CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le

Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD

RNCP niveau I

Présenté et soutenu par

Abela Kadiu

le 20 novembre 2013

La mise en place d'indicateurs pour améliorer les prestations d'un service documentation : la construction de tableaux de bord pour l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco

Jury :
Marie-Anne Chabin,
Mireille Cavelier

Promotion 43

A Benjamin et Olivier

Remerciements

Mes remerciements vont à Marie-Anne Chabin pour sa disponibilité et ses précieux conseils, à Mireille Cavelier et Catherine Armand pour leur accompagnement et leur soutien dans le développement du projet, ainsi qu'à toute l'équipe de l'unité Documentation pour sa collaboration.

Je tiens également à remercier le GIE Agirc-Arrco pour avoir rendu possibles ces deux années de formation au Cnam.

Notice

Description bibliographique :

KADIU Abela. La mise en place d'indicateurs pour améliorer les prestations d'un service documentation : la construction de tableaux de bord pour l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco. Mémoire pour obtenir le titre professionnel « Chef de projet en ingénierie documentaire ». Paris : INTD-CNAM, 2013. 159 p.

Résumé :

L'évaluation fait partie intégrante du management des centres d'information et de documentation. Qu'il s'agisse de justifier de son activité, de mener une politique documentaire, voire d'engager une démarche qualité, le processus d'évaluation est devenu incontournable. En prenant pour base de réflexion la littérature professionnelle et les méthodes suggérées par les normes, ce mémoire propose une méthodologie pour la construction d'indicateurs d'activité, de performance et de qualité au travers de l'étude de cas de l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco.

Summary:

Assessment is an essential part of the management of libraries and information centers. Whether justifying one's activity, conducting an information policy or initiating a quality program, the process of assessment has become indispensable. Drawing from the professional literature on the subject and from the methods underlying current norms, the present dissertation proposes a methodology for establishing activity, performance and quality indicators through the case study of the Documentation unit at GIE Agirc-Arrco.

Descripteurs :

Indicateur ; Indicateur de performance ; Indicateur de qualité ; Evaluation ; Démarche qualité ; Politique documentaire ; Management documentaire

Table des matières

Table des matières 5
Liste des tableaux 9
Liste des figures 10

Introduction 11

Première partie Indicateurs et politique documentaire : deux éléments indissociables dans la fonction managériale 14

1 Evaluer pour orienter la politique documentaire 16
1.1 Des outils pour piloter le service de documentation 16
1.1.1 La notion d'évaluation 16
1.1.2 Evaluer pour suivre les activités documentaires 18
1.1.3 L'évaluation, outil de comparaison 21
1.2 Des outils pour suivre les objectifs fixés 22
1.2.1 Les objectifs du secteur public 22
1.2.2 Les contrats d'objectifs 23
1.3 Des outils pour rendre compte et communiquer sur son activité 25
1.3.1 Justifier de son activité 25
1.3.2 Communiquer pour valoriser l'activité documentaire 25
1.3.3 La notion de marketing documentaire 26

2 Evaluer pour viser la qualité 27
2.1 L'usager, au centre de la politique documentaire 27
2.2 L'évaluation au cœur de la démarche qualité 29
2.2.1 Une définition de la démarche qualité 29
2.2.2 La démarche d'amélioration selon la norme ISO 9004 : 29
2.2.3 La roue de Deming 30
2.3 La performance au service de la démarche qualité 31
2.3.1 La notion de performance 31
2.3.2 Les Indicateurs de performance clé KPI : Key Performance Indicator 32

3 Les outils de l'évaluation : les indicateurs et tableaux de bord 35
3.1 Les indicateurs 35
3.1.1 Définitions 35
3.1.2 Les différents types d'indicateurs 36
3.1.3 Les outils de récolte 38
3.1.4 Les différentes formes de présentation des indicateurs 38
3.2 Le tableau de bord 39
3.2.1 Définition 39
3.2.2 Les finalités du tableau de bord 39
3.3 Des outils pour répondre à des objectifs 39

Deuxième partie Etude de cas : l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco 41

1 Une organisation structurée par des contrats d'objectifs clairement définis 43
1.1 Présentation de l'unité Documentation et de son positionnement au sein du GIE Agirc-Arrco 43
1.1.1 Le GIE Agirc-Arrco 43
1.1.2 Organigramme des directions 46
1.1.3 L'unité Documentation au sein du GIE 46
1.2 Les missions de l'unité Documentation 47
1.2.1 Les contrats d'objectifs 47
1.2.2 Les objectifs qui en découlent 47
1.3 L'équipe de l'unité Documentation 47
1.4 Les produits et services de l'unité Documentation 48
1.4.1 Les panoramas de presse 48
1.4.2 Les bulletins bibliographiques 48
1.4.3 L'accueil des usagers et la mise à disposition du fonds 49
1.4.4 La base de données documentaire 49
1.4.5 Les veilles documentaires 50
1.4.6 Les recherches documentaires 50
1.4.7 L'Unité Documentation sur l'Intranet 50

2 Une méthodologie pour la conduite du projet de construction des indicateurs 52
2.1 Le contexte de développement du projet 52
2.1.1 Les acteurs du projet 52
2.1.2 L'objectif du projet 52
2.1.3 Les services impliqués 53

2.1.4 La durée du projet 53
2.1.5 Le suivi et le périmètre du projet 53
2.1.6 Les finalités du projet 53
2.2 La conduite du projet 54
2.2.1 Analyse de l'existant : des pratiques et outils déjà en place 55
2.2.2 Approche par processus/ approche par activité 60

3 La construction des indicateurs de performance et de qualité par activité documentaire et l'adaptation des outils 62
3.1 Les indicateurs relatifs aux recherches documentaires 63
3.2 Les indicateurs relatifs aux veilles documentaires 66
3.3 Les indicateurs de la base de données 68
3.4 Les indicateurs relatifs à Césaria'actus 69
3.5 Les indicateurs relatifs aux produits documentaires 70

Troisième partie Résultats, bilan et mise en perspective des indicateurs 72

1 Le référentiel des indicateurs de l'Unité Documentation 74
1.1 Le tableau des résultats 74
1.2 Les modalités d'interprétation des résultats par activité documentaire et les premiers éléments issus de l'enquête de satisfaction 78
1.2.1 Activité Recherches documentaires 78
1.2.2 Activité Veilles documentaires 80
1.2.3 Activité Césaria 80
1.2.4 Activité Césaria'actus 81
1.2.5 Activité Panoramas de presse 82
1.2.6 Activité Doc'Retraite 83
1.3 Des indicateurs dont les résultats attendus restent à déterminer 84

2 Les tableaux de bords de l'Unité Documentation 86
2.1 Une alerte mensuelle 86
2.2 Des tableaux de bord trimestriels 86
2.3 Le tableau de bord annuel 87
2.4 Un prototype de tableau de bord annuel 88

3 Bilan du projet et mise en perspective des indicateurs 92
3.1 Un bilan globalement positif 92

3.1.1 Des questions en suspens 92
3.1.2 Un séminaire Documentation pour y répondre 92
3.1.3 Les éléments à finaliser 93
3.2 Mise en perspective des indicateurs 93

Conclusion 95

Bibliographie 97

Annexes 105
Annexe 1 Plaquette La retraite en France 106
Annexe 2 Questionnaire de satisfaction 107
Annexe 3 Résultats de l'enquête de satisfaction 118
Annexe 4 Guide d'entretien pour les réunions-bilan 128
Annexe 5 Le référentiel des indicateurs 131

Liste des tableaux

Tableau 1 : Liste des indicateurs 74

Liste des figures

Figure 1 : La roue de Deming 30
Figure 2 : Les indicateurs de performance 37
Figure 3 : La gouvernance des régimes Agirc et Arrco 45
Figure 4 : Organigramme des directions 46
Figure 5 : Organigramme de la Direction du Cabinet 46
Figure 6 : Planning de réalisation du projet 55

Introduction

Le projet de construction d'indicateurs pour améliorer les prestations d'un service de documentation est abordé via l'étude de cas menée au sein de l'Unité Documentation du GIE Agirc-Arrco. L'intitulé de ce projet évoque d'emblée les notions d'évaluation et de qualité sur lesquelles il est nécessaire de se pencher. L'expérience de terrain a confirmé que ces thématiques constituaient le cœur du projet.

La construction d'indicateurs répond tout d'abord à une démarche d'évaluation. Que veut-on évaluer, dans quel objectif et par quels moyens ? La notion d'évaluation comporte, en effet, deux aspects. L'aspect managérial tout d'abord, qui consiste à définir une stratégie d'évaluation et à utiliser les résultats obtenus pour mener une politique documentaire. Et un aspect plus technique ensuite, qui consiste à déterminer les méthodes d'évaluation et à sélectionner les indicateurs pertinents.

Dans le cas de l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco, l'évaluation a pour finalité d'améliorer les prestations documentaires. Bien que l'unité n'ait pas engagé, de façon formelle, une démarche qualité, l'objectif d'amélioration des prestations s'inscrit tout de même dans une telle démarche. Il est donc nécessaire d'y apporter un éclairage.

Comment faire le lien entre évaluation et amélioration des prestations ? En quoi la mise en place d'indicateurs impacte-t-elle les prestations ? En quoi les prestations s'en trouvent-elles améliorées ? Qu'y a-t-il derrière une volonté d'amélioration des services ? Recherche-t-on la légitimité ? ou bien davantage de reconnaissance dans l'organisation dans laquelle on évolue ? Exprime-t-on, par cette démarche, une volonté de communication, de valorisation ? Autant de questions auxquelles il faut apporter des éléments de réponse et qu'il faut garder à l'esprit tout au long du projet pour ne pas perdre de vue ses finalités.

La littérature professionnelle sur l'évaluation, la qualité et la méthodologie de construction d'indicateurs est très riche, surtout en ce qui concerne l'évaluation dans les bibliothèques, ce qui est en soi le signe de l'engouement pour une telle démarche. Et bien que les enjeux des bibliothèques publiques diffèrent de ceux des services de documentation d'entreprise, les problématiques liées à la politique documentaire et à l'usager présentent de nombreuses similitudes. En effet, la littérature révèle la volonté des professionnels de l'information d'être en adéquation avec les enjeux économiques et politiques des entreprises et des organisations. Dans ce sens, les intérêts des bibliothèques et des centres de documentation convergent. Ainsi, la norme ISO 11620 sur les indicateurs de performance des bibliothèques s'est très bien adaptée à l'étude de cas présentée ici.

Afin de répondre aux problématiques citées ci-dessus, le présent mémoire suivra un plan en trois parties.

Une synthèse de la littérature professionnelle permet de souligner le fait qu'évaluation et politique documentaire sont deux éléments indissociables pour tout manager de l'information-documentation. Voici donc l'objet de la première partie de l'étude : rappeler que les indicateurs sont au service d'une politique documentaire et, qu'inversement, une politique documentaire ne peut se passer d'évaluation, surtout si la démarche qualité est engagée.

Les concepts issus de la littérature professionnelle ont trouvé application dans la réflexion menée à l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco. L'étude de cas, exposée dans une deuxième partie, présente une méthodologie de construction d'indicateurs en fonction des objectifs de l'unité et de l'environnement dans lequel elle évolue.

Enfin, une troisième et dernière partie présente les résultats du projet, livrés sous la forme d'un référentiel d'indicateurs et d'un prototype de tableau de bords et établir le bilan du projet de construction des indicateurs au sein l'Unité Documentation du GIE Agirc-Arrco.

Première partie
Indicateurs et politique documentaire : deux éléments indissociables dans la fonction managériale

Dans la littérature professionnelle, le vocabulaire ne manque pas pour aborder un des aspects fondamentaux de la fonction managériale. On parle de stratégie documentaire, de politique documentaire, de management documentaire ou encore de pilotage. Derrière tous ces termes, se cache l'idée d'une direction que l'on veut suivre, une notion d'orientation, la volonté d'atteindre un objectif préalablement fixé.

Cette première partie se donne donc pour objectif de rappeler la nécessité pour tout manager de l'information d'évaluer son activité et les prestations du service qu'il dirige. D'abord pour mener une politique documentaire en fonction des objectifs fixés, puis pour améliorer les prestations documentaires afin d'être toujours au plus près des besoins des usagers. Ces deux aspects seront complétés par une présentation des outils d'évaluation que sont les indicateurs et les tableaux de bord.

1 Evaluer pour orienter la politique documentaire

Comme il a été précisé dans l'introduction, la mise en place d'indicateurs évoque la volonté d'évaluer ses services et ses prestations. Pour plus de clarté dans l'exposé qui va suivre, apportons d'abord quelques précisions quant à la notion d'évaluation.

La norme ISO 11620 sur les indicateurs de performance des bibliothèques la définit ainsi : « Le processus d'évaluation consiste à concevoir et exploiter des outils permettant d'apprécier la performance d'un centre de documentation, d'un projet, d'un service au regard de ses objectifs initiaux et des moyens investis pour les atteindre. Les outils de l'évaluation, fondamentalement, ce sont les indicateurs. C'est un processus qui estime l'efficacité, l'efficience, la performance d'une personne, d'un service. Elle s'appuie sur des indicateurs, des constats, des référentiels. » [9]

Evaluer ses services pour orienter sa politique documentaire se traduit donc par la construction d'outils pour piloter le service, pour suivre les objectifs fixés et pour rendre compte de ses activités.

1.1 Des outils pour piloter le service de documentation

1.1.1 La notion d'évaluation

La notion d'évaluation est apparue dans les années 1950-1960. Jusque-là, les bibliothèques et centres de documentation sont considérés comme des structures de production et de gestion de fonds documentaires. L'activité se résume au traitement des documents et aux prêts. En somme, la politique documentaire se résume à une politique d'acquisition.

Au début des années 1960, commence à émerger dans la littérature professionnelle la notion de bibliothèque en tant qu'organisation informationnelle évoluant dans son environnement. Il en ressort une finalité majeure pour les bibliothèques : celle de mettre l'information à la disposition des usagers. Elles deviennent dès lors « prestataires de service » et l'usager occupe une place centrale dans leur politique – non plus le document. Même si elles ne « vendent » pas de l'information, les bibliothèques doivent prendre en compte leurs « clients », c'est-à-dire leurs usagers. Et surtout la satisfaction des attentes de ces derniers.

Comme dans le milieu marchand, les notions de Benchmarking et d'évaluation des prestations s'appliquent désormais aux bibliothèques et aux centres de documentation.

Thierry Giappiconi confirme l'engouement pour l'évaluation dans le milieu bibliothécaire par son retour d'expérience : « En 1995, la réflexion sur l'évaluation avait pris suffisamment d'essor et de maturité pour qu'elle devienne l'objet de la création d'un cycle régulier de rencontres, d'échanges et de conférences par l'université de Northumbria. Cette même année, la communauté européenne lançait le projet concerté Camile, qui, précédé d'un travail d'inventaire des indicateurs alors disponibles, donna lieu à quatre prototypes de systèmes d'aide à la décision – Decide, Decimal, Eqlipse, Minstrel –, axés sur l'évaluation. Ces travaux eurent un rôle fécond qui, sous l'impulsion de la directrice de la bibliothèque universitaire de Munster, Roswitha Poll, donna lieu l'année suivante à la publication d'un important manuel international pour l'évaluation des performances en bibliothèque universitaire » [7]. Et la réciproque est vraie. Il est aujourd'hui impossible de parler d'évaluation sans faire référence à la politique documentaire.

Ces avancées allaient donner lieu à un important travail de normalisation par la mise à jour de la norme ISO 2789 : statistiques internationales de bibliothèques, et la mise en chantier simultanée d'une nouvelle norme ISO 11620 : indicateurs de performance des bibliothèques. Le but était de définir des données statistiques susceptibles d'être croisées pour fournir des indicateurs d'évaluation fiables et comparables.

Pierre-Yves Renard s'est penché sur la normalisation des statistiques et des indicateurs et conclue à une nécessaire évaluation : « Il fut un temps, je crois, où l'on ne se demandait pas à quoi servaient les bibliothèques, car c'était évident. Il n'était donc pas nécessaire de se pencher en détail sur les conditions statistiques de leur exercice ou, dirait-on aujourd'hui, de les évaluer. Régulièrement et précisément faire dire leur rôle éducatif, culturel et social. Elles sont également, on le sait, à un moment-clé de leur évolution car internet porte un coup sévère à leur légitimité fondamentale. Or les bibliothèques n'ont plus, ou plus seules, l'atout de l'agrégation locale d'information. Confrontées à ce défi, elles sont contraintes (par elles-mêmes, ou par leurs tutelles) à un travail d'explicitation de leurs missions. Et précisément, ce passage de l'implicite à l'explicite, outre qu'il est un des piliers du management, est la première étape du cercle vertueux de l'évaluation publique » [15].

La notion d'évaluation regroupe donc aussi bien l'évaluation de la performance des activités et prestations documentaires que l'évaluation de la qualité de celles-ci. La démarche nécessite cependant un travail préalable, qui consiste à définir ce que l'on veut évaluer.

L'objet de l'évaluation. Veut-on évaluer la performance du personnel ? Les coûts ? La satisfaction des usagers ? L'impact d'une prestation ? Autant d'éléments qu'il est important de clarifier puisqu'ils sont étroitement liés aux objectifs qu'un service documentation s'est préalablement fixés. Autant d'éléments qui dépendent de la politique documentaire.

1.1.2 Evaluer pour suivre les activités documentaires

L'évaluation des prestations est d'abord un outil managérial de gestion, d'information et de contrôle. Claudine Golka dans son article intitulé « Mesurer l'évaluation », paru dans le *Bulletin des bibliothèques de France*, ajoute : « L'évaluation est avant tout au service de l'action. Elle permet d'orienter cette dernière à partir de la prise de conscience, par les acteurs d'une organisation (ou d'un projet), des limites ou des avancées produites par leur activité » [8]

Brigitte Guyot rejoint cette idée : « Elle [la fonction managériale] a toujours été amenée à nommer et à mesurer les activités, c'est-à-dire à mettre en place différents dispositifs de remontée d'information et d'agrégation qui incorporent un ensemble de décisions. Le propre de la métrologie est de fonctionner à partir d'indicateurs pour mesurer une action. » [21] « Cela justifie alors de prendre la mesure de cette activité banale mais exigeante [l'information], en évaluant la part qu'elle occupe dans l'activité principale, et les moyens convoqués pour qu'elle puisse être menée avec la recherche d'efficacité qui marque toute situation de travail. » [21]

Savoir ce qu'on produit, ce qu'on réalise, pour qui et dans quelle proportion, est essentiel pour tout manager de service de documentation. A partir de chiffres et de statistiques, donc de résultats concrets, il possède une meilleure connaissance de ce qui se produit sur le terrain, une meilleure visibilité dans son environnement. Pascale Latour définit l'activité comme « l'ensemble des tâches effectuées dans le cadre d'un processus. » et la mesure de l'activité comme la traduction « par des données statistiques brutes : les indicateurs d'activité » [13].

Pour être efficaces, les indicateurs d'activité doivent tenir compte de l'ensemble des productions, des moyens mobilisés et des réalisations effectives. En effet, la mise à disposition d'une offre documentaire constitue la prestation de base d'un service documentation. Définir les bons produits documentaires adaptés aux différents publics identifiés, tout en améliorant leur mise à disposition constitue la première dimension d'appréciation de l'efficacité du centre de documentation. La politique documentaire a pour vocation de prendre en compte aussi bien les indicateurs quantitatifs que qualitatifs.

Elle doit également tenir compte des moyens financiers et humains, pour inscrire le centre de documentation dans le concret, dans son contexte et dans son environnement. Validée par la hiérarchie, la politique documentaire marque le fait qu' « un consensus s'établit … et qu'un projet peut être mis en place. » [2]

Pierre Carbone s'intéresse au management de l'information dans les entreprises. Pour lui, il est « vital pour une entreprise de maitriser le dispositif de management de l'information » [2], c'est-à-dire :

- « de définir le management de l'information », donc la politique documentaire
- « de le piloter », de traduire la politique en actions
- « de le surveiller ». C'est dans cette troisième phase qu'interviennent les indicateurs. Ceci consiste à s'interroger régulièrement sur l'efficacité du dispositif mis en œuvre pour qu'il s'ancre dans la politique globale de l'entreprise et pour qu'il réponde aux besoins des utilisateurs en termes de contenu, d'ergonomie, de convivialité.

Eric Sutter, dans son ouvrage *Maîtriser l'information pour garantir la qualité* [26] en arrive aux même conclusions : « Sur la base d'une politique d'information clairement établie, la fonction d'information doit avoir la responsabilité :

- D'assurer la bonne exécution de tous les aspects de l'information dans l'entreprise
- De prendre en compte l'ensemble des informations utiles à l'entreprise dans sa globalité
- D'évaluer les résultats et d'en rendre compte » [26]

1.1.2.1 L'analogie à la conduite, au pilotage

« Pour se repérer dans son entreprise, le manager consulte son tableau de bord. » précise Roger Aïm. [10] L'analogie à la conduite et à l'aviation très souvent reprise dans la littérature professionnelle est très parlante. Le conducteur ou pilote dispose d'un tableau de bord pour suivre l'évolution de son itinéraire, ou son plan de vol. Les indicateurs dont il dispose sur son tableau de bord, lui permettent de suivre son niveau d'essence, la distance qui lui reste à parcourir, le temps qui lui reste à naviguer, etc. A partir de ce que lui indique son tableau de bord, le pilote/conducteur prend les dispositions nécessaires pour maintenir le cap (faire le plein d'essence, évaluer son niveau de fatigue par rapport au nombre de kilomètres qu'il lui reste à parcourir etc.). Ou éventuellement modifier l'itinéraire pour arriver là où il s'est donné pour objectif d'arriver.

Si on applique cette analogie au service documentation d'une organisation, la mise en place d'indicateurs de mesure ou d'alerte pour orienter la politique documentaire, prend tout son sens. La fonction décisionnelle du manager ne peut s'exercer sans des résultats concrets sur lesquels s'appuyer. La politique documentaire s'appuie sur des chiffres et des statistiques, comme le nombre de recherches documentaires par exemple, ou le nombre de prêts réalisés dans un intervalle de temps donné. On sait ce qu'on fait, on sait où on va et on a une visibilité sur comment y aller.

Bertrand Calenge utilise l'analogie de la conduite : « Le tableau de bord, dans sa dimension métaphorique, évoque le conducteur automobile qui, doté des cadrans lui indiquant vitesse, niveaux de carburant et autres fluides, et d'un GPS perfectionné, sait qu'il dispose en un regard de l'essentiel des outils utiles pour lui faire atteindre sa destination. Dans une dimension plus managériale, le tableau de bord permet à l'entrepreneur de connaître l'état de ses stocks, de ses ventes, de sa production et productivité, de ses ressources financières, etc., données encore indispensables pour faire prospérer autant que possible son entreprise. Il n'en reste pas moins que, dans ces deux exemples, le tableau de bord est construit sur des objectifs généraux parfaitement explicites, ici une destination à atteindre, là un chiffre d'affaires à maintenir, ou mieux, à faire croître. » [11]

1.1.2.2 La Norme Afnor FD X50-185

Consacrée au management de l'information, la norme FD X50-185 donne les axes à la fonction managériale : « Les manageurs - à tous les niveaux - relaient à la direction et participent au portage de la vision, des missions mais aussi de la politique de l'organisme. Dans leurs actes de management, ils communiquent avec les équipes sur les enjeux stratégiques de cette politique et font le lien entre ceux-ci et les missions de chacun au quotidien. En donnant du sens à l'action individuelle, le management peut espérer obtenir l'implication du personnel vis-à-vis des axes majeurs de la stratégie et favoriser la réussite du projet commun. […] Il est donc vital pour l'organisme de maîtriser le dispositif de management de ses informations, c'est-à-dire de le définir, de le piloter, de le surveiller. » [1 p. 16]

Elle fait également le lien entre pilotage et évaluation : « Pour piloter, il faut désigner, doter et contrôler..., c'est-à-dire déterminer des moyens de surveillance adaptés en temps (délai de réaction et périodicité), en taille et en granularité [indicateurs plus ou moins synthétiques] tant pour l'exercice des responsabilités que pour l'accessibilité et pour le management de l'information lui-même.» [1 p. 11]

Selon cette norme, le pilotage a d'abord pour objet « de veiller à la bonne adéquation du dispositif de management de l'information aux besoins, exprimés ou non, des utilisateurs de l'information » et « de déterminer les indicateurs permettant le pilotage » [1, p. 39].

« Au-delà des influences du management de l'information sur les performances opérationnelles de l'organisme il convient de s'intéresser aux performances propres du management de l'information. Il convient pour cela que les fonctions et l'organisation dédiées à ce management se dotent d'indicateurs ou d'éléments de surveillance permettant d'en mesurer les performances. » [1 p. 34]

1.1.3 L'évaluation, outil de comparaison

Selon les objectifs qu'un service de documentation s'est fixés, le suivi de l'activité rend également possible une comparaison avec d'autres structures ayant les mêmes critères. La comparaison à d'autres structures doit alors faire partie de la politique documentaire. Ce dernier point est surtout très intéressant pour les bibliothèques. D'ailleurs, l'objectif de la norme ISO 11620 sur l'évaluation des performances des bibliothèques est aussi de permettre la comparabilité des indicateurs pour s'évaluer par rapport à d'autres bibliothèques.

Voici ce qu'elle dit : « Un indicateur de performance de bibliothèque permet de comparer des bibliothèques entre elles si le même résultat, dans sa précision, signifie le même niveau de qualité de services ou le même niveau d'efficience dans les bibliothèques soumises à comparaison. Il est indispensable de s'assurer que les activités mesurées sont comparables. Le critère est suffisant pour classer les bibliothèques en fonction du résultat d'un indicateur de performance, mais il ne permet pas de déterminer, par exemple, qu'une bibliothèque avec un résultat deux fois supérieur à une autre est deux fois plus performante. »

Cependant, Eric Sutter invite à la prudence dans la comparaison entre bibliothèques, dans l'interprétation des chiffres : « [il est important,] avant de prendre un chiffre ou un ratio, de vérifier l'identité des missions, des objectifs généraux ou opérationnels… ». Il rajoute : « Comparons les choses qui sont comparables. Si telle autre entité s'avère plus performante sur telle activité, peut-être l'est-elle moins sur une autre … » [25 p. 47]

La comparabilité des indicateurs est plus difficile à appliquer dans les centres de documentation. Eric Sutter écrit : « Dans le cas des activités info-documentaires menées au sein d'un organisme, trouver une entité similaire (faire un benchmark) n'est pas toujours facile, tant les contextes stratégiques sont variés… » [25 p. 47].

Cependant il n'est pas vain de tenter de se comparer à d'autres services de documentation. En effet, dans le cas où ces derniers font partie d'un même réseau, ou d'un même secteur d'activité, la comparabilité des indicateurs permet de se situer, de s'évaluer et de détecter des pistes d'amélioration. L'idée est bien de se positionner par rapport à une autre structure ayant des caractéristiques similaires et non une quelconque concurrence. « Trouver meilleur que soi est stimulant et démontre que le progrès est possible. Mais se comparer à soi-même dans le temps est déjà source de réflexion et de progrès … »

La mesure de l'activité laisse se complète par la mesure de la performance. Cette dernière est focalisée sur l'évaluation des objectifs atteints par rapport à un programme préalablement établi. En effet, la connaissance de l'activité sert de point de départ pour le pilotage ou l'aide à la décision. Pour Pierre Carbone la finalité de la mise en œuvre du processus d'évaluation, est de "s'approcher de l'adéquation entre les moyens disponibles, la satisfaction des usagers et le respect des missions" [2].

1.2 Des outils pour suivre les objectifs fixés

Thierry Giappiconi, conservateur en chef de bibliothèque : « … on sait que l'évaluation repose sur une logique de résultats. Dans une perspective politique, ces résultats s'apprécient en termes de réalisations – ce qui a été produit ou accompli (comme le nombre de documents acquis ou désherbés, de réunions avec les partenaires, de programmes réalisés, etc.) » [7]

Que ce soit dans le secteur public, en ce qui concerne les bibliothèques, ou le secteur privé pour les centres de documentation d'entreprises, l'évaluation ayant pour finalité de vérifier l'atteinte des objectifs fixés est un mot d'ordre.

1.2.1 Les objectifs du secteur public

Dans le secteur public, depuis la loi organique 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances, gérer un budget signifie prendre des décisions majeures pour l'avenir : quel objectif poursuivre ? Comment le faire au meilleur coût ? Quelles dépenses privilégier ? A l'initiative du Parlement, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), appliquée pour la première fois en 2006, réforme en profondeur la construction et le suivi du budget de l'État présenté désormais par les grandes politiques publiques. Elle met l'action de l'État à l'épreuve de la performance : les objectifs de la politique publique sont-ils atteints ? Et le

sont-ils au meilleur coût ? La LOLF donne également plus de pouvoirs au Parlement dans le vote et le contrôle du budget de l'État.

Par conséquent, la culture de l'évaluation et de l'auto-évaluation s'affirme aussi dans les bibliothèques. En 2008, paraît la nouvelle édition de la norme ISO 11620 sur les indicateurs de performances en bibliothèques, ainsi que et la mise à jour de l'ISO 2789 sur les statistiques.

En mars 2010, François Cornut-Gentille, parlementaire en mission auprès d'Eric Woerth, ministre du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme, remet à ce dernier un rapport intitulé « Modernisation de l'Etat, qualité des services publics et indicateurs ». Ce rapport remet au cœur de l'action publique l'évaluation de ses services. Il souligne notamment que la culture du résultat reste peu développée dans l'administration, que celle-ci travaille trop souvent en « vase clos » pour évaluer sa propre performance, et que l'évaluation appliquée à l'administration française est plus un outil d'observation que d'action. Cette démarche se concrétise notamment dans l'objectif d'amélioration de l'accueil dans les services publics et du traitement des demandes des usagers par les administrations. Comment mesurer l'amélioration du service rendu aux usagers ? Comment approfondir la "culture du résultat" au sein des services publics ? François Cornut-Gentille a été chargé par le Premier ministre d'émettre des propositions pour identifier une "liste d'indicateurs de qualité des services, déterminer le niveau acceptable de ces indicateurs pour les usagers et l'administration, et concevoir une méthode de recueil et de communication des résultats par service" [3].

1.2.2 Les contrats d'objectifs

Ce qu'en dit la Norme FD X0-185 sur le management de l'information :

« Le management de l'information doit être au service de la stratégie de l'organisme qu'il soit public (ses missions sont alors en partie définies réglementairement) ou privé (ses missions sont définies dans les statuts et dans les lettres de missions). [1]

Elle renseigne sur le rôle du service de documentation : « Ressource essentielle, l'information doit être au service de la direction pour lui permettre de définir la vision, les missions et la stratégie de l'organisme à court, moyen et long termes. Plus largement, elle

constitue, pour l'ensemble des acteurs de l'organisme la matière première de toute prise de décision. Enfin, un des enjeux du management de l'information est de participer directement à la performance de l'activité et des processus de l'organisme ainsi qu'à leur amélioration continue. »

Eric Sutter, dans l'ouvrage « Maîtriser l'information pour garantir la qualité », explique l'importance pour un service de documentation de s'inscrire dans les objectifs généraux de son environnement. La politique informationnelle ne peut être dissociée de la politique globale de l'organisation : « La première démarche à accomplir est de définir, puis de faire connaître la politique d'information de l'entreprise. Comment celle-ci s'inscrit-elle par rapport au projet de l'entreprise ? Quels sont les objectifs et par conséquent les fonctions prioritaires ? Ce n'est qu'après avoir répondu à ces questions que l'on peut commencer à songer aux « solutions » en termes de dispositif, de structure, d'outils, de personnel… » [26, p. 66].

