



Evaluation d'un SCD : quels indicateurs, quels tableaux de bord

- Pourquoi mesurer ?
- Quelques concepts et définitions
- Les indicateurs
- Construction d'un tableau de bord : méthodologie



Evaluation d'un SCD : quels indicateurs, quels tableaux de bord

Pourquoi mesurer ?

- Rendre compte à la tutelle, à la hiérarchie, aux usagers ...
- Satisfaire un souci d'auto-évaluation ou d'auto-diagnostic
- Eclairer le pilotage ou la gouvernance de votre activité
- Disposer d'éléments de référence pour progresser, s'améliorer
- Disposer d'éléments de comparaison
- Disposer d'éléments chiffrés, d'arguments pour manager une équipe



Pourquoi mesurer ?

- 1 – Rendre compte à la tutelle, à la hiérarchie, aux usagers ...
 - **Ministère**
 - incidence de la LOLF : justifier l'utilisation des crédits et des postes de personnels affectés, les résultats obtenus des opérations
 - - **Université** :
 - budget - politique documentaire (papier et électronique),
 - personnels : horaires d'ouverture étendues, gestion du parc informatique
 - - **Conseil de documentation**
 - opérations / projets (réhabilitation, portail, informatisation, intégration,...)
 -
- 2 – Satisfaire un souci d'auto-évaluation ou d'auto-diagnostic
 - Où se situe mon activité en terme de résultats (performance) ?
L'activité de mon service est-elle performante ? Suffisamment performante ?
Mon service est-il aussi ou plus performant que d'autres services similaires ?
Quelles sont les valeurs de référence (nationale, ...) pour évaluer mon service ?
- 3 – Eclairer le pilotage ou la gouvernance de votre activité
 - Quelles sont les incidences de mes choix stratégiques et opérationnels sur l'organisation du travail, les ressources humaines, les équipements, ...



4 - Disposer d'éléments de référence pour progresser, s'améliorer
Ce sont les éléments fondamentaux pour une démarche d'amélioration

5 - Disposer d'éléments de comparaison
Éléments chronologiques, établissements similaires ou comparables,
Définition du contexte et de son évolution annuelle.



6 - Disposer de points de repère, d'éléments chiffrés,
Identifier les phases : adaptation, fortes contraintes, (budget, postes, évolution
du contexte du travail, des comportements)



d'arguments pour manager une équipe





Evaluation

Evaluation ET Mesure de la performance = UN des aspects du management
l'indicateur n'est pas la performance

La mesure de la performance n'est pas une science exacte

Evaluation de la performance \neq évaluation individuelle du personnel

Quelques concepts et définitions ...

Université Claude Bernard



Lyon 1

Définir quelques concepts et quelques termes

Avant d'aborder la démarche d'observation et d'amélioration de la performance d'une activité.

Activité Utilité Efficacité Efficience Performance Excellence Evaluation



Activité Utilité Efficacité Efficience Performance Excellence Evaluation

Activité : Ensemble des tâches effectuées dans le cadre d'un processus.

En bibliothèque, ce sont des tâches

d'analyse de la demande ou des besoins,
de repérage de sources d'informations,
de contact avec les fournisseurs,
d'opérations de collecte et de traitement matériel, d'élimination
d'actualisation des outils ou des langages documentaires, des tâches
d'administration, de promotion, de concertation,...

En bout de chaîne, les livrables sont des **produits** ou **des prestations** (=résultats)

La concrétisation de ces tâches produit des données quantitatives et qualitatives (flux sortants et entrants, des variations de stock, des quantités de documents traités,...). Données brutes ou calculées

Quelques concepts et définitions ...



Activité **Utilité** **Efficacité** **Effizienz** **Performance** **Excellence** **Evaluation**

Utilité : Qualité de la réponse du produit ou du service aux besoins

- Satisfaction des besoins de chaque utilisateur
- Contribution de l'établissement à améliorer les performances

Efficacité : degré d'accomplissement du ou des objectif(s) donné(s)

Effizienz : mesure d'utilisation des ressources pour atteindre un objectif donné (moyens humains, financiers, matériels, ...)

Performance : efficacité et effizienz de la fourniture du service ou du produit

Excellence : performance élevée avec une prise en compte comme référence considérée comme la meilleure dans le secteur d'activité (satisfaction de l'utilisateur, économie de service,...)

Evaluation : Processus qui consiste à estimer l'efficacité, l'effizienz, la pertinence d'un service ou d'un produit. Cette estimation s'appuie sur des **indicateurs** quantitatifs et / ou qualitatifs, sur des **référentiels** relatifs ou absolus.

Selon le fascicule de documentation AFNOR FD X 50-171 (définition d'un indicateur)
« c'est une information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis »

C'est donc une donnée objective qui décrit une situation du point de vue quantitatif ou qualitatif
Il a pour rôle de signaler le résultat par une représentation visuelle.

L'indicateur permet de transcrire des informations dans tous les domaines.

- qualité / sécurité / environnement
- technique
- économique
- ressources humaines

Les indicateurs

Nature des indicateurs

Les indicateurs sont de trois natures

Indicateurs de résultats : positionnés sur l'objectif fixé, permettent de savoir si la cible est atteinte

Indicateurs de moyens : positionnés sur les actions contribuant le plus à atteindre l'objectif

Indicateurs d'éclairage : positionnés sur l'environnement, purement informatifs, ils n'influent pas sur le résultat mais permettent de comprendre l'évolution d'un objectif.

Quelles sont les responsables des indicateurs ?
quelles fonctions occupent-elles ?

