

Indicateurs, tableaux de bord : quelques définitions à l'usage des archivistes

Solange Bidou

Citer ce document / Cite this document :

Bidou Solange. Indicateurs, tableaux de bord : quelques définitions à l'usage des archivistes. In: La Gazette des archives, n°216, 2009. Chiffrer et évaluer les archives. pp. 17-21;

http://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2009_num_216_4_4632

Document généré le 15/03/2017

Indicateurs, tableaux de bord : quelques définitions à l'usage des archivistes

Solange BIDOU

La philosophie ancienne répartit les disciplines en deux catégories : celles qui connaissent des concepts abstraits universels, qui rentrent dans la catégorie des sciences, comme les mathématiques ou la philosophie ; et celles qui traitent des faits individuels. L'histoire fait partie de cette dernière catégorie, et notre métier d'archiviste particulièrement, car chaque liasse d'archives, chaque registre, chaque document est unique. Nous serions donc *a priori* dans un domaine où la référence, en particulier la référence chiffrée, n'a pas sa place. Pourtant, tout au long de son histoire et de son développement, l'archivistique a développé des notions générales. Dès le XIX^e siècle sont établis les plans de classement, valables pour tous les fonds départementaux et communaux. Au XX^e siècle, l'étude de Gérard et Christiane Naud structure les éléments de l'analyse en action, objet et typologie. Ainsi l'analyse, éminemment individuelle, se trouve agencée dans des systèmes généraux. Enfin, la normalisation encadre maintenant notre pratique avec des normes telles qu'ISAD-G, ISAAR, ISDF. Les chiffres eux-mêmes sont aussi de plus en plus présents : ceux de l'antique « rapport annuel », devenu depuis plus de vingt ans « l'enquête statistique annuelle » ; les critères de la LOLF accompagnent quelques rares indicateurs anciens d'activité, comme le célèbre « 3 000 m de microfilm par photographe et par an » ; la rédaction de cahiers des charges pour des marchés publics de plus en plus complexes utilise très souvent des références chiffrées. Mais cette pratique des chiffres est encore modeste et très empirique. À côté de nous, les entreprises ont pris depuis longtemps l'habitude d'utiliser les chiffres pour guider leurs décisions et valider leurs méthodes de travail. La bibliographie est ancienne et abondante sur le sujet. La question se pose donc pour nous : pouvons-nous faire évoluer notre pratique des chiffres, en profitant de toute la réflexion menée sur l'organisation des entreprises ? Est-il possible de traduire, et même développer, les quelques indicateurs chiffrés que nous connaissons, avec les outils et les méthodes mises au point pour un domaine d'activité *a priori* éloigné du nôtre,

sans dénaturer notre métier ? C'est ce que je vais tenter de faire brièvement ici, en rappelant tout d'abord ce que sont des indicateurs et en évoquant dans un second temps les utilisations possibles pour un archiviste et en particulier pour un directeur d'archives départementales. Le langage adopté et la présentation seront volontairement simplifiés, car supposés destinés à un public non averti.

Définitions

Les indicateurs

Un indicateur est un nombre qui mesure une quantité. Mais on ne peut évidemment pas s'arrêter à une définition aussi simple, voire simpliste. Cette quantité peut en effet avoir plusieurs valeurs : elle peut être uniquement descriptive (le service des archives compte trente-cinq agents), elle peut indiquer le but à atteindre (0 réclamation de la part des lecteurs), elle peut mesurer la distance par rapport à ce but (pourcentage des fonds correctement conditionnés par rapport au total des fonds conservés), elle peut enfin servir de référence pour un objet donné (3 000 mètres de microfilm réalisés par un photographe dans une année). C'est pourquoi l'habitude est de distinguer plusieurs types d'indicateurs :

- les indicateurs d'activité

Ils mesurent ce qui est effectivement réalisé ou non réalisé. On peut citer par exemple les quantités produites (mètres de microfilms, vues numérisées, fiches d'inventaire, etc.), les quantités traitées (métrage linéaire classé, nombre de feuillets restaurés, magasins récolés, etc.), les quantités stockées en attente (versements en attente de traitement arrivés dans l'année, ou bien présents en magasin, etc.).