De manière plus générale, la stratégie, ou politique documentaire, doit être abordée dans le sens d'un plan logique et structuré où une méthode a été pensée et appliquée pour atteindre les objectifs fixés. Une politique cohérente avec les attentes de son environnement est nécessaire, même si elle est plus difficile à atteindre lorsque l'on « vend » du service plutôt qu'un produit. Pour un service de documentation cela se traduit par une recherche de cohérence entre la politique de l'organisme dans lequel elle s'inscrit et celle conduite sur les prestations de la documentation.

Le rôle de l'évaluation consiste donc aussi à contrôler les résultats de l'action, à vérifier que l'on progresse bien vers les objectifs fixés. Dans les institutions, comme l'Agirc et l'Arrco, on parle de contrats d'objectifs. Les contrats d'objectifs sont pluriannuels et constituent la politique menée par l'institution, basée sur des objectifs à atteindre, des résultats. Définis au sommet, ils se déclinent aux différentes directions et services selon une structure pyramidale. Les services de documentation, services transverses, sont directement impactés par les contrats d'objectifs. On attend des résultats. La mise en place d'indicateurs leur permet de suivre l'évolution des objectifs, de vérifier s'ils sont atteints et, dans le cas contraire, de prendre les mesures nécessaires pour rectifier le tir.

1.3 Des outils pour rendre compte et communiquer sur son activité

1.3.1 Justifier de son activité

Les services de documentation, qu'ils soient rattachés à une institution publique ou à une organisation privée, sont souvent menacés par la restriction des dépenses. Les indicateurs permettent de justifier les postes mobilisés qui peuvent parfois poser des questions de légitimité. Surtout dans un contexte économique difficile, où les restrictions budgétaires sont monnaie courante. Ils doivent faire preuve de rationalité dans leur gestion. « Il en va de leur pérennité. » [6]

Mais il ne s'agit pas seulement de justifier sa place. Il s'agit aussi de rendre compte à la hiérarchie de son activité. Cela dénote d'abord de la capacité à maîtriser ce qui se passe à l'intérieur d'un service de documentation. Et, en cas d'augmentation de l'activité, les résultats concrets constituent de solides arguments pour demander des ressources humaines ou techniques supplémentaires. Sans un suivi de l'activité, l'argumentaire, dans un sens ou dans l'autre, n'a pas lieu d'être.

La démarche qui consiste à rendre compte de son activité peut également être motivée par la volonté de formaliser les pratiques d'un centre de documentation et de sortir de l'intuitif, c'est-à-dire, de ne pas se baser sur des impressions ou des intuitions, même si ces dernières se révèlent être justes, mais de s'appuyer sur des résultats. Jean-Louis Durpaire reprend les mots de Bertrand Calenge pour exprimer cette idée : « Comme l'écrit Bertrand Calenge, conservateur général des bibliothèques, qui a mené une enquête auprès de toutes les bibliothèques municipales (communes de plus de 10 000 habitants), des bibliothèques d'enseignement supérieur et des bibliothèques départementales de prêt, une politique documentaire "formalisée "est désormais "jugée nécessaire". Le principal motif énoncé est la volonté de "sortir de l'intuitif, de responsabiliser les équipes et de donner des outils pour rendre compte" » [5].

Le suivi de l'activité, doit être donc à la fois un outil de pilotage, pour prendre les décisions relatives à la politique documentaire et un outil de communication sur son activité. Les indicateurs et tableaux de bord peuvent ainsi aider fortement à la rédaction des rapports d'activité des services de documentation.

1.3.2 Communiquer pour valoriser l'activité documentaire

Il est préférable pour un service de documentation de « montrer dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints et ainsi de renforcer sa position en s'affichant vis-à-vis de sa

hiérarchie, de son public ou même des instances de décision auxquelles l'on est rattaché (financiers, partenaires….). » [6]

Cette stratégie permet de mettre en valeur les activités documentaires. Cela ne veut pas dire qu'il ne faille communiquer que sur ses résultats positifs. Non, même les résultats les moins satisfaisants doivent être communiqués à la hiérarchie et aux usagers. Mais accompagnés d'une stratégie de correction et de plans d'actions pour rectifier le tir, les résultats, quels qu'ils soient, ne font que renforcer la rationalité de gestion des services de documentation.

1.3.3 La notion de marketing documentaire

« Elles [les bibliothèques] procèdent plus facilement à des actions de communication avec pour optique de mieux cerner les pratiques et les besoins de l'utilisateur, mais aussi de mesurer la place et poids du service dans son environnement. Les bibliothèques n'hésitent plus à adopter des techniques de marketing empruntées au secteur privé dans le but de renforcer la visibilité de leur action et se positionner comme des lieux de vie sociale, culturelle » [6].

Les services de documentation sont amenés à intégrer les méthodes de gestion issues de la sphère des entreprises pour définir et conduire leur politique documentaire. Ces méthodes, basées sur l'analyse de la valeur, le marketing et la démarche qualité sont principalement caractérisées par la priorité accordée à la l'usager.

Florence Muet définit le marketing documentaire comme « la posture de l'orientation utilisateur. La raison d'être de toute fonction documentaire réside dans la recherche permanente de l'adaptation aux besoins d'information d'une communauté et des individus qui la composent. Cette adaptation se réalise par la conception de modes de mise en relation avec l'information utile, en fonction des activités et des objectifs de cette communauté ». [23]

L'évaluation apporte donc des éléments concrets, sur lesquels les centres de documentation s'appuient pour conduire une politique documentaire. S'évaluer permet aux décisionnaires d'un service de documentation de repérer les opportunités d'amélioration et d'innovation dans les processus. Ils peuvent ainsi fixer les priorités et établir des plans d'actions pour des performances durables. La priorité à l'usager, utilisée dans les méthodes de marketing documentaire pour communiquer sur son activité, est également le maître mot de la démarche qualité. La satisfaction de l'usager et l'évaluation de sa satisfaction sont au centre d'une démarche qualité ou d'amélioration des prestations.

2 Evaluer pour viser la qualité

Florence Muet définit la démarche qualité comme « l'ensemble des actions que met en place une organisation pour assurer sa mission et atteindre la satisfaction du public. » [22] Il s'agit donc d'une démarche globale qui place l'usager au centre de la politique documentaire. L'évaluation est l'outil pour mesurer sa satisfaction ; les résultats, des moyens d'actions pour se placer dans une démarche d'amélioration continue.

2.1 L'usager, au centre de la politique documentaire

Qu'on vise le management par la qualité ou l'amélioration des prestations offertes par le service de documentation, l'usager est au cœur de la politique documentaire. En effet, toute politique documentaire est, et doit être, construite à partir du recueil des besoins des usagers. Il est primordial, pour garantir la qualité et la pertinence des prestations, de maintenir l'adéquation entre l'offre du service de documentation et la demande des usagers. Cette adéquation peut être réalisée grâce à la mise en place d'indicateurs mesurant la satisfaction des usagers. La place centrale de l'usager dans la politique documentaire trouve son origine dans le milieu marchand et constitue le point de départ des préoccupations dans l'évaluation des bibliothèques.

« C'est évidemment au sein du milieu industriel que le concept de gestion de la qualité s'est développé. » [Eric Sutter, 25] De la même façon, Thierry Giappiconi constate qu'« à partir de 1993, les concepts de qualité et de qualité totale des services gagnent le milieu des bibliothèques universitaires. Il s'agit d'une approche mercatique, visant à évaluer un service à l'aune de sa perception par les usagers. » [7]

« Dans les activités non marchandes, au sein desquelles évoluent les bibliothèques, l'objectif d'une démarche qualité n'est pas la sécurité ou la rentabilité, mais plus simplement l'efficacité, c'est-à-dire l'accomplissement de la mission confiée par la collectivité à travers, d'une part, la pleine satisfaction des usagers et, d'autre part, une optimisation des dépenses et des temps passés aux différentes tâches. » Éric Sutter estime que « La démarche qualité permet d'avoir une approche globale du service rendu et d'orienter toute l'organisation vers les usagers et la satisfaction de leurs attentes. » [25]

Florence Muet développe la même idée en se fondant sur les concepts de qualité et de marketing documentaire : « Car les notions de qualité et de marketing sont intimement liées, ceci dans leurs fondements mêmes, et concourent ensemble au management des organisations, qu'elles soient privées ou publiques. Ces deux approches ont en effet ceci de

commun qu'elles définissent l'activité d'une organisation par rapport à son public. C'est le public (l'usager-client actuel, mais aussi l'usager potentiel, l'usager futur) qui est l'arbitre de fond, qui est la référence première. »

Cependant, on ne vise pas une démarche qualité pour soi. On vise la qualité puisqu'on place l'usager comme un client et que le service documentation se trouverait dépouillé si l'usager venait à disparaître. C'est uniquement dans ce sens que se justifie la démarche qualité, c'est-à-dire pour mesurer le niveau de satisfaction selon un objectif préalablement fixé. Voilà pourquoi la construction d'indicateurs apparaît nécessaire : pour rétablir l'offre au regard de la demande ; pour être au plus près de ses usagers ; pour éviter le travail inutile ; pour valoriser le service documentation.

Viser la qualité, pas la perfection

A trop vouloir faire dans la qualité, on peut en perdre les priorités. L'usager est effectivement au centre de la politique documentaire et sa satisfaction le moteur, mais la démarche de la qualité s'inscrit dans le concret avec des moyens plus ou moins limités. « La qualité, c'est mettre l'accent et la priorité sur l'essentiel, tel que cela est perçu et vécu par les usagers et non tel que cela est imaginé ou imposé par le personnel. La qualité, c'est adopter le point de vue de l'usager à tous les stades et à chaque poste de travail. » [Eric Sutter, 25]

Eric Sutter développe cette idée avec le concept de « juste nécessaire » : « C'est faire le « juste nécessaire » par rapport à un référentiel et non faire de la « sur-qualité », c'est-à-dire viser une qualité absolue et théorique (on ne peut complètement ignorer certaines contraintes économiques…!). [25] Il rajoute : « En termes d'appréciation, l'usager a une approche globale du service offert. De son point de vue, à quoi lui sert une notice « parfaite », peaufinée dans ses moindres détails, si elle ne lui est accessible que six ou dix mois après l'acquisition de l'ouvrage ou si elle correspond à un ouvrage inadapté à l'usage qu'il veut en faire ? » [25]

Sans compter qu'il s'agit d'évaluer le niveau de satisfaction par rapport à un service gratuit et non un produit commercialisé. L'usager n'a en effet pas la même approche face à un résultat de recherche documentaire qu'il aurait face à un objet du marché économique.

2.2 L'évaluation au cœur de la démarche qualité

2.2.1 Une définition de la démarche qualité

« Un ensemble de méthodes et de pratiques visant à mobiliser tous les acteurs de l'entreprise pour la satisfaction durable des besoins et des attentes des clients au meilleur coût. » [27]

La démarche qualité est le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Elle repose sur la norme ISO 9001. Le terme « démarche qualité » désigne l'approche et l'organisation opérationnelle afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité. C'est donc une démarche de gestion qui englobe la définition d'objectifs en fonction des besoins, l'élaboration d'un programme, la mise à disposition des ressources nécessaires, la rédaction de procédures, la mise en place d'indicateurs et d'audits pour évaluer le système et des mesures correctives pour l'améliorer. [27]

2.2.2 La démarche d'amélioration selon la norme ISO 9004 :

La norme ISO 9004 fournit les lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est d'améliorer les performances de l'organisme et la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.

« Il convient que la direction évalue l'avancement dans la réalisation de ses résultats planifiés en fonction de sa vision, sa mission, ses politiques, ses stratégies et ses objectifs, à tous les niveaux et pour tous les processus et fonctions pertinents dans l'organisme. Il convient d'utiliser un processus de mesure et d'analyse pour surveiller cet avancement et pour rassembler et fournir les informations nécessaires pour l'évaluation des performances et une prise de décision efficace. La sélection des indicateurs de performance clés appropriés et de la méthodologie de surveillance est cruciale pour les performances du processus de mesure et d'analyse. Il convient que les méthodes utilisées pour recueillir les informations concernant les indicateurs de performance clés soient réalisables et adaptées à l'organisme. Des exemples types comprennent :

– les évaluations des risques et les maîtrises des risques,

– les entretiens, questionnaires et enquêtes sur la satisfaction des clients et autres parties intéressées,

– le benchmarking,

– les revues des performances,

– la surveillance et l'enregistrement des variables de processus et des caractéristiques des produits. » [18]

2.2.3 La roue de Deming

« Il convient que les processus d'amélioration suivent une approche structurée, telle que la méthodologie de la roue de Deming («Plan-Do-Check-Act» ou PDCA). Il convient d'appliquer la méthodologie de manière cohérente pour tous les processus. » [18]

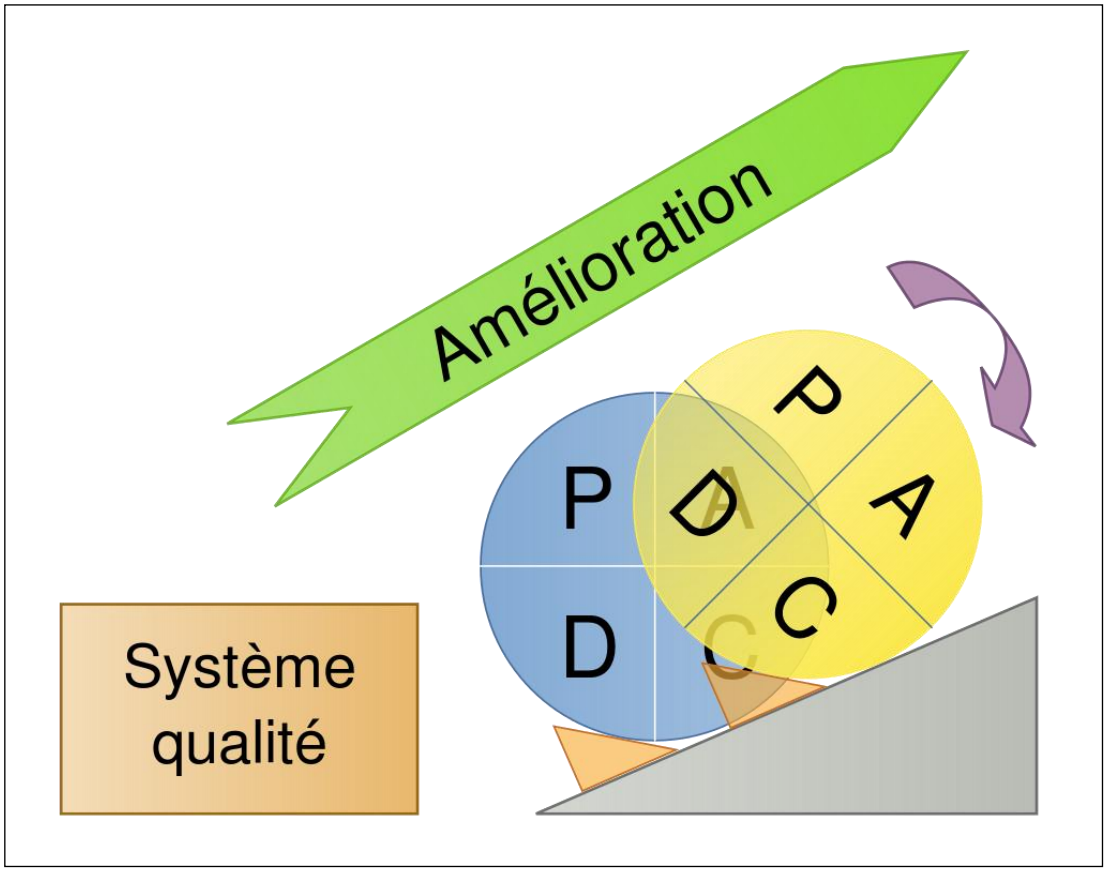


Figure 1 : La roue de Deming

Planifier (Plan) : cette étape consiste à élaborer un plan d'action concernant une expérience ou un changement. Il s'agit de la politique documentaire générale séquencée en étapes, ou des objectifs d'un projet donné.

Faire (Do) : il s'agit de réaliser le changement, tel qu'il est présenté dans le plan d'action.

Vérifier (Check) : on observe les effets du changement, on étudie les résultats enregistrés et on cherche ce qu'ils apportent à la connaissance du problème.

Agir (Act) : mise en œuvre du changement étudié (sur une spécification, une méthode de travail, un circuit administratif, un produit, etc.)

Le processus d'amélioration nécessite donc une phase de vérification d'atteinte des objectifs (« check ») qui ne peut être possible sans la mise en place d'indicateurs. C'est à partir des résultats recueillis par les indicateurs que les plans d'action (« act ») deviennent possibles et surtout pertinents.

2.3 La performance au service de la démarche qualité

2.3.1 La notion de performance

D'après la définition de l'évaluation selon la norme ISO 11620, la performance requiert l'efficacité et l'efficience des processus. Elle met en jeu les objectifs fixés, les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre. Avant de développer, il est important de définir les notions d'efficacité et d'efficience.

L'efficacité, selon la norme ISO 11620, est la mesure du niveau de réalisation d'objectifs donnés. Une activité est efficace si elle se rapproche au maximum des résultats qu'elle est censée produire.

L'efficience, toujours selon la norme ISO 11620, est la mesure des ressources utilisées pour atteindre un objectif donné. Une activité est efficiente si elle emploie le minimum de ressources ou si elle produit le même résultat avec les mêmes ressources.

Apprécier la performance d'un centre de documentation est un moyen de repérer les points forts et les points faibles, de vérifier la progression vers les objectifs fixés. Car, apprécier la performance d'un centre de documentation s'inscrit dans une perspective d'amélioration de la qualité. "Rien ne sert de compter, de quantifier si cela ne participe pas à l'évaluation qualitative…" nous dit Pierre Carbone [2, p. 206].

Elle sert aussi, d'un point de vue interne à améliorer la gestion stratégique et organisationnelle de la structure. Pour y parvenir il est nécessaire de rechercher la qualité en évaluant la performance, mais aussi d'améliorer la gestion du service de documentation.

Car, définir des indicateurs de performance n'a de sens que si ces indicateurs servent à évaluer des résultats par rapport à des objectifs préalablement fixés.

2.3.2 Les Indicateurs de performance clé KPI : Key Performance Indicator

2.3.2.1 Une définition des KPI

Pour évaluer la performance, il existe des indicateurs adéquats. Concept anglo-saxon issu d'une culture d'entreprise basée sur les résultats et le profit, les Key Performance Indicators permettent de mesurer les progrès vers la réalisation d'un objectif organisationnel ou opérationnel. L'ensemble des bibliothèques publiques de l'Etat de Victoria en Australie (Victorian Public Libraries) ont procédé à la mise en place de KPI, à l'initiative des instances dirigeantes de ses collectivités locales et des représentants desdites bibliothèques. [20, p. 26]

Une définition des KPI, proposée par le site, en français, des Indicateurs de performance :
« Un indicateur ou KPI est une mesure financière et non financière utilisée pour mesurer le progrès vers l'atteinte d'un objectif organisationnel prédéfini. Une fois qu'une organisation a analysé sa mission, identifié l'ensemble de ses intervenants et défini ses objectifs, il est nécessaire de mettre en place la mesure du progrès vers l'atteinte de ces objectifs. Quels que soient les indicateurs choisis par l'organisation, ils sont le reflet des objectifs de celle-ci. »

Les KPI sont avant tout des moyens pour :

- évaluer la performance
- réaliser un diagnostic
- communiquer
- informer
- motiver
- progresser en permanence

Un KPI constitue un indicateur pertinent s'il est :

- spécifique
- mesurable

- atteignable
- orienté résultat
- évaluable sur la durée

2.3.2.2 Une présentation des KPI

Les indicateurs présentant des codes couleurs pertinents suscitent plus l'attention de l'auditoire en simplifiant la lecture et donnant de premières clés analytiques. Les couleurs standard sont le vert pour signaler une évolution positive, le rouge pour une évolution négative et le jaune pour une évolution qui empire.

De plus, il est préférable de souligner visuellement les évolutions. Une flèche vers le haut pour signifier la hausse ; une vers le bas pour la baisse.

Un indicateur doit systématiquement présenter une évolution. Les valeurs précédentes n'étant généralement pas mémorisées par tous. Il est important de souligner son évolution par rapport a un jalon donné correspondant à l'organisation et à l'activité mesurée (la veille, la semaine dernière, le mois dernier, l'an dernier...).

Le pourcentage d'évolution d'une période à l'autre doit également être présenté. Il simplifie la lecture et permet d'identifier plus rapidement l'ampleur de la situation.

Si la définition de seuils d'alerte est possible, les indicateurs pourront présenter des alertes, là aussi en utilisant des codes couleur pour exprimer la criticité de la situation.

2.3.2.3 Ce qu'en dit la norme ISO 9004

« Il convient que les facteurs relevant de la maîtrise de l'organisme et critiques pour ses performances durables fassent l'objet d'un mesurage de performance et soient identifiés comme des indicateurs de performance clés (KPI). Il convient que ces KPI soient quantifiables et permettent à l'organisme de fixer des objectifs mesurables, d'identifier, de surveiller et de prévoir les tendances, et de prendre si nécessaire des mesures préventives et d'amélioration.

Il convient que la direction sélectionne les KPI pour servir de base à des prises de décision stratégiques et tactiques. Les KPI, à leur tour, doivent être convenablement déclinés comme indicateurs de performance pour toutes les fonctions et à tous les niveaux appropriés au sein de l'organisme, afin de soutenir la réalisation des objectifs de la direction… Les informations relatives aux KPIs tiennent compte :

– des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées,
– de l'importance des produits individuels pour l'organisme, tant à l'heure actuelle que dans l'avenir,
– de l'efficacité et de l'efficience des processus,
– de l'utilisation efficace et efficiente des ressources,
– de la rentabilité et des performances financières, et
– des exigences légales et réglementaires, le cas échéant.

La démarche qualité est une démarche de progrès, une démarche d'amélioration de ses prestations. On peut toujours s'améliorer, que ce soit dans les services rendus, dans l'accueil, dans les délais de mise à disposition des documents, dans la pertinence des ressources offertes, dans la maîtrise des coûts etc. « La démarche qualité est une démarche managériale » [Eric Sutter, 25] qui ne peut être dissociable de l'évaluation. Les indicateurs de mesure des performances et de la qualité sont les outils censés faire remonter la satisfaction ou l'absence de satisfaction des usagers.

3 Les outils de l'évaluation : les indicateurs et tableaux de bord

Le processus d'évaluation consiste à concevoir et exploiter des outils permettant d'apprécier la performance d'un centre de documentation, d'un projet, d'un service au regard de ses objectifs initiaux et des moyens investis pour les atteindre. Les outils de l'évaluation, fondamentalement, ce sont les indicateurs et les tableaux de bord.

3.1 Les indicateurs

3.1.1 Définitions

La norme ISO 11620 définit l'indicateur comme étant « une 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 ». Cette expression "inclut à la fois des chiffres bruts et des ratios". [1] L'indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision donc. Il guide le pilotage d'une action.

Selon la norme ISO 11620, les indicateurs doivent répondre aux critères suivants :

- Contenu informatif : « L'indicateur doit contenir une information propre à donner la mesure d'une activité, à apprécier les réalisations ou à déceler les problèmes et les échecs dans les performances d'une bibliothèque afin de prendre les mesures permettant d'y remédier. Il devrait fournir une information qui serve à la prise de décision, par exemple à la détermination d'objectifs, à la répartition du budget, à la détermination de priorités dans les services et activités, etc. »

- Fiabilité : « Il doit produire régulièrement le même résultat quand on l'emploie de façon répétée dans les mêmes circonstances, mais des variations ayant une cause identifiable sont tolérées, telles les variations saisonnières. » Cela implique que les données servant à la construction de l'indicateur doivent être mesurées de la même façon, et que tout fait nouveau et important doit être pris en compte.

- Validité : « Il doit mesurer effectivement ce qu'il se propose de mesurer, même s'il s'agit dans certains cas d'une mesure indirecte ou d'une estimation. »

- Adéquation : « Un indicateur doit être adapté au but pour lequel il a été établi, aussi bien en termes d'échelle de mesure qu'en termes de compatibilité avec l'organisation et

l'agencement de la bibliothèque. » Cela signifie que les caractéristiques du service documentation sont fondamentales pour la mise en œuvre de l'indicateur ; on n'aura pas recours aux mêmes indicateurs selon le degré d'informatisation du service documentation, de sa taille, ses objectifs etc.

- Applicabilité : « Un indicateur doit être applicable, c'est-à-dire qu'il doit employer des données que la bibliothèque peut obtenir au prix d'un effort raisonnable en temps et en qualification du personnel, en coût de mise en œuvre et sans abuser du temps et de la patience des usagers. » Un indicateur ne doit pas demander une enquête de longue durée, ni faire appel à des moyens qui sortent de l'ordinaire, mais fait l'objet d'une procédure qui permet son intégration dans le travail courant, et garantit ainsi son application dans le temps.

Et si l'indicateur est destiné à des comparaisons, la norme prévoit le critère de comparabilité.

Pour Thierry Giappiconi, le travail de normalisation des indicateurs de performance répond à une finalité d'homogénéisation des critères d'évaluation des bibliothèques. Voici ce qu'il dit : « La normalisation de toutes ces données vise non seulement à appréhender la totalité et la réalité des services rendus, mais encore à fournir des règles à la communauté des bibliothèques et des services d'information pour la collecte et la présentation de statistiques en vue de l'établissement de synthèses sur le plan international, pour assurer la conformité entre pays de mesures statistiques fréquemment utilisées par les gestionnaires de bibliothèques mais sans pour autant servir à l'établissement de synthèses internationales, pour encourager une bonne pratique des statistiques dans la gestion des bibliothèques et des services d'information, et pour définir les données exigées par l'ISO 11620 »

3.1.2 Les différents types d'indicateurs

Florence Muet distingue trois types d'indicateurs :

Les indicateurs d'activité comme « mesure chiffrée du niveau d'activité du service ». [14] Florence Muet donne des exemples de ce que peuvent regrouper les indicateurs d'activité : « les ressources matérielles et humaines ; les demandes ; le traitement de l'information et des demandes ; la production et les services rendus au public ; l'organisation générale ; le budget, » etc.

Les indicateurs de performance comme l' « évaluation des résultats par rapport à des objectifs » préalablement fixés. La performance regroupe, comme il a déjà été précisé au paragraphe 2.3.1, les notions d'efficacité, d'efficience et de pertinence. Florence Muet schématise la performance comme suit :

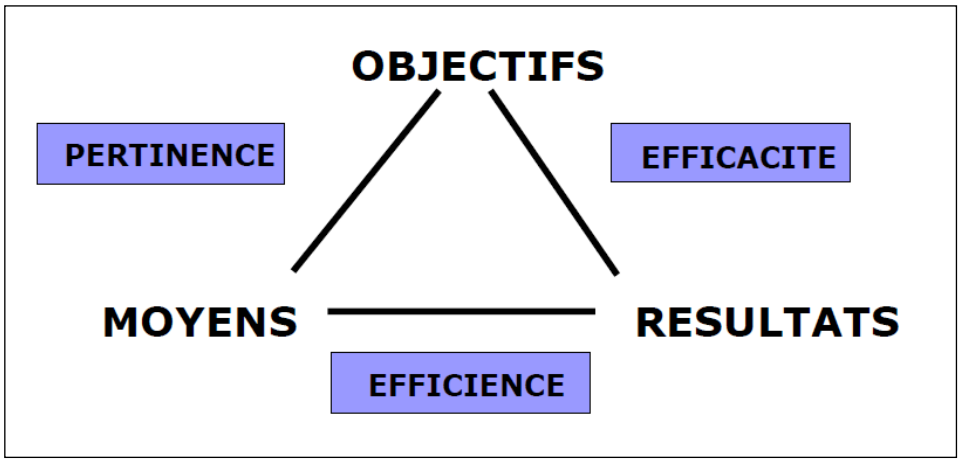


Figure 2 : Les indicateurs de performance, Florence Muet [14]

Quelques exemples d'indicateurs de performance :

- Relatifs à l'efficacité : le nombre de demandes traitées par rapport aux prévisions ; le taux d'accroissement du fonds documentaire.
- Relatifs à la productivité : le nombre de documents traités par documentaliste ; le temps moyen de traitement d'un document
- Pour estimer la pertinence : le taux de recours au fonds documentaire ; le ratio consultations Intranet/demandes directes …

Les indicateurs qualité sont définis, toujours d'après Florence Muet comme, l'« évaluation de la conformité à un niveau souhaité de satisfaction du public » [14]. Voici quelques exemples d'indicateurs qualité : qualité de l'information ; qualité du traitement ; pertinence des produits et services ; respect des délais ; fiabilité ; disponibilité/réactivité ; qualité de la médiation documentaire ; qualité de la relation de service ; satisfaction globale des utilisateurs. [14]

D'après ces définitions et précisions, il est clair que le terme indicateur 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 » [1].

3.1.3 Les outils de récolte

Le fonds documentaire sera approché par des outils statistiques (ouvrages, revues, dossiers documentaires à disposition des usagers). Les usagers seront abordés par des outils d'enquête et les prestations seront mesurées par des outils de marketing.

Engager une démarche d'enquête signifie que l'on veut approfondir les connaissances que l'on a du public : ses attentes, ses impressions sur les prestations, ses démarches, etc. Les enquêtes par entretien, de type qualitatif permettent d'affiner et de préciser les enquêtes quantitatives, faites par questionnaire par exemple.

3.1.4 Les différentes formes de présentation des indicateurs

Présentation des indicateurs en chiffres :

- Des comptages : nombre avec une référence (unité)
- Des taux : comptage rapporté à un ensemble (pourcentage)
- Des ratios composites : rapport entre deux quantités d'unités différentes
- Des moyennes
- Des notations : appréciation globale selon une grille définie

Présentation en graphiques :

- Histogrammes
- Barres : pour faciliter les comparaisons
- Courbes : pour mettre en valeur les évolutions
- Camemberts (ou secteurs) : pour mettre en valeur une répartition
- Radars : pour visualiser les équilibres

3.2 Le tableau de bord

3.2.1 Définition

Pour reprendre une définition de Bertrand Calenge, « le tableau de bord est censé présenter de façon cohérente et pondérée les différents indicateurs permettant au décideur d'agir au mieux, en toute connaissance de cause.» [11] Le tableau de bord est donc une compilation d'indicateurs pertinents recueillis à un instant donné.

Florence Muet complète cette définition dans sa présentation à l'occasion des journées du Réseau National des Documentalistes Hospitaliers (RNDH) à Lyon en 2003 : « Le tableau de bord est différent et complémentaire des statistiques documentaires, du rapport annuel et du système d'information opérationnel. Il offre une extraction de quelques données du service documentation à analyser régulièrement. » [14]

Le tableau de bord est centré sur les activités clés du service et les objectifs spécifiques fixés soit de réalisation, soit de développement, soit de d'amélioration. Il permet également de surveiller les points critiques.

3.2.2 Les finalités du tableau de bord

Parmi les activités documentaires, Florence Muet distingue tout ce qui relève de l'opérationnel de ce qui relève du fonctionnel. Les activités documentaires fonctionnelles regroupent tout ce qui est gestion des ressources humaines, des compétences, des formations de l'équipe. Ce qui se rattache à l'opérationnel, ce sont toutes les activités liées aux opérations internes et aux services rendus comme, pour citer des exemples, la politique d'acquisition, la définition des sources et tout ce qui relève du « back office » pour mettre à disposition de l'information : c'est-à-dire tout ce que l'usager ne voit pas. Toujours d'après Florence Muet, les prestations proposées à l'usager font également partie du management opérationnel. Les services rendus, les produits documentaires …, tout ce qui est visible et estimable par l'usager.