Les « clients » des indicateurs

Un indicateur est un retour d'information afin que la personne intéressée puisse réagir et prendre une décision pertinente

3 niveaux de décision

Opérationnel :

l'indicateur permet une prise de décision immédiate – jour / semaine

Exemple : indicateur « Vérifier les dates de prêts vacances »

Si une date de retour survient un dimanche, décaler manuellement la date de retour.

Organisationnel :

l'indicateur permet une prise de décision à court/ moyen terme – mois / trimestre / semestre

Exemple : indicateur « traiter les demandes de PEB au quotidien »

Si les demandes du jour ne sont pas traitées, renforcer l'équipe momentanément

Stratégique

l'indicateur permet une prise de décision à moyen et long terme – semestre / année

Exemple indicateur « évaluation du degré de satisfaction des usagers »

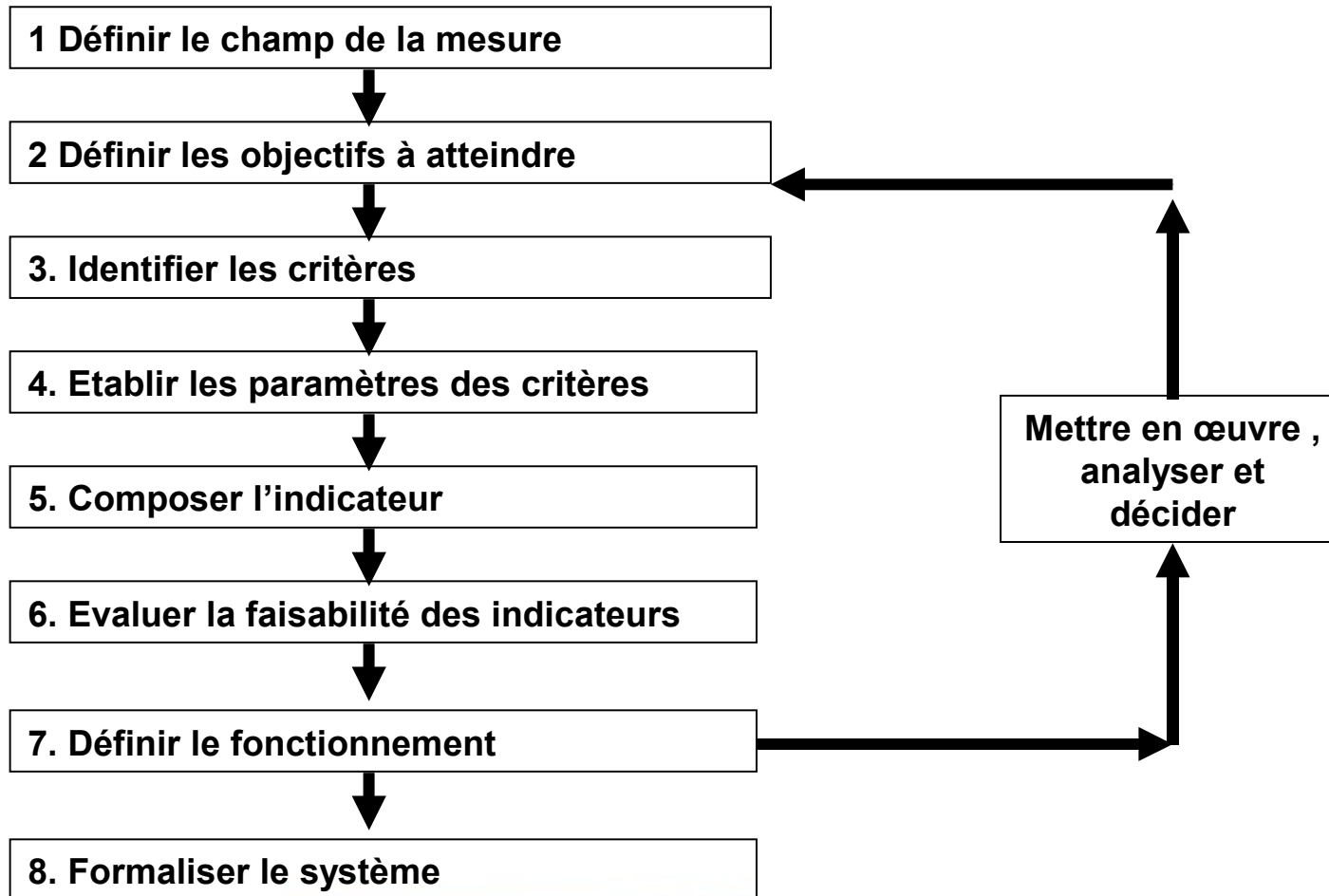
Dans le cadre d'une démarche qualité, évaluer un ou des services en vue de pointer des faiblesses et de prendre des décisions sur les points à améliorer.

