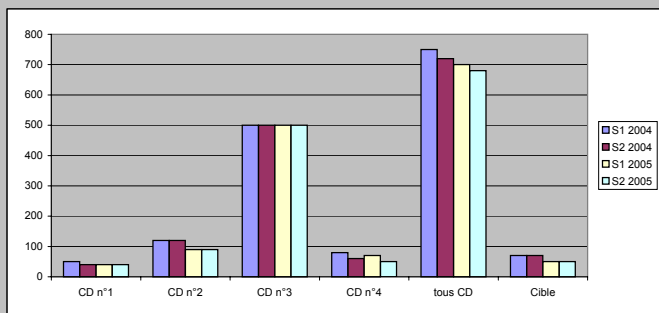
8. Délai moyen de traitement des documents (catalogage et indexation)

Commentaires :  
indicateur prévisionnel

Dernière Actualisation

9. Evolution de la diffusion des exemplaires papiers des produits documentaires élaborés par les CD

	S1 2004	S2 2004	S1 2005	S2 2005
CD n°1	50	40	40	40
CD n°2	120	120	90	90
CD n°3	500	500	500	500
CD n°4	80	60	70	50
tous CD	750	720	700	680
Cible	70	70	50	50



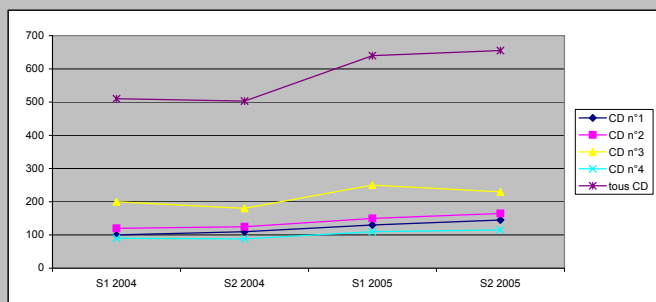
Commentaires :

Dernière Actualisation

## Maquette du tableau de bord des centres de documentation

### 10. Evolution du nombre de consultations sr l'intranet documentaire de la direction du CD

	S1 2004	S2 2004	S1 2005	S2 2005
CD n°1	100	110	130	145
CD n°2	120	125	150	165
CD n°3	200	180	250	230
CD n°4	90	88	110	115
tous CD	510	503	640	655



Commentaires :

Dernière Actualisation

### 11. Evolution de la part des produits documentaires diffusés sur l'espace intranet alimenté par le CD

Commentaires :  
indicateur prévisionnel

Dernière Actualisation

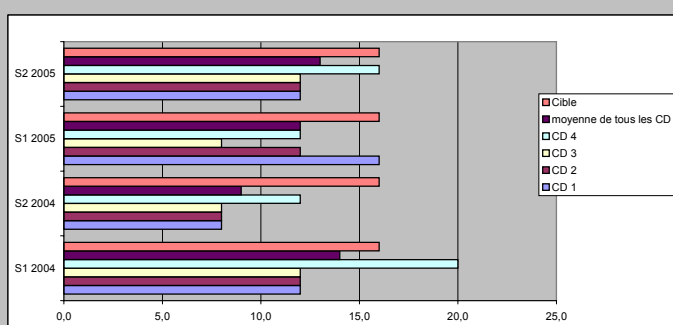
## Objectif 2 : favoriser la connaissance de l'action du ministère auprès des administrés

Toucher un public extérieur et assurer également une mission de service public pour certaines prestations

### 12. Evolution du nombre d'heures d'ouverture au public extérieur

unité : nb d'heures d'ouverture par semaine

	S1 2004	S2 2004	S1 2005	S2 2005
CD 1	12,0	8,0	16,0	12,0
CD 2	12,0	8,0	12,0	12,0
CD 3	12,0	8,0	8,0	12,0
CD 4	20,0	12,0	12,0	16,0
<b>moyenne de tous les CD</b>	<b>14,0</b>	<b>9,0</b>	<b>12,0</b>	<b>13,0</b>
<b>Cible</b>	<b>16,0</b>	<b>16,0</b>	<b>16,0</b>	<b>16,0</b>