Tout peut donc être évalué. Des opérations de « back office » aux prestations appréciées par les usagers. Selon les objectifs, tout ou une partie des activités d'un centre de documentation sera effectivement évalué. Pour l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco c'est plus précisément la partie service rendus qui sera évaluée.

3.3 Des outils pour répondre à des objectifs

Les indicateurs et tableaux de bord sont les outils qui permettent d'évaluer les objectifs que l'on s'est fixés dans le cadre d'une politique documentaire clairement définie. Et non l'inverse. C'est le risque qu'a identifié Florence Muet, celui de faire passer l'évaluation comme objectif principal et non comme l'outil au service d'une politique documentaire. « La perception de l'évaluation comme processus global présente un risque majeur : le risque que la mesure devienne l'objectif, c'est-à-dire que les réalités observées tiennent lieu de raison d'être pour la bibliothèque, avec une référence lointaine à des objectifs vagues et déconnectés. La dérive est alors celle d'une approche maximaliste, où l'on cherche le tableau de bord idéal susceptible de « tout dire » sur la bibliothèque, jusqu'à la limite où « la carte devient le territoire ».

Florence Muet conclue : « Intégrée au contraire dans le cadre d'une démarche qualité qui, elle, est fédératrice et englobante, l'évaluation prend tout son sens, en tant que dispositif de mesure, qui inclut un suivi de l'activité, mais qui n'a pas de fin en soi. Dans ce sens, l'évaluation s'intègre dans un processus global, dont elle est un moment nécessaire, mais insuffisant à lui tout seul. »

La littérature professionnelle a permis de mettre en évidence, dans cette première partie, le lien entre évaluation, démarche qualité et politique documentaire. Cette partie théorique a été mise en pratique dans l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco. L'étude de cas est présentée dans une deuxième partie.

Deuxième partie
Etude de cas : l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco

Après une première partie théorique démontrant l'importance de l'évaluation dans les services de documentation, est abordée, dans une partie plus pratique, la conduite du projet de mise en place d'indicateurs destinés à évaluer les prestations de l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco. L'évaluation s'inscrit ici dans une politique de suivi des contrats d'objectifs visant l'amélioration des prestations, mais également dans une volonté de communication et de valorisation de l'unité Documentation.

Dans un premier temps, sont présentés l'organisation et les missions du GIE Agirc-Arrco ainsi que celles de l'unité Documentation. Sont ensuite présentés la conduite du projet de construction des indicateurs et le choix des indicateurs de l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco.

1 Une organisation structurée par des contrats d'objectifs clairement définis

Avant de présenter l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco, il est nécessaire d'aborder le contexte et l'environnement dans lesquels l'unité évolue.

1.1 Présentation de l'unité Documentation et de son positionnement au sein du GIE Agirc-Arrco

1.1.1 Le GIE Agirc-Arrco

1.1.1.1 Présentation

Un GIE, ou Groupement d'Intérêts Économiques, est une structure juridique intermédiaire entre une société et une association. Le GIE Agirc-Arrco, organisation où travaillent 400 personnes, a été créé en 2002 afin d'établir une coopération durable entre ses deux membres, les fédérations d'institutions de retraite complémentaire du secteur privé que sont l'Agirc et l'Arrco.

Créée en 1947, l'Agirc est l'Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres. Elle regroupe les 20 institutions (appelées aussi « Caisses ») de retraite complémentaire des salariés cadres du secteur privé.

Créée en 1961, l'Arrco est l'Association pour le Régime Complémentaire des salariés. Elle regroupe les 29 institutions de retraite complémentaire de tous les salariés du secteur privé, cadres et non-cadres.

L'Agirc et l'Arrco sont des personnes morales de droit privé, leur but est non lucratif et elles remplissent des missions d'intérêt général. En effet, le GIE Agirc-Arrco est au cœur des enjeux de la protection sociale des entreprises et des salariés du secteur privé. Par ses missions de coordination, de contrôle et d'animation des groupes paritaires de protection sociale (GPS), le GIE Agirc-Arrco assure la cohérence du service de la retraite complémentaire, sa lisibilité, sa fiabilité. Par les études qu'il mène, il est un outil d'aide à la décision des partenaires sociaux qui gèrent la retraite complémentaire.

1.1.1.2 Les missions de l'Agirc et de l'Arrco

Les fédérations Agirc et Arrco informent et coordonnent les institutions de retraite qu'elles regroupent. Elles centralisent les résultats statistiques et financiers. Elles établissent leurs comptes combinés et élaborent les prévisions d'équilibre technique. Elles les contrôlent.

L'Agirc et l'Arrco réalisent aussi les compensations financières entre les institutions afin que leur situation financière soit toujours équilibrée.

1.1.1.3 Les Groupes de protection sociale (GPS)

Chaque branche d'activité professionnelle est représentée par un groupe de protection sociale (GPS) et chaque groupe de protection sociale regroupe des caisses (ou institutions) de retraite complémentaire. Au sein des groupes, cohabitent des activités obligatoires d'intérêt général et des activités concurrentielles relevant de l'assurance. L'Agirc et l'Arrco coordonnent la partie retraite des groupes de protection sociale, mais n'interviennent pas dans la partie prévoyance.

Les groupes de protection sociale sont au nombre de 18. Il s'agit de : AG2R LA MONDIALE ; AGRICA ; APICIL ; BTPR ; AUDIENS ; B2V ; CGRR ; CRC ; HUMANIS ; IGRC ; IRCEM ; IRCOM ; IRP AUTO ; KLESIA ; LOURMEL ; MALAKOFF MEDERIC ; PRO BTP et REUNICA.

1.1.1.4 Le fonctionnement de la retraite complémentaire

En France, les salariés du secteur privé bénéficient d'un système de retraite obligatoire à deux étages : la retraite de base de la sécurité sociale et la retraite complémentaire Arrco et, en plus pour les cadres, Agirc.

La retraite complémentaire s'ajoute à la retraite de base pour constituer la retraite globale (cf. plaquette « La retraite en France », annexe 1)

Le système de retraite en France est un système par répartition. Il repose sur des cotisations obligatoires des entreprises et des salariés du secteur privé. Ces cotisations sont immédiatement utilisées pour payer les pensions des retraités. En même temps, chaque salarié s'ouvre un droit futur à la retraite.

Aujourd'hui, 4 millions d'entreprises et 18 millions de salariés du secteur privé assurent le paiement des retraites complémentaires des 11 millions de retraités.

Les régimes de retraite Agirc et Arrco sont gérés exclusivement par les représentants des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, appelés partenaires sociaux.



Figure 3 : La gouvernance des régimes Agirc et Arrco

La gestion est paritaire, ce qui implique un nombre égal de représentants de salariés et d'employeurs. Le paritarisme permet de trouver un compromis entre les intérêts des uns et des autres, salariés et entreprises, cotisants et retraités.

Ensemble, ils négocient des accords qui fixent les grandes orientations de la retraite complémentaire. Dans le cadre de rencontres régulières et d'un dialogue social permanent, ils prennent des décisions permettant d'ajuster ces orientations aux évolutions de la société. Ils définissent des mesures afin d'assurer l'équilibre financier des régimes Agirc et Arrco et encadrent leur gestion. Ils fixent chaque année la valeur du point de retraite et son prix d'achat.

1.1.2 Organigramme des directions

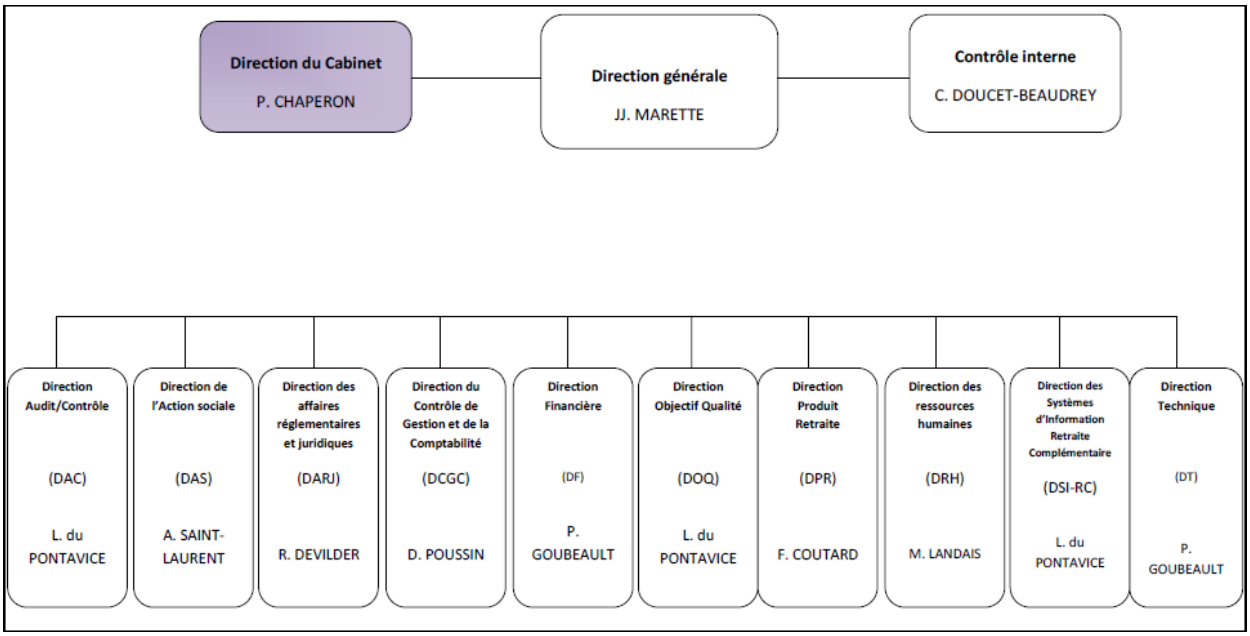


Figure 4 : Organigramme des directions

1.1.3 L'unité Documentation au sein du GIE

L'unité Documentation fait partie de la Direction de la Communication, elle-même imbriquée dans la Direction du Cabinet. Composée de cinq autres unités (instances, observatoire des retraites, questions européennes et coordination avec les autres régimes, moyens généraux et communication), la Direction du Cabinet assure un rôle d'information, de conseil, d'interface et de force de proposition auprès de la direction générale.

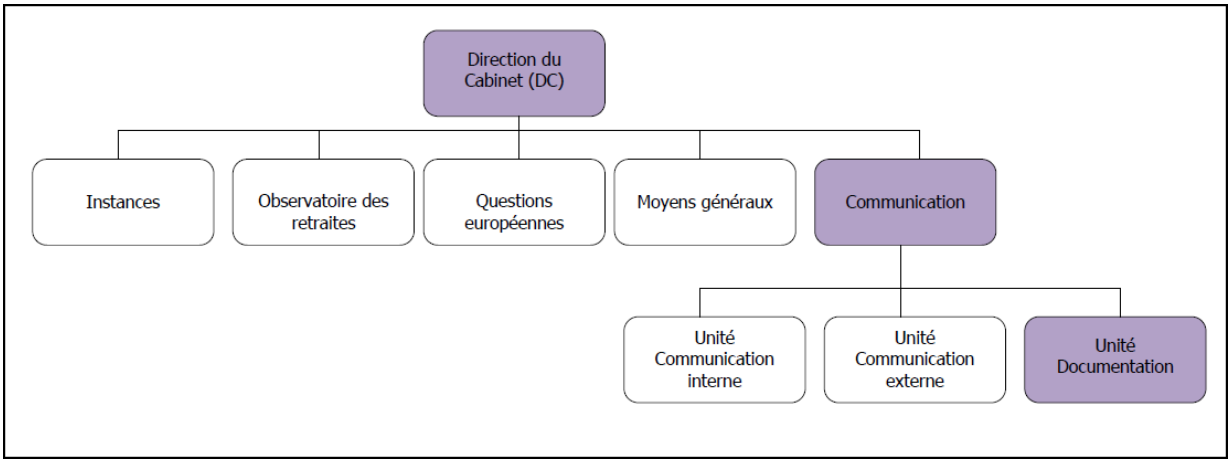


Figure 5 : Organigramme de la Direction du Cabinet

1.2 Les missions de l'unité Documentation

1.2.1 Les contrats d'objectifs

L'unité Documentation, comme toute autre unité, direction ou service du GIE Agirc-Arrco est régie par des contrats d'objectifs pluriannuels. Le mot d'ordre du contrat d'objectif de l'unité Documentation pour 2011-2014 est le suivant : « Positionner le service documentation au cœur de la transmission de l'information au sein du GIE Agirc-Arrco et vers les groupes de protection sociale (GPS).

1.2.2 Les objectifs qui en découlent

Afin d'être au cœur de la transmission de l'information au sein du GIE et vers les groupes de protection sociale, l'unité Documentation a pour missions :

- D'effectuer des recherches documentaires pour les salariés du GIE Agirc-Arrco, les groupes de protection sociale et même des usagers externes (cabinets d'avocats …)
- De mettre en place et suivre des veilles documentaires pour les salariés du GIE Agirc-Arrco
- D'alimenter la base de données documentaire afin de mettre les informations à disposition des administrateurs, des salariés du GIE Agirc-Arrco et des groupes de protection sociale
- D'assurer des formations à l'utilisation de la base de données
- De diffuser l'information au GIE via des produits documentaires

1.3 L'équipe de l'unité Documentation

Onze personnes travaillent au service documentation : sept documentalistes, dont la responsable de l'Unité, et quatre assistantes documentalistes. Chaque documentaliste est spécialisée dans un domaine particulier de la protection sociale (questions relatives à la retraite ; aux partenaires sociaux ; à la gouvernance ; à l'action sociale menée en faveur des personnes âgées etc.). Cela permet un accompagnement personnalisé des salariés dans les recherches et les veilles documentaires.

1.4 Les produits et services de l'unité Documentation

1.4.1 Les panoramas de presse

La presse nationale est dépouillée tous les matins pour éditer la revue de presse quotidienne. Ce panorama, réalisé à l'aide d'un logiciel de découpage électronique, est composé d'une dizaine d'articles spécialisés dans les thématiques de la retraite, des partenaires sociaux, de la protection sociale, de la démographie et des personnes âgées. La revue de presse quotidienne est mise à disposition des managers du GIE sur l'Intranet du GIE Agirc-Arrco.

A partir des articles publiés dans les revues de presse quotidiennes, dix articles sont sélectionnés en fin de semaine pour réaliser le panorama de presse hebdomadaire. Ce dernier est mis en ligne sur l'Intranet de l'entreprise tous les vendredis et est accessible à l'ensemble des salariés du GIE.

1.4.2 Les bulletins bibliographiques

Ils sont réalisés à partir d'extractions de notices qui alimentent la base de données documentaire, « Césaria ».

Le « Césaria'actus » est un bulletin hebdomadaire qui recense toutes les nouvelles publications analysées dans la base de données. Il est envoyé en push à tout le GIE Agirc-Arrco. Les destinataires peuvent se procurer les documents qui les intéressent par simple retour de mail.

Le « Doc'Retraite » est un bulletin bimensuel qui référence les textes officiels, les articles et rapports dans les domaines de la retraite et de la protection sociale. Il est destiné aux groupes de protection sociale et à un public extérieur sur abonnement.

Le bulletin bibliographique de l'OR (Observatoire des Retraites) est un bulletin mensuel spécialisé dans les réflexions autour des systèmes de retraites en France, en Europe et dans le monde. Il est accessible à tous sur le site Internet de l'Observatoire des Retraites.

Le bulletin bibliographique de l'action sociale est un bimestriel spécialisé dans l'actualité de l'action sociale menée en faveur des personnes âgées. Il est mis en ligne sur le site de l'action sociale de l'Agirc et de l'Arrco.

Le bulletin bibliographique sur la diversité est un bimestriel spécialisé dans les thématiques de l'égalité hommes/femmes, des travailleurs handicapés, de la conciliation entre vie

professionnelle et vie familiale, de la mixité sociale, de l'emploi des séniors, etc. Il est publié sur le site Internet de la branche professionnelle retraite complémentaire et prévoyance.

1.4.3 L'accueil des usagers et la mise à disposition du fonds

Le service documentation met à disposition, dans un espace réservé à la conservation des documents et à l'accueil du public un fonds documentaire composé de :

- Plus de 2000 ouvrages et usuels (guides, codes, bottins, annuaires, dictionnaires, encyclopédies) ; des thèses, rapports et études,
- 250 collections et séries de revues spécialisées dans les domaines économique, juridique, social et financier, les revues des institutions Agirc et Arrco, les revues des principaux régimes et les revues syndicales,
- Environ 6000 dossiers réglementaires,
- Les travaux des instances de l'Agirc et de l'Arrco, les circulaires, notes de service et instructions Agirc/Arrco,
- La réglementation de la Cnav, de l'Acoss, de la MSA et de l'Unédic.

Les principaux domaines couverts par le fonds sont :

- La protection sociale (retraite complémentaire Agirc et Arrco, sécurité sociale, assurance chômage, politique gouvernementale, prévoyance)
- Le marché du travail (emploi des seniors, pénibilité au travail, chômage, formation professionnelle, droit du travail, conventions collectives)
- L'économie (revenus, épargne, assurance, fiscalité, entreprises,…)
- La gérontologie (dépendance, maintien à domicile, Ehpad, 5ème risque, prévention du mauvais vieillissement, gérontologie sociale, gérontechnologies,…)
- L'Europe et l'international (politique sociale et systèmes de retraite dans l'Union européenne et les autres pays étrangers)
- La démographie, le droit, la jurisprudence, l'informatique, la finance, la comptabilité

1.4.4 La base de données documentaire

Césaria est la base de données documentaire du GIE Agirc-Arrco développée sous Flora de la société Ever Team. Elle est alimentée quotidiennement par les documentalistes et comprend plus de 70 000 références bibliographiques relatives à la retraite, à l'économie, au droit et à la protection sociale. Elle propose également, en texte intégral, les documents officiels et les publications de l'Agirc et de l'Arrco. Elle vise un large public, à savoir l'ensemble des salariés du GIE et ceux des groupes de protection sociale. Des sessions de formation sont régulièrement organisées pour faciliter le recours et l'interrogation de la base de données.

Les usagers accèdent à la base de données en s'identifiant une fois pour toutes grâce à un système SSO (Single Sign On). Les droits d'accès sont gérés par les documentalistes ayant pour fonction d'administrer la base de données.

1.4.5 Les veilles documentaires

Le service documentation réalise, pour l'ensemble des salairés du GIE, des veilles spécialisées en rapport direct avec leurs missions. Au total, plus d'une centaine de veilles sont assurées. Chaque documentaliste est spécialisée dans un domaine particulier et rencontre, une fois par an, les commanditaires pour faire un bilan et redéfinir, si besoin, les axes de veille. La gestion des veilles documentaires se fait sous le logiciel de messagerie électronique Lotus Notes.

1.4.6 Les recherches documentaires

Les documentalistes ont pour mission de répondre aux différentes demandes d'information formulées par les salariés du GIE. Ces derniers contactent le service par téléphone, par mail ou se déplacent dans la salle de documentation.

Comme pour les veilles, les usagers habituels savent en général à qui s'adresser en fonction de la nature de leurs recherches.
Les recherches varient et vont des plus simples (un document à se procurer dans le fonds documentaire) aux plus lourdes (dossiers documentaires, dossiers de presse, analyses documentaires, synthèses documentaires, etc.).

L'Unité Documentation a également pour mission de communiquer à l'extérieur, sur demande, les documents officiels (circulaires Agirc-Arrco), la documentation publiée par l'Agirc et l'Arrco (plaquettes d'informations sur le système de retraite) et la réglementation Agirc-Arrco.

1.4.7 L'Unité Documentation sur l'Intranet

Le GIE Agirc-Arrco dispose d'un Intranet géré par l'Unité de la Communication interne. Il est accessible à l'ensemble des salariés du GIE avec des droits d'accès spécifiques pour les managers. L'Unité Documentation dispose d'un espace qui lui est réservé. On y accède en trois clics depuis la page d'accueil. On y présente les missions de l'Unité Documentation, l'équipe, les produits documentaires, les services proposés et l'emplacement physique de la salle de documentation.
L'unité Documentation est amenée à alimenter l'Intranet régulièrement. Elle y publie la revue de presse quotidienne dans l'espace managers et l'Hebdo, à la fois dans l'espace

Documentation et dans la rubrique « Actualités » de la page d'accueil. L'Unité Documentation propose également, via l'Intranet, un accès au Doc'Retraite ainsi qu'aux publications ponctuelles comme les catalogues d'ouvrages et d'usuels.

L'Unité Documentation assure également l'entretien des rubriques « Documentation » et « Se documenter » sur les sites Internet Agirc-Arrco.fr et Action sociale Agirc-Arrco.fr

L'ensemble des prestations de l'Unité Documentation du GIE Agirc-Arrco est analysé dans la méthodologie suivie pour la construction des indicateurs, afin d'en évaluer la pertinence et la qualité.

2 Une méthodologie pour la conduite du projet de construction des indicateurs

Comme pour toute conduite de projet, il est, au préalable, nécessaire de définir son contexte et de déterminer les objectifs auxquels le projet doit répondre. Une approche interrogative aide à faire « le tour de la question ».

2.1 Le contexte de développement du projet

Pour quelle raison veut-on construire des indicateurs ? Sur quoi porte l'évaluation ? Porte-t-elle seulement sur une partie ou bien sur l'ensemble des prestations de l'Unité ? A quels objectifs doivent répondre les indicateurs ? Selon les objectifs identifiés, quels sont les indicateurs les plus pertinents ?

Pour asseoir le contexte et délimiter le périmètre du projet la méthode des QQOQCP (Qui fait quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Et pourquoi ?) a été appliquée. De cette façon, ont été déterminés les acteurs du projet, l'objectif du projet, les directions du GIE impliquées dans le projet, la durée et les finalités du projet.

2.1.1 Les acteurs du projet

Le projet de construction d'indicateurs pertinents émane de la responsable de l'Unité Documentation et concerne l'Unité Documentation. Il a été mené en collaboration avec Mireille Cavelier, documentaliste, qui a suivi le projet en qualité de tuteur de stage. C'est auprès de la responsable de l'Unité que se rapportait l'état d'avancement du projet. Une présentation à la direction de la communication est prévue une fois le projet finalisé.
Toute l'équipe de la Documentation a été impliquée dans le projet au travers des différentes réunions des groupes de travail.

2.1.2 L'objectif du projet

L'objectif de construire des indicateurs pertinents est de mesurer la performance et la qualité des prestations documentaires que l'Unité Documentation offre aux usagers. La finalité première est d'évaluer les prestations en fonction des objectifs fixés par les contrats d'objectifs et l'Unité Documentation elle-même. La volonté d'évaluer les prestations répond ensuite à une démarche d'amélioration pour être au plus près des attentes des usagers.

D'autre part, il s'agit pour l'Unité Documentation de sortir de l'intuitif. En effet, l'Unité Documentation « sent » que les prestations sont de qualité et que globalement les usagers sont satisfaits. Mais rien n'est formalisé. Comment communiquer sur la qualité des prestations sans avoir de résultats sur lesquels s'appuyer ?

2.1.3 Les services impliqués

Le projet a été mené au sein de l'unité Documentation. Une rencontre avec l'adjointe au directeur de l'audit et du contrôle a été organisée afin de connaître les pratiques d'évaluation au sein même du GIE. Plusieurs pistes de réflexion ont émané de cet entretien, comme l'idée d'élaboration d'un référentiel d'indicateurs ou la construction de baromètres pour une visibilité immédiate des risques éventuels. L'importance de faire ressortir « l'exceptionnel » et ce qui sort de l'habituel, dans le tableau de bord, a également été soulignée.

2.1.4 La durée du projet

Le projet de mise en place d'indicateurs a démarré en janvier 2013 avec une échéance prévue pour septembre 2013.

2.1.5 Le suivi et le périmètre du projet

Cette partie sera développée plus en détails dans le paragraphe consacré à la conduite de projet. Cependant il est utile de préciser à ce stade que le projet a pour finalité d'évaluer le « Front office », les prestations du point de vue de l'usager. Il a été décidé, dès le départ, de ne pas prendre en compte les indicateurs relatifs à la gestion interne. Les activités comme l'indexation, le temps passé à la réalisation de certains produits documentaires ne seront pas évalués.

2.1.6 Les finalités du projet

A court terme, le projet vise à suivre l'évolution du contrat d'objectif 2011-2014 qui est de placer le service Documentation au cœur de la diffusion de l'information au sein du GIE Agirc-Arrco et vers les groupes de protection sociale. Le suivi du contrat d'objectif devient possible au moyen de la construction d'indicateurs de performance et de qualité pour provoquer les retours des usagers.

A long terme, ce projet a pour finalité de piloter l'unité, de réaliser le rapport d'activité annuel et de communiquer sur son activité.

2.2 La conduite du projet

Le projet s'est déroulé de janvier à septembre 2013 avec une présentation à la hiérarchie (directrice de la Communication dont l'unité Documentation dépend) le 3 octobre 2013. Des réunions de travail ont été planifiées avec Mireille Cavelier dès le mois de janvier et ce, jusqu'à fin juin, pour prendre en compte les contraintes de chacune.

L'équipe de la Documentation était informée de l'avancement du projet à l'occasion des réunions de service.

Pour impliquer l'équipe Documentation au projet, les réflexions menées lors des réunions-projet avec Mireille Cavelier étaient reprises dans les groupes de travail Veilles et Produits documentaires.

Les premières réunions ont consisté à entamer la réflexion et à découper le travail en étapes. Les différentes étapes ont été reportées dans un planning de type diagramme de Gantt, présenté ci-après en figure 5.

Etapes	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septem	Octobre
Lectures/ Théorie										
Réunion Lancement du projet Mireille Cavelier et Abela Kadiu										
Ananlyse de l'existant										
Réunion de service Point d'avancement du projet										
Déscription des activités documentaires										
Mise à jour du tableau des recherches documentaires										
Rencontre avec L'adjointe au directeur Audit et contrôle										
Réunion de service Point d'avancement du projet										
Phase de tests de recueil des données liées au Recherches documentaires										
Contact Communication interne pour statistiques Intranet										
Mise à jour de la procédure veille										
Réunion de service Point d'avancement du projet										
Elaboration questionnaire Recherches documentaires										
Alimentation du tabelau de suivi des Césaria' actus										
Recueil de données										
Réunion de service Point d'avancement du projet										
Rédaction du référentiel des indicateurs										
Participation aux différents groupes de travail impactés par le projet										
Finalisation du projet : présentation des prototypes de tabelaux de bord à la hiérarchie										03-oct

Figure 6 : Planning de réalisation du projet

2.2.1 Analyse de l'existant : des pratiques et outils déjà en place

L'unité Documentation réalise des statistiques d'activité. Il s'agit globalement de statistiques quantitatives renseignant sur le nombre d'activités effectuées (recherches, veilles …) et le temps passé à les réaliser.

2.2.1.1 Des statistiques sur les recherches documentaires

Les recherches documentaires sont recensées dans un tableau Excel placé dans un répertoire commun accessible en réseau à toute l'équipe Documentation. A chaque demande, la documentaliste en charge de la recherche note dans le tableau son nom, la

date de la demande, le nom du demandeur, s'il est interne, externe ou faisant partie d'une institution de retraite complémentaire, la direction du demandeur s'il s'agit d'un interne, l'intitulé de la demande, s'il s'agit d'une recherche « simple » ou « lourde », le temps qu'elle a passé à y répondre et le procédé de recherche qu'elle a engagé.

Le tableau des recherches a une double utilité : ressortir des statistiques d'activité et garder une trace des demandes effectuées pour retrouver plus facilement l'information en cas de nouvelle demande similaire.

Selon la typologie des recherches mise en place, les recherches sont soit « simples », soit« moyennes », soit « lourdes ». Les documentalistes disposent d'une liste déroulante leur permettant de faire leur choix dans le tableau Excel. De la même manière, pour renseigner le temps qu'elles ont passé à la recherche, elles disposent d'une liste déroulante leur proposant quatre intervalles de temps, à savoir : « moins de 15 minutes », « entre 15 minutes et 1 heure », « entre 1 heure et 2 heures », « plus de 2 heures ».

A partir de ces données, les statistiques construites sur l'activité Recherches documentaires, sont les suivantes :

- Le nombre de recherches sur une période donnée
- Le nombre de recherches par type de demandeur (interne, externe, GPS)
- Le nombre de recherches par niveau de difficulté ou d'expertise (simple, moyenne, lourde)
- Le nombre de recherches par temps consacré : (moins de 15 minutes, entre 15 minutes et 1 heure, entre 1 heure et 2 heures, plus de 2 heures).

Ces statistiques sont présentées sous forme de :

- courbes, pour l'évolution du nombre de recherches,
- camemberts, pour les parts des types demandeurs, types de recherches et temps passé à la recherche.

Ce tableau, bien qu'il ait le mérite d'exister, présente des lacunes et ne peut, à l'état actuel, rendre compte de l'activité Recherches documentaires uniquement par le biais des éléments cités ci-dessus.
Tout d'abord, il est possible de quantifier l'activité Recherches documentaires en nombre de recherches documentaires, mais pas en unité de temps. En effet, les intervalles « moins de 15 minutes », « entre 15 minutes et 1 heure », « entre 1 heure et 2 heures » et « plus de 2

heures » ne permettent pas de faire une somme et de représenter l'activité Recherches documentaires en nombre d'heures.
Ensuite, la qualification des recherches « simples, moyennes ou lourdes » est trop subjective. En effet, elle fluctue d'une documentaliste à l'autre et n'est pas porteuse de sens pour les usagers et la hiérarchie. Qu'entend-on par recherche simple ?

Ensuite, s'il est important de connaître la part des usagers demandeurs à un premier niveau (interne, externe, GPS), il est aussi important de connaître la part des usagers en interne. Une répartition, plus fine, par direction serait bien plus instructive.

Enfin, on ne dispose d'aucun élément pour savoir si les recherches ont abouti. Et si oui, dans quels délais ? On n'a pas de visibilité non plus sur la satisfaction des usagers, ni à quoi les informations leur ont été utiles.

2.2.1.2 Des statistiques sur les veilles documentaires

Les veilles documentaires sont réalisées pour les usagers internes, à savoir les salariés du GIE Agirc-Arrco. Les veilles sont gérées dans une base construite dans le logiciel de messagerie électronique Lotus Notes. Chaque veille fait l'objet d'une fiche appelée « axe de veille ». Dans cette fiche sont notés l'intitulé de la veille, la thématique couverte (Agirc-Arrco, environnement économique, démographie, Europe, etc.), le périmètre à surveiller (législation, articles de presse etc.), les destinataires de la veille (noms et directions des salariés) et les dispositifs de livraison des veilles.

Les documentalistes rencontrent les usagers une fois par an pour faire le point sur les informations livrées, savoir si les veilles sont maintenues pour l'année suivante et si le périmètre reste tel quel ou s'il faut y apporter des modifications.

Avant de rencontrer les usagers, une extraction de la base Veilles est faite sous Excel. C'est à partir du fichier Excel obtenu que les statistiques de l'activité veilles documentaires sont réalisées.

Ces statistiques portent sur :

- Le nombre total de veilles
- Le nombre de veilles par direction
- Le nombre de veilles par thème

Même si les documentalistes perçoivent, au moment des réunions-bilans annuelles avec les usagers, si ces derniers sont plus ou moins satisfaits des informations livrées, rien n'est formalisé. De même que pour l'activité Recherches documentaires, il n'y a pas de visibilité sur l'utilisation des veilles dans le cadre professionnel des usagers.