Les indicateurs : méthode de construction

Conception des indicateurs



Selon le fascicule de documentation AFNOR FD X 50-171
(schéma général d'élaboration d'un système de mesure)

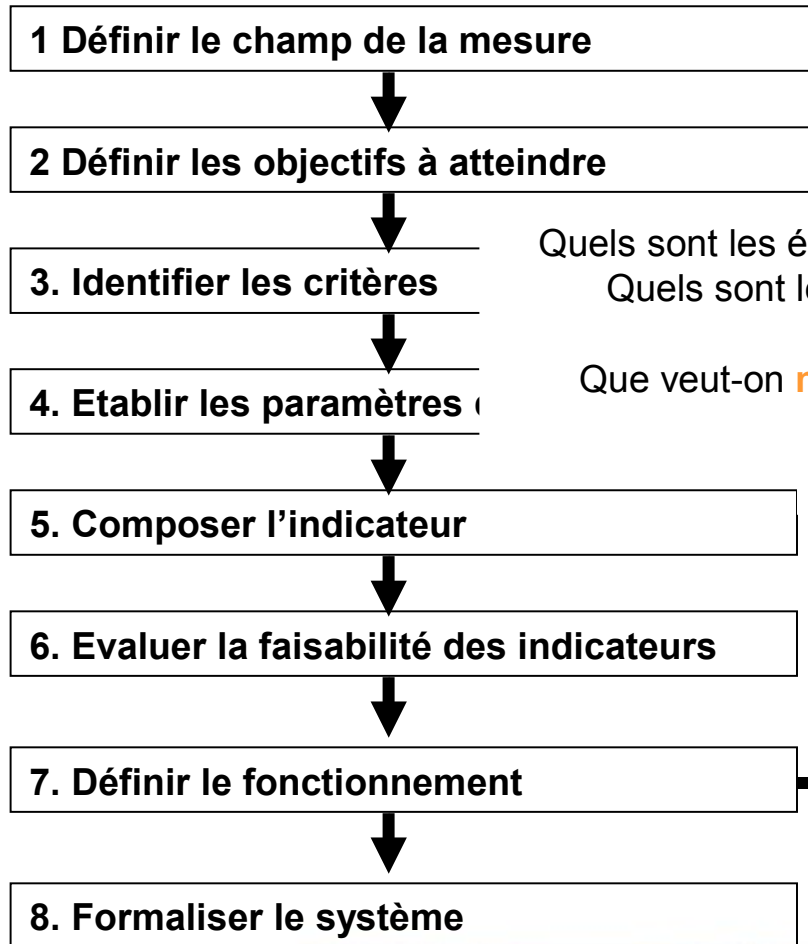


Les indicateurs : méthode de construction

Conception des indicateurs

Selon le fascicule de documentation AFNOR FD X 50-171
(schéma général d'élaboration d'un système de mesure)

Détail des 8 étapes



Sur quoi faire porter la mesure ?
Actions, produits, services, axe d'une politique, processus

Quels résultats cherche-t-on à atteindre ?
Quelles sont les **améliorations** souhaitées ?

Quels sont les éléments **qui contribuent à atteindre l'objectif ? Combien ?**
Quels sont les éléments **qui risquent de compromettre l'atteinte de l'objectif ?**

Que veut-on **mesurer** sur le(s) critère(s) dont on veut suivre l'évolution ?
Prix, délai, durée, distance, ...

Transcrire en données chiffrées les paramètres des critères

décider

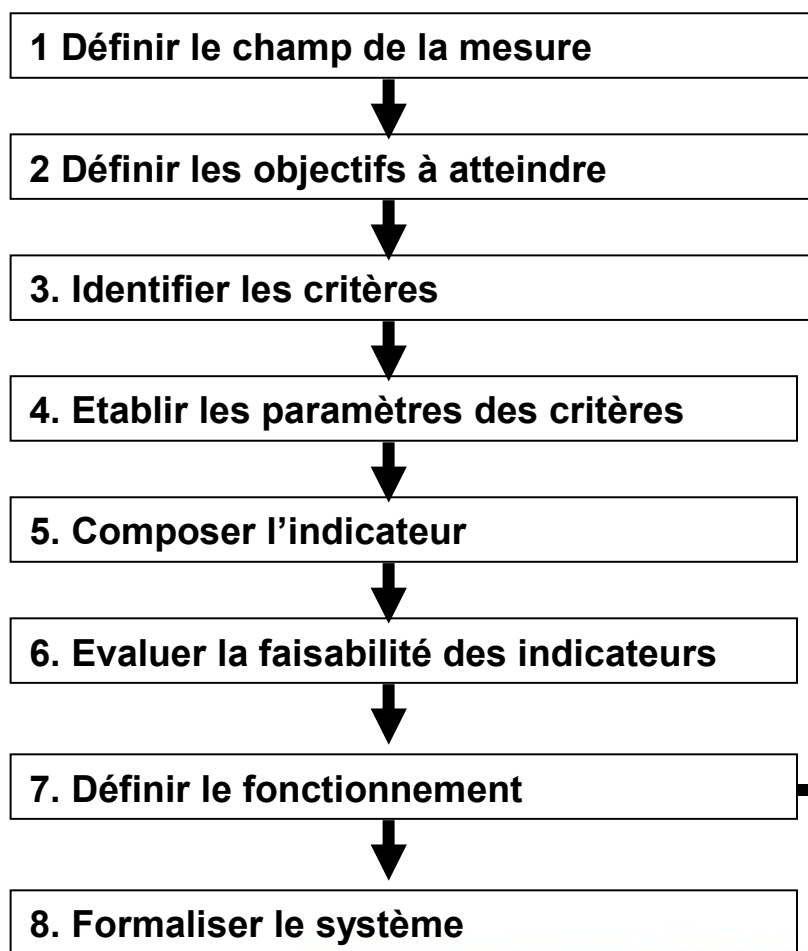


Les indicateurs : méthode de construction

Conception des indicateurs

Selon le fascicule de documentation AFNOR FD X 50-171 (schéma général d'élaboration d'un système de mesure)

illustration



Etudier le service du PEB

Quels résultats cherche-t-on à atteindre ?
Evaluer l'efficacité du service du PEB

Conformité des livraisons d'articles aux délais annoncés
Efficacité de l'organisation