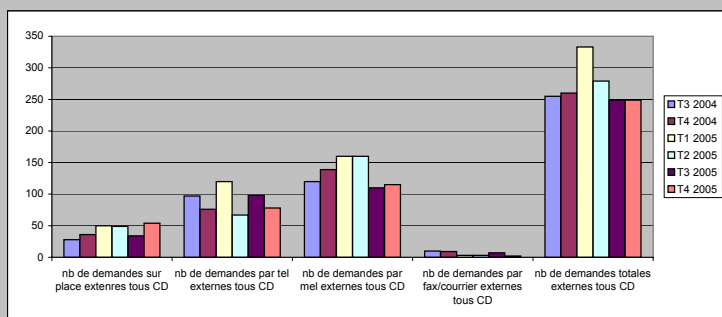


Commentaires :

Dernière Actualisation

### 13. Evolutions du nombre de demandes issues de la population externe par types de demandes

	T3 2004	T4 2004	T1 2005	T2 2005	T3 2005	T4 2005
nb de demandes sur place extenres tous CD	28	36	50	49	34	54
nb de demandes par tel externes tous CD	97	76	120	67	98	78
nb de demandes par mel externes tous CD	120	139	160	160	110	115
nb de demandes par fax/courrier externes tous CD	10	9	3	3	7	2
<b>nb de demandes totales externes tous CD</b>	<b>255</b>	<b>260</b>	<b>333</b>	<b>279</b>	<b>249</b>	<b>249</b>



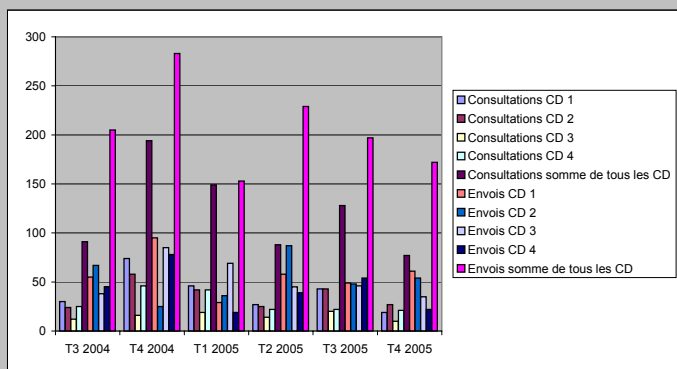
Commentaires :

Dernière Actualisation

## Maquette du tableau de bord des centres de documentation

### 14. Evolution du nombre de consultations sur place et d'envois de documents électroniques ou papier auxquels ont donné lieu les demandes

		T3 2004	T4 2004	T1 2005	T2 2005	T3 2005	T4 2005
Consultations	CD 1	30	74	46	27	43	19
	CD 2	24	58	42	25	43	27
	CD 3	12	16	19	14	20	10
	CD 4	25	46	42	22	22	21
	somme de tous les CD	91	194	149	88	128	77
Envois	CD 1	55	95	29	58	49	61
	CD 2	67	25	36	87	48	54
	CD 3	38	85	69	45	46	35
	CD 4	45	78	19	39	54	22
	somme de tous les CD	205	283	153	229	197	172



Commentaires :

Dernière Actualisation

### 15. Nombre de visites virtuelles sur le site internet de la fonction documentaire

Dernière Actualisation

Dernière Actualisation

### 16. Taux de consultation du site internet ayant donné lieu à une visite du CD

Commentaires :