Il est important de s'arrêter sur cette notion d'utilisation de l'information fournie par l'unité Documentation. En effet, qu'il s'agisse des informations livrées dans le cadre des recherches ou des veilles documentaires, connaître l'utilisation qu'en font les usagers permet de concrétiser la démarche et de répondre encore mieux à leurs attentes. L'information livrée prend alors une réelle valeur ajoutée. Brigitte Guyot l'exprime parfaitement : « C'est reconnaître ainsi le double aspect de l'évaluation, celle qui porte sur la prestation elle-même et celle qui juge son efficacité. En effet, l'évaluation générale est souvent reconstruite a posteriori par l'usager qui, une fois revenu dans son contexte d'action habituel, utilise le filtre de l'exploitation concrète pour évaluer son résultat. Il peut avoir obtenu des informations pertinentes mais ne pas avoir pu les insérer dans son activité. » [21]

2.2.1.3 Des statistiques sur la base de données Césaria

La base de données documentaire est alimentée par les documentalistes et mise à disposition des administrateurs de l'Agirc et de l'Arrco, aux salariés du GIE et aux groupes de protection sociale (GPS). Le logiciel documentaire Flora possède un module statistique qui permet d'extraire des données à un moment voulu.

Les statistiques de consultation de la base de données portent sur :

- Le nombre total de connexions
- Le nombre de connexions par type d'usager (Administrateur, GPS, GIE)
- Le nombre de connexions par direction du GIE
- Le top 5 des notices les plus consultées
- Le top 5 des documents primaires les plus consultés
- Le nombre de consultation par type de document (article, ouvrage, législation, …)

Ces données, bien que précieuses, n'apportent pas d'informations quant à l'utilisation de la base de données du point de vue des usagers. S'ils sont satisfaits, si l'ergonomie leur convient, s'ils trouvent facilement les documents recherchés, etc.

2.2.1.4 Les statistiques du produit documentaire Césaria'actus

Intitulé « Doc'express » jusqu'en juin 2012, Césaria'actus est une lettre présentant les derniers documents intégrés dans la base de données. Cette lettre hebdomadaire, réalisée à partir d'une extraction de la base de données, est envoyée par mail à tous les salariés du GIE. Ces derniers peuvent demander à l'Unité Documentation les documents signalés qui les intéressent.

Les demandes des usagers sont répertoriées dans un tableau Excel. On y renseigne le numéro du Césaria'actus, la date de diffusion, le document demandé, l'usager demandeur, sa direction et le nombre de pages du document demandé.

A partir des données renseignées dans ce tableau, des statistiques sont réalisées et elles portent sur :

- Le nombre de Césaria'actus réalisés
- Le nombre de demandes suite à parution des Césaria'actus
- La part des demandes par direction
- Le nombre de pages diffusées

Il serait intéressant d'ajouter à ces statistiques la notion de délai. Fait-on suivre les documents dans les meilleurs délais ? Les usagers sont-ils satisfaits de ces délais ?

2.2.1.5 Les autres produits documentaires

Il n'existe pas de statistiques relatives à la diffusion des panoramas de presse et du Doc'retraite.

2.2.1.6 L'enquête de satisfaction

Menée en 2012 pour des raisons budgétaires, l'enquête fait néanmoins partie intégrante du projet de mise en place d'indicateurs. Elle constitue un indicateur qualité. Cette enquête avait pour objectif de connaître, au sein du GIE Agirc-Arrco, la notoriété des produits et services de la Documentation, c'est-à-dire l'impact, et la satisfaction des usagers, c'est-à-dire dans quelle mesure ces produits et services répondent à leurs attentes.

L'enquête a été menée en deux étapes. Dans un premier temps, un questionnaire de satisfaction a été envoyé à l'ensemble des salariés du GIE via le logiciel Survey Monkey, accessible en ligne. Un double avantage au recours à un logiciel spécialisé : préserver l'anonymat des auditeurs et faciliter l'exploitation des résultats. Le questionnaire avait pour

objectif d'évaluer le niveau de satisfaction des usagers sur les produits et services de l'Unité Documentation. L'appréciation portait sur :

- L'accueil des usagers sur place ou à distance (téléphone, mail)
- La salle de documentation
- La base documentaire Césaria
- Les veilles documentaires
- Les recherches documentaires
- L'espace Intranet consacré à la Documentation
- Le Doc'express
- Le Doc'retraite
- L'Hebdo
- L'agenda mensuel

Pour plus d'informations, le questionnaire de satisfaction est présenté en annexe 2.

Dans un deuxième temps, des entretiens avec les usagers ont été menés. Dirigés par un prestataire extérieur et conduits en groupes pour favoriser les échanges, ces entretiens avaient pour objectif de soulever les attentes des usagers et de faire émerger des pistes d'amélioration.

Les réponses au questionnaire de satisfaction et les résultats des entretiens ont été synthétisés dans un document intitulé « les résultats de l'enquête » afin d'être communiqués aux usagers. Ce document, tel qu'il a été restitué aux usagers, est présenté en annexe 3.

L'enquête de satisfaction est un indicateur qualité par excellence. Les informations recueillies ont constitué une source très précieuse dans la réflexion du projet de construction d'indicateurs pertinents.

L'analyse de l'existant a révélé que l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco possédait déjà un certains nombre d'éléments pour construire des indicateurs de performance et de qualité.

2.2.2 Approche par processus/ approche par activité

A partir de l'analyse de l'existant, a été amorcée la construction des indicateurs. Dans un premier temps, une approche par processus a été envisagée. L'avantage de cette approche résidait dans le fait qu'un important travail de recensement des processus et procédures avait déjà été mené à l'occasion de la mise en place du projet de contrôle interne en 2008.

Ce travail détaille, pour chaque processus documentaire (réalisation de la revue de presse, bulletinage, veilles documentaires, recherches documentaires, indexation etc.), toutes les actions qui en découlent. Il paraissait judicieux de partir de cette réflexion. Mais, il s'est très vite avéré que cette approche constituait une fausse piste.

En effet, comme le projet du contrôle interne a une finalité d'identification et de maîtrise des risques, il détaille davantage les processus du « Back office ». Et, puisque il a été décidé d'aborder le projet du côté « Front office », d'évaluer les prestations en fonction du point de vue de l'usager, l'approche procédurière n'aurait pas correspondu au périmètre du projet.

Il paraît alors évident qu'à cette étape du projet il faille s'interroger sur l'objet de l'évaluation. Sur quelles prestations allait porter l'évaluation de la pertinence ? Et celle du niveau de satisfaction des usagers ? Sur quels produits ? Quels services ? La réponse retenue a consisté à partir des produits et services réalisés à destination des usagers. Les indicateurs de performance et de qualité concernent les activités documentaires impactant directement les usagers.

L'analyse de l'existant a permis de repérer des pratiques et des outils déjà en place, qu'il convient d'améliorer certes, mais qu'il est également préférable de conserver pour ne pas révolutionner toutes les pratiques de travail. Les outils déjà en place sont organisés par activité documentaire. Pour ces raisons, il a été décidé de construire les indicateurs selon une approche par activité documentaire, c'est-à-dire par prestation documentaire.

3 La construction des indicateurs

L'analyse de l'existant a permis de révéler que l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco possède déjà des éléments pour le suivi de ses activités et l'évaluation de ses prestations. Elle a également permis de mettre en lumière certaines lacunes, notamment l'absence d'objectifs liés aux statistiques existantes.

La volonté d'évaluer l'activité documentaire et l'impact des prestations sur les usagers est bien exprimée par l'unité Documentation. D'ailleurs les statistiques relevées dans l'analyse de l'existant et la conduite de l'enquête œuvrent dans ce sens. C'est la formalisation de l'évaluation qu'il reste à faire, accompagnée bien sur d'une formalisation des objectifs. Car, de la même façon, le lien entre les objectifs de l'unité et l'évaluation est bien perçu, mais relève du domaine de l'intuitif. Enfin, les statistiques et indicateurs déjà existants ne nous disent pas si les résultats obtenus correspondent aux objectifs à atteindre.

Il manque, en effet, le couple indissociable objectifs/évaluations. Estimer si les objectifs fixés sont atteints. Car la mesure n'est pas seulement un chiffre, ou un élément brut, mais une donnée par rapport à une finalité. La finalité est le résultat que l'on s'est fixé. Pour mettre les indicateurs en perspective, il faut s'interroger : le résultat obtenu est-il suffisant ? Est-il meilleur ou moins bon que l'année précédente ?

Cet aspect étant essentiel, il est important de rappeler les réflexions de Pierre Carbone sur le sujet : « il ne s'agit pas de mesurer simplement un rendement ("faire" le plus de prêts, "avoir" le plus de lecteurs…), ou de comparer les bibliothèques entre elles hors de tout contexte, mais de déterminer jusqu'à quel point celles-ci rendent le meilleur service possible à leurs propres usagers compte tenu de leur situation, de leurs missions et de leurs objectifs. » [2]

La suite du projet a consisté, pour chaque activité documentaire, à améliorer les indicateurs d'activité existants et à définir les nouveaux indicateurs de performance et de qualité. Pour ce faire, l'équipe projet s'est inspirée des indicateurs de la norme ISO 11620.

3.1 Les indicateurs relatifs aux recherches documentaires

3.1.1 Les indicateurs d'activité

Il s'agit tout d'abord de quantifier l'activité en unités de recherches et en unité de temps. Deux indicateurs en découlent :

- Le nombre de recherches documentaires
- Le nombre d'heures consacrées aux recherches

Il s'agit ensuite de qualifier les recherches selon une typologie définie et d'en connaître la répartition. Les notions de recherche simple, moyenne ou lourde seront remplacées par les notions de recherche ponctuelle, dossier documentaire et synthèse/analyse. L'indicateur qui en découle est le suivant :

- La répartition des recherches par niveau de difficulté

Pour cibler l'usager faisant appel à l'unité, il est utile de connaître la répartition des demandes : déterminer s'il s'agit d'un usager interne au GIE, externe au GIE ou un salarié des GPS. Il est également utile de préciser, pour les demandes internes au GIE, la répartition des demandes par direction. En effet, les besoins d'un usager de la DARJ (Direction des affaires réglementaires et juridiques) sont à priori différents de ceux d'un usager de la DAS (Direction de l'action sociale) en termes de thématiques couvertes. Les indicateurs qui en découlent sont :

- La répartition des recherches par type d'usagers
- La répartition des recherches par direction

3.1.2 Les indicateurs de performance et qualité

D'après l'analyse de l'existant, il faut éclairer certains aspects pour apprécier la performance et la qualité de la prestation Recherches documentaires. Déterminer si les recherches ont été effectuées dans les délais impartis ; si les recherches ont été abouties ; et si les usagers sont satisfait des informations livrées et s'ils ont utilisé l'information livrée dans leur contexte professionnel.

Les indicateurs qui en découlent :

- Taux des recherches abouties
- Pourcentage des recherches effectuées dans les délais
- Impact : population visée utilisant la prestation Recherches documentaires
- Satisfaction des usagers

- Répartition des recherches par type d'utilisation de l'information

3.1.3 L'adaptation des outils

Pour permettre le recueil des données nécessaires au calcul des indicateurs, les outils existants ont été adaptés au changement.

3.1.3.1 Le tableau Excel existant

Il a été modifié et complété avec de nouveaux critères pour permettre le calcul des indicateurs de l'activité Recherches documentaires.

La liste déroulante qualifiant les recherches de « simples, moyennes et lourdes » a été remplacée par une liste déroulante les qualifiant de « recherche ponctuelle », « dossier documentaire » et « synthèse analyse ».

La liste déroulante quantifiant les recherches en unité de temps « moins de 15 minutes », « entre 15 minutes et 1 heure », « entre 1 heure et 2 heures » et « plus de 2 heures » a été remplacée par une liste déroulante avec le nombre d'heures exact (1 heure, 2 heures … jusqu'à 15 heures) pour permettre une somme sous Excel et quantifier ainsi l'activité en unité de temps.

Deux colonnes relatives aux dates et au calcul des délais de réponses ont été rajoutées. L'une s'intitule « Date de livraison souhaitée » et l'autre « Date de livraison réelle ». Une formule fait la différence entre les deux dates et permet de déterminer combien de jours se sont écoulés entre la date de livraison voulue et la date de livraison réelle.

Une colonne a également été rajoutée pour identifier les sources exploitées pour répondre aux demandes. Une des valeurs proposées est « non trouvé ». Cette mention spécifie que la recherche n'a pas abouti. Par une formule Excel, il est ensuite possible de calculer le pourcentage des recherches abouties.

Dans le tableau Excel de suivi des recherches documentaires, une feuille de calcul a été ajoutée pour intégrer les retours relatifs à la satisfaction des usagers.

3.1.3.2 Le questionnaire de satisfaction

Pour évaluer le niveau de satisfaction des usagers et l'utilisation des recherches effectuées, un questionnaire a été élaboré et enregistré en tant que modèle dans la messagerie Lotus Notes de l'unité Documentation. Il est prévu que ce questionnaire soit envoyé systématiquement à chaque demande de type « dossier documentaire » et « synthèse/analyse », ou, de manière plus aléatoire, dans le cas où un usager solliciterait l'unité Documentation à plusieurs reprises et ce, même pour des recherches ponctuelles.

Voici les questions relatives à la satisfaction des usagers et une première typologie d'utilisation des informations. Cette typologie est amenée à être complétée, en fonction des retours des usagers.

- Etes-vous satisfait du délai de traitement de votre demande ?
  - Très satisfait
  - Plutôt satisfait
  - Moyennement satisfait *
  - Pas du tout satisfait *

  * Merci de préciser pourquoi

- Etes-vous satisfait quant à la pertinence de l'information livrée ?
  - Très satisfait
  - Plutôt satisfait
  - Moyennement satisfait *
  - Pas du tout satisfait *

  * Merci de préciser pourquoi

- L'information fournie vous a été utile pour
  - Une aide à la décision
  - Une exploitation immédiate (rédaction d'un document officiel, d'une note ou d'un article, …)
  - Une meilleure connaissance de l'environnement professionnel
  - L'alimentation d'un dossier
  - La préparation d'un événement ou d'une réunion
  - Autre *

  * Merci de préciser

3.2 Les indicateurs relatifs aux veilles documentaires

3.2.1 Les indicateurs d'activité

Pour quantifier l'activité Veilles documentaires, un indicateur est nécessaire et il existe déjà :

- Le nombre de veilles documentaires

Pour cibler les usagers, un indicateur est nécessaire et existe également :

- La répartition des veilles par direction

Pour qualifier la nature des veilles, un indicateur permet de visualiser les thématiques traitées :

- La répartition des veilles par thème couvert

3.2.2 Les indicateurs de performance et de qualité

L'étude de l'existant a révélé qu'il n'existe aucun indicateur de performance ou de qualité pour représenter l'activité consacrée aux veilles documentaires. En effet, bien que très importante en temps et en moyens qui y sont consacrés, cette activité n'est représentée que de manière quantitative. Il n'existe pour l'activité Veilles documentaires, que des indicateurs d'activité, comme le nombre de veilles documentaires, la répartition des veilles par direction ou la répartition des veilles par thématique couverte. Les réunions-bilan sont certes très enrichissantes en matière de retours, mais, il est important de justifier des moyens mis en œuvre par des retours formalisés. Ainsi, et afin de rendre compte de l'activité du point de vue des usagers, il faut intégrer au processus d'évaluation existant les indicateurs suivants :

- L'impact : population visée utilisant la prestation Veilles documentaires
- La satisfaction des usagers
- La répartition des veilles par type de réutilisation de l'information

3.2.3 L'adaptation des outils

Un tableau Excel est extrait de la base « Veilles », développée sous Lotus Notes, une fois par an. C'est à partir des données disponibles dans ce tableau Excel, que pourront être calculés les indicateurs.

Une feuille de ce fichier Excel est consacrée aux retours des usagers suite aux réunions-bilan, informant du niveau de satisfaction de ces derniers.

A l'occasion des réunions-bilan, les documentalistes enquêtent sur l'utilisation des informations envoyées dans le cadre des veilles. La typologie d'utilisation est la même que celle des recherches documentaires. A savoir :

- L'information fournie vous a été utile pour
    - Une aide à la décision
    - Une exploitation immédiate (rédaction d'un document officiel, d'une note ou d'un article, …)
    - Une meilleure connaissance de l'environnement professionnel
    - L'alimentation d'un dossier
    - La préparation d'un événement ou d'une réunion
    - Autre *

  * Merci de préciser

Une note de procédure a d'ailleurs été rédigée pour mener l'entretien avec l'usager. Elle figure en annexe 4.

Par ailleurs, un questionnaire de satisfaction est envoyé par mail aux usagers. Le questionnaire n'est pas remis au moment des réunions-bilan, car cela biaiserait les résultats. Le questionnaire est le suivant :

- La fréquence des envois est-elle :
    - Très satisfaisante
    - Plutôt satisfaisante
    - Moyennement satisfaisante (Pourquoi ?)
    - Pas du tout satisfaisante (Pourquoi ?)

- L'objet des messages est-il :
    - Très satisfaisant
    - Plutôt satisfaisant
    - Moyennement satisfaisant (Pourquoi ?)
    - Pas du tout satisfaisant (Pourquoi ?)

- Le contenu des livrables est-il :
    - Très satisfaisant
    - Plutôt satisfaisant
    - Moyennement satisfaisant (Pourquoi ?)
    - Pas du tout satisfaisant (Pourquoi ?)

3.3 Les indicateurs de la base de données

3.3.1 Les indicateurs d'activité

Les indicateurs de la base de données Césaria sont directement extraits depuis la base de données grâce au module de statistiques. Ces indicateurs représentent l'activité en termes de nombres de connexions des usagers et de documents visualisés par les usagers.

Voici les indicateurs relatifs à la base de données dont la plupart existent déjà :

- Le nombre de connexions à Césaria
- La répartition des connexions par type d'utilisateur (Institution, GIE, Administrateurs)
- La répartition des connexions par direction du GIE
- Les nouveaux entrants dans les 10 notices les plus consultées. De 5 notices, on est passé à 10 pour une meilleure visibilité des documents recherchés et des besoins émergeants des usagers. L'indicateur « Top 5 des documents primaires consultés » a été abandonné, car il n'apportait rien en matière d'action stratégique à mettre en œuvre.

3.3.2 Les indicateurs de performance et de qualité

Pour mesurer la performance et la qualité de Césaria, il est indispensable, comme pour toute autre activité décrite jusqu'ici, de se placer du côté de l'usager, à savoir les administrateurs de l'Agirc et de l'Arrco, les salariés du GIE et ceux des GPS. Il est alors pertinent de faire émerger les indicateurs suivants :

- L'impact de Césaria : pourcentage de la population visée utilisant la base de données
- La satisfaction des usagers de Césaria relative à l'ergonomie, aux thématiques couvertes par la base de données, aux critères de recherches, à la navigation, à la pertinence des résultats de recherche …
- La satisfaction des usagers relative aux formations à Césaria

3.3.3 L'adaptation des outils

Le module statistique de la base de données permet une extraction des données dans un classeur Excel. Il est alors possible d'effectuer les différents calculs pour déterminer les indicateurs d'activité cités ci-dessus.

Quant à l'impact et à la satisfaction des usagers concernant la base de données, seule une enquête de satisfaction permettrait de remonter le niveau de satisfaction des usagers et d'éventuelles attentes non prises en compte. L'enquête de 2012 sur la qualité des prestations du service Documentation a fait remonter plusieurs éléments sur l'utilisation de la base de données et la satisfaction des salariés du GIE. Cependant, elle ne prend pas en compte la très grande part des usagers, que représentent les salariés des groupes de protection sociale. Une enquête de satisfaction spécifiquement dédiée à la base de données est prévue pour 2015. Les éléments à évaluer ainsi que les outils de récolte feront partie d'un projet à part entière.

3.4 Les indicateurs relatifs à Césaria'actus

3.4.1 Les indicateurs d'activité

Afin de rendre compte de l'activité que représente la publication de la lettre Césaria'actus et des demandes de documents dont elle fait l'objet, les indicateurs suivants ont été identifiés :

- Le nombre de Césaria'actus
- Le nombre de demandes de documents
- La répartition des demandes par direction
- Le pourcentage des documents disponibles dans le fonds documentaire

3.4.2 Les indicateurs de performance et de qualité

Pour répondre aux attentes des usagers, en termes de délai de réponse et de qualité de produit, les indicateurs suivants ont été identifiés :

- Le pourcentage des recherches effectuées dans les délais requis
- La satisfaction des usagers

3.4.3 L'adaptation des outils

Un tableau Excel recense les demandes faites suite aux parutions des Césaria'actus. Deux colonnes ont été rajoutées pour prendre en compte les délais de mise à disposition des documents : une colonne « date de la demande » et une colonne « date de livraison ». Un calcul faisant la différence entre les deux dates, renseigne sur le nombre de jours qu'on a mis pour répondre à une demande.

Une colonne a été rajoutée pour prendre en compte le fait que le document peut ne pas être disponible dans le fonds documentaire (ce qui arrive assez fréquemment). L'indicateur relatif à la disponibilité des documents est donc absolument à croiser avec l'indicateur de délai de mise à disposition des documents. Les deux critères présentent des liens de cause à effet.

3.5 Les indicateurs relatifs aux produits documentaires

3.5.1 Les indicateurs d'activité

Pour représenter le volume des produits documentaires, les indicateurs suivants ont été choisis :

- Nombre de panoramas de presse réalisés
- Nombre de Doc'Retraite réalisés

3.5.2 Les indicateurs de performance et de qualité

La notion d'impact a été affectée à chaque produit documentaire. Il en résulte les indicateurs suivants :

- Impact de la revue de presse quotidienne : pourcentage de la population visée consultant la revue de presse quotidienne
- Impact de l'Hebdo : pourcentage de la population visée consultant l'Hebdo
- Impact du Doc'retraite : pourcentage de la population visée consultant le Doc'retraite

De même pour la satisfaction des usagers. Il en résulte les indicateurs suivants :

- Satisfaction des usagers de la revue de presse quotidienne
- Satisfaction des usagers de l'Hebdo
- Satisfaction des usagers du Doc'retraite

3.5.3 L'adaptation des outils

Pour estimer le nombre des produits documentaires, il suffit de se placer dans les répertoires où sont classés les fichiers pdf et d'en lire la somme. On évalue ainsi le nombre de revues de

presse quotidiennes, le nombre d'Hebdos et le nombre de Doc'retraite dans leurs répertoires respectifs.

Pour mesurer l'impact, il est nécessaire de connaître précisément quels usagers sont ciblés par les produits documentaires. Il faut également d'être informé sur qui consulte réellement ces produits. Les panoramas de presse, qu'il s'agisse de la revue de presse quotidienne ou de l'Hebdo, sont diffusés via l'Intranet de l'entreprise. De même en ce qui concerne le Doc'retraite. Des statistiques sont possibles pour connaître le nombre de clics par profil usager. Mais, l'unité de la Communication interne est en phase de changement de produit pour la gestion de l'Intranet. Il nous a donc été, malheureusement, impossible d'avoir des résultats de consultations. Cependant, avec le nouvel outil, et d'ici le début de l'année prochaine, ces résultats seront accessibles, rendant, par la même occasion, possible le calcul des indicateurs liés à l'impact des produits documentaires.

En ce qui concerne les indicateurs de qualité, à savoir la satisfaction des usagers par rapport aux produits documentaires, l'enquête de satisfaction reste le meilleur indicateur. L'enquête de 2012 constitue l'indicateur qualité des produits documentaires par excellence !

Au final, l'analyse des pratiques d'évaluation existantes confrontées à l'objectif d'une évaluation fondée sur l'usager, a permis d'arrêter un choix d'indicateurs couvrant l'ensemble des prestations de l'Unité Documentation. La liste des indicateurs a été formalisée dans un référentiel d'indicateurs. Des prototypes de tableaux de bord ont également été élaborés en sélectionnant certains indicateurs. Tous ces résultats sont présentés dans une troisième partie.

Troisième partie
Résultats, bilan et mise en perspective des indicateurs

Les résultats du projet ainsi que l'évolution des indicateurs sont présentés dans cette troisième et dernière partie. Tout d'abord, le référentiel des indicateurs qui reprend l'ensemble des indicateurs identifiés dans la seconde partie. Ensuite, les tableaux de bord qui peuvent être élaborés à tout moment à partir d'une sélection des indicateurs présentés dans le référentiel. Enfin, un bilan du projet permet d'identifier les éléments à finaliser et de mettre en perspective les indicateurs de l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco.

1 Le référentiel des indicateurs

Un référentiel des indicateurs a été réalisé à partir des indicateurs des différentes activités de l'Unité Documentation. Ce référentiel a été élaboré en s'inspirant fortement de la norme ISO 11620 sur les indicateurs de performance dans les bibliothèques. La première partie du référentiel reprend, sous la forme d'un tableau, les indicateurs, leurs références et les objectifs d'évaluation auxquels les indicateurs sont censés répondre. La deuxième partie du référentiel reprend chaque indicateur, précise sa périodicité, rappelle son objectif et informe sur les modalités de calcul et de récolte des données. Dans cette partie de présentation des résultats, il ne sera pas présenté l'intégralité du référentiel. En effet, pour des raisons de volume, celui-ci figure en annexe 5. Seront seulement repris, le tableau listant l'intégralité des indicateurs et des objectifs, ainsi que les modalités de communication et d'interprétation des résultats. Les indicateurs qui apparaissent en rouge dans le tableau sont les indicateurs dont les résultats attendus restent à définir. Ce point, essentiel, sera également abordé dans cette partie.

1.1 Le tableau des résultats

A chaque indicateur est affectée une référence unique, combinaison d'une lettre (A pour indicateur d'activité, P pour indicateur de performance et Q pour indicateur qualité) et d'un chiffre (une centaine est attribuée à chaque activité documentaire, ce qui permet d'incrémenter de nouveaux indicateurs).

Apparaissent en rouge, les indicateurs dont les résultats attendus n'ont pas encore été fixés. Par exemple : il est possible, pour l'activité Recherches documentaires de calculer le taux de réponses abouties. Supposons que celui-ci soit de 90 %. Qu'en conclue-t-on ? Ce taux, est-il proche de l'objectif fixé ? Quel résultat vise-t-on ?

Tableau 1 : Liste des indicateurs

Références indicateurs	**Indicateurs**	**Objectifs**
Activité Recherches documentaires		
A100	Nombre de recherches	Quantifier l'activité Recherches documentaires en unité de recherches
A101	Taux d'évolution du nombre de recherches	Comparer l'évolution du nombre de recherches d'une année à l'autre
A102	Part des demandes internes	Qualifier les usagers cibles. Connaître

A103	Part des demandes externes	leur répartition en pourcentage
A104	Part des demandes des GPS	
A105	Temps passé à l'activité Recherches documentaires (en nombre d'heures)	Quantifier l'activité Recherches documentaires en unité temps
A106	Part des recherches « Information ponctuelle »	Qualifier la nature des recherches en fonction de leur complexité. Connaître leur répartition en pourcentage
A107	Part des recherches « Dossier documentaire »	
A108	Part des recherches « Synthèse / Analyse »	
P109	Taux de recherches abouties	Evaluer l'objectif fixé
P110	Pourcentage des recherches effectuées dans les délais requis	Evaluer la mise à disposition de l'information dans les temps fixés
Q111	Impact des recherches documentaires : pourcentage de la population visée utilisant cette prestation	Évaluer le recours aux prestations du service documentation. L'impact évalue aussi la qualité des prestations et la capacité du service à les promouvoir
Q112	Niveau de satisfaction des usagers pour l'activité Recherches documentaires	Evaluer la qualité des recherches (délais de livraison et pertinence)
Q113	Part des recherches utilisées pour la rédaction d'un document officiel, d'une note ou d'un article	- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée - Mesurer la pertinence de l'information livrée - Discerner l'environnement de travail des interlocuteurs - Etre plus performant
Q114	Part des recherches utilisées pour une meilleure connaissance de l'environnement professionnel	
Q115	Part des recherches utilisées pour l'alimentation d'un dossier	
Q116	Part des recherches utilisées pour la préparation d'un événement ou d'une réunion	
Q117	Part des recherches-support à	

	la prise de décision	
Activité Veilles documentaires		
A200	Nombre de veilles	Quantifier l'activité Veilles documentaires en unité de veille
A201	Part des veilles par direction	Qualifier les usagers cibles. Connaître leur répartition en pourcentage
P202	Impact des veilles : pourcentage de la population visée utilisant cette prestation	Évaluer le recours aux veilles du service documentation. L'impact évalue aussi la capacité du service à les promouvoir
Q203	Niveau de satisfaction des usagers pour l'activité Veilles	Evaluer la qualité du suivi de veilles en matière de délai de livraison et de pertinence
Q204	Part des veilles utilisées pour la rédaction d'un document officiel, d'une note ou d'un article	- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée - Mesurer la pertinence des informations livrées - Discerner l'environnement de travail des interlocuteurs - Etre plus performant
Q205	Part des veilles utilisées pour une meilleure connaissance de l'environnement professionnel	
Q206	Part des veilles utilisées pour l'alimentation d'un dossier	
Q207	Part des veilles utilisées pour la préparation d'un événement ou d'une réunion	
Q208	Part des veilles-support à la prise de décision	
Activité Césaria		
A300	Nombre de connexions à Césaria	Quantifier le public cible
A301	Part des connexions par type d'utilisateur (Institution, GIE, Administrateurs …)	Qualifier les usagers cibles. Connaître leur répartition en pourcentage
A302	Part des connexions par service du GIE	Qualifier les usagers cibles du GIE. Connaître leur répartition en pourcentage
A303	Les nouveaux entrants dans les	Qualifier la demande pour connaître les

	10 notices les plus consultées	besoins des usagers
Q304	Impact de la base de données : pourcentage de la population visée utilisant la base de données	Évaluer l'accès à Césaria. Mais aussi la qualité de Césaria et la capacité du service à promouvoir la base de données
Q305	Niveau de satisfaction des usagers pour l'activité Césaria	- Evaluer la pertinence des indexations - Discerner l'usager cible et son environnement de travail - Etre plus performant
Activité Césaria'actus		
A400	Nombre de Césaria'actus	Quantifier l'activité Césaria'actus en unité de produit documentaire
A401	Nombre de demandes de documents	Quantifier l'activité Césaria'actus en unité de demandes suite aux parutions
A402	Part des demandes par direction	Qualifier les usagers cibles. Connaître leur répartition en pourcentage
P403	Pourcentage des recherches suite aux Césaria'actus effectuées dans les délais requis	Evaluer la mise à disposition de l'information dans les temps fixés
Q404	Niveau de satisfaction des usagers pour l'activité Césaria'actus	Evaluer la qualité des Césaria'actus en ce qui concerne le produit et le traitement des demandes
Activité Panoramas de presse		
A500	Nombre de panoramas de presse réalisés	Quantifier l'activité panoramas de presse en unité de produit
P501	Impact de la revue de presse quotidienne : pourcentage de la population visée consultant le produit	Évaluer la consultation de la revue de presse. L'impact évalue aussi la qualité de la prestation et la capacité du service à la promouvoir
P502	Impact de l'Hebdo : pourcentage de la population visée consultant le produit	Évaluer la consultation de l'Hebdo. L'impact évalue aussi la qualité de la prestation et la capacité du service à la promouvoir

Q503	Niveau de satisfaction des usagers pour l'activité panoramas de presse	- Evaluer la qualité des panoramas de presse - Discerner l'usager cible et son environnement de travail - Etre plus performant
Activité Doc'Retraite		
A600	Nombre de Doc'Retraite réalisés	Quantifier l'activité Doc'Retraite en unité de produit
A601	Nombre de demandes suite à parution	Quantifier l'activité Doc'Retraite en unité de demandes suite aux parutions
P602	Impact du Doc'Retraite : pourcentage de la population visée consultant le Doc'retraite	Évaluer la consultation du Doc'retraite. L'impact évalue aussi la qualité de la prestation et la capacité du service à la promouvoir
Q603	Niveau de satisfaction des usagers pour l'activité Doc'Retraite	- Evaluer la pertinence du Doc'Retraite - Discerner l'usager cible et son environnement de travail - Etre plus performant

Tous les indicateurs listés dans le référentiel peuvent être croisés et exploités suivant les demandes émanant de la hiérarchie, par exemple. Le référentiel est bien entendu amené à évoluer. La numérotation permet, en cas de besoin, l'intégration de nouveaux indicateurs.