Nombre d'articles livrés dans les délais
Nombre d'articles traités sur une période donnée

Taux de conformité : $\frac{\text{nombre d'articles livrés dans les délais}}{\text{nombre total de demandes d'articles}}$

Efficacité du service = $\frac{\text{nombre de demandes traitées}}{\text{nombre total de demandes d'articles}}$

Les indicateurs

Caractéristique d'un « bon » indicateur

Economiques

- pertinent**
- utile**
- significatif**
- rentable**
- retour sur investissement**

Évaluer les coûts d'élaboration et de suivi de sanction

Humaines

- motivant**
- pouvoir agir**
- pas de sanction**
- accepté**
- incontestable**
- stimulant**

Privilégier l'indicateur de groupe

Choisir une représentation graphique

Elaboration participative
Pédagogie, communication

Méthodologiques

- facile à créer**
- facile à suivre**
- centré satisfaction client**
- simple**
- pas de recherche de données fastidieuses**
- analyse préalable du processus à créer**
- cohérence avec les autres indicateurs**

Limiter le nombre d'indicateurs

Echanger avec clients internes

Visualiser le sens d'évolution

Identifier le type d'indicateur

Les indicateurs

Format d'un indicateur



Comptage : Nombre avec unités (€, prêts, mètre linéaire, m²,...)

Proportion : fraction plutôt utilisée pour des petits échantillons (4/5 ; 1/10 ; ...)

Taux : pourcentage d'un ensemble (23% du budget, 5% des étudiants,...)

Ratio : rapport entre quantités d'unités différentes (budget / effectif, document / étudiant,...)

Notation : appréciation obtenue par grille ou loi (A/B/C, 12/20, Taille 1,2,3,4,5,...)

Indice : traduction arithmétique sans dimension (indice INSEE 100, CAC 40,...)

Les indicateurs

Représentation graphique d'un indicateur

Université Claude Bernard



Lyon 1

Histogramme : permet de visualiser une répartition d'une population selon des intervalles réguliers

Barre-graphes : permet de visualiser une comparaison de résultats et leur évolution dans une période donnée

Nuage de points : permet de visualiser et d'identifier (ou non) une dispersion entre 2 variables, et d'analyser et de suivre les écarts par rapport aux prévisions

Courbe : permet de visualiser l'évolution d'un paramètre, avec la possibilité d'être comparé avec des valeurs référentes (objectif à atteindre, valeurs antérieures,...).

Radar : permet de visualiser une situation à un instant donné, plusieurs critères avec des valeurs mesurées et des valeurs référentes (maximales, minimales, objectif à atteindre,...)

Camembert : permet de visualiser une répartition entre différents critères (% ou nombre) par rapport à l'ensemble (100% ou total)

Les indicateurs

Définir les cibles des indicateurs

Les indicateurs doivent être cadrés pour être utiles aux décideurs

Les cibles peuvent être :

- **une valeur à atteindre**

Exemple taux de réalisation de dépenses 100%

- **un maximum ou un minimum à respecter** (plafond ou seuil d'alerte)

Exemple Prévisions de recettes du service du PEB

- **plage de valeurs**

Exemple le nombre de prêts ou le nombre d'entrées à la BU

Ces cibles peuvent (doivent) apparaître sur la représentation graphique de l'indicateur, Elles doivent être déterminées après une période probatoire. (**notion de référent**)

Validation des indicateurs

Evaluer la faisabilité des indicateurs

Quels indicateurs peut-on mettre en œuvre ?

L'ensemble des acteurs concernés par l'objectif et par l'indicateur doit réaliser cette évaluation

Les collecteurs Les personnes chargées de la collecte des données d'entrée

Le synthétiseur La personne qui synthétise les données d'entrée et actualise l'indicateur

Le diffuseur La personne chargée de transmettre l'indicateur aux personnes concernées

L'analyste La personne chargée de suivre les éléments mesurés et qui déclenche les actions d'améliorations adéquates.

Les indicateurs

Grille de faisabilité d'un indicateur

Université Claude Bernard



Lyon 1

Actualisation de l'indicateur

La collecte des données est facile à faire L'information **nécessaire** pour actualiser l'indicateur est facilement récupérable

L'actualisation des données est aisée Le responsable de la mise à jour de l'indicateur est facilement **identifiable** et possède réellement et facilement les données d'entrées

Exploitation de l'indicateur

L'indicateur est accessible Les opérateurs concernés ont **facilement accès** à l'information

L'indicateur est convivial La présentation de l'indicateur le rend **attractif**

L'indicateur est facile à comprendre **Aucune ambiguïté** n'est possible ; il n'y a pas de risque d'erreur à sa lecture

Intérêt de l'indicateur

L'indicateur est pertinent Il représente bien la mesure **souhaitée**

L'indicateur est exploitable Il est bien raccordée à une **zone d'action**

L'indicateur est valorisé Le **coût** de son actualisation et de son exploitation est **amorti** par les actions d'amélioration engendrées

Les indicateurs

Valider les indicateurs



L'indicateur est-il existant / opérationnel ?

L'indicateur est-il pertinent, complet, incomplet ?

L'indicateur est-il facile à mettre en œuvre ? (collecte, interprétation)

L'indicateur est-il économique ?

Si l'indicateur est retenu, il faudra alors décider de la valeur cible en fonction des informations disponibles

Dispose-t-on d'informations sur le niveau actuel de performance ?

Peut-on identifier la valeur cible ou la valeur seuil ou a-t-on besoin d'une période probatoire ?