indicateur prévisionnel

Dernière Actualisation

## Quelques recommandations techniques pour la mise en place des indicateurs

Indicateur	Recueil et calcul des données	Interprétation
Evolution du nombre d'heures d'ouverture au public interne		Encore une fois nous alertons sur la nécessité de rapporter le résultat de cet indicateur au nombre d'ETP CD par CD. Il est évident que si on se fixe un nombre de 8 heures par jour, 1 seul ETP au régime des trente-cinq heures ne suffit pas. A plus forte raison, si on veut garantir une ouverture du CD entre midi et deux et en couvrant une plage horaire la plus large possible (9h/19h, par exemple) ; ce qui correspond à 50 heures d'ouverture hebdomadaire par semaine...
Evolution du nombre de demandes sur place et à distance ventilées par type de population et de demandes	<p>Recueil permanent ou semaine test au minimum quatre fois par an (voir III, 4, 2) selon la méthode choisie</p> <p>A la DMF, pour comptabiliser les demandes par mail, on se base uniquement sur celles qui arrivent par l'adresse anonyme du CD afin d'éviter de compter les « fausses » demandes, mais ce n'est pas forcément très opérationnel quand on cherche à estimer les demandes en provenance de la population interne &gt; solution à trouver</p>	<p>Pour ce qui est de l'interprétation de cet indicateur on aura tout intérêt à se reporter au détail de chaque centre de documentation (fiche de saisie) pour comparer les chiffres en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De la nature sectorielle ou transversale des centres (les seconds ayant vocation à accueillir davantage de demandes hors direction)</li> <li>• Du nombre de personnes inter-direction qu'un CD est susceptible de toucher : 10 demandes ne représentent pas la même chose à l'aune du CD de la DLL qui est une petite direction de 80 à 100 personnes ou à celle de la DAPA qui en compte 800</li> </ul>
Evolutions du nombre de prêts, de consultations sur place et d'envois de documents	<p>Recueil : hétérogène selon les 3 catégories, ce qui le rend assez complexe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque le prêt sera informatisé, le recueil de ses données ne posera pas de problème.</li> <li>• En revanche, celui des consultations et des envois de documents de la population interne sera tributaire de la méthode choisie pour l'indicateur précédent.</li> <li>• Pour les envois de documents électroniques, il serait souhaitable, si possible, de paramétrer la messagerie afin d'éditer des listes d'envois avec pièce jointe qui automatiseraient le recueil. Si cela est possible, là encore</li> </ul>	<p>Là encore il faudra tenir compte dans l'interprétation des données recueillies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• du volume des fonds</li> <li>• du nombre d'utilisateurs inter-direction notamment pour les structures sectorielles les plus petites</li> </ul>