1.2 Les modalités d'interprétation des résultats par activité documentaire et les premiers éléments issus de l'enquête de satisfaction

1.2.1 Activité Recherches documentaires

L'évolution du nombre de recherches sur une année complète sera représentée par une courbe. Elle permettra de visualiser les périodes pleines et creuses de l'activité et de prendre les dispositions nécessaires si besoin.

De même, l'évolution du nombre des différents types de recherches (Information ponctuelle, Dossier documentaire, Synthèse/Analyse) sera restituée sous la forme d'un histogramme représentant l'évolution des trois variables sur les quatre trimestres.

L'impact de l'activité recherches documentaires sera restitué en pourcentage et représenté par des feux de signalisation tricolores. Si moins de 50 % de la population ciblée s'adresse à la Documentation pour de recherches, alors le feu est rouge. Entre 50 % et 70 %, le feu est orange. Et à plus de 70 % le feu est vert. En cas de feu orange ou rouge, des mesures rectificatives s'imposent pour encourager les collaborateurs à faire appel à la Documentation et adapter la stratégie de communication.

Le taux d'évolution du nombre de recherches d'une année à l'autre sera représenté sous la forme de tableau. Il renseignera le pourcentage de l'année N-1, le pourcentage de l'année en cours N, une flèche montante ou descendante selon les résultats obtenus.

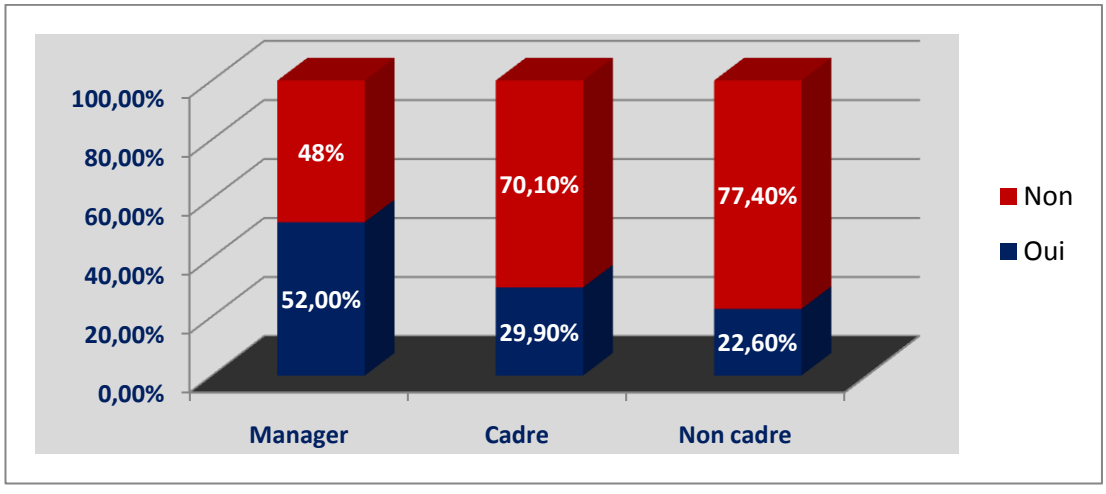
La répartition de l'exploitation des informations livrées dans le cadre de l'activité Recherches documentaires sera représentée sous la forme d'un camembert.

Le pourcentage des recherches effectuées dans les délais requis sera communiqué par un chiffre accompagné d'une flèche ascendante ou descendante selon l'évolution d'une année à l'autre. Les deux éléments seront verts si le pourcentage est supérieur à 90 %. Oranges si ce résultat est compris entre 70 % et 90 %. Rouges, en dessous de 70 %.

La satisfaction globale des usagers sera, quant à elle, représentée par des smileys.

Quelques résultats de l'enquête de satisfaction menée en 2012 :

Vous demandez des recherches documentaires ponctuelles :



L'ensemble des résultats de l'enquête de satisfaction figure en annexe 3.

1.2.2 Activité Veilles documentaires

L'évolution du nombre de veilles d'une année à l'autre sera représentée par un pourcentage d'augmentation ou de diminution. Il sera accompagné d'un signal de danger (emprunté au code de la route) pour une augmentation de 50 % et plus. Dans ce cas, des mesures s'imposent pour faire face à l'augmentation de l'activité (plus de moyens, de ressources …)

L'évolution du nombre de veilles d'une année à l'autre et la répartition des veilles par direction sera restituée sous la forme d'un histogramme. Un dégradé de vert à rouge, en passant par la couleur orange, signalera les directions les plus consommatrices aux moins consommatrices de veilles. On pourra ainsi prendre des mesures pour les directions dans le rouge, toujours en fonction des objectifs fixés.

La répartition de l'exploitation des informations livrées dans le cadre de l'activité Veilles documentaires sera représentée sous la forme d'un camembert.

La satisfaction globale des usagers sera représentée par des smileys.

1.2.3 Activité Césaria

L'évolution du nombre de connexions d'une année à l'autre sera représentée sous la forme d'un tableau. Il renseignera le nombre de connexions de l'année N-1, le nombre de connexions de l'année en cours N. Les valeurs seront reliées d'une flèche, ascendante ou descendante, en fonction des résultats.

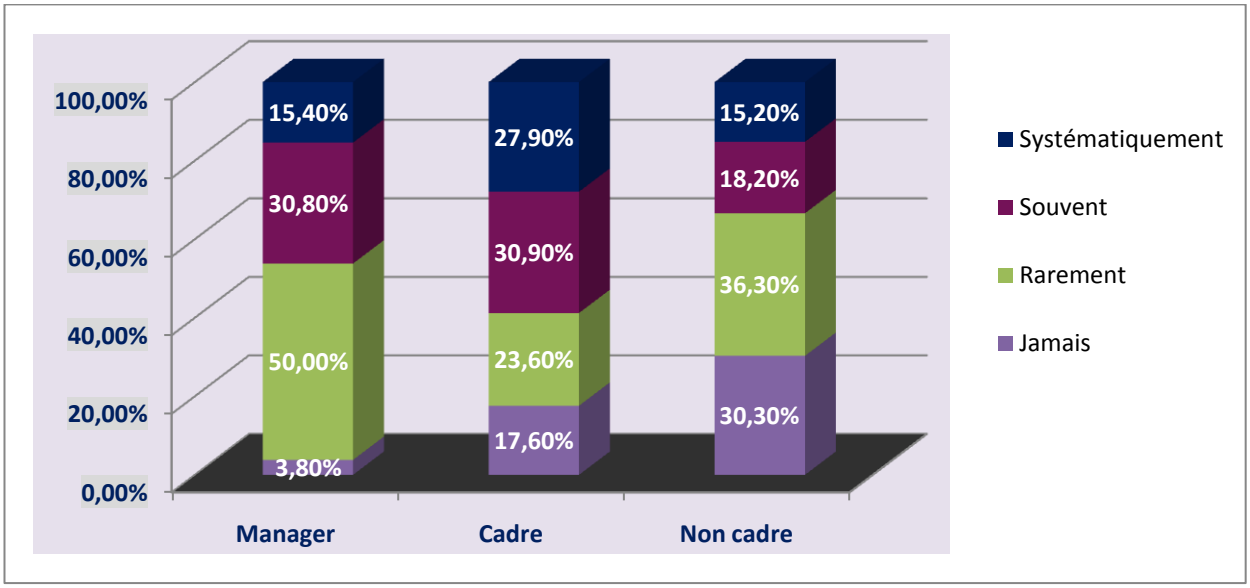
La répartition des connexions par type utilisateurs (GIE, Admin, GPS) sera représentée par un camembert.

Les nouveaux entrants dans les 10 notices les plus consultées seront représentés par des barres horizontales décroissantes, sorte de pyramide inversée.

La satisfaction globale des usagers sera représentée par des smileys.

Quelques résultats de l'enquête de satisfaction menée en 2012 :

Quand vous cherchez un document, vous consultez la base Césaria :



Les résultats de l'enquête de satisfaction figurent en annexe 3.

1.2.4 Activité Césaria'actus

L'évolution d'une année à l'autre sera représentée dans un même tableau pour les trois critères suivants :

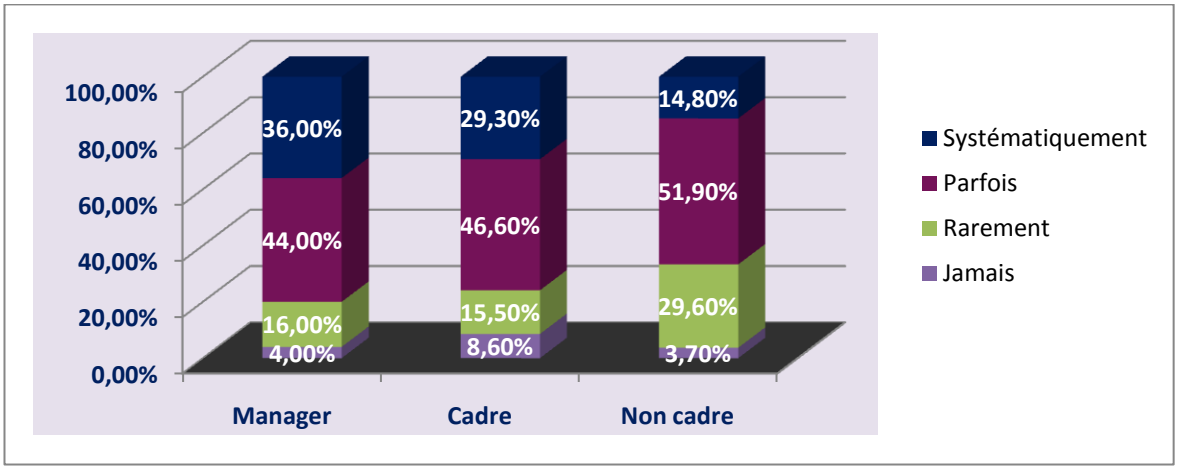
- le nombre demandes suite à la parution des Casaria'actus
- le taux de réponses aux demandes dans les délais fixés
- la satisfaction des usagers

Des flèches relieront les données de l'année N-1 à l'année en cours N. Ascendantes ou descendantes en fonction des résultats, elles seront accompagnées de valeurs et/ou d'icônes représentatives, comme les smileys pour la satisfaction des usagers.

La répartition des demandes suite aux parutions des Césaria'actus sera représentée sous la forme d'un histogramme.

Quelques résultats de l'enquête de satisfaction menée en 2012 :

Vous lisez Doc'express (futur Césaria'actus) :



Les résultats de l'enquête de satisfaction figurent en annexe 3.

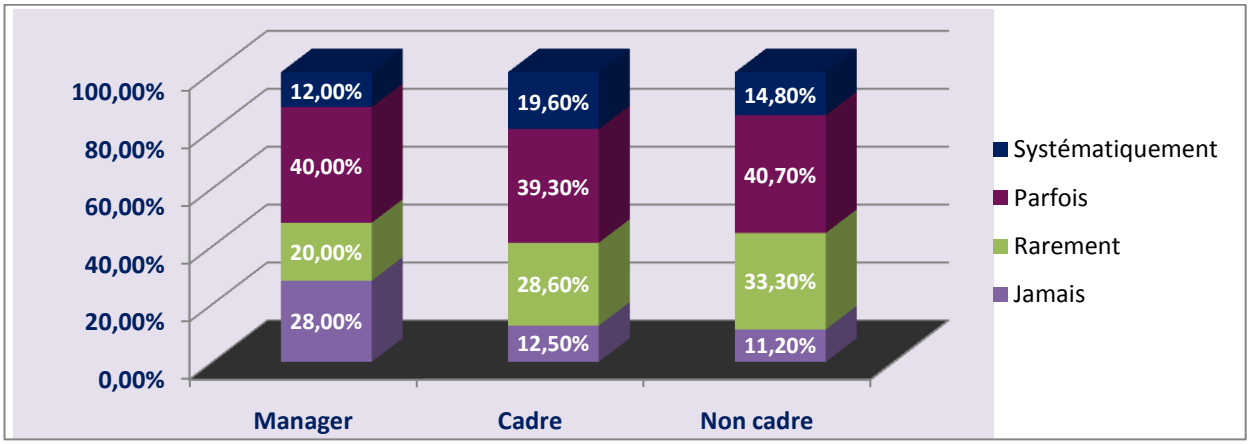
1.2.5 Activité Panoramas de presse

Les indicateurs d'impact seront restitués sous la forme de feux tricolores. Ils seront accompagnés du résultat, exprimé en pourcentage. Si l'impact est évalué à moins de 50 %, alors le feu est rouge. Entre 50 % et 70 %, le feu est orange. A plus de 70 %, le feu est vert. En cas de feu orange ou rouge, des mesures rectificatives s'imposent pour agrandir le lectorat des panoramas de presse et conquérir la totalité du public visé.

La satisfaction globale des usagers sera représentée par des smileys.

Quelques résultats de l'enquête de satisfaction menée en 2012 :

Vous consultez l'Hebdo :



Les résultats de l'enquête de satisfaction figurent en annexe 3.

1.2.6 Activité Doc'Retraite

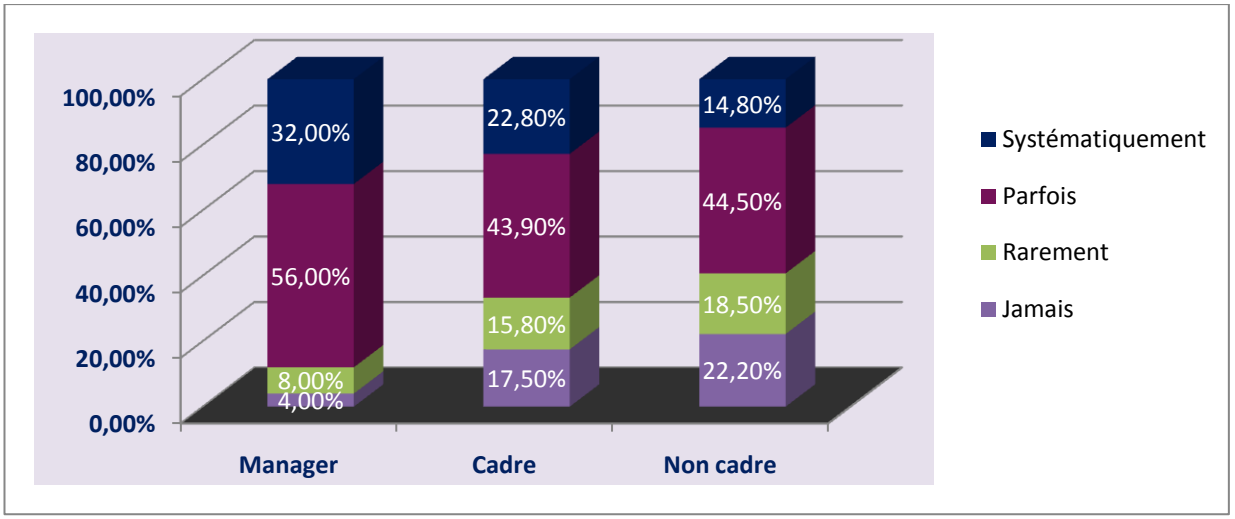
L'impact sera restitué sous la forme de feux tricolores. Les feux seront accompagnés du résultat, exprimé en pourcentage. Si l'impact est évalué à moins de 50 %, alors le feu est rouge. Entre 50 % et 70 %, le feu est orange. A plus de 70 %, le feu est vert. En cas de feu orange ou rouge, des mesures rectificatives s'imposent pour agrandir le lectorat des Doc'Retraite et viser le public cible.

La satisfaction globale des usagers sera représentée par des smileys.

Toutes ces modalités de restitution ont été déterminées par l'équipe projet à titre indicatif. Il s'agit d'une première réflexion qui reste à valider par le reste de l'équipe. En effet, les résultats attendus des indicateurs présentés ci-dessus, qui permettraient de savoir si on est dans l'évolution souhaitée (donc dans le vert) ou au contraire dans le risque (dans le rouge), restent à définir. Cependant la réflexion sur les modalités de restitution est un pas de plus de réalisé. De plus, elle permet d'avoir un aperçu du projet finalisé, une fois les objectifs et les résultats attendus déterminés.

Quelques résultats de l'enquête de satisfaction menée en 2012 :

Vous lisez Doc'Retraite :



Les résultats de l'enquête de satisfaction figurent en annexe 3.

1.3 Des indicateurs dont les résultats attendus restent à déterminer

Ces indicateurs apparaissent en rouge dans le référentiel des indicateurs, ainsi que dans le tableau de présentation du paragraphe 1.1 afin de les repérer facilement. Les objectifs qualité sont identifiés dans le référentiel des indicateurs présenté en annexe 5, comme étant les seuils de référence et les seuils critiques. C'est ce qui permettra de déterminer si l'unité Documentation connaît une évolution positive ou si certaines de ses activités encourent un risque.

Les indicateurs dont les objectifs qualité restent à déterminer ont été repris et listés ci-dessous pour y voir plus clair. Des interrogations les accompagnent pour entamer le travail de réflexion préalable.

- Le *taux des recherches abouties*. Quel objectif se fixe-t-on ? De répondre à 100% des recherches ? Avec quelle marge d'erreur ?

- Le *pourcentage des recherches effectuées dans les délais*. Pour les recherches de type « dossier documentaire » et « synthèse/analyse » la date de livraison est fixée avec l'usager. Les deux colonnes « Date de livraison souhaitée » et « Date de livraison réelle » permettent de suivre les délais et de répondre dans les temps. Mais en ce qui concerne les recherches ponctuelles, quel délai se fixe-t-on ? Deux jours ? Trois jours ? Et, dans tous les cas, à combien de jours après le délai considère-t-on que l'on est dans le rouge ?

- *L'impact des recherches*. Pour rappel, l'impact des recherches documentaires est la population visée utilisant la prestation. Mais quel public cible-t-on ? Réellement tout le GIE ? Ou seulement certaines directions-pilote ? Quel effectif représentent-elles ?

- Le *niveau de satisfaction des usagers*. Cet indicateur est considéré ici dans sa généralité, pour toutes les prestations. A quel niveau de satisfaction estime-t-on que l'objectif de la qualité est atteint ? Quelle marge de manœuvre se réserve-t-on ? Quels moyens met-on en œuvre s'il faut rectifier le tir ?

- Le *nombre de veilles*. Il s'agit de premier abord d'un indicateur d'activité qui n'a pas de finalité à estimer un risque quelconque. Pourtant, le nombre de veilles suivies par l'unité Documentation est en constante augmentation. Qu'en est-il des moyens ? Peut-on dire qu'il y ait un seuil au-delà duquel les moyens disponibles ne permettent plus de suivre ? Où fixe-t-on les limites ?

- *L'impact des veilles*. (L'impact étant toujours la population visée utilisant la prestation) Quels usagers cible-t-on ? Seulement le GIE ? N'est-il pas possible d'automatiser le plus possible l'envoi des veilles et d'en faire profiter les GPS dont certains services de documentation sont restreints en effectifs ?

- Le *pourcentage des demandes Césaria'actus traitées dans les délais requis*. Quels critères de délai se fixe-t-on ? Dans quelles conditions considère-t-on qu'on est dans le rouge ? Que se passe-t-il en cas de prêts des documents ?

- *L'impact de la base de données* (pourcentage de la population visée utilisant la base de données). Césaria est déployée à l'ensemble des salariés du GIE, aux administrateurs et aux GPS. Si l'unité Documentation a une bonne visibilité sur les usages au sein du GIE, il reste pourtant à lever le voile au niveau des GPS qui représentent la majorité des connexions à la base de données. Qui a réellement accès à Césaria ? Quel est le niveau de connaissance de l'utilisation de la base ? Les formations réalisées dans ce sens, ont-elles un impact ? Lequel ?

Bien qu'il reste encore à définir les résultats attendus pour chaque activité documentaire, des prototypes de tableaux de bord ont été construits pour, comme il a déjà été mentionné, donner un aperçu du résultat souhaité.

2 Les tableaux de bords

Rappelons la définition du tableau de bord donnée par Florence Muet : « Un tableau de bord est un ensemble sélectif d'informations de structure et de contenu stables, régulièrement recueillies sur l'activité et les objectifs d'une unité de travail, présenté dans un document synthétique, sous forme d'indicateurs. »

Trois tableaux de bord seront réalisés à l'unité Documentation avec, pour chacun d'entre eux, des objectifs différents : une alerte mensuelle, comme outil de contrôle ; un tableau de bord trimestriel en tant qu'outil de pilotage et un tableau de bord annuel en tant qu'outil de communication.

2.1 Une alerte mensuelle

Une alerte mensuelle pour les recherches documentaires a été mise en place pour signaler un nombre de recherches jugé insuffisant. En moyenne, l'unité Documentation traite environ trente recherches par mois. Ce chiffre fluctue en fonction de l'actualité. Il est évidemment plus bas au mois d'août par exemple, jugé comme un mois « creux ». L'alerte consiste à faire apparaître le tableau en rouge s'il y a moins de dix recherches par mois. En effet, la responsable de l'unité doit en être alertée. S'il s'agit seulement d'un mois « creux », alors le nombre de recherches est à prendre tel quel. Sinon, c'est que le tableau de suivi des recherches n'a pas été correctement renseigné. Loin de faire de l'évaluation l'objectif premier, cette alerte a pour objectif d'encourager l'équipe à recenser toutes les recherches dans le tableau. Cette alerte n'est pas amenée à durer, mais mise en place seulement le temps nécessaire à l'équipe de prendre l'usage de renseigner systématiquement le tableau des recherches. Il en va de la fiabilité des résultats.

2.2 Des tableaux de bord trimestriels

Destinés à refléter l'activité documentaire et les performances de l'unité, les tableaux de bords trimestriels comprendront les indicateurs suivants :

- L'évolution du nombre de recherches documentaires
- La répartition des demandes par direction
- Le taux de recherches abouties
- Le taux de réponses dans les délais impartis
- Le taux d'évolution du nombre de connexions à Césaria

- La répartition connexions à Césaria par type d'utilisateur (Institution, GIE, Administrateurs …)
- La répartition des connexions à Césaria par direction du GIE
- Les nouveaux entrants dans les 10 notices les plus consultées
- L'évolution du nombre de demandes Césaria'actus
- Le taux de demandes Césaria'actus traitées dans les délais impartis

Ce tableau de bord trimestriel est avant tout un outil pour la responsable de l'unité Documentation. Elle réoriente la politique documentaire et les actions en fonction des résultats et des objectifs fixés. Mais ce tableau de bord doit aussi être présenté à l'unité Documentation pour communiquer sur le suivi de l'activité documentaire. Et, bien sûr, en cas de demande, le tableau de bord trimestriel est destiné à être communiqué à la hiérarchie.

2.3 Le tableau de bord annuel

Ce tableau de bord est une synthèse des indicateurs trimestriels, auxquels s'ajoutent les indicateurs de qualité liés aux impacts des prestations et à la satisfaction des usagers. Ces indicateurs seront exploités annuellement afin d'avoir suffisamment de données pour rendre leur exploitation aisée et pertinente. En effet, les réunions-bilan des veilles sont annuelles. Les données relatives à la satisfaction des usagers et à l'utilisation des informations n'auront de sens que si elles sont, elles aussi, communiquées annuellement. De même, pour avoir des données significatives quant à la satisfaction des usagers en ce qui concerne les recherches documentaires, il faut les ramener à l'année. Quant aux indicateurs relatifs aux produits documentaires il est plus pertinent de les ramener également à l'année, puisqu'il s'agit de chiffrer l'activité. La fréquence de récolte des données relatives à l'impact des produits documentaires sera à déterminer avec l'unité de Communication interne, une fois le nouvel outil de gestion de l'Intranet mis en place.

Le tableau de bord annuel a pour finalité d'être communiqué, aussi bien dans le rapport d'activité de l'unité Documentation, qu'auprès de la hiérarchie, en passant à l'ensemble des salariés sur l'Intranet du GIE.

Parce qu'il exploite la totalité des indicateurs, il a été décidé de présenter un prototype de tableau de bord annuel.

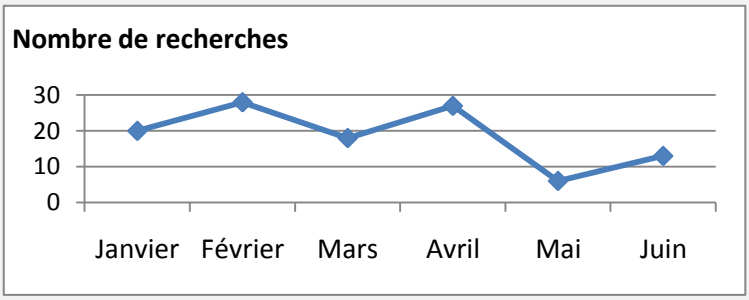
2.4 Un prototype de tableau de bord annuel

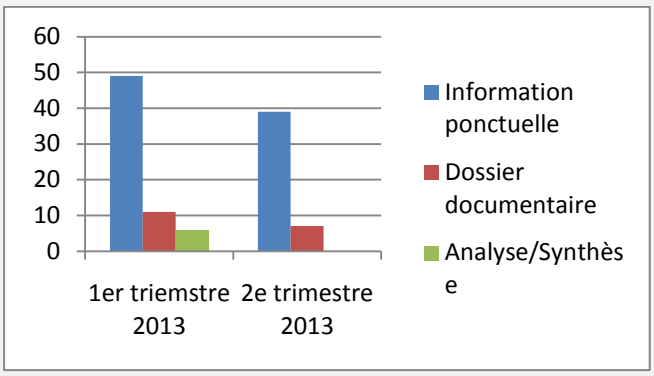
Activité Recherches documentaires



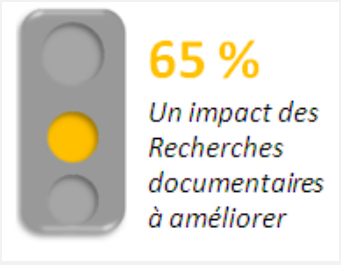
C'est le pourcentage des recherches traitées dans les délais impartis

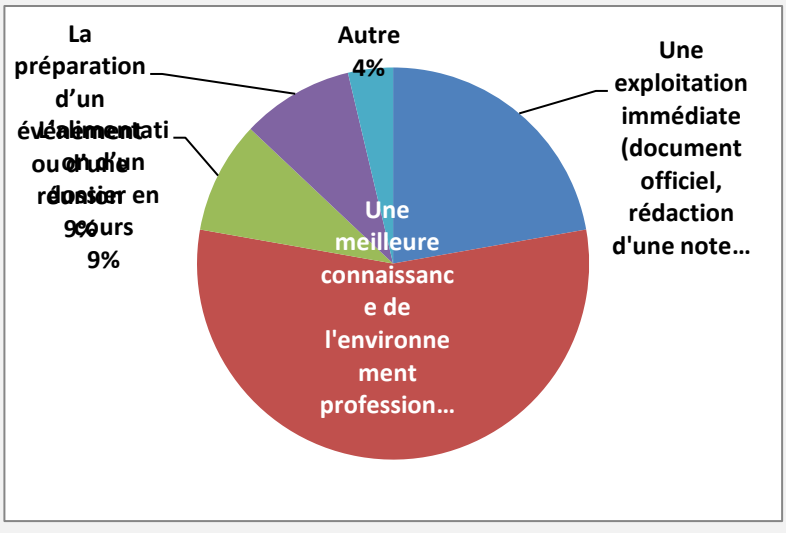
Evolution du nombre de recherches documentaires