Les indicateurs : fiche de définition et de validation

Université Claude Bernard



| Intitulé de l'objectif | Indicateurs potentiels | L'indicateur est-il ? | | | | Sélection | | |
|--|---|-----------------------|---|--------------------------|------------|-----------|-----|-----------|
| | | existant | pertinent | Facile à mettre en œuvre | économique | oui | non | cible |
| Accroître les compétences des stagiaires lors des formations | % de progrès par rapport au niveau initial | non | Non, pour la conception | non | non | | X | |
| | Nombre de concepts nouveaux étudiés | oui | Incomplet (acquisition efficace des concepts ?) | oui | oui | | X | |
| | Nombre de crédits à acquérir par module | non | oui | oui | oui | X | | >= 7 / 10 |
| | % satisfaits et de non satisfaits à l'issue de la formation | oui | Incomplet (Evaluation à froid ?) | oui | oui | | X | |

Les indicateurs

Eviter les écueils (liste NON exhaustive)

Les indicateurs magiques

La mise en œuvre de tableaux de bord va orienter l'établissement vers la réussite.

Les indicateurs de la qualité totale

Tableau de bord : 78 pages, 127 indicateurs : « tout mesurer, tout surveiller »

Les indicateurs sans zoom

Indicateurs consolidés sans avoir le détail pour décider d'une action concrète

Les indicateurs pervers

Mauvais choix des indicateurs : mesurer des approches qui pilotent la mauvaise performance

Les indicateurs individualistes :

Mesurer des performances qui encouragent la compétition et fait obstacle à l'esprit d'équipe et au partage des pratiques

Les indicateurs : fiche d'identité



| | |
|--------------------------------|--|
| Libellé : | - <i>intitulé</i> |
| Nature : | - <i>Taux, ratio , nombre</i> |
| Champ de la mesure : | - <i>Ce que l'on veut mesurer</i> |
| Procédure de recueil : | - <i>Mode opératoire</i> - <i>Critères d'inclusion et d'exclusion des données</i> |
| Périodicité de recueil : | - <i>A quelle fréquence collecter ? A quelle(s) date(s) ?</i> |
| Intervenants : | - <i>Exploitation ?</i> - <i>Recueil ?</i> - <i>Acteurs concernés ?</i> |
| Objectifs : | - <i>Rappel</i> |
| Niveau de performance actuel : | - <i>Existant ou à mesurer</i> |
| Cible : | - <i>Valeur cible, plage de valeur, seuil d'alerte</i> |



Analyser et exploiter les indicateurs

La lecture des indicateurs et du tableau de bord permet de visualiser
l'écart entre les résultats mesurés et les résultats attendus
l'évolution du champ de la mesure au regard de ses objectifs
Donc d'identifier des axes d'améliorations

Privilégier l'analyse et la lecture collective (favorise les échanges)

Phase **nécessaire** de communication pour sensibiliser l'ensemble du personnel sur les intérêts et les enjeux liés aux indicateurs et aux tableaux de bord.

Faciliter la mise en œuvre et l'acceptation du système
Préparer et impliquer le personnel aux actions futures à mener
Permettre la valorisation du travail effectué par chacun des acteurs



Permettre de comprendre

leur utilité dans la démarche d'amélioration des services
et l'intérêt de la collecte et l'exploitation des résultats

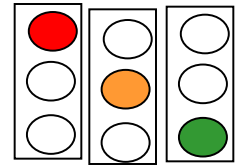
Les indicateurs

Communiquer les résultats

Permet de faire le point
sur les résultats obtenus
et sur les actions d'améliorations à déployer

Mettre en exergue les succès  et les échecs , pour en tirer des enseignements
et lancer les actions nécessaires

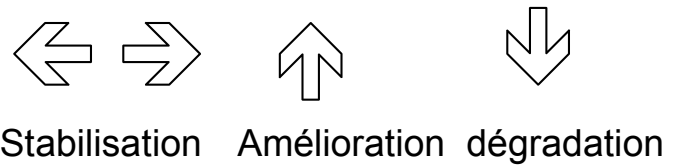
Faire partager les objectifs visés et les réajuster



Mobiliser le personnel autour d'un projet commun

Forme des résultats

Type de représentation
Convivialité



Construction d'un tableau de bord

Université Claude Bernard



Lyon 1

C'est un projet en lui-même, une démarche qui doit être structurée.

Son élaboration doit être effectuée à partir
d'une analyse des objectifs et des missions
des priorités d'action

L'objet n'est pas d'établir des statistiques mais un tableau de bord
d'une activité ou d'un service
d'un projet
d'un établissement

Construction d'un tableau de bord

Approche, démarche qualité



1 Suivre la qualité d'un service ou d'un produit

Extrait de la Norme AFNOR NF X 50-120 (définition de la qualité)

« l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »

La qualité peut être perçue des usagers par 4 composantes

Son prix et/ou son coût d'utilisation

Les délais d'obtention du service, d'utilisation du produit

La conformité à des spécifications

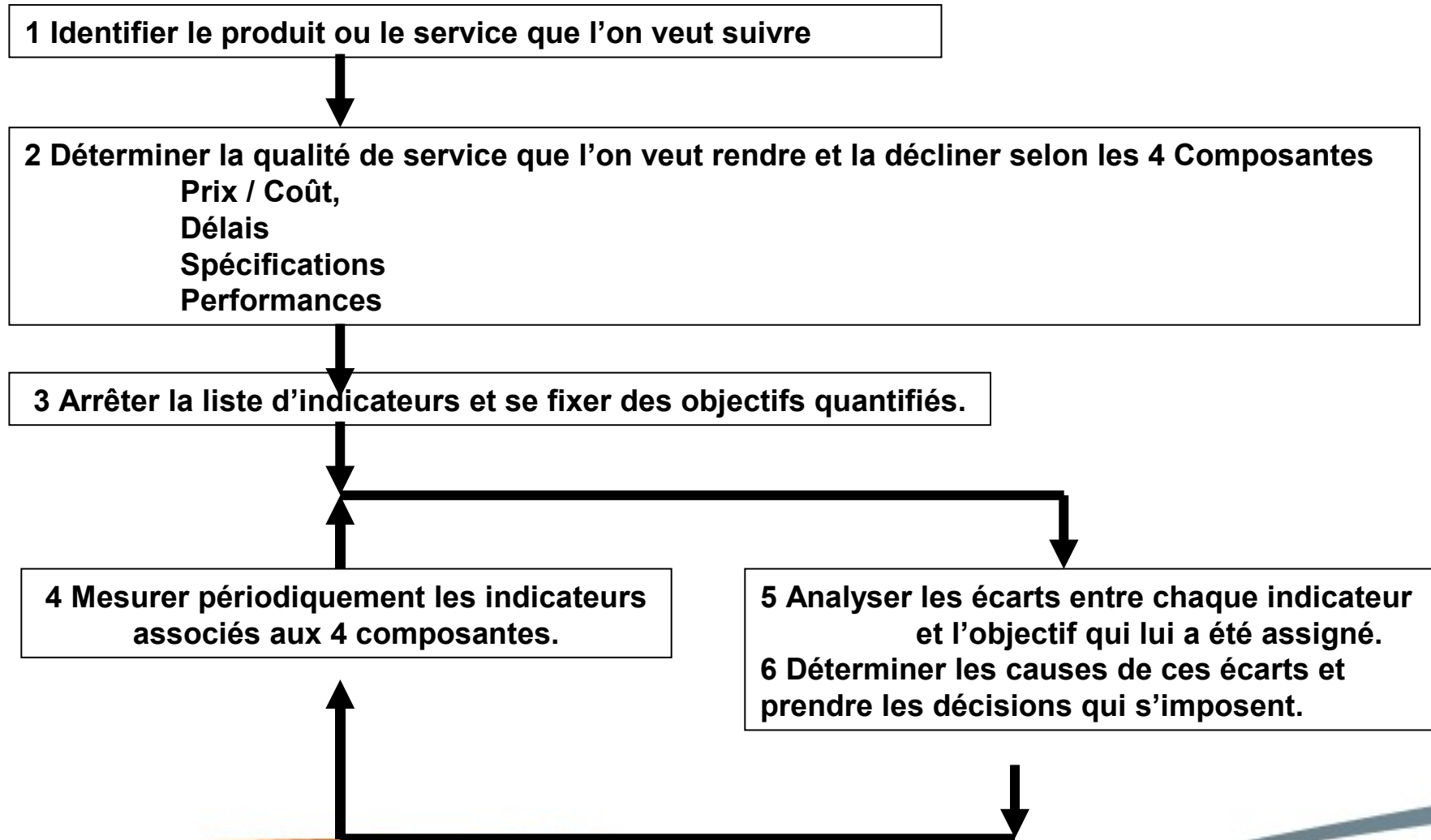
La conformité à un niveau de qualité attendu défini par une performance mesurable

Exemple : évaluer la qualité de service de consultation du catalogue en bibliothèque

Construction d'un tableau de bord

La démarche qualité :

suivre les indicateurs prix-coût, délais, spécifications et performances du service



Construction d'un tableau de bord

Approche, démarche qualité



2 Suivre un projet

Démarche plus compliquée car

les enjeux de suivi sont très importants

l'objet du suivi est beaucoup plus large

Tableau de bord s'inscrit dans une démarche de suivi de projet pour suivre

l'obtention des résultats attendus

la maîtrise des délais

la consommation des ressources

Construction d'un tableau de bord

La gestion de projet :

suivre les ressources allouées, les délais de réalisation et l'obtention des résultats

1 Identifier le projet que l'on veut suivre. Le définir

2 Déterminer les ressources allouées au projet, son calendrier de réalisation et les résultats escomptés.

3 Identifier les indicateurs qui permettent de rendre compte de la consommation des ressources, de la maîtrise des délais et de l'obtention des résultats.

4 Mesurer périodiquement les indicateurs en respectant les procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information.

**5 Analyser les écarts entre chaque indicateur mesuré et sa valeur cible.
6 Déterminer les causes de chaque écart et prendre les décisions qui s'imposent.**

Construction d'un tableau de bord

Approche, démarche qualité



3 Suivre une structure

Démarche différente des deux précédentes

IL faut s'intéresser à de nombreux aspects de l'activité de la bibliothèque pour identifier toutes sortes de dérapage

IL n'est pas toujours possibles de déterminer les objectifs que l'on veut atteindre

IL n'est pas possible d'entrer dans le détail de chaque aspect du problème et donc préférer une approche synthétique