	il faudra réfléchir à quelles boîtes/adresses l'appliquer (cf. indicateur précédent)	
<p>Evolution du nombre d'acquisitions budgétaires et non budgétaires ventilées par type d'acquisitions et type de documents</p> <p>NB : pour les acquisitions non onéreuses, il s'agit bien sûr de ne compter que les acquisitions « utiles » après tri effectué par les documentalistes, c'est à dire celles ayant vocation à alimenter le fonds et à être cataloguées</p>	<p>Dans la mesure où les crédits de la majorité des CD sont centralisés au BFS et que le passage des marchés devrait clarifier le circuit des commandes et permettre une meilleure visibilité dessus, il serait souhaitable que chaque CD obtienne, de façon au minimum semestrielle (étant donné la périodicité d'alimentation du TB), voire trimestrielle, des tableaux de gestion exacts et complets qui lui permettent de suivre la totalité des acquisitions documentaires de sa direction.</p> <p>Part de la littérature produite en interne : nombre de productions collectées/nombre total d'acquisitions Part des acquisitions budgétaires : nombre d'achats/nombre total d'acquisitions</p>	<p>Indicateurs qui permet de suivre la nature des acquisitions (il serait évidemment intéressant d'aller plus profondément par domaines, mais cela relève d'une évaluation personnalisée spécifique à chaque CD), 2 indicateurs supplémentaires à tirer de celui-là: la part de la littérature produite en interne; la part des achats sur l'ensemble des acquisitions. Ils ont un intérêt certain au niveau de la conduite de la politique documentaire et la Mission gagnerait à les calculer pour l'ensemble des centres de documentation.</p> <p>Par ailleurs indicateur stratégique au plan politique pour la Mission à extraire également de cet indicateur synthétique et complet et qui gagnerait à remonter à la DAG : nombre d'achats (dans les budgets centralisés) par rapport au budget géré par le BFS et la mission &gt;on rejoint la notion d'efficience</p>
<p>Evolution du nombre de consultations intranet sur l'intranet documentaire alimenté par le CD</p>	<p>Est-ce qu'on compte le nombre de connexions ou est-ce qu'on essaie d'aller plus loin et de compter le <b>nombre d'utilisateurs différents</b>, ce qui devrait être possible via l'identifiant et le mot de passe dans l'accès à Sémaphore ; à ce moment là on préférera le terme de visiteurs. Cependant tout dépendra des fonctionnalités du module statistique de l'application intranet. A ce jour, les questions que nous avons posées à ce propos aux informaticiens sont restées sans réponse.</p>	
<p>Evolution de la part des produits documentaires diffusés sur l'espace intranet</p>	<p>Là encore la mise en place d'un tel indicateurs impliquera de pouvoir automatiser le recueil des données concernant les ressources download via Sémaphore.</p> <p>En ce moment les documentalistes du Ministère sont en train de réfléchir à l'organisation et à l'harmonisation des rubriques documentaires du nouvel intranet. Selon la maquette actuelle seules certaines d'entre elles seront susceptibles d'être alimentées régulièrement et cette alimentation devrait bien correspondre à la diffusion de produits documentaires type liste des nouveautés, bibliographies...mais Sémaphore n'est ni un portail documentaire ni un</p>	

	<p>espace d'archivage, il faudra donc que ces produits, en nombre restreint, disparaissent au fur et à mesure que de nouveaux les remplacent .</p> <p>On peut considérer que ces produits ont, dans l'ensemble, une durée de vie limitée. Il semble qu'on puisse la paramétrer en publiant le document, il faudrait s'assurer que la durée de vie paramétrable est suffisante.</p>	
<p>Evolution du nombre d'heures d'ouverture au public externe</p>	<p>La question est plus complexe que celle de l'ouverture au public interne qui correspond <b>au nombre réelles d'heures d'ouverture</b> du centre de documentation.</p>	<p>Faut-il ou non se fixer une valeur cible comme critère de base dans l'interprétation des résultats ? Peut-elle différer d'un CD à l'autre ? Comment la calcule-t-on ?</p> <p>Dans la simulation proposée dans la maquette Excel, nous avons choisi le chiffre cible de 16 heures d'ouverture à la population externe contre 40 à la population interne.</p> <p>Cela signifie deux journées pleines d'ouverture sur cinq qui peuvent être réparties en plusieurs demi-journée d'accueil dans la semaine.</p> <p>Mais en tout état de cause, il s'agit d'une <b>moyenne</b>. Un CD peut recevoir trois jours pleins de suite un visiteur ou plusieurs qui, par exemple, sont venus de province spécialement pour consulter et aucun la semaine suivante, ce qui fait une moyenne de 12 heures d'ouverture sur les deux semaines.</p> <p>Dans un rapport d'activité, il pourrait être intéressant de compter « le nombre de séances de travail des usagers externes » et de le rapporter au nombre d'usagers, comme le fait la DMF qui se base sur des séances moyenne de 4 heures (demi-journée) &gt; estimation du temps moyen passé sur place par usager externe</p> <p>Mais, attention, c'est un tout autre indicateur : on ne pourra en aucun cas se baser sur ce type de calcul pour estimer les heures d'ouverture au public extérieur.</p> <p>En effet, le jour où un CD recevrait 3 personnes à la fois pour la journée entière, on produirait alors le chiffre aberrant de 24 heures d'ouverture au public.</p> <p>Il faut compter le nombre d'heures d'ouverture indépendamment du nombre de visiteurs.</p>

**En guise de conclusion : remarques sur la notion de valeur cible.**

Cette notion de valeur cible est proposée comme l'un des critères de base d'interprétation du résultat de l'indicateur par le contrôle de gestion. Il est à noter cependant qu'elle convient très mal aux indicateurs d'activité qui ont été maintenus comme « l'évolution du nombre de demandes, de prêts, de consultations ou d'achats » qui par définition sont là pour rendre compte de variation au cours d'une même année ou d'une année sur l'autre et qui ne dépendent que dans une certaine mesure du centre de documentation lui-même<sup>77</sup>.