- les indicateurs de productivité

Ils mesurent une activité rapportée à une personne ou à une période : nombre d'opérations par personne (citons à nouveau ici le métrage de microfilm par an et par personne, nombre de courriers traités par une secrétaire, etc.) ou bien nombre d'opérations par période (métrage linéaire classé en un jour, nombre d'ouvrages de bibliothèque catalogués en une heure, temps moyen pour la « petite restauration » d'un feuillet, etc.).

- les indicateurs de qualité

Ils indiquent le pourcentage d'anomalies (taux d'erreur dans un ensemble de vues numérisées, nombre de retours en magasins non conformes, nombre de lettres à corriger, etc.) ou le nombre de réclamations.

- les indicateurs de moyens

Effectifs, effectifs productifs (nombre d'agents faisant du classement, nombre d'heure des professeurs de service éducatifs, etc.), chiffres du budget, etc.

- les indicateurs de sécurité : nombre d'accidents
- les indicateurs de climat social : jours d'absentéisme, nombre d'idées émises, etc.
- les indicateurs de performance

Ce sont des indicateurs de productivité, de qualité, rapportés aux moyens mis en œuvre et qui permettent de mesurer l'efficacité globale d'un processus. Par exemple, la performance d'un atelier de numérisation d'après le nombre de vues produites, le nombre de vues à refaire, le temps de travail affecté à la numérisation, etc.

- les indicateurs normatifs

Cette liste d'indicateurs n'est bien sûr pas figée : bien d'autres types d'indicateurs peuvent être imaginés selon les besoins. En effet, un indicateur naît, évolue et éventuellement meurt pour donner naissance à un indicateur plus adapté à une nouvelle situation, notamment dans le cas où les objectifs évoluent. Il faut noter enfin que le vocabulaire n'est pas fixé, et que des noms différents peuvent désigner des indicateurs identiques, comme des noms identiques peuvent désigner des indicateurs différents.

Les tableaux de bord

Les indicateurs sont la base des tableaux de bord. Un tableau de bord est une représentation graphique synthétique d'un ensemble d'indicateurs. Il donne à un responsable les éléments lui permettant visuellement de faire l'analyse d'une situation et de prendre rapidement des décisions. Certains tableaux de bord relèvent des indicateurs à intervalles réguliers et livrent ainsi une information dans la durée, pour former une photographie sur une période donnée. Ils visent à caractériser une situation évolutive et permettent de suivre l'état d'avancement d'un programme ou l'efficacité d'une politique. D'autres mettent en relation plusieurs indicateurs, pour évaluer les interactions des uns sur les autres.

Les utilisations possibles

Les indicateurs recueillis sur notre activité peuvent avoir plusieurs utilisations. La première est de donner une photographie à un moment donné de la situation d'un service. C'est le cas par exemple des chiffres rassemblés dans l'« enquête statistique annuelle » : ils donnent une première connaissance de la situation et peuvent être utilisés de manière comparative. Ainsi, le nombre de visites reçues par le service d'archives comparé au nombre d'entrées d'un musée ou d'un site touristique, ou le nombre d'heures de service éducatif d'un service d'archives par rapport à un autre ou par rapport aux autres services culturels, etc. Ils permettent donc une meilleure appréciation de notre place dans l'ensemble des services culturels ou même dans l'ensemble des services. Qui n'a pas rassemblé des chiffres pour montrer qu'à charge de travail égale ou supérieure, son service était moins doté que le voisin ?