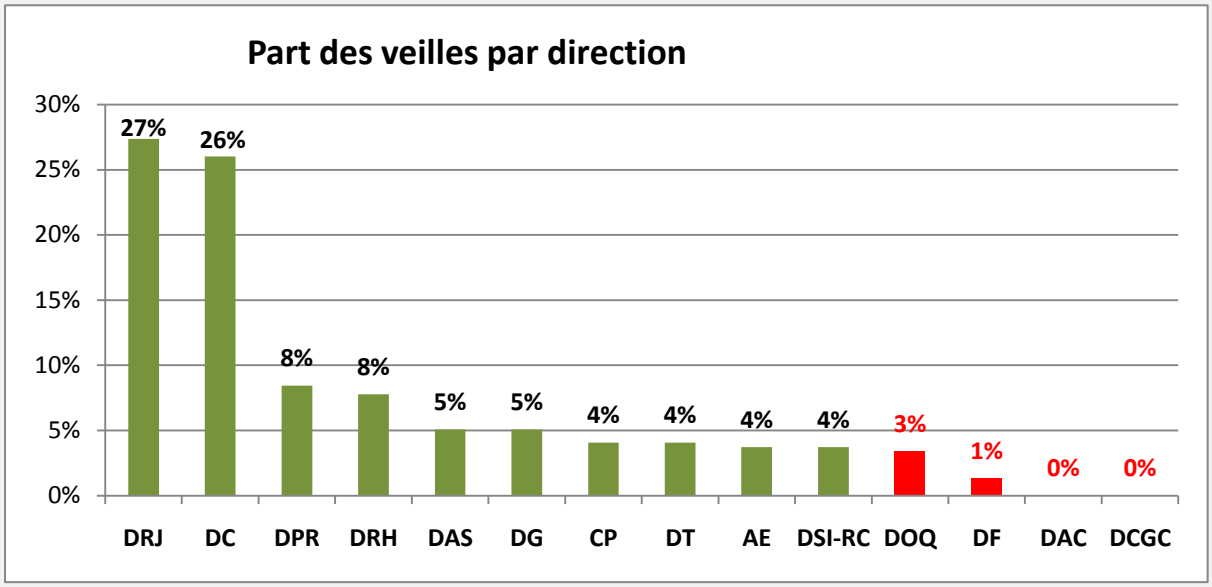


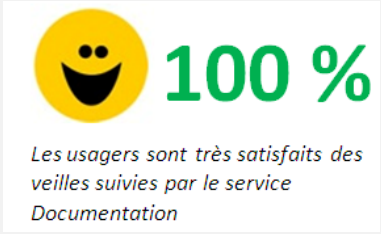




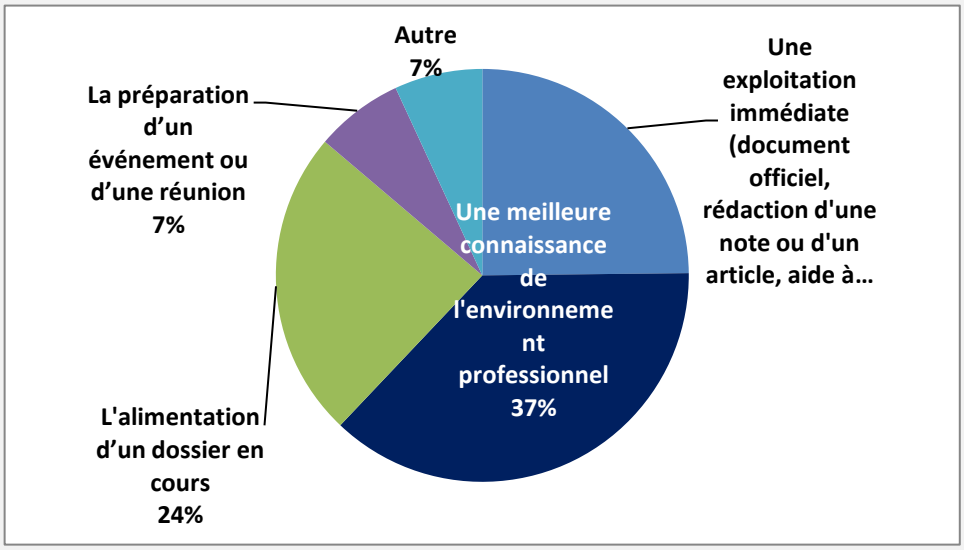


Activité Veilles documentaires

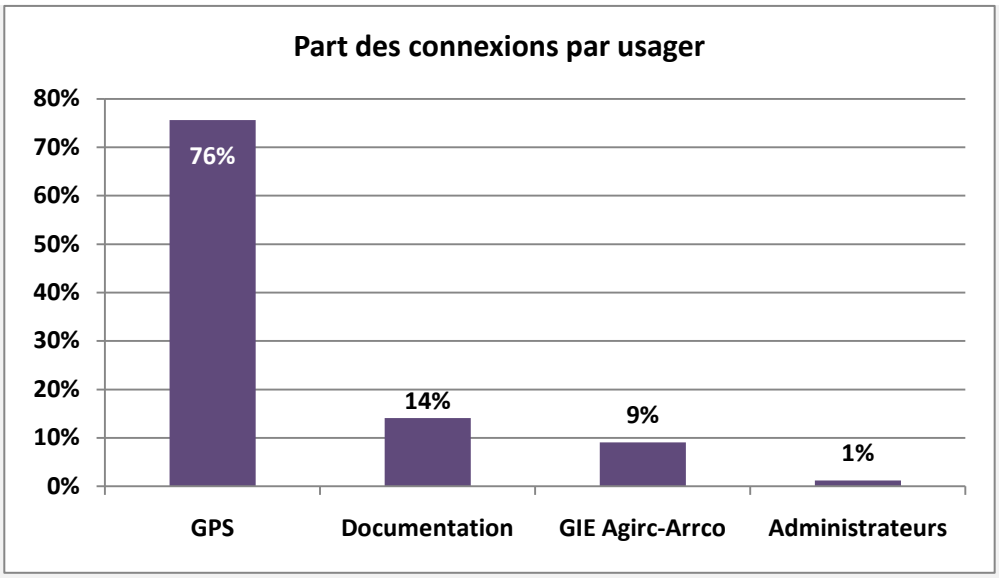


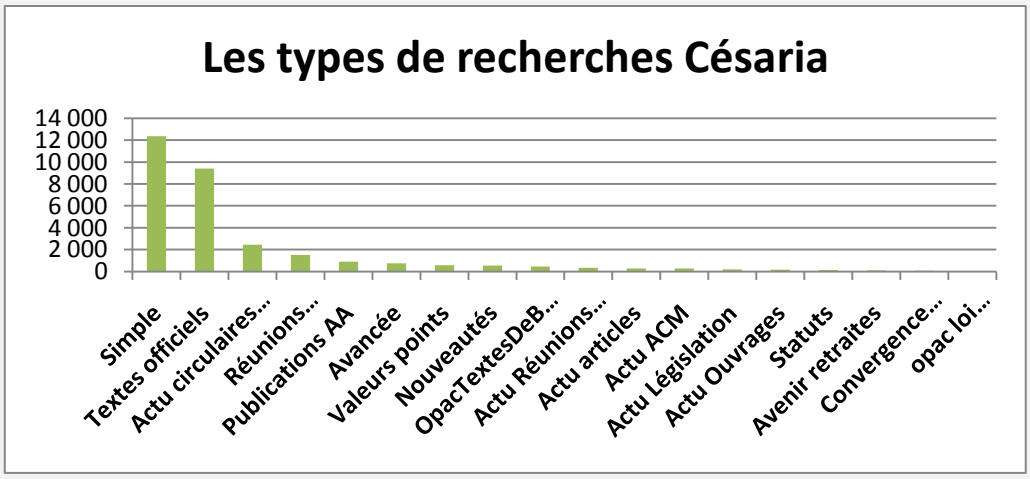


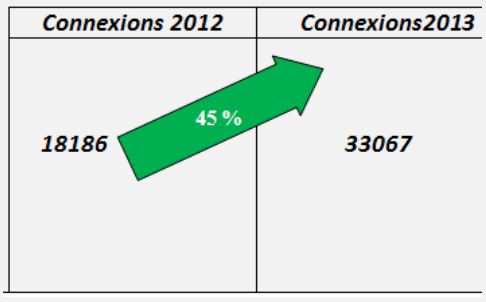


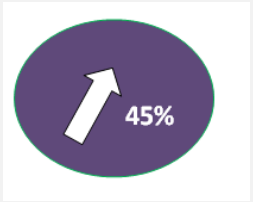


Activité Césaria









C'est le taux d'évolution d'inscrits aux formations par rapport à 2012

Activité Césaria'actus

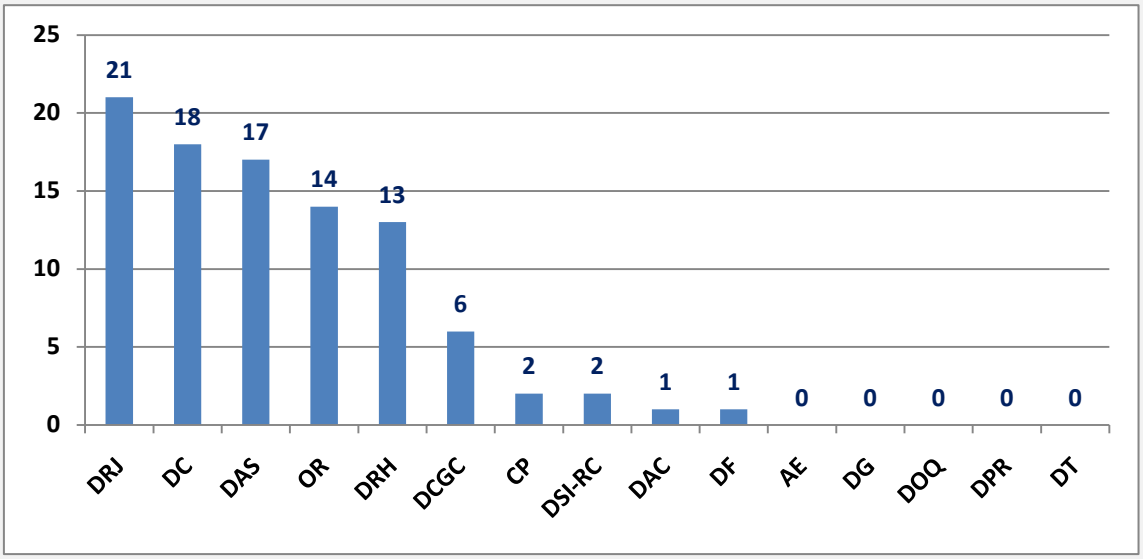
La mise en place d'indicateurs pour améliorer les prestations d'un service documentation : la construction de tableaux de bord pour l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco, Abela KADIU, INTD-2013

Au 1er semestre 2013

- **21 Césaria'actus publiés**
- **92 demandes de documents**



C'est le taux d'évolution du nombre de demandes suite à parution de Césaria'actus par rapport à 2012





55 % des usagers sont satisfaits des délais de réponses suite à parution des Césaria'actus



89 %

Césaria'actus : Un impact fort

3 Bilan du projet et mise en perspective des indicateurs

3.1 Un bilan globalement positif

3.1.1 Des questions en suspens

Le projet a été bien accueilli, que ce soit par la hiérarchie ou par l'équipe Documentation. Une présentation de l'intégralité du projet, du référentiel des indicateurs et du prototype de tableau de bord, a fait l'objet d'une réunion avec la directrice de la communication le 3 octobre 2013. Ce fut une réunion riche en échanges et en idées novatrices pour l'unité Documentation, comme notamment l'idée d'élargir les veilles aux groupes de protection sociale, de les proposer en tant qu'abonnements.

Cette réunion a soulevé davantage de questions qu'elle n'a apporté de réponses. Mais ce sont précisément ces questions qui font la richesse du projet de construction des indicateurs. La formalisation des objectifs et des résultats attendus par l'unité Documentation constitue la prochaine étape. Ce n'est qu'une fois cette étape achevée que pourra s'amorcer la démarche d'amélioration des prestations.

3.1.2 Un séminaire Documentation pour y répondre

L'équipe projet ne peut entreprendre de fixer, seule, les résultats attendus et les objectifs de l'unité Documentation. Comme mentionné plus haut, une réflexion a été menée et des chiffres ont été proposés. Mais la réflexion doit s'opérer au niveau de l'unité et impliquer toute l'équipe. C'est l'occasion pour l'unité, non pas de révolutionner son fonctionnement, mais de « poser à plat » les prestations proposées et de déterminer, pour chaque prestation, ce qui est attendu. Les pistes d'amélioration se dégageront à ce moment-là.

Afin de mener la réflexion au niveau de l'unité, il a été émis l'idée d'organiser un séminaire Documentation. L'unité Documentation est familiarisée avec les séminaires qu'elle organise une fois tous les deux ou trois ans, en fonction des projets dont elle est porteuse. Le séminaire se déroule généralement sur une journée et, dirigé par une personne menant le débat, il permet aux parties concernées de réfléchir au projet ensemble et d'y apporter les éléments manquants.

L'idée d'un séminaire Documentation pour finaliser le projet a été très bien accueillie par la directrice de la Communication le 3 octobre. L'organisation est à prévoir pour début 2014.

3.1.3 Les éléments à finaliser

- Formaliser les procédures de récolte et d'extraction des données afin de rendre possible le calcul des indicateurs. Les procédures de récolte ont, en effet, été détaillées dans le référentiel des indicateurs. Cependant, il ne s'agit que de recommandations faites par l'équipe projet ; elles ne relèvent pas de la gestion des activités et du personnel. Il est donc fortement recommandé de formaliser des procédures pour rendre clair qui doit faire quoi et à quel moment, dans le processus de récolte des données.

- Communiquer sur la globalité du projet, le référentiel et le séminaire Documentation à l'équipe.

- Communiquer d'ici la fin de l'année, sur les résultats de l'unité via un tableau de bord annuel. Cette communication peut aussi faire l'objet d'une publication sur l'Intranet du GIE Agirc-Arrco.

- Compléter le référentiel avec les résultats attendus, seuils de référence et critiques avec les résultats issus du séminaire Documentation.

- Amorcer la réflexion relative à la future enquête Césaria.

3.2 Mise en perspective des indicateurs

Il est nécessaire de projeter les indicateurs dans le temps et de prévoir leur évolution. Il est important de se demander ce qu'ils sont amenés à devenir et de prendre les dispositions nécessaires pour assurer leur évolution.

Les indicateurs, tels qu'ils ont été définis dans le référentiel des indicateurs, représentent les activités et prestations de l'unité Documentation telles qu'elles existent aujourd'hui. Il est évident que si les prestations doivent évoluer, les indicateurs le devront aussi. De même, si les objectifs évoluent, il est nécessaire de déterminer si les indicateurs demeurent toujours pertinents.

La numérotation des références des indicateurs permet d'en ajouter ou d'en enlever selon les besoins de l'unité. Après une réflexion plus approfondie sur les résultats attendus, il sera possible de compléter le référentiel dans le cas où de nouveaux indicateurs seraient identifiés.

Les tableaux de bord sont en quelque sorte un instantané de l'activité à un moment donné. Ils sont donc forcément amenés à évoluer. Il est nécessaire de déterminer avant chaque

construction de tableau de bord ce que l'on veut montrer. Puis, en fonction de cela, sélectionner les indicateurs qui reflètent au mieux ce que l'on souhaite mettre en avant.

Conclusion

Le projet de mise en place d'indicateurs mené à l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco a apporté de riches enseignements. D'abord en ce qui concerne la conduite de projet : la volonté d'une adhésion de l'équipe, la recherche de l'appui de la hiérarchie, les conseils de la direction de l'audit et du contrôle, l'optimisation des outils et moyens déjà en place … Autant de bonnes pratiques à conserver et reproduire en cas de projet similaire.

Quant à l'évaluation des prestations de l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco, elle s'est révélée être un outil managérial incontournable. D'une part pour orienter la politique documentaire et suivre les contrats d'objectifs qu'elle doit respecter et, d'autre part, pour améliorer ses prestations en ramenant l'usager au cœur de l'information qu'elle diffuse.

L'évaluation s'est également révélée être un outil de communication et de valorisation pour l'unité de Documentation. En effet, l'unité a conscience de la valeur ajoutée des différentes prestations qu'elle met à disposition des usagers. Les retours positifs de ces derniers confirment cette intuition. Que ce soit pour le suivi de veilles personnalisées ou pour l'accompagnement dans les recherches documentaires les plus variées, l'équipe a pour coutume de placer l'usager au centre de ses préoccupations. L'accompagnement et les formations à l'utilisation de la base de données constituent également de véritables outils de marketing documentaire. Le projet de construction des indicateurs a permis de formaliser toutes ces pratiques.

Ce projet a également soulevé maintes questions relatives à l'organisation et à l'amélioration de certaines prestations. Il a montré l'urgence d'une meilleure visibilité du déploiement de la base de données vers les groupes de protection sociale. Il a permis d'envisager un rayonnement plus large des veilles documentaires. Autant de points sur lesquels il est important de se pencher et de réfléchir ensemble. Le séminaire Documentation promet d'être riche en échanges !

Il appartient maintenant à l'équipe Documentation de faire porter le projet et de permettre aux indicateurs d'évoluer avec les projets de l'Unité. D'abord en menant à bien la réflexion sur les résultats et les objectifs à atteindre, puis en adaptant les indicateurs aux prochains contrats d'objectifs pluriannuels. Enfin, en gardant à l'esprit que disposer d'outils d'évaluation, c'est s'armer pour anticiper toute question de légitimité.

Bibliographie

Cette bibliographie analytique a été arrêtée en septembre 2013. Les références sont classées selon trois thèmes : la politique documentaire et l'évaluation ; la démarche qualité ; les indicateurs et tableaux de bord. A l'intérieur de ce classement, figurent en premier les références normatives, puis les notices bibliographiques classées par ordre alphabétique des noms d'auteurs.

Sur la politique documentaire et l'évaluation

[1] FD X50-185. Mars 2004. Management de l'information. Saint-Denis La Plaine : Afnor, 2004, 57 p. Norme française, ISSN 0335-3931

Le présent document propose des lignes directrices pour aider à comprendre les exigences et recommandations relatives à l'information. Il propose également en prolongement, des recommandations pour le déploiement du management de l'information dans un organisme. Le chapitre 10 est consacré à l'évaluation des informations afin d'améliorer la gestion des informations et des connaissances.

[2] CARBONE Pierre. Construire des indicateurs et des tableaux de bord. Villeurbanne, Enssib, 2002. 256 p. Collection La boîte à outils. ISBN 2-7430-0550-5

Cet ouvrage est plus spécialement destiné aux bibliothèques publiques, mais est une source très précieuse pour les projets d'évaluation des services de documentation. A partir d'exposés méthodologiques et d'études de cas, il présente la mise en place d'indicateurs concernant le public, les collections et la performance globale du service d'information en rappelant l'importance de conjuguer un tel projet avec une politique documentaire bien affirmée.

[3] CORNUT-GENTILLE FRANÇOIS. Modernisation de l'Etat, qualité des services publics et indicateurs. Rapport parlementaire [en ligne]. Les rapports de la Documentation française, Mars 2010, [Consulté le 30 septembre 2013]. <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/104000109/0000.pdf>

Le présent rapport remis à Eric Woerth, Ministre du Budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat vient de remettre au cœur de l'action publique l'évaluation de ses services. Il souligne notamment que la culture du résultat reste peu développée dans l'administration, que celle-ci travaille trop souvent en vase clos pour évaluer sa propre performance, et que l'évaluation appliquée à l'administration française est plus un outil d'observation que d'action.

[4] DELCARMINE Nadine. L'évaluation du service. Focus sur le service interétablissements de coopération documentaire (SICD2) de Grenoble. [en ligne] Bulletin des bibliothèques de France, 2010, n° 4, p. 18-25. ISSN 1292-8399 [consulté le 30 septembre 2013] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0018-004.pdf>

Dans cet article, l'auteure livre son retour d'expérience sur la construction d'indicateurs dans le SICD2 de Grenoble. Elle y développe la démarche d'élaboration d'un référentiel d'indicateurs construits selon la norme ISO 11620 avec l'intégration, dans le référentiel, d'une sélection d'indicateurs liés à la Lolf (loi organique relative aux lois de finances).

[5] DURPAIRE Jean-Louis, les politiques documentaires des établissements scolaires. Rapport à monsieur le ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche. [en ligne], Paris : IGEN, 2004, [consulté le 30 septembre 2013]. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/044000279/0000.pdf>

L'auteur, dans la quatrième partie de ce rapport, donne une définition de la politique documentaire, laquelle introduit l'idée que l'évaluation n'est pas seulement nécessaire à la conduite de la politique documentaire, mais qu'elle en est une composante fondamentale.

[6] GUENIN Maud. Indicateurs et tableaux de bord : des outils pour réorienter la politique documentaire d'un centre de documentation. [en ligne] 2005. 83 p. Mémoire, DESS en Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, Institut National des Techniques Documentaires. [consulté le 30 septembre 2013] <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/33/48/90/PDF/mem_00000315.pdf>

L'évaluation est devenue une composante indispensable de la politique documentaire. Dans ce cadre, l'enjeu essentiel de la mise en œuvre d'un tableau de bord est la rationalisation de la politique documentaire afin de se rapprocher de l'adéquation entre la satisfaction des usagers, les moyens disponibles et les missions confiées. Ce mémoire décrit et commente la méthode de conception du tableau de bord appliquée au centre de documentation de la Direction du développement des médias.

[7] GIAPPICONI Thierry. Les dimensions politiques et stratégiques de l'évaluation en bibliothèque. [en ligne] Bulletin des bibliothèques de France, 2008, n° 3, p. 6-20. ISSN 1292-8399 [consulté le 30 septembre 2013]. <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-03-0006-001.pdf>

L'auteur rappelle que la politique des bibliothèques s'inscrit dans une politique publique globale. Mais, bien que les enjeux des bibliothèques publiques soient différents des centres de documentation d'entreprise, cet article soulève les questions primordiales sur les liens entre évaluation et politique documentaire, entre indicateurs et objectifs à atteindre.

[8] GOLKA Claudine. L'évaluation, un levier du changement ? Retour d'expérience à l'université de Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines [en ligne] Bulletin des bibliothèques de France, 2010, n° 4, p. 11-13. ISSN 1292-8399 [consulté le 30 septembre 2013]. <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0011-002.pdf>

Cet article montre l'importance d'une démarche d'accompagnement au changement dans l'évaluation d'un service ou d'une bibliothèque. L'auteur montre qu'il s'agit d'abord d'un projet d'équipe dans lequel chaque acteur doit s'impliquer et que c'est le rôle du manager de s'en assurer.

Sur les indicateurs et les tableaux de bord

[9] NF ISO 11620. Octobre 2008. Indicateurs de performance des bibliothèques. Saint-Denis La Plaine : Afnor, 2008, 91 p. Norme française, ISSN 0335-3931

A destination des bibliothèques publiques, cette norme propose un ensemble d'indicateurs de performance (et leur mode de construction) utiles et applicables à toute structure documentaire. Cependant, certaines activités plus spécifiques des services documentation (recherches documentaires, veille, etc.) ne sont pas prises en compte dans les indicateurs.

[10] AÏM Roger. Indicateurs et tableaux de bord. Saint-Denis La Plaine, Afnor, 2004. 128 p. Collection 100 questions pour comprendre et agir. ISBN 2-12-475066-6

Dans cet ouvrage, l'auteur définit le tableau de bord comme outil de pilotage stratégique. Il se propose de donner des réponses aux questions les plus fréquentes, telles que : Quels sont les différents tableaux de bord ? Comment réaliser un indicateur? Comment doit-on traiter les résultats et analyser ? etc.

[11] CALENGE Bertrand. Quels tableaux de bord ? [en ligne] Bulletin des bibliothèques de France, 2008, n° 3, p. 35-38. ISSN 1292-8399 [consulté le 30 septembre 2013] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-03-0035-004.pdf>

Dans cet article à destination des bibliothèques, l'auteur, conservateur général des bibliothèques et responsable de la communication interne et de l'évaluation à la bibliothèque municipale de Lyon, s'interroge sur la pertinence des indicateurs existant dans les bibliothèques. Ayant des objectifs à plusieurs niveaux (au niveau de l'Etat, de la ville etc.), il est difficile pour ces dernières d'évaluer leurs prestations. Il donne une définition du tableau de bord et préconise la méthodologie de la norme ISO 11620.

[12] LAFOUGE Thierry, LE COADIC Yves-François, MICHEL Christine. Eléments de statistique et de mathématique de l'information : Infométrie, bibliométrie, médiamétrie, scientométrie, muséométrie, webométrie. Villeurbanne, Enssib, 2002. 319 p. Collection Les cahiers de l'Enssib. Préface d'EGGHE Léo. ISBN 2-910227-37-5

[13] LATOUR Pascale. Les indicateurs de suivi de l'activité d'un service documentaire [en ligne]. Grenoble, Isidora, CNRS, publié le 01 juillet 2008, [consulté le 30 septembre 2013]. <http://isidora.cnrs.fr/spip.php?article189>

Document très précieux pour une première approche des enjeux et moyens de mise en place d'indicateurs dans les bibliothèques et centres de documentations, cette présentation soutenue à l'occasion du réseau des documentalistes et bibliothécaires CNRS Rhône Auvergne Alpes synthétise les objectifs de la mise en place d'indicateurs en rappelant les définitions de la norme ISO 11620.

[14] MUET Florence. Quel tableau de bord pour le service documentation ? [en ligne] Lyon, RNDH, 2 et 3 octobre 2003, [consulté le 30 septembre 2013]. <http://www.rndh.fr/IMG/pdf/tableaux_de_bord.pdf>

Dans cette présentation exposée à l'occasion de la réunion du Réseau National des Documentalistes Hospitaliers (RNDH), Florence Muet aborde les enjeux managériaux et stratégiques d'une démarche d'évaluation et la construction d'indicateurs et de tableaux de bord dans un service de documentation. Document très synthétique, il est précieux pour une première approche sur le sujet.

[15] RENARD Pierre-Yves. La normalisation des statistiques et des indicateurs : De l'inventaire à l'évaluation. [en ligne] Bulletin des bibliothèques de France, 2008, n° 3, p. 29-34. ISSN 1292-8399 [consulté le 30 septembre 2013] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-03-0029-003.pdf>

L'auteur s'intéresse à la notion de l'évaluation d'un point de vue normatif. Quel intérêt pour une bibliothèque d'appliquer une norme pour son évaluation, et notamment la

norme ISO 11620 ? Pierre-Yves Renard, conservateur à la bibliothèque de l'Insee, veut réconcilier les professionnels avec les normes, en ne les considérant plus comme des contraintes, mais comme des outils fabriqués par et pour les bibliothèques. Il analyse plus particulièrement la norme ISO 2789 sur les statistiques et la ISO 11620 sur l'évaluation des performances des bibliothèques.

[16] SUTTER Eric. L'évaluation et les indicateurs de la performance des activités info-documentaires. Paris, ADBS, 2006. 60p. Collection L'Essentiel sur. ISBN 2-84365-082-8

[17] ZANIER Florence. L'élaboration d'un tableau de bord : comment évaluer un centre de documentation. Paris, ADBS, 1995. 100 p. Collection Sciences de l'information. ISBN 2-901046-86-X

Ce mémoire de stage pour l'obtention du diplôme INTD est une étude de cas mené dans un établissement bancaire. Une première partie présente de façon générale le tableau de bord. La suite aborde la démarche d'élaboration d'un tableau de bord dans l'établissement.

Sur la démarche qualité

[18] NF EN ISO 9004. Décembre 2009. Approche de management par la qualité. Saint-Denis La Plaine : Afnor, 2009, 50 p. Norme française, ISSN 0335-3931

La présente norme internationale fournit des lignes directrices permettant aux organismes de réaliser des performances durables par une approche de management par la qualité. Elle s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type et son activité.

[19] AGATHOCLEOUS Andréas. De la prise en compte de l'usager à la performance globale. [en ligne] Bulletin des bibliothèques de France, 1998, n° 1, p. 24-29. ISSN 1292-8399 [consulté le 30 septembre 2013] <http://bbf.enssib.fr/consulter/03-agathocleous.pdf>

L'auteur s'intéresse à la place centrale de l'usager au travers diverses situations observées par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Qu'il s'agisse d'une Caisse d'allocations familiales (Caf), des collectivités territoriales, de l'hôpital, du travail social…, la prise en compte des besoins et des attentes des usagers apparait comme un axe stratégique pour ces établissements.

[20] GNANVO Vilédé. Comment évaluer l'efficacité et les possibilités d'amélioration des services offerts aux utilisateurs ? Le cas de la bibliothèque de CERN. [en ligne] 2010. 98 p. Mémoire, Titre 1 Chef de projet en ingénierie documentaire, Institut National des Techniques Documentaires. [consulté le 30 septembre 2013] <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/57/42/88/PDF/GNANVO.pdf>

Dans un contexte où les bibliothèques doivent constamment justifier des ressources qui leur sont allouées et assurer l'adéquation de leurs services aux besoins des utilisateurs, la mesure de la performance est devenue incontournable. Ce mémoire détaille les étapes nécessaires au choix des outils adaptés et à la mise en place d'indicateurs en se basant sur les méthodes suggérées par les normes et l'étude de cas à la bibliothèque de CERN.

[21] GUYOT Brigitte. Une activité de travail méconnue : l'activité d'information. Communication présentée au colloque international sur les usages et les services [en ligne]. Paris, France Télécom, 12-14 juin 2001, [consulté le 30 septembre 2013] <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/20/77/HTML/>

Cette analyse aborde les métiers liés à l'information selon trois approches : l'approche par activités, par usages et l'approche managériale. Cette réflexion est une prise de recul nécessaire, un travail préalable à la mise en place d'un système d'évaluation de l'efficacité des processus, de la performance des systèmes d'information et de la satisfaction des usagers.

[22] MAYERE Anne, MUET Florence. La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information : conception et spécificités. [en ligne] Bulletin des bibliothèques de France, 1998, n° 1, p. 10-18. ISSN 1292-8399 [consulté le 30 septembre 2013] <http://bbf.enssib.fr/consulter/01-mayere.pdf>

Comment engager une démarche qualité dans les bibliothèques ? Les auteures tentent de répondre à cette question et d'apporter un éclairage sur la qualité en rappelant le rôle central de l'usager, la satisfaction de ce dernier, en passant par les notions de prestations de service et de marketing appliquées aux bibliothèques.

[23] MUET Florence. Quel marketing pour la fonction documentaire ? Documentaliste Sciences de l'Information, Janvier 2008, Volume 45, n° 1, p. 34-35. ISSN 0012-4508

[24] PALISSE Virginie. Valoriser les produits documentaires : quelles méthodes, quel plan d'action ? 2011. 102 p. Mémoire, Titre 1 Chef de projet en ingénierie documentaire, Institut National des Techniques Documentaires, 2011

L'objet de ce mémoire est de proposer des pistes de réflexion et des clés méthodologiques aux centres de documentation qui souhaitent engager une démarche de valorisation de leurs produits documentaires. Il aborde en trois parties et en s'appuyant sur l'étude de cas de la médiathèque de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Ile-de-France, les objectifs et les enjeux d'une telle démarche, les concepts méthodologiques pour la mise en œuvre du projet et les actions à mener.

[25] SUTTER Éric. La démarche qualité en bibliothèque. [en ligne] Bulletin des bibliothèques de France, 1998, n° 1, p. 20-23. ISSN 1292-8399 [consulté le 30 septembre 2013] <http://bbf.enssib.fr/consulter/02-sutter.pdf>

Dans cet article abordé sous la forme de questions-réponses, Eric Sutter apporte les arguments nécessaires aux bibliothécaires et conservateurs pour engager une démarche qualité dans les bibliothèques ainsi que des éléments concrets de méthodologie.

[26] SUTTER Eric. Maîtriser l'information pour garantir la qualité. Paris La Défense, Afnor, 1993. 134 p. ISBN 2-12-484512-8

Cet ouvrage est intéressant pour sa description, dans les premiers chapitres, des enjeux d'une gestion qualité dans les dispositifs documentaires.

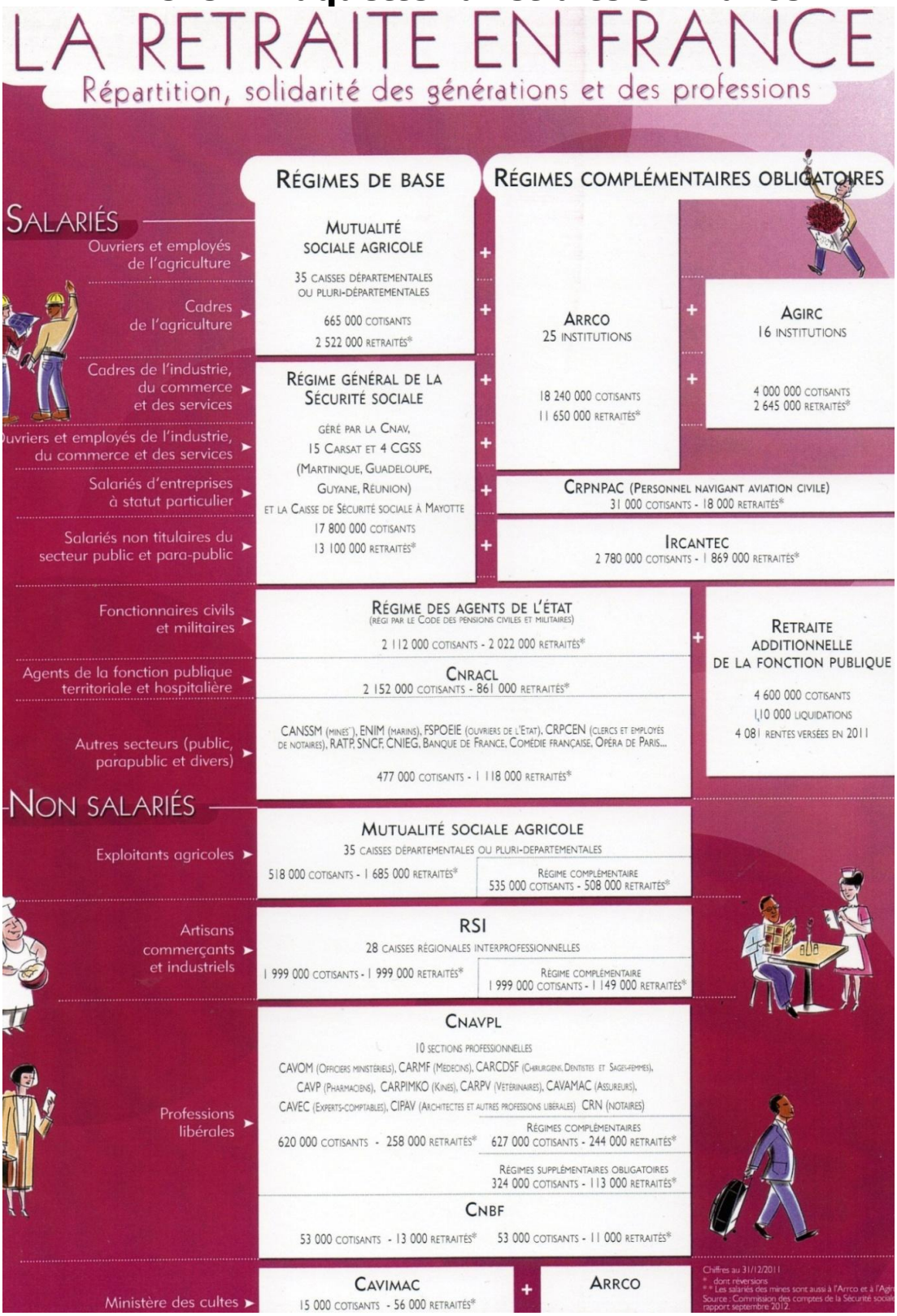
[27] TONEATTI Véronique. Valoriser un centre de documentation par une démarche qualité. L'exemple du service Documentation de la Caisse d'épargne d'Ile-de-France. [en ligne] 2008. 133 p. Mémoire, Titre 1 Chef de projet en ingénierie documentaire, Institut National des Techniques Documentaires, 2008 [consulté le 30 septembre 2013] <http://bdid-intd.cnam.fr/memoires/2008/TONEATTI.pdf>

Ce mémoire a pour objectif de proposer une méthode de mise en place d'une démarche qualité au sein d'une unité de travail en information documentation. Après avoir défini les principes essentiels du management de la qualité, l'auteur dresse les étapes de la démarche et des outils qu'il préconise pour conclure sur l'a nécessité à promouvoir la fonction documentaire.