Elle se conçoit tout à fait en revanche pour évaluer le nombre d'heures d'ouverture ou le nombre de notices cataloguées et paraît pouvoir être appliquée à tous les centres de documentation sur la même base.

Elle pourrait aussi s'appliquer, c'est à débattre, à la part des dépenses engagées ; si un des objectifs est d'essayer de conserver une petite enveloppe de crédits non dépensés, soit pour financer des dépenses annexes, soit pour se conserver une marge de manœuvre l'année suivante, on pourrait établir une valeur cible ; mais peut-elle être la même pour chaque centre de documentation ? cela est beaucoup moins sûr. Une même remarque vaudrait pour la diffusion des exemplaires papier. On peut tendre à leur diminution globale et se fixer une valeur cible, mais elle risque de ne pas être pertinente pour tous les centres et si on opte pour une valeur moyenne, cela peut produire un chiffre qui n'ait guère de sens.

---

<sup>77</sup> Si un même centre de documentation reçoit un nombre important de demandes, cela peut être dû à une mauvaise orientation des usagers autant qu'à leur degré de satisfaction quant aux prestations offertes. De la même manière, un nombre de prêts n'est pas forcément significatif en soi : c'est pourquoi il nous a paru indispensable de le rapporter et aux demandes, et à la population de la direction pour les CD sectoriels et au volume du fonds. C'est ce type de critères qui vont permettre d'interpréter le résultat et non une quelconque valeur cible qu'on serait bien en mal de fixer.

## Liste d'indicateurs supplémentaires pour les centres de documentation, la Mission et pour les services électroniques

Le rapport d'activité peut contenir les données agrégées sur l'année d'un certain nombre des indicateurs du tableau de bord commentées de façon plus approfondies, mais aussi s'appuyer sur des indicateurs spécifiques à pertinence plutôt annuelle ou impliquant des procédures d'évaluation plus complexes qui peuvent difficilement être menées plus d'une fois par an. Nous fournissons ici une liste de ce second type d'indicateurs.

<b>Indicateurs Complémentaires CD : plutôt dans un rapport annuel</b>				
	Taux de satisfaction des usagers internes du ministère	Qualité ressentie, éventuellement qualité attendue	Traitement des données issues d'un questionnaire d'enquête	<p>Est-ce que l'on peut s'arrêter à l'enquête préconisée par la norme ISO 11620 ? Elle a l'avantage d'être relativement simple à mettre en place et à traiter, mais elle a aussi les limites de ses avantages : une estimation grossière et assez peu significative, sans doute.</p> <p>Pour de petits CD d'administration centrale, faire appel à un prestataire extérieur pour une enquête à la fois plus fine, plus exhaustive et plus objective paraît complètement disproportionné aux moyens dont disposent les structures et aux flux de documents et de public.</p> <p>Mais faire mener une enquête lourde par le personnel alors que les pratiques d'évaluation sont encore très disparates et timides paraît sans doute trop ambitieux à ce stade, d'autant que les CD ne sont pas équipés de logiciels statistiques à part entière permettant son dépouillement et son traitement. En revanche, une enquête de satisfaction plus approfondie pourrait faire l'objet d'un projet de stage.</p>
	Taux de rotation du fonds Attention aux ambiguïtés liés au décompte d'un fonds	Efficacité Qualité	Donnée fournie par le SIGB (nombre de prêts) mais retraitée (divisée par le nombre de documents total de la collection).	<p>Permet d'avoir des indications quantitatives sur la part des documents qui sort, mais aussi qualitatives si on étudie les titres ou les types de documents les plus fréquemment empruntés. Peut influencer la gestion physique des collections mais aussi et surtout la politique d'acquisition. Mesure l'adéquation du fonds à la demande.</p> <p>Indicateur assez difficile à construire si on veut le rendre significatif mais qui reste très intéressant. Vu les flux relativement réduits de prêts, il faudrait éplucher aussi les consultations, qu'elles transitent par le</p>