Tableau de bord s'inscrit dans une démarche de suivi de projet pour suivre

l'obtention des résultats attendus

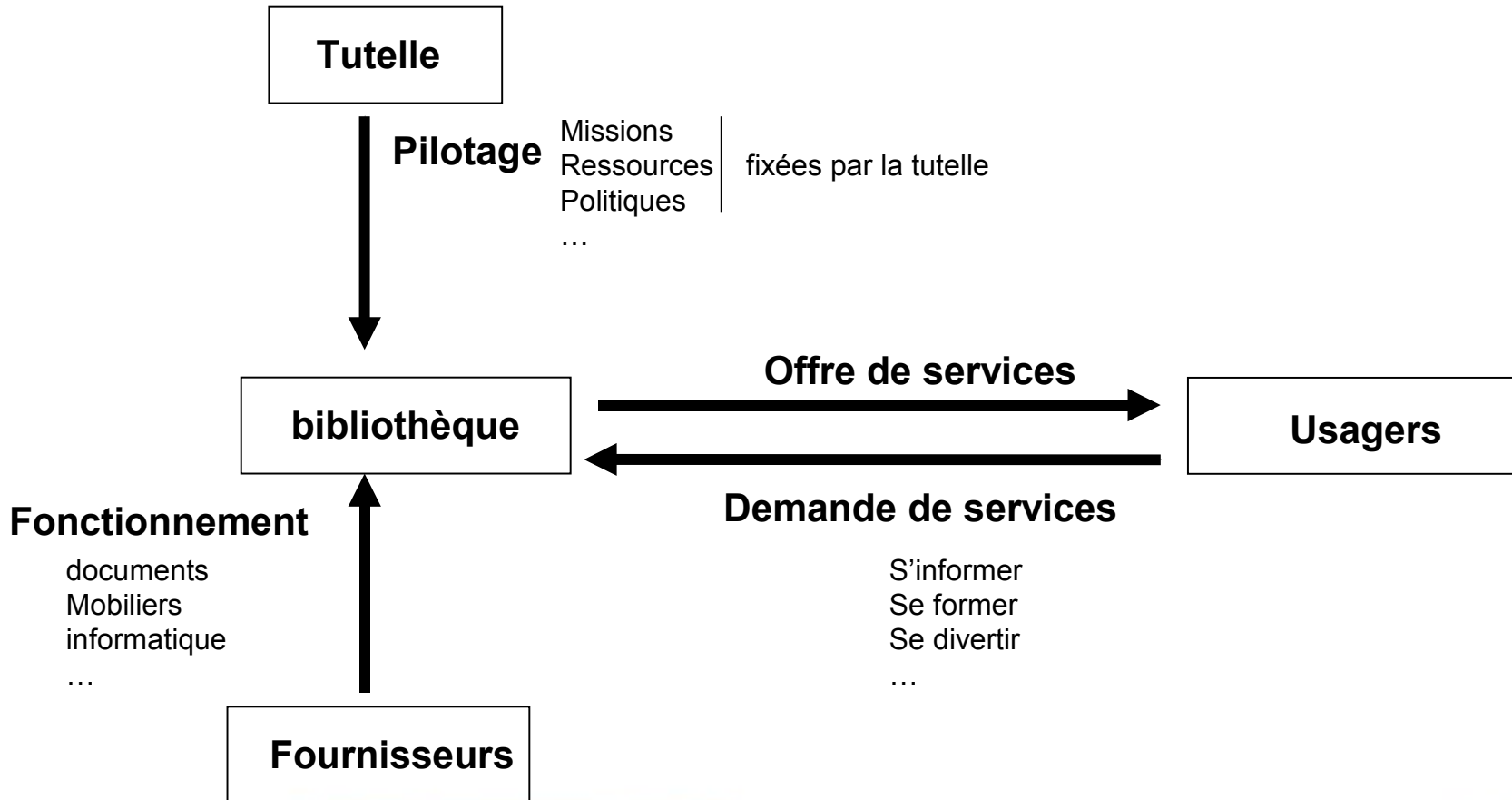
la maîtrise des délais

la consommation des ressources

Construction d'un tableau de bord



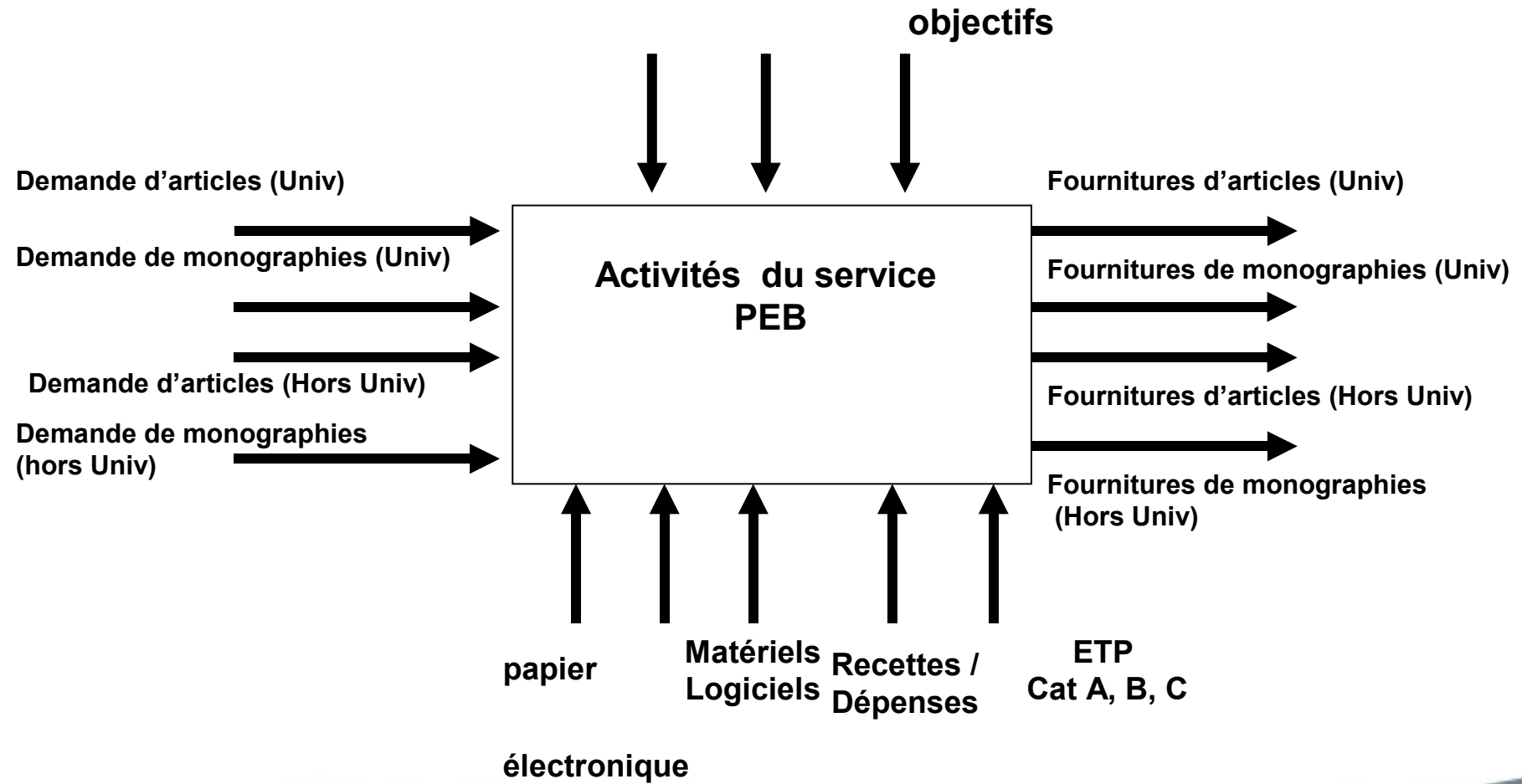
Approche systémique pour construire un tableau de bord : analyser les échanges de la bibliothèque avec son environnement



Construction d'un tableau de bord



Approche, démarche qualité



Construction d'un tableau de bord



Précisions sur la démarche d'élaboration d'un tdb

4 étapes principales

1 Cadrage

2 Choix des indicateurs

3 Mise en forme des indicateurs

4 Définition des modalités de mise en œuvre du tableau de bord

Précisions sur la démarche d'élaboration d'un tdb



Etape 1 / 4 Cadrage

Quel est l'**objet** du suivi du tableau de bord ?

Produit ? Service ? Projet ? Structure ?
Quel périmètre à donner pour l'objet du suivi ?

A qui s'adresse le tableau de bord ?

Fonction exacte du destinataire ?
Place de l'objet du suivi dans sa fonction ?

Quel **type de décision** doit permettre le tableau de bord ?

S'agit-il ?

d'évaluer et / ou de faire évoluer une politique particulière ?
d'identifier des dérives pour appliquer des actions correctives ?
de justifier des demandes de ressources supplémentaires ?

Quel type de **suivi** du tableau de bord ?

Gestion interne ? Suivi des objectifs ?

Le tableau de bord est-il destiné à comparer d'autres bibliothèques, d'autres projets ?

Le tableau de bord est-il de type **opérationnel** (projet) ou de type **pilotage** (synthèse) ?

Est-il **stable** (identifier les évolutions) ou **évolutif** (détecter une situation) ?

Est-il destiné à suivre des **résultats** seulement ou également des **moyens** utilisés, des délais ?



Etape 2 / 4 Choix des indicateurs

En fonction de l'objet suivi, le choix des indicateurs peut s'inspirer
de la démarche qualité
d'une méthode de gestion de projet