La deuxième est de donner une photographie dans le temps. Elle vise à connaître l'évolution de nos fonctions et à adapter nos pratiques. Par exemple, l'évolution du nombre de lecteurs accueillis en salle de lecture peut avoir une incidence sur le nombre de magasiniers chargés de la salle de lecture ; l'accroissement de recherches administratives peut amener à développer des compétences et une organisation particulières.

Mais la principale fonction des indicateurs et des tableaux de bord est de rassembler des chiffres afin de mesurer l'atteinte d'objectifs. Les indicateurs sont donc choisis en fonction de l'objectif fixé, en vue de mesurer au mieux sa réalisation. C'est le cas quand on fixe des objectifs à un agent : les indicateurs ont alors pour rôle de déterminer précisément leur réalisation et d'aboutir à une évaluation objective.

Dans le cadre d'une démarche qualité, les indicateurs et les tableaux de bord font partie des instruments de base et jouent un rôle essentiel. La démarche qualité peut se définir comme une action d'analyse et de suivi de son fonctionnement et de ses pratiques entreprise par un service pour obtenir, d'une part, la satisfaction du public, d'autre part, un haut niveau d'efficacité et de performance. Elle passe par la maîtrise des processus et la mise en place d'un système d'amélioration continue. Pour ce faire, les principaux outils utilisés sont les suivants :

- des fiches décrivant les processus suivis pour chaque action (voir celle publiée par la section des archivistes d'entreprises) ;
- des couples objectifs-indicateurs : la satisfaction du public et l'efficacité du service sont déclinés en objectifs précisément déterminés et dotés d'indicateurs d'évaluation ;

- des tableaux de bord avec des indicateurs permettant de suivre régulièrement l'atteinte des objectifs, par exemple : délai de réponse aux courriers (par rapport à un objectif de x jours), nombre de réclamations comptées en mois glissants (par rapport à un objectif de tant de réclamations admises), pourcentage de fonds convenablement conditionnés (par rapport à un objectif fixé à une hauteur raisonnable) ;

- des tableaux de bord avec des indicateurs permettant de suivre régulièrement la gestion des ressources et le rendement des moyens utilisés : production constatée dans telle ou telle action, à mettre en rapport avec un chiffre de productivité de référence ou un chiffre fixé en objectif ;

- des audits par le responsable chargé de la qualité au sein du service, réalisés soit en cas de distorsion constatée par rapport au fonctionnement ou aux résultats prévus, soit de manière régulière en vue d'amélioration. Ces audits s'appuient sur les fiches de processus, les tableaux de bord, les référentiels concernant la fonction auditée et sur les rapports d'audit précédents. Ils font l'état des écarts éventuels, en recherchent les causes et font des propositions de correction ou d'amélioration. Un calendrier d'actions correctives ou d'amélioration est fixé. Prenons pour exemple la gestion des entrées de versement : le processus comprend l'arrivée du véhicule du service, la mise en place dans la salle de réception, l'enregistrement dans le logiciel de gestion des archives, le récolement de vérification par rapport au bordereau de versement, le déplacement vers la salle de tri ou les magasins, l'envoi d'un accusé de réception au service versant. Un audit interne réalisé à la suite de découvertes de documents atteints par des moisissures dans les magasins a amené à introduire une action nouvelle : examen sanitaire du versement par la personne chargée de la conservation préventive, mise en salle de quarantaine si besoin, en vue de dépoussiérage ou désinfection. La fiche de processus a donc été réactualisée et le personnel formé à cette nouvelle manière d'agir.

- éventuellement des audits externes en vue d'une certification.

Parler des indicateurs utiles pour un service d'archives, c'est traiter un très vaste sujet. Notre groupe de travail s'est plus modestement attaché à rechercher des indicateurs de référence, malgré la difficulté de ce type d'exercice. Il reste donc à chacun un vaste programme s'il veut développer l'usage de cet outil.

Solange BIDOU
Directeur des Archives départementales de la Loire
solange.bidou@cg42.fr