				SIGB (prêts sur place pour les internes) ou par des fiches papier pour les visiteurs externes. Peut-être faut-il se contenter d'analyser les types de documents ou de collections qui sortent au lieu de descendre au niveau des titres ?
	Evolution du nombre d'emprunts moyens par agents de la population cible	Efficacité	Donnée fournie par le SIGB (nombre de prêts) mais divisée par le nombre fixé de la population cible.	Diviser un nombre de prêts semestriels par un nombre d'agents risque de fournir des chiffres tellement bas qu'ils en seront illisibles. En effet, le nombre moyen de prêts a été estimé à 2 par jour environ par les CD qui comptabilisent. Cela n'a rien avoir avec les flux d'une bibliothèque publique ou universitaire...
	Eventuellement, part de la documentation professionnelle acquise à la demande des agents	Qualité		Y a-t-il des usages de consultation des usagers type cahiers de propositions pour les acquisitions ? ? Prendre en compte les demandes des agents est un critère qui doit être interprété avec précaution si celles-ci ne correspondent pas du tout au plan de développement des collections arrêté par le CD. Bien sûr, il faut aussi la rapporter au nombre de demandes.
	(Evolution du nombre d') actions à destination des usagers externes réalisées en partenariat avec le futur SIAP ou avec un service de communication (communication sur l'action du ministère, d'une direction ou du CD lui-même)	Efficacité	Manuelle	Indicateur prévisionnel difficile à prévoir et à préciser avant création du Service d'information et d'accueil du public extérieur.

<b>Indicateurs complémentaires Mission : plutôt dans un rapport annuel</b>				
	Indicateurs	Type d'indicateurs	Collecte des données	Commentaires
1	Coût moyen d'un usager	Efficienc	Manuelle	<p>Coût global de la fonction documentaire/nombre d'utilisateurs.</p> <p>Indicateur assez complexe : pour calculer le coût global de la fonction documentaire, il faut prendre en compte les charges en personnel, le matériel informatique, le budget d'acquisition et les coûts de fonctionnement. Il s'agit de distinguer le coût en investissement et les amortissements pour tout le matériel y compris le matériel informatique où les frais de maintenance peuvent être très élevés : bien connaître les coûts de l'informatique pour mieux les maîtriser, aussi bien ceux du parc des machines que des logiciels, est un élément clé pour les gestionnaires.</p> <p>Le coût moyen d'un usager est donc un indicateur qui se base sur deux autres indicateurs très importants : le coût du matériel informatique et les charges en personnel qui représentent la plus grosse part des dépenses et qui auront intérêt à apparaître comme tels dans le rapport d'activité.</p> <p>Nombre d'utilisateurs : il semble plus opératoire de se baser sur le nombre de demandes cumulées (internes/externes) que sur celui des prêts</p>
2	Coût par titre catalogué	Efficienc	Manuelles	<p>Coût global de la fonction documentaire/nombre de notices versées dans la base en une année</p> <p>Si les activités principales des CD sont bien les réponses aux demandes et le catalogage qui représente un projet prioritaire, et s'il ne fallait retenir que deux coûts hormis celui des acquisitions, je pense que le coût moyen d'un usager sur la base des demandes et le coût moyen d'une notice sont les deux coûts les plus pertinents</p>
3	Nombre de sessions rejetées pour une ressource payante	Efficacité Qualité	Donnée brute issue à négocier auprès du prestataire de service au moment de l'abonnement ou fournie par l'application où seraient partagées des ressources (ex. CD-Roms)	Indicateur de suivi d'éventuels abonnements assez intéressant : permet de mesurer à la fois l'intérêt que suscite une ressource et sa disponibilité sur le réseau
4	Taux de recouvrement des collections	Efficacité Qualité		Taux qui risque d'être assez difficile à évaluer car la visibilité sur les fonds est réduite : ils ne sont pas tous catalogués, la liste complète des acquisitions a été très difficile à obtenir, il manque encore celles du DEP... par ailleurs, même si on pouvait le calculer, il faudrait savoir l'interpréter ; une partie des collections a sans doute légitimité à être possédée par plusieurs centres à la fois. Dans quelle proportion voudrait-on qu'il baisse, qu'il augmente ? il faut le rapporter à une valeur cible qui fasse référence.