de l'approche systémique

Exprimer d'abord **la question** à laquelle le ou les indicateurs doivent permettre de répondre

Puis **identifier** le ou les indicateurs et leur mode de calcul

Limiter le nombre d'indicateurs (faciliter l'analyse, efficacité du temps de préparation)

Vérifier que chaque indicateur **peut être calculé** effectivement



Etape 3 Forme des indicateurs

IL faut jouer sur les différents modes de **représentation** :

« un bon graphique vaut mieux qu'un bon discours »

certaines personnes lisent mieux les chiffres qu'un graphique

une courbe est plus lisible qu'un radar

Titre

Légende

Unités

Origine des données (pour contrôle)

Renvoyer vers une fiche technique (procédures,...)

Adapter les informations présentées selon les supports (papier, électronique) et leur mode de présentation (articles, diaporama, ...)



Etape 4 Modalités de mise en œuvre

Préciser les procédures de

collecte de l'information
contrôle
calcul
mise en forme

Dans chaque procédure, il doit être précisé

Qui prend en charge chaque opération
A quel moment l'opération doit être effectuée
Quel est le mode opératoire

La formalisation permet au destinataire d'être informé de la manière dont est produite l'information

- d'en assurer la transmission du savoir (changement de personnel)
- d'asseoir la pratique régulière de l'évaluation

Démarche participative souhaitable pour éviter des rejets (« flicage », « espion »,...)

conclusion

Tableau de bord :

Outil de communication, de pilotage et d'aide à la décision

adaptable en fonction de la population cible

évolutif car les indicateurs ont une durée de vie limitée

Il permet de

montrer l'impact des décisions prises et mises en œuvre

d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs (écarts)

d'informer les responsables de la situation et l'évolution du domaine mesuré

mettre en évidence les actions pour atteindre les objectifs

...vers le tableau de bord prospectif (KAPLAN)