[28] Indicateurs de performances : le site de référence sur les KPIs. [en ligne]. Indicateurs-Performance.fr©. [consulté le 30 septembre 2013]. <http://www.indicateurs-performance.fr/>

Annexes

Annexe 1 Plaquette La retraite en France



La mise en place d'indicateurs pour améliorer les prestations d'un service documentation : la construction de tableaux de bord pour l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco, Abela KADIU, INTD-2013

Annexe 2 Questionnaire de satisfaction

I] Qui êtes-vous ?

Dans quelle direction travaillez-vous ? (Merci de cocher la case correspondante)

Direction de l'action sociale
Direction de l'audit et du contrôle
Direction des affaires réglementaires et juridiques
Direction du cabinet
Direction financière
Direction générale
Direction des objectifs et de la qualité
Direction des systèmes d'information
Direction du produit retraite
Direction technique
Direction du contrôle de gestion et de la comptabilité du GIE
Commissions paritaires

Vous êtes :

Cadre
Non cadre
Manager

Quand avez-vous intégré le GIE ?

Il y a moins d'un an
Entre un et cinq ans
Il y a plus de cinq ans

II] Vous et l'équipe de Documentation

Connaissez-vous le service Documentation ?

Oui
Non

Faites-vous appel au service Documentation

Très souvent
Souvent
Parfois
Jamais *

* précisez la raison :
_____
_____

Comment contactez-vous, le plus souvent, le service Documentation ?

Par courriel
Par téléphone
En allant sur place

Comment jugez-vous l'accueil (physique ou téléphonique) qui vous est réservé ?

Très satisfaisant
Satisfaisant
Peu satisfaisant *
Pas du tout satisfaisant *

* précisez la raison :
_____
_____

III] Vous et les services Documentation

1. La salle de documentation

Vous rendez-vous au service documentation

Très souvent
Souvent
Parfois
Jamais *

* précisez la raison :

_____

_____

Pour y consulter ou y emprunter (Merci de cocher la ou les cases correspondantes)

La presse quotidienne
Les magazines
Les revues spécialisées
Les ouvrages
Les codes Dalloz / Mémentos Francis Lefebvre
Les dossiers réglementaires

2. La base documentaire Césaria

Connaissez-vous la base documentaire Césaria ?

Oui
Non

Utilisez-vous Césaria

Très souvent
Souvent
Parfois
Jamais *

* précisez la raison :

_____

_____

Trouvez-vous Césaria facile à utiliser ?

Très facile
Plutôt facile
Plutôt difficile
Très difficile

Y trouvez-vous ce que vous cherchez ?

La plupart du temps
Parfois
Jamais *

* précisez la raison :

_____
_____

Avez-vous déjà suivi une formation à Césaria ?

Oui
Non

Seriez-vous intéressé-e par une formation à Césaria ?

Oui
Non

3. Les Veilles

Le service Documentation surveille-t-il un ou des sujets pour vous ?

Oui
Non (Passez à la rubrique 4)

Etes-vous satisfait des informations transmises ?

Très satisfaisant

Satisfaisant

Moyennement satisfaisant

Insatisfaisant *

* précisez la raison :

_____

_____

Etes-vous satisfait des délais de transmission ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyennement satisfait
- Insatisfait *

* précisez la raison :

_____

_____

4. Les recherches

Demandez-vous des recherches documentaires ?

Oui

Non (Passez à la rubrique 5)

Le service Documentation répond à vos demandes de recherches documentaires de manière :

Très satisfaisante

Satisfaisante

Moyennement satisfaisante

Insatisfaisante *

* précisez la raison :

_____

_____

Etes-vous satisfaits des informations fournies, en général :

Très satisfait
Satisfait
Moyennement satisfait
Insatisfait *

* précisez la raison :

_____

_____

Etes-vous satisfaits des délais de transmission ?

Très satisfait
Satisfait
Moyennement satisfait
Insatisfait *

* précisez la raison :

_____

_____

5. Le service Documentation sur l'Intranet

Connaissez-vous la rubrique Documentation sur noZinfos ?

- Oui
- Non

Si oui, la consultez-vous ?

- Souvent
- Parfois
- Jamais

Que consultez-vous dans la rubrique Documentation ? (Merci de cocher la ou les cases correspondantes)

- Césaria
- Navis
- Services et veilles
- Catalogues et répertoires
- Doc'Retraite
- L'Hebdo
- Les Accords nationaux
- L'Agenda mensuel

IV] Vous et les produits documentaires

Connaissez-vous ces produits documentaires (Merci de cocher la ou les cases correspondantes)

- Doc'Express
- Doc'Retraite
- L'Hebdo
- L'Agenda mensuel
- Le Recueil des accords paritaires
- L'Accord du 8 décembre 1961 et la Convention du 14 mars1947
- Le catalogue des publications
- Le catalogue des usuels
- Le répertoire des périodiques

1. Le Doc'Express

Cette alerte hebdomadaire vous informe des dernières publications analysées par le service Documentation : textes officiels des organismes sociaux, législatifs, réglementaires, articles de presse, ouvrages et rapports.

Consultez-vous le Doc'Express ?

- Systématiquement
- Parfois
- Rarement
- Jamais *

* précisez la raison :

_____

_____

Le contenu du Doc'Express vous semble-t-il :

- Très intéressant
- Intéressant
- Peu intéressant
- Pas du tout intéressant*

* précisez la raison :

_____

_____

Savez-vous qu'il est possible de demander, via Lotus, les documents référencés dans le Doc'Express ?

- Oui
- Non

Etes-vous satisfait des délais de réponse à vos demandes Doc'Express ? :

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

2. Le Doc'Retraite

Ce bulletin vous informe, tous les quinze jours, de la réglementation Agirc-Arrco, Cnav, Acoss, des textes législatifs, réglementaires et des parutions dans les domaines de la retraite, de la protection sociale, de la prévoyance complémentaire, du vieillissement de la population et de l'économie.

Consultez-vous le Doc'Retraite ?

- Systématiquement
- Parfois
- Rarement
- Jamais *

* précisez la raison :

_____

_____

Comment consultez-vous ce produit ?

- Par abonnement (mail)
- Via *noZinfos*
- Autre (précisez)

Trouvez-vous le contenu du Doc'Retraite :

- Très intéressant
- Intéressant
- Peu intéressant
- Pas du tout intéressant*

* précisez la raison :

_____

_____

3. ***l'Hebdo***

L'Hebdo est une sélection d'une dizaine d'articles parus dans la presse quotidienne nationale, mise en ligne sur noZinfos chaque vendredi.

Consultez-vous l'Hebdo

- Systématiquement
- Parfois
- Rarement
- Jamais *

* précisez la raison :

_____

_____

Trouvez-vous la sélection de l'Hebdo :

- Très intéressant
- Intéressant
- Peu intéressant *
- Pas du tout intéressant *

* précisez la raison :

_____

_____

4. L'Agenda mensuel

L'Agenda mensuel renseigne des différents évènements et manifestations du GIE Agirc-Arrco, de l'Observatoire des retraites et, plus globalement, de la retraite complémentaire.

Saviez-vous que le service Documentation réalisait un Agenda mensuel accessible sur noZinfos ?

- Oui
- Non

Trouvez-vous cet agenda ?

- Très utile
- Utile
- Plutôt inutile
- Totalement inutile

Le mode d'accès via l'Intranet vous convient-il ?

- Oui
- Non

5. Suggestions

Annexe 3 Résultats de l'enquête de satisfaction

Résultats de l'enquête

Sommaire

Votre besoin en information

Votre avis sur le service Documentation

Votre avis sur les prestations et les produits

Les recherches documentaires et les veilles : des services principalement utilisés par les managers

La Revue de presse : un produit indispensable et apprécié

Doc'express : une newsletter appréciée pour sa réactivité à l'actualité

Doc'retraite : une publication appréciée pour la richesse de ses contenus

L'Agenda en ligne sur NoZinfos : un document utile

Césaria : une base de données professionnelle

Les pistes d'évolution du service Documentation

Votre besoin en information

La retraite est un sujet d'actualité en constante évolution.

L'accès à l'information est essentiel pour vous, salariés du Gie Agirc Arrco (tous statuts confondus).

Vous souhaitez disposer :

- d'une vue globale du contexte socio-économique et de son évolution ;
- d'informations factuelles précises, fiables : réglementation, lois, chiffres ;
- d'une vue analytique voire prospective de certains domaines.

Plus votre mission touche à l'opérationnel et plus vos responsabilités sont élevées, plus votre besoin en information analysée et synthétisée est fort.

La plupart des personnes interrogées mixent sources internes et externes pour accéder à l'information.

Vous avez dit :

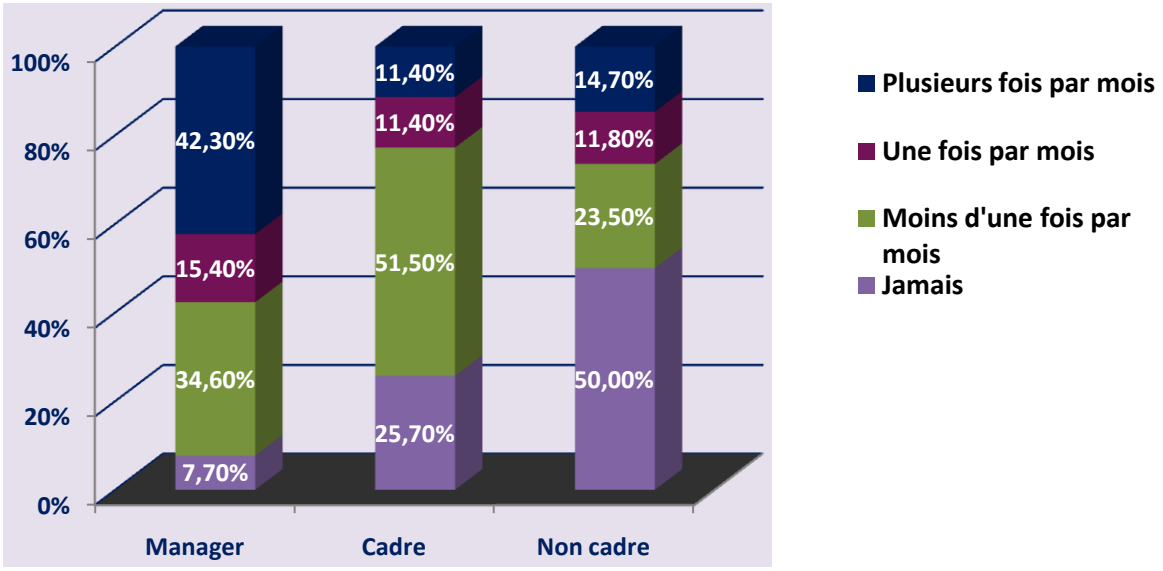
« Pour une recherche très généraliste, je me débrouille avec Internet, dès que ça devient pointu, je m'adresse à la Doc »
« A la Doc, on a quand même énormément d'ouvrages spécialisés »

Votre avis sur le service Documentation

Le service Documentation : un service populaire.

96,2 % d'entre vous connaissent le service Documentation.

Vous faites appel, en moyenne, au service Documentation :



Les managers sont les plus friands des services de la Documentation, 42,3 % d'entre eux y font appel plusieurs fois par mois.
Sur la totalité des répondants, la majorité sollicite le service Documentation moins d'une fois par mois.
L'accueil du public est jugé à 68,1 % très satisfaisant. Les managers le pensent à 75 %.
Vous vous déplacez à la Documentation surtout pour consulter des revues spécialisées ou des ouvrages.

Vous appréciez :

- la qualité d'écoute et la disponibilité de l'équipe Documentation,
- les compétences en techniques de recherche de l'information, d'analyse et de synthèse et la connaissance du domaine de la protection sociale.

Mais vous connaissez mal les membres de l'équipe et son organisation :

- vous ne savez pas à qui vous adresser quand vous avez une demande précise,
- vous manquez d'information sur le suivi de vos demandes.

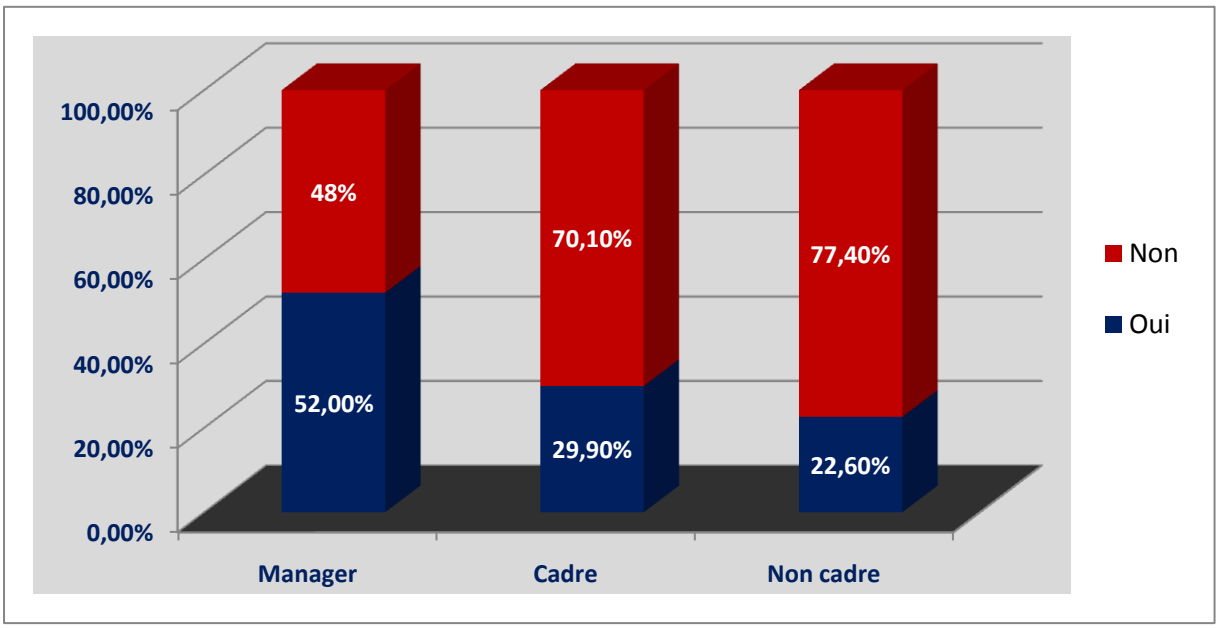
Vous avez dit :

« Pour moi il y a un élément important, c'est la disponibilité et l'ouverture du service doc »
« Réaliser une plaquette de présentation du service Documentation, avec identification des personnes à contacter selon les sujets traités par chacune. »
« La Documentation devrait communiquer davantage au sein du GIE sur tous les services qu'elle propose, pour les faire mieux connaître, mais aussi pour se faire mieux connaître.
« Vous faites un travail très important en volume, et d'une grande qualité, et cela ne se sait pas assez. »

Votre avis sur les prestations et les produits

Les recherches documentaires et les veilles : des services principalement utilisés par les managers

Vous demandez des recherches documentaires ponctuelles :



La mise en place d'indicateurs pour améliorer les prestations d'un service documentation : la construction de tableaux de bord pour l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco, Abela KADIU, INTD-2013

Les managers sont 52 % à solliciter le service Documentation pour des recherches ponctuelles.

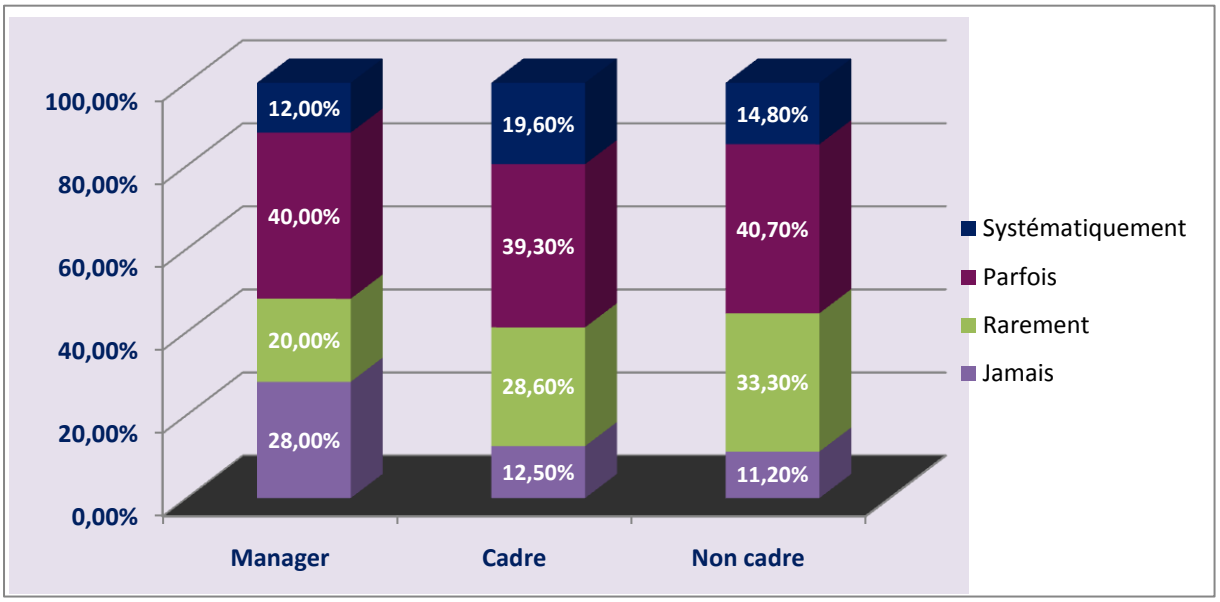
Les veilles documentaires sont également un service connu et apprécié des managers.
En effet, elles répondent à une demande spécifique et à une analyse personnalisée de leurs besoins.

Vous avez dit :

« C'est eux (les documentalistes) qui sont venus me voir, ils sont venus analyser mes besoins »
« La personnalisation, c'est vraiment ça »

La Revue de presse : un produit indispensable et apprécié

Vous consultez l'Hebdo :



57 % d'entre vous lisent l'Hebdo régulièrement.

Vous l'appréciez pour :

- le travail de sélection et de synthèse qui permet d'évaluer l'écho de l'actualité de nos régimes dans la presse quotidienne et la perception des problématiques et de l'action du GIE auprès des différents acteurs,
- sa présentation thématique claire et accessible,
- un double accès utile : alerte par mail et consultation sur le portail NoZinfos.

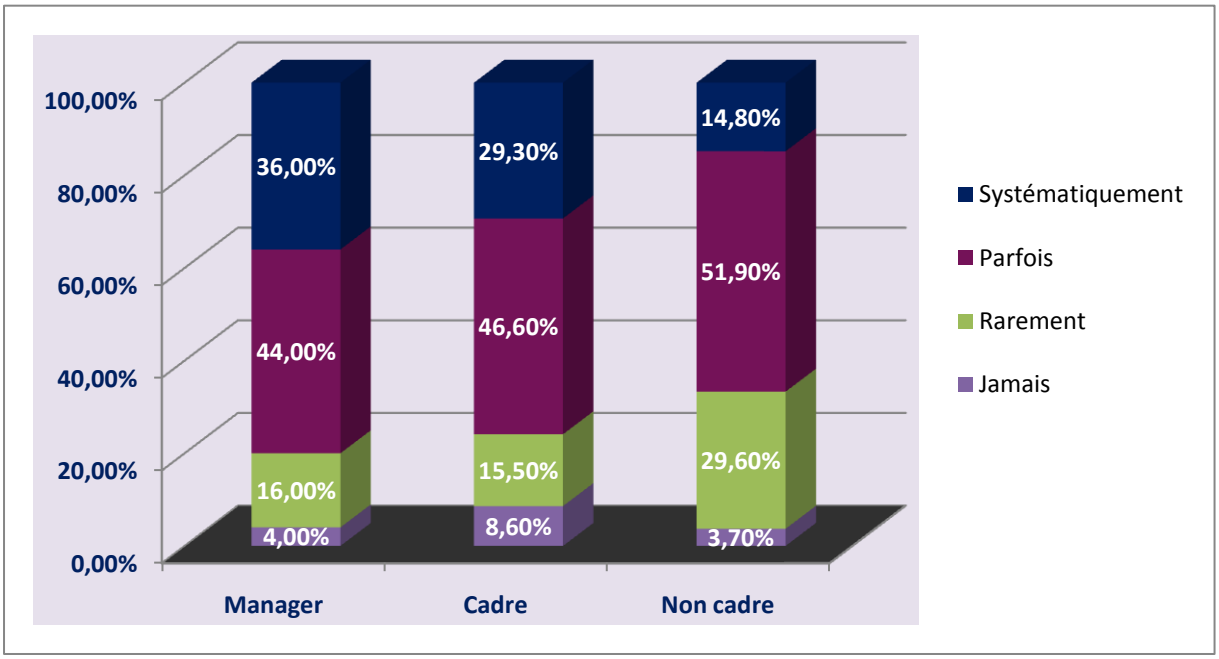
Mais vous regrettez la diffusion limitée de la revue de presse quotidienne, compte tenu du coût des droits de reproduction payés au Centre français du droit de copie.

Vous avez dit :

« Tout ce qui est fait sur la presse, c'est un gros boulot »
« C'est clair, on voit tout de suite où on est » « Les thématiques, le support, on se repère »
« Je ne peux pas passer mon temps à lire la presse, et mon équipe n'en a pas vraiment besoin, leur métier c'est le traitement des données, du coup je lis l'Hebdo »

Doc'express : une newsletter appréciée pour sa réactivité à l'actualité

Vous lisez Doc'express :



Doc'express est largement lu par 75,6 % d'entre vous tandis qu'un quart ne le lit que rarement ou jamais.

Vous l'appréciez pour deux raisons :

- le signalement de toutes les nouveautés en termes de réglementation, d'ouvrages, d'études concernant la retraite et la protection sociale,
- la possibilité de demander en ligne un document et la rapidité de service.

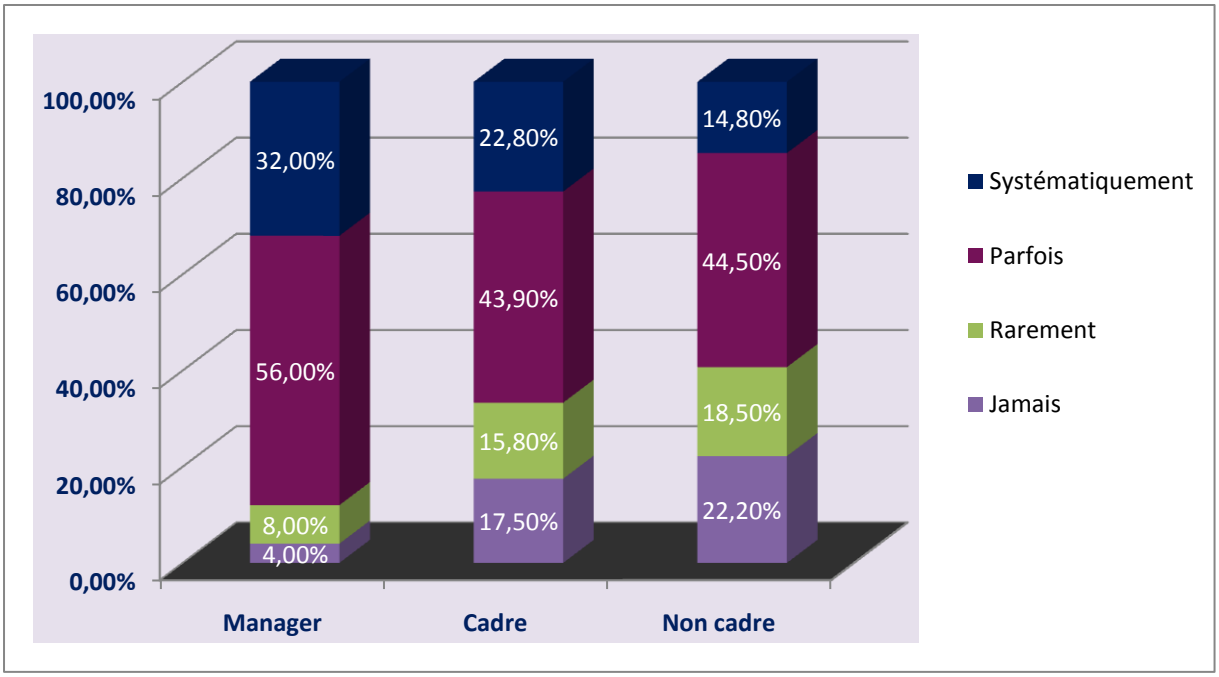
Mais vous regrettez le manque de lisibilité, le graphisme vieillot et vous souhaitez une présentation du contenu par thèmes.

Vous avez dit :

« Cela informe vraiment, il y a des choses qu'on n'aurait pas idée d'aller chercher »
« Il y a des liens, on commande, ça marche très bien »

Doc'retraite : une publication appréciée pour la richesse de ses contenus

Vous lisez Doc'Retraite :



23 % d'entre vous le lisent systématiquement.

Ceux qui ne le consultent « jamais » disent « ne pas le connaître » ou trouvent « qu'il fait double emploi » avec Doc'Express.

Vous l'appréciez pour :

- sa ligne éditoriale avec des rubriques claires et récurrentes,
- son dossier thématique,
- ses synthèses à valeur ajoutée,
- sa mise en page claire et lisible, avec plusieurs niveaux de lecture identifiés.

Par contre, vous regrettez :

- un mode de diffusion hétérogène portant à confusion,
- son manque de visibilité sur NoZinfos.

En résumé, Doc'express et Doc'Retraite, un amalgame :

vous confondez globalement Doc'Express et Doc'Retraite : proximité des noms, différentiation insuffisante des contenus et de la mise en forme.

Vous avez dit :

« Il y a deux revues de documentation. Je ne sais plus leur nom, mais celle que je regarde est la plus complète.»

L'Agenda en ligne sur NoZinfos : un document utile

Vous êtes plus de 80 % à trouver l'Agenda intéressant et utile pour votre activité.

Vous l'appréciez pour :

- le point sur toutes les dates utiles concernant l'ensemble de la branche,
- il est consulté spécifiquement par les managers et par les salariés en contact régulier avec l'extérieur,

Par contre, vous regrettez :

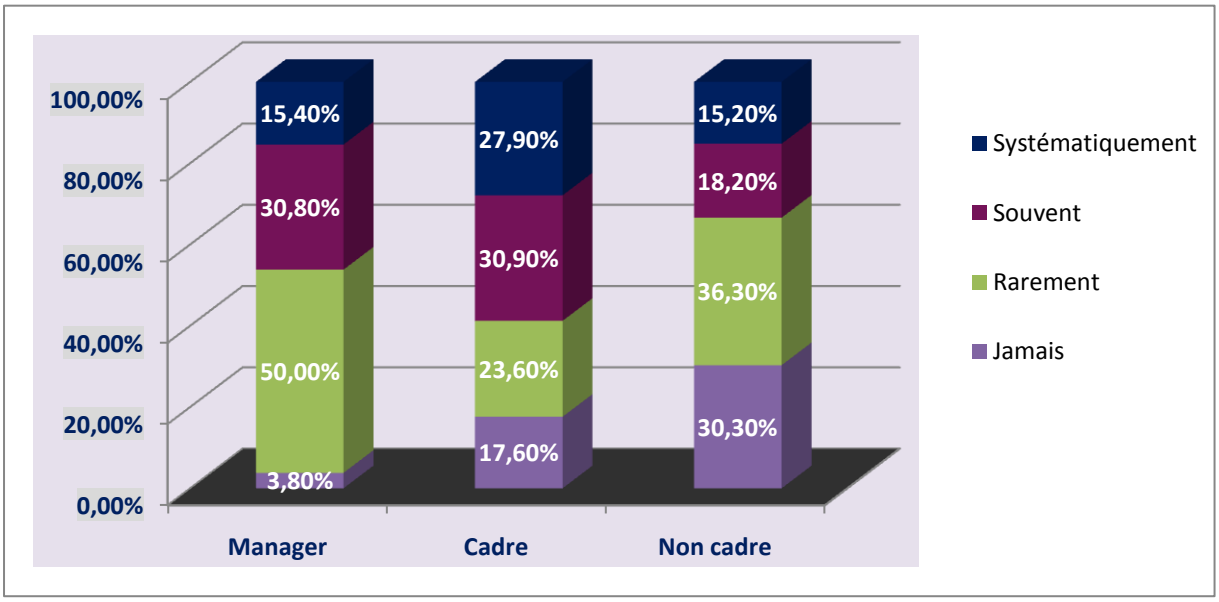
- sa forme peu attrayante,
- un accès jugé difficile sur NoZinfos.

Vous avez dit :

« Améliorer l'accès par l'intranet en le rendant plus direct et plus visuel »
« Rappeler la mise à disposition de l'Agenda par message lotus notes »

Césaria : une base de données professionnelle

Quand vous cherchez un document, vous consultez la base Césaria :



49,6 % des répondants utilisent Césaria fréquemment.

Ce sont les cadres, non managers, qui l'utilisent le plus régulièrement (58,8 % d'entres eux).

Vous appréciez :

- la richesse de son contenu, particulièrement en termes de textes officiels et de documents des instances Agirc Arrco.

Mais, vous regrettez son manque de convivialité et d'intuitivité.

En résumé,

- une base de données sous-utilisée par méconnaissance du contenu ou par manque de pratique.

Vous avez dit :

« Pas facile du fait qu'on ne l'utilise pas souvent »
« Moi je trouve ce dont j'ai besoin, notamment les textes de base de l'Agirc et l'Arrco »
« Il faudrait faciliter les recherches dans Césaria »

Les pistes d'évolution

L'équipe Documentation travaille aux pistes d'évolution afin d'améliorer ses prestations. Vous serez informés, au fur et à mesure, via la rubrique « La vie des projets », de leur mise en place. Voici quelques projets en cours ou en réflexion :

En matière de communication : + de visibilité et + d'accessibilité

- Vous trouverez prochainement sur NoZinfos une présentation de l'équipe Documentation. Vous saurez « qui est qui » et « qui fait quoi » afin de mieux repérer vos interlocuteurs.