5	Nombre de documents produits ou dont la production a été pilotée par la mission par type de documents et avec brèves descriptions ?			Indicateur qui ne figure pas dans le tableau de bord et qu'il paraît intéressant de renseigner dans le rapport d'activité
---	---	--	--	---

**Autres indicateurs pour les services électroniques susceptibles d'avoir une pertinence à plus long terme encore pour chaque CD : plutôt dans le TB (affiner les consultations de l'intranet et du site internet)**

	Evolution du nombre de réservations de documents effectuées par le biais des services en ligne	Efficacité	Automatique	Indicateur prévisionnel selon services développés sur l'intranet De même que le prêt ne concerne que la population interne, de même donc les réservations. Au niveau des réservations comme au niveau des prêts, distinguer les centres de documentation les uns des autres (c'est la collection de chacun qui est concernée) a peut-être davantage de sens qu'au niveau de l'interrogation d'un catalogue collectif qui a toutes les chances d'être globale.
	Evolution du nombre de téléchargements des documents produits et mis en ligne par chaque CD. A distinguer par type de produits si possibles et par type de population si ces ressources sont en accès libre	Efficacité	Automatique	Indicateur prévisionnel là aussi. Mesurer l'impact des publications de chaque CD auprès de la population cible. Il faudrait là aussi, techniquement, pouvoir identifier clairement chaque ressource (ce qui semble possible) ainsi que l'origine du téléchargement si ces ressources sont mises à disposition sans contrôle aussi bien pour les usagers externes qu'internes.

### Proposition pour évaluer les délais de façon plus approfondie

Origine de la demande		Modalité de la demande					Type de demande		Réponse et Délai			
Interne	Externe	S/ Place	Mail	Tel	Fax	Courrier	ponctuelle	Recherche documentaire élaborée	Réponse	Délai imparti	P/usagers extérieurs : réponse durant la durée de la visite	Délai de réponse

- Origine, modalité et type de demande : cocher la case correspondante (une seule case pour chacune des 3 sections)
- Réponse et Délai :
  1. Réponse : case à cocher uniquement lorsqu'une réponse a été donnée
  2. Délai imparti : case à renseigner uniquement si l'utilisateur a demandé la prestation dans un certain délai. Exprimer ce délai en nombre d'heures ou de jours. Ex. : 2 J/2 H
  3. P/usagers extérieurs : réponse durant la durée de la visite : case à cocher uniquement lorsque la réponse à une demande d'un usager extérieur venu sur rendez-vous s'est faite durant sa séance de travail/visite au CD
  4. Délai de réponse : estimation en jours ou en heures du délai réel entre la demande et la réponse. Pour les mail, les fax et les courriers, on se basera, pour le calculer, sur un relevé exact de la date/l'heure de réception de la demande et la date/l'heure d'envoi de la réponse. Pour les demandes sur place et par téléphone, il faudra se contenter d'une estimation par l'agent lui-même.

Pour la question complexe du délai, cette grille est à interpréter en fonction des 5 catégories suivantes :



- Les demandes ponctuelles avec échange direct (sur place et au téléphone)
- Les demandes ponctuelles par mail, fax ou courrier
- Les recherches documentaires avec délai imparti (demande interne exclusivement ?)
- Les recherches documentaires sans délai imparti sur place
- Les recherches documentaires sans délai imparti à distance (téléphone, mail, fax, courrier : demandes externes uniquement ?)