En matière de relations avec vous, utilisateurs : + d'échanges

- Vous faites une demande (commande ou recherche) au service Documentation, vous recevrez un accusé de réception qui vous tiendra informé de son suivi.

En matière de publications : + de modernité et + de lisibilité

L'équipe Documentation mène une réflexion pour :

- différencier ses deux produits principaux : Doc'express et Doc'retraite.
- faire évoluer Doc'express. Au programme : une présentation thématique et une maquette plus dynamique.
- améliorer la présentation de l'Agenda mensuel, à votre disposition sur NoZinfos.

En ce qui concerne la base de données Césaria

- Vous avez pu participer, le 14 janvier dernier, au 1er « Atelier Césaria » dédié à la recherche des circulaires et instructions. D'autres ateliers pour « devenir expert de la recherche Césaria » en 45 minutes sont programmés.
- Vous pouvez désormais accéder à Césaria de façon simple, sans identifiant, sans mot de passe.

Annexe 4 Guide d'entretien pour les réunions-bilan

Veilles documentaires_Réunions bilan

Objectif : mesurer l'utilité et l'impact des veilles suivies par le service documentation

Au Moyen d'un questionnaire à présenter lors des réunions-bilans annuelles

Le questionnaire n'est pas à soumettre à l'usager, mais doit servir de support de conduite d'entretien au veilleur. Il doit éclairer sur trois aspects :

- la gestion des livrables,
- le contenu des livrables,
- l'utilisation des veilles dans le cadre professionnel.

La gestion des livrables

L'objectif est de prendre connaissance des pratiques des utilisateurs face aux veilles envoyées par le service documentation.

- A quelle fréquence l'utilisateur consulte-t-il les livrables ? Prend-il connaissance des veilles au rythme de leur envoi ? ou consacre-t-il un moment particulier à leur lecture ?
- Comment l'utilisateur gère-t-il les messages Lotus ? Les conserve-t-il? Les supprime-t-il ? Effectue-t-il un classement particulier ? Quid des envois papier ?
- En cas de besoin, comment l'utilisateur retrouve-t-il les veilles déjà consultées ?

Le contenu des livrables

L'objectif est de savoir si l'utilisateur est satisfait du service rendu. Trois critères seront mesurés : la fréquence des envois ; l'objet des messages ; le contenu des livrables (savoir s'il correspond aux axes de veilles définis ou s'il faut redéfinir le périmètre de veille)

- La fréquence des envois est-elle :
  - Très satisfaisante
  - Plutôt satisfaisante
  - Moyennement satisfaisante (Pourquoi ?)
  - Pas du tout satisfaisante (Pourquoi ?)

- L'objet des messages est-il :
  - Très satisfaisant
  - Plutôt satisfaisant
  - Moyennement satisfaisant (Pourquoi ?)
  - Pas du tout satisfaisant (Pourquoi ?)

- Le contenu des livrables est-il :
  - Très satisfaisant
  - Plutôt satisfaisant
  - Moyennement satisfaisant (Pourquoi ?)
  - Pas du tout satisfaisant (Pourquoi ?)

Il serait également intéressant de savoir si l'utilisateur a eu par ailleurs les informations envoyées par le service documentation dans le cadre des veilles.

- En dehors du service documentation, quelles sont ses autres sources d'information ?

L'utilisation des veilles

Pour cette partie du questionnaire, se baser, pour chaque veille suivie, sur deux ou trois documents-clés envoyés au cours de l'année.

- Quel usage l'utilisateur a-t-il fait de ces documents ?

Une première typologie d'usages a été identifiée. Elle sera mise à jour en fonction des retours des utilisateurs

- Une aide à la décision
- Une exploitation immédiate (rédaction d'un document officiel, d'une note ou d'un article, …)
- Une meilleure connaissance de l'environnement professionnel
- L'alimentation d'un dossier
- La préparation d'un événement ou d'une réunion
- Autre *

* Merci de préciser

Annexe 5 Le référentiel des indicateurs

Le tableau ci-dessous recense les indicateurs de mesure des activités du service Documentation ainsi que leurs objectifs. A chaque indicateur est affectée une référence, combinaison d'une lettre (A pour indicateur d'activité, P pour indicateur de performance et Q pour indicateur qualité) et d'un chiffre.

Apparaissent en rouge, les indicateurs dont les objectifs à atteindre restent à définir.

Références indicateurs	**Indicateurs**	**Objectifs**
Activité Recherches documentaires		
A100	Nombre de recherches	Quantifier l'activité Recherches documentaires en unité de recherche
A101	Taux d'évolution du nombre de recherches	Comparer l'évolution du nombre de recherches d'une année à l'autre
A102	Part des demandes internes	Qualifier les usagers cibles. Connaître leur répartition en pourcentage
A103	Part des demandes externes	
A104	Part des demandes des GPS	
A105	Temps passé à l'activité recherche (en nombre d'heures)	Quantifier l'activité Recherches documentaires en unité temps
A106	Part des recherches « Information ponctuelle »	Qualifier la nature des recherches en fonction de leur complexité. Connaître leur répartition en pourcentage
A107	Part des recherches « Dossier documentaire »	
A108	Part des recherches « Synthèse / Analyse »	
P109	Taux de recherches abouties	Evaluer l'objectif fixé
P110	Pourcentage des recherches effectuées dans les délais requis	Evaluer la mise à disposition de l'information dans les temps fixés
Q111	Impact : pourcentage de la population visée utilisant cette	Évaluer le recours aux prestations du service documentation. L'impact

	prestation	évalue aussi la qualité des prestations et la capacité du service à les promouvoir
Q112	Satisfaction des usagers	Evaluer la qualité des recherches (délais de livraison et pertinence)
Q113	Part des recherches utilisées pour la rédaction d'un document officiel, d'une note ou d'un article	
Q114	Part des recherches utilisées pour une meilleure connaissance de l'environnement professionnel	- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée - Mesurer la pertinence de l'information livrée - Discerner l'environnement de travail des interlocuteurs - Etre plus performant
Q115	Part des recherches utilisées pour l'alimentation d'un dossier	
Q116	Part des recherches utilisées pour la préparation d'un événement ou d'une réunion	
Q117	Part des recherches-support à la prise de décision	
Activité Veilles documentaires		
Références indicateurs	**Indicateurs**	**Objectifs**
A200	Nombre de veilles	Quantifier l'activité Veilles documentaires en unité de veille
A201	Part des veilles par direction	Qualifier les usagers cibles. Connaître leur répartition en pourcentage
P202	Impact : pourcentage de la population visée utilisant cette prestation	Évaluer le recours aux veilles du service documentation. L'impact évalue aussi la capacité du service à les promouvoir
Q203	Satisfaction des usagers	Evaluer la qualité du suivi de veilles en matière de délai de livraison et de pertinence
Q204	Part des veilles utilisées pour la rédaction d'un document officiel,	- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée

	d'une note ou d'un article	- Mesurer la pertinence des informations livrées - Discerner l'environnement de travail des interlocuteurs - Etre plus performant
Q205	Part des veilles utilisées pour une meilleure connaissance de l'environnement professionnel	
Q206	Part des veilles utilisées pour l'alimentation d'un dossier	
Q207	Part des veilles utilisées pour la préparation d'un événement ou d'une réunion	
Q208	Part des veilles-support à la prise de décision	

Activité Césaria

Références indicateurs	**Indicateurs**	**Objectifs**
A300	Nombre de connexions à Césaria	Quantifier le public cible
A301	Part des connexions par type d'utilisateur (Institution, GIE, Administrateurs …)	Qualifier les usagers cibles. Connaître leur répartition en pourcentage
A302	Part des connexions par service du GIE	Qualifier les usagers cibles du GIE. Connaître leur répartition en pourcentage
A303	Les nouveaux entrants dans les 10 notices les plus consultées	Qualifier la demande pour connaître les besoins des usagers
Q304	Impact : pourcentage de la population visée utilisant la base de données	Évaluer l'accès à Césaria. Mais aussi la qualité de Césaria et la capacité du service à promouvoir la base de données
Q305	Satisfaction des usagers	- Evaluer la pertinence des indexations - Discerner l'usager cible et son environnement de travail - Etre plus performant

Activité Césaria'actus		
Références indicateurs	**Indicateurs**	**Objectifs**
A400	Nombre de Césaria'actus	Quantifier l'activité Césaria'actus en unité de produit documentaire
A401	Nombre de demandes de documents	Quantifier l'activité Césaria'actus en unité de demandes suite aux parutions
A402	Part des demandes par direction	Qualifier les usagers cibles. Connaître leur répartition en pourcentage
P403	Pourcentage des recherches effectuées dans les délais requis	Evaluer la mise à disposition de l'information dans les temps fixés
Q404	Satisfaction des usagers	Evaluer la qualité des Césaria'actus en ce qui concerne le produit et le traitement des demandes
Activité Panoramas de presse		
Références indicateurs	**Indicateurs**	**Objectifs**
A500	Nombre de panoramas de presse réalisés	Quantifier l'activité panoramas de presse en unité de produit
P501	Impact : pourcentage de la population visée consultant la revue de presse quotidienne	Évaluer la consultation de la revue de presse. L'impact évalue aussi la qualité de la prestation et la capacité du service à la promouvoir
P502	Impact : pourcentage de la population visée consultant l'Hebdo	Évaluer la consultation de l'Hebdo. L'impact évalue aussi la qualité de la prestation et la capacité du service à la promouvoir
Q503	Satisfaction des usagers	- Evaluer la qualité des panoramas de presse - Discerner l'usager cible et son environnement de travail - Etre plus performant

Activité Doc'Retraite		
Références indicateurs	**Indicateurs**	**Objectifs**
A600	Nombre de Doc'Retraite réalisés	Quantifier l'activité Doc'Retraite en unité de produit
A601	Nombre de demandes suite à parution	Quantifier l'activité Doc'Retraite en unité de demandes suite aux parutions
P602	Impact : pourcentage de la population visée consultant le Doc'retraite	Évaluer la consultation du Doc'retraite. L'impact évalue aussi la qualité de la prestation et la capacité du service à la promouvoir
Q603	Satisfaction des usagers	- Evaluer la pertinence du Doc'Retraite - Discerner l'usager cible et son environnement de travail - Etre plus performant

Description des indicateurs

Des modalités de récolte et de restitution des indicateurs ont été identifiées pour chaque activité documentaire afin d'assurer une continuité et une homogénéité dans le recueil et la présentation des données.

D'autre part, ont été affectés, à chaque indicateur, des critères de périodicité, de calcul, ainsi que le seuil de référence et/ou le seuil critique.

Les indicateurs dont les objectifs à atteindre restent à définir apparaissent toujours en rouge.

Activité Recherches documentaires

Modalités de récolte

Les documentalistes et assistantes documentalistes alimentent au fur et à mesure le *Tableau des recherches documentaires année*.xlsx placé à la racine de GIEDOC.

Le modèle *Recherches questionnaire satisfaction* réalisé sous Lotus Notes est envoyé à l'usager à chaque recherche de type Synthèse/Analyse ou de manière un peu plus ciblée. Les résultats sont recueillis dans le *Tableau des recherches documentaires année.xlsx*

Une assistante de Documentation recueille et exploite les données dans la feuille Statistiques du tableau.

Modalités de restitution et d'interprétation

L'évolution du nombre de recherches sur une année complète sera représentée par une courbe. Elle permettra de visualiser les périodes pleines et creuses de l'activité et de prendre les dispositions nécessaires pour rectifier le tir.

De même, l'évolution du nombre des différents types de recherche (Information ponctuelle, Dossier documentaire, Synthèse/Analyse) sera restituée sous la forme d'un histogramme représentant l'évolution des trois variables sur les quatre trimestres.

L'impact de l'activité recherches documentaires sera restitué en pourcentage et représenté par des feux de signalisation tricolores. Si moins de 50 % de la population ciblée s'adresse à

la Documentation pour de recherches, alors le feu est rouge. Entre 50 % et 70 %, le feu est orange. Et à plus de 70 % le feu est vert. En cas de feu orange ou rouge, des mesures rectificatives s'imposent pour encourager les collaborateurs à faire appel à la Documentation (communication...)

Le taux d'évolution du nombre de recherches d'une année à l'autre sera représenté sous la forme de tableau. Il renseignera le pourcentage de l'année N-1, le pourcentage de l'année en cours N, une flèche montante ou descendante selon les résultats obtenus.

La répartition de l'exploitation des informations livrées dans le cadre de l'activité Recherches documentaires sera représentée sous la forme d'un camembert.

Le pourcentage des recherches effectuées dans les délais requis sera communiqué par un chiffre accompagné d'une flèche ascendante ou descendante selon l'évolution d'une année à l'autre. Les deux éléments seront verts si le pourcentage est supérieur à 90 %. Oranges si ce résultat est compris entre 70 % et 90 %. Rouges, en dessous de 70 %.

La satisfaction des usagers sera, quant à elle, représentée par des S*mileys*.

A100 Nombre de recherches

Indicateur d'activité

Objectif

Quantifier l'activité Recherches documentaires en unité de recherche

Périodicité

Mensuelle

Calcul

Somme des recherches (formule Excel)

Seuil de référence (Objectif à atteindre)

Seuil critique

Moins de 10 recherches par mois

A101 Taux d'évolution du nombre de recherches

Indicateur d'activité

Objectif

Comparer l'évolution du nombre de recherches d'un trimestre (*T*_Année*N*) par rapport au même trimestre de l'année précédente (*T*_Année*N-1)*. Cet indicateur s'exprime en pourcentage.

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

$$\frac{T_\text{Année}N - T_\text{Année}N\text{-}1}{T_\text{Année}N} \times 100$$

A102 Part des demandes internes

Indicateur d'activité

Objectif

Qualifier les usagers cibles. Connaître leur répartition en pourcentage

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

$$\frac{\text{demandes internes}}{\text{nombre de recherches}} \times 100$$

A103 Part des demandes externes

Indicateur d'activité

Objectif

Qualifier les usagers cibles. Connaître leur répartition en pourcentage

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

$$\frac{\text{demandes externes}}{\text{nombre de recherches}} \text{ X } 100$$

A104 Part des demandes des GPS

Indicateur d'activité

Objectif

Qualifier les usagers cibles. Connaître leur répartition en pourcentage

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

$$\frac{\text{demandes GPS}}{\text{nombre de recherches}} \text{ X } 100$$

A105 Temps passé à l'activité recherche

Indicateur d'activité

Objectif

Quantifier l'activité Recherches documentaires en unité temps. S'exprime en nombre d'heures

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

Somme du nombre d'heures (formule Excel)

Seuil critique

Moins de 10 heures de recherches par trimestre

A106 Part des recherches « Information ponctuelle »

Indicateur d'activité

Objectif

Qualifier la nature des recherches en fonction de leur complexité. Connaître leur répartition en pourcentage

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de recherches Information ponctuelle}}{\text{Nombre de recherches}} \text{ X } 100$$

A107 Part des recherches « Dossier documentaire »

Indicateur d'activité

Objectif

Qualifier la nature des recherches en fonction de leur complexité. Connaître leur répartition en pourcentage

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de recherches Dossier documentaire}}{\text{Nombre de recherches}} \text{ X } 100$$

A108 Part des recherches « Synthèse / Analyse »

Indicateur d'activité

Objectif

Qualifier la nature des recherches en fonction de leur complexité. Connaître leur répartition en pourcentage

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de recherches Synthèse/Analyse}}{\text{Nombre de recherches}} \text{ X } 100$$

P109 Taux de recherches abouties

Indicateur de performance

Objectif

Evaluer l'objectif fixé : être en mesure de répondre à toutes les demandes adressées au service Documentation. S'exprime en pourcentage

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

$$100 - \frac{\text{Nombre de recherches « Pas trouvé »}}{\text{Nombre de recherches}} \text{ X } 100$$

Seuil de référence

A définir

Seuil critique

A définir

P110 Pourcentage des recherches effectuées dans les délais requis

Indicateur de performance

Objectif

Evaluer la mise à disposition de l'information dans les temps fixés

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de recherches dans les délais}}{\text{Nombre total de recherches}} \text{ X } 100$$

Seuil de référence

A déterminer

Seuil critique

A déterminer

Q111 Impact : pourcentage de la population visée utilisant la prestation Recherches documentaires

Indicateur de qualité

Objectif

Évaluer le pourcentage des usagers cibles ayant recours aux prestations du service documentation. L'impact évalue aussi la qualité des prestations et la capacité du service à les promouvoir

Périodicité

Annuelle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre d'usager utilisant la prestation}}{\text{Total usagers cibles}} \text{ X } 100$$

Seuil de référence

A déterminer

Seuil critique

A déterminer

Q112 Satisfaction des usagers

Indicateur de qualité

Objectif

Evaluer la qualité des recherches en matière de délais de livraison et de pertinence

Périodicité

Annuelle

Calcul

Questionnaire de satisfaction

Seuil de référence

A définir

Seuil critique

A définir

Q113 Part des recherches utilisées pour la rédaction d'un document officiel, d'une note ou d'un article

Indicateur qualité

Objectifs

- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée
- Mesurer la pertinence de l'information livrée
- Mieux discerner l'environnement de travail des interlocuteurs
- Etre plus performant

Périodicité

Annuelle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de recherches Document officiel}}{\text{Total des recherches}} \times 100$$

Q114 Part des recherches utilisées pour une meilleure connaissance de l'environnement professionnel

Indicateur de qualité

Objectifs

- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée
- Mesurer la pertinence de l'information livrée
- Mieux discerner l'environnement de travail des interlocuteurs
- Etre plus performant

Périodicité

La mise en place d'indicateurs pour améliorer les prestations d'un service documentation : la construction de tableaux de bord pour l'unité Documentation du GIE Agirc-Arrco, Abela KADIU, INTD-2013

Annuelle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de recherches Environnement professionnel}}{\text{Total des recherches}} \times 100$$

Q115 Part des recherches utilisées pour l'alimentation d'un dossier

Indicateur de qualité

Objectifs

- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée
- Mesurer la pertinence de l'information livrée
- Mieux discerner l'environnement de travail des interlocuteurs
- Etre plus performant

Périodicité

Annuelle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de recherches Dossier}}{\text{Total des recherches}} \times 100$$

Q116 Part des recherches utilisées pour la préparation d'un évènement ou d'une réunion

Indicateur de qualité

Objectifs

- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée
- Mesurer la pertinence de l'information livrée
- Mieux discerner l'environnement de travail des interlocuteurs
- Etre plus performant

Périodicité

Annuelle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de recherches Evènement}}{\text{Total des recherches}} \times 100$$

Q117 Part des recherches-support à la prise de décision

Indicateur de qualité

Objectifs

- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée
- Mesurer la pertinence de l'information livrée
- Mieux discerner l'environnement de travail des interlocuteurs
- Etre plus performant

Périodicité

Annuelle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de recherches Prise de décision}}{\text{Total des recherches}} \times 100$$

Activité Veilles documentaires

Modalités de récolte

Une documentaliste est chargée d'exporter la base Lotus des veilles dans un tableau Excel pour exploiter les résultats quantitatifs (nombre de veilles, par direction …). Ce tableau est placé dans GIEDOC\04 Recherches et veilles\Veille et s'intitule *Repart veilles date.xlsx.*

Pour mener les réunions-bilan avec l'usager, la documentaliste en charge de la veille se réfère au guide d'entretien intitulé *Indicateurs du processus de Veille.docx* et au *Questionnaire à mener en réunion.docs* placés sous GIEDOC\04 Recherches et veilles\Veille\Réunions-bilan. Elle remet les réponses au questionnaire à une assistante documentaliste en charge de renseigner le tableau *Repart veilles date.xlsx.*

Une personne du service documentation exploitées résultats du tableau *Repart veilles date.xlsx.*

Modalités de restitution

L'évolution du nombre de veilles d'une année à l'autre sera représentée par un pourcentage d'augmentation ou de diminution. Il sera accompagné d'un signal de danger (emprunté au code de la route) pour une augmentation de 50 % et plus. Dans ce cas des mesures s'imposent pour faire face à l'augmentation de l'activité (plus de moyens, de ressources …)

L'évolution du nombre de veilles d'une année à l'autre et la répartition des veilles par direction sera restituée sous la forme d'un histogramme. Un dégradé de vert à rouge, en passant par la couleur orange, signalera les directions les plus consommatrices aux moins consommatrices de veilles. On pourra ainsi prendre des mesures pour les directions dans le rouge, toujours en fonction des objectifs fixés.

La répartition de l'exploitation des informations livrées dans le cadre de l'activité Veilles documentaires sera représentée sous la forme d'un camembert.

La satisfaction des usagers sera représentée par des S*mileys*.

A200 Nombre de veilles

Indicateur d'activité

Objectif

Quantifier l'activité Veilles documentaires en unité de veille

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

Somme des veilles (formule Excel)

Seuil de référence

A définir

Seuil critique

A définir

A201 Part des veilles par direction

Indicateur d'activité

Objectif

Qualifier les usagers cibles. Connaître leur répartition en pourcentage

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de veille Direction X}}{\text{Nombre de veilles}} \quad X \quad 100$$

P202 Impact : pourcentage de la population visée utilisant cette prestation

Indicateur de performance

Objectif

Évaluer la part des usagers ayant recours au service veilles par rapport à la population ciblée. L'impact évalue aussi la capacité du service à les promouvoir

Périodicité

Annuelle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre usagers veilles (public réel)}}{\text{Nombre usagers potentiels (public cible)}} \quad X\ 100$$

Seuil de référence

A définir

Seuil critique

A définir

Q203 Satisfaction des usagers

Indicateur de qualité

Objectif

Evaluer la qualité du suivi de veilles en matière de délai de livraison et de pertinence

Périodicité

Annuelle

Calcul

Questionnaire de satisfaction

Seuil de référence

A définir

Seuil critique

A définir

Q204 Part des recherches utilisées pour la rédaction d'un document officiel, d'une note ou d'un article

Indicateur de qualité

Objectifs

- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée
- Mesurer la pertinence de l'information livrée
- Mieux discerner l'environnement de travail des interlocuteurs
- Etre plus performant

Périodicité

Annuelle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de veilles Document officiel}}{\text{Total des veilles}} \times 100$$

Q205 Part des veilles utilisées pour une meilleure connaissance de l'environnement professionnel

Indicateur qualité

Objectifs

- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée
- Mesurer la pertinence de l'information livrée
- Mieux discerner l'environnement de travail des interlocuteurs

- Etre plus performant

Périodicité

Annuelle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de veilles Environnement professionnel}}{\text{Total des veilles}} \times 100$$

Q206 Part des veilles utilisées pour l'alimentation d'un dossier

Indicateur qualité

Objectifs

- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée
- Mesurer la pertinence de l'information livrée
- Mieux discerner l'environnement de travail des interlocuteurs
- Etre plus performant

Périodicité

Annuelle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de veilles Dossier}}{\text{Total des veilles}} \times 100$$

Q207 Part des veilles utilisées pour la préparation d'un évènement ou d'une réunion

Indicateur qualité

Objectifs

- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée
- Mesurer la pertinence de l'information livrée
- Mieux discerner l'environnement de travail des interlocuteurs
- Etre plus performant

Périodicité

Annuelle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de veilles Evènement}}{\text{Total de veilles}} \times 100$$

Q208 Part des veilles-support à la prise de décision

Indicateur qualité

Objectifs

- Qualifier le cadre de réutilisation de l'information livrée
- Mesurer la pertinence de l'information livrée
- Mieux discerner l'environnement de travail des interlocuteurs
- Etre plus performant

Périodicité

Annuelle

Calcul

Questionnaire de satisfaction

$$\frac{\text{Nombre de veilles Prise décision}}{\text{Total de veilles}} \times 100$$

Activité Césaria

Modalités de récolte

Une documentaliste extrait les statistiques de la base de données Césaria. Une assistante documentaliste renseigne avec les données collectées le tableau *Statistiques Césaria.xls* disponible sous GIEDOC\10 Tableau de bord du service doc\3 Césaria.

Modalités de restitution

L'évolution du nombre de connexions d'une année à l'autre sera représentée sous la forme d'un tableau. Il renseignera le nombre de connexions de l'année N-1, le nombre de connexions de l'année en cours N. Les valeurs seront reliées d'une flèche, ascendante ou descendante, en fonction des résultats.

La répartition des connexions par type utilisateurs (GIE, Admin, GPS) sera représentée par un camembert.

Les nouveaux entrants dans les 10 notices les plus consultées seront représentés par des barres horizontales décroissantes, sorte de pyramide inversée.

La satisfaction des usagers sera représentée par des S*mileys*.

A300 Nombre de connexions à Césaria

Indicateur d'activité

Objectif

Quantifier le public cible

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

Module statistique Césaria

A301 Part des connexions par type d'utilisateur (Institution, GIE, Administrateurs …)

Indicateur d'activité

Objectifs

Qualifier les usagers-cibles. Connaître leur répartition en pourcentage

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

Module statistique Césaria

A302 Part des connexions par service du GIE

Indicateur d'activité

Objectifs

Qualifier les usagers cibles du GIE. Connaître leur répartition en pourcentage

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

Module statistique Césaria

A303 Les nouveaux entrants dans les 10 notices les plus consultées

Indicateur d'activité

Objectif

Qualifier la demande pour connaître les besoins des usagers

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

Module statistique Césaria

Q304 Impact : pourcentage de la population visée utilisant la base de données

Indicateur de qualité

Objectifs

Évaluer l'accès à Césaria. Mais aussi la qualité de Césaria et la capacité du service à promouvoir la base de données

Périodicité

A définir

Calcul

Enquête de satisfaction

Seuil critique

A définir

Q305 Satisfaction des usagers

Indicateur de qualité

Objectifs

- Evaluer la pertinence des indexations
- Discerner l'usager cible et son environnement de travail
- Etre plus performant

Périodicité

A définir

Calcul

Enquête de satisfaction

Seuil critique

A définir

Activité Césaria'actus

Modalités de récolte

Une assistante de Documentation renseigne au fur et à mesure le tableau *Doc'express_Césaria Actu année.xlsx* accessible sous GIEDOC\10 Tableau de bord du service doc\4 Doc Express - Césaria Actu à partir des demandes arrivées dans la boite Documentation et exploite les résultats.

Modalités de restitution

L'évolution d'une année à l'autre sera représentée dans un même tableau pour les trois critères suivants :

- le nombre demandes suite à la parution des Casaria'actus
- le taux de réponses aux demandes dans les délais fixés
- la satisfaction des usagers

Des flèches relieront les données de l'année N-1 à l'année en cours N. Ascendantes ou descendantes en fonction des résultats, elles seront accompagnées de valeurs et/ou d'icônes représentatives, comme les smileys pour la satisfaction des usagers.

La répartition des demandes suite aux parutions des Césaria'actus sera représentée sous forme d'histogramme.

A400 Nombre de Césaria'actus

Indicateur d'activité

Objectif

Quantifier l'activité Césaria'actus en unité de produit documentaire

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

Somme des Césaria'actus (formule Excel)

Seuil critique

Moins de 6 Césaria'actus par trimestre

A401 Nombre de demandes de documents

Indicateur d'activité

Objectifs

Quantifier l'activité Césaria'actus en unité de demandes suite aux parutions

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

Somme des demandes ((formule Excel)

Seuil critique

Pas de demande

A402 Part des demandes par direction

Indicateur d'activité

Objectifs

Qualifier les usagers cibles. Connaître leur répartition en pourcentage

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de demandes DirectionX}}{\text{Nombre de demandes Césaria'actus}} \times 100$$

P403 Pourcentage des recherches effectuées dans les délais requis

Indicateur de performance

Objectifs

Evaluer la mise à disposition de l'information dans les temps fixés

Périodicité

Trimestrielle

Calcul

$$\frac{\text{Nombre de recherches effectuées dans les délais}}{\text{Nombre total de recherches}} \times 100$$

Q404 Satisfaction des usagers

Indicateur de qualité

Objectifs

Evaluer la qualité des Césaria'actus en ce qui concerne le produit et le traitement des demandes

Périodicité

A définir

Calcul

Enquête de satisfaction

Activité Panoramas de presse

Modalités de récolte

Une assistante de Documentation renseigne au fur et à mesure le tableau *Panoramas de presse.xlsx* accessible sous GIEDOC\10 Tableau de bord du service doc\6 Produits documentaires\Panoramas de presse et exploite les résultats.

Modalités de restitution

Les indicateurs d'impact seront restitués sous la forme de feux tricolores. Ils seront accompagnés du résultat, exprimé en pourcentage. Si l'impact est évalué à moins de 50 %, alors le feu est rouge. Entre 50 % et 70 %, le feu est orange. A plus de 70 %, le feu est vert. En cas de feu orange ou rouge, des mesures rectificatives s'imposent pour agrandir le lectorat des panoramas de presse et conquérir la totalité du public visé (communication...)

La satisfaction des usagers sera représentée par des Smileys.

A500 Nombre de panoramas de presse réalisés

Indicateur d'activité

Objectif

Quantifier l'activité panoramas de presse en unité de produit

Périodicité

Annuelle

Calcul

Somme des panoramas de presse (formule Excel)

P501 Impact : pourcentage de la population visée consultant la revue de presse quotidienne

Indicateur de performance

Objectifs

Évaluer la consultation de la revue de presse. L'impact évalue aussi la qualité de la prestation et la capacité du service à la promouvoir

Périodicité

Annuelle

Calcul

Possible avec les statistiques de l'Intranet

P502 Impact : pourcentage de la population visée consultant l'Hebdo

Indicateur de performance

Objectifs

Évaluer la consultation de l'Hebdo. L'impact évalue aussi la qualité de la prestation et la capacité du service à la promouvoir

Périodicité

Annuelle

Calcul

Possible avec les statistiques de l'Intranet

Q503 Satisfaction des usagers

Indicateur de qualité

Objectifs

- Evaluer la qualité des panoramas de presse
- Discerner l'usager cible et son environnement de travail
- Etre plus performant

Périodicité

Annuelle

Calcul

Enquête de satisfaction

Modalités de récolte

Une assistante de Documentation renseigne au fur et à mesure le tableau *Doc'retraite.xlsx* accessible sous GIEDOC\10 Tableau de bord du service doc\6 Produits documentaires\Doc'retraiteGIEDOC et exploite les résultats.

Modalités de restitution

L'impact sera restitué sous la forme de feux tricolores. Les feux seront accompagnés du résultat, exprimé en pourcentage. Si l'impact est évalué à moins de 50 %, alors le feu est rouge. Entre 50 % et 70 %, le feu est orange. A plus de 70 %, le feu est vert. En cas de feu orange ou rouge, des mesures rectificatives s'imposent pour agrandir le lectorat des Doc'Retraite et viser le public cible.

La satisfaction des usagers sera représentée par des Smileys.

A600 Nombre de Doc'Retraite réalisés

Indicateur d'activité

Objectifs

Quantifier l'activité Doc'Retraite en unité de produit

Périodicité

Annuelle

Calcul

Somme des Doc'Retraite (formule Excel)

A601 Nombre de demandes suite à parution

Indicateur d'activité

Objectifs

Quantifier l'activité Doc'Retraite en unité de demandes suite aux parutions

Périodicité

Annuelle

Calcul

Somme des demandes suite à la parution Doc'Retraite (formule Excel)

P602 Impact : pourcentage de la population visée consultant le Doc'retraite

Indicateur de performance

Objectifs

Évaluer la consultation du Doc'Retraite.

L'impact évalue aussi la qualité de la prestation et la capacité du service à la promouvoir

Périodicité

A définir

Calcul

Enquête de satisfaction

Q603 Satisfaction des usagers

Indicateur de qualité

Objectifs

- Evaluer la pertinence du Doc'Retraite
- Discerner l'usager cible et son environnement de travail
- Etre plus performant

Périodicité

A définir

Calcul

Enquête de satisfaction