On considère que les demandes ponctuelles faites **oralement** (téléphone ou sur place) ne prennent pas plus de quelques minutes au documentaliste pour les traiter : 1 ou 2 dans la plupart des cas et un petit peu plus si, tout en restant simple, la demande de l'utilisateur n'est pas clairement exprimée et nécessite quelques précisions supplémentaires avant de pouvoir recevoir une réponse. On fixe donc à cinq minutes le délai maximum de réponse à ce type de questions. Pour les questions ponctuelles reçues par mail ou par fax (on voit mal ce type de question arrivant par courrier !), on peut estimer que l'agent ne consulte pas forcément ses mails au moment où il les reçoit, qu'il peut en recevoir plusieurs à la fois ou qu'il est occupé à une autre tâche. Un délai à la fois raisonnable pour le documentaliste et satisfaisant pour l'utilisateur serait sans doute une réponse dans la journée.

On part du principe que les recherches donnant matière à la réalisation de produits documentaires élaborés sur commande ou les recherches Internet sur un sujet donné ne sont demandées qu'en interne par des membres de la direction et, obéissant à un besoin ponctuel, sont généralement accompagnées d'un impératif de délai. Ce délai est bien sûr négociable par le documentaliste si les exigences de l'utilisateur sont estimées irréalistes eu égard à sa charge de travail ou à la complexité de la demande. Ce qu'on prendra en compte, c'est donc le délai sur lequel il y a eu accord.

Enfin, les documentalistes peuvent avoir à répondre à des questions qui ne soient pas de simples demandes d'information ponctuelles, mais qui impliquent des recherches plus approfondies et un investissement supérieur en temps de travail sans pour autant donné lieu à un produit documentaire fini. Comme il est très difficile d'estimer le délai satisfaisant, on peut simplement se baser sur un critère assez objectif pour les demandes sur place venant d'usagers extérieurs : si ce type d'utilisateur qui n'a accès au centre de documentation qu'à certains horaires et à condition de remplir certaines conditions (motiver sa demande) fait l'effort de se déplacer pour venir consulter des documents et passer, généralement, un assez long temps au CD, on peut considérer qu'un délai de réponse performant à une question complexe est inférieur à la durée de sa visite, le but étant qu'il rentre chez lui avec une réponse.

En revanche, si cette demande plus complexe est faite à distance (mail, téléphone, fax, courrier) il faudra fixer un seuil temporel limite. Ce seuil est bien sûr contestable, mais il faut bien un critère d'appréciation. On propose de fixer le délai à 2 ou 3 jours, 4 maximum ; il nous semble que le délai doit, de toute façon être inférieur à une semaine (5 jours ouvrables) pour rester significatif : au-delà, la demande a toutes les chances de ne jamais recevoir de réponse et l'utilisateur ne l'attend certainement plus ( pour un courrier, on ne prend bien sûr pas en compte le temps du transport postal dans ce délai).

Si, par hasard, on a une demande en interne complexe de ce type sans délai précis, on se fixera sur le même critère d'estimation (quelques jours).

L'interprétation de la grille ne peut se faire qu'en fonction de ces critères, mais l'interprétation des résultats reste sujette à caution et doit être relative. Il se peut que les critères choisis soient mauvais et il est bien évident qu'une performance médiocre au regard de ces critères n'a pas du tout le même sens pour un centre qui recevrait beaucoup de demandes tout en ayant peu de personnel pour y répondre et pour un centre qui serait dans la situation inverse. C'est pourquoi le nombre de demandes, bien qu'il ne soit pas en soi un indicateur de performance mais plutôt d'activité, est un chiffre important à recueillir pour interpréter les résultats : il doit être rapporté aux moyens dont dispose le centre pour y faire face.