

Table ronde : Présentation des travaux, bilan et perspectives du groupe de travail « Chiffrer les archives »

Martin de Framond, Samuel Gibiat, Isabelle Vernus

Citer ce document / Cite this document :

Framond Martin de, Gibiat Samuel, Vernus Isabelle. Table ronde : Présentation des travaux, bilan et perspectives du groupe de travail « Chiffrer les archives ». In: La Gazette des archives, n°216, 2009. Chiffrer et évaluer les archives. pp. 23-28;

http://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2009_num_216_4_4633

Document généré le 15/03/2017

Présentation des travaux, bilan et perspectives du groupe de travail « Chiffrer les archives »

Martin de FRAMOND, Samuel GIBIAT et Isabelle VERNUS

Origines et motivations de la démarche

L'expérience vécue dans les services révélait fréquemment un manque de référentiel déterminé et facile d'accès qui aurait permis de disposer aisément d'indicateurs fiables de cœur de métier à l'appui de projets de service et de demandes de moyens. Le constat de cette absence de référentiel d'indicateurs métier, largement partagé au sein de la section Archives départementales, a conduit à la constitution d'un groupe de travail, à la suite des RASAD de janvier 2006. Les objectifs initiaux que s'était assignés le groupe de travail étaient les suivants :

- définir une méthodologie et une typologie d'indicateurs utiles à l'ensemble des services d'archives départementales ;
- les rendre accessibles de façon partagée sur le site de l'AAF ;
- élaborer et mettre en ligne des fiches d'expérience destinées à rendre compte, de façon qualitative, des données qui interfèrent, outre les indicateurs, dans une démarche complexe impliquant plusieurs acteurs et des expertises métier différentes.

Méthodologie

Dans ses premières réunions, le groupe s'est entendu sur les grandes lignes d'une méthode de travail : définition collective du périmètre et de la terminologie, collecte partagée des données par enquête ou recherche documentaire, points d'étape sur l'avancée de la collecte et ses résultats.

Le périmètre fonctionnel

Dans un premier temps, ont été choisis les domaines ou zones d'activités ou de fonctionnement qui feraient l'objet d'une évaluation, avant que ne soient sélectionnés les indicateurs spécifiques à chacune de ces zones. Les onze domaines retenus relèvent de deux catégories :

- les domaines « ressources » (personnel, budget, bâtiment) : ceux-ci constituent les éléments d'un environnement, d'un contexte de gestion. Il s'agit de domaines à évolution lente, dans lesquels l'archiviste dispose de leviers d'action limités, en raison de contraintes externes préexistantes (ex : la situation démographique et économique de la collectivité qui pèse sur son budget), mais qui ont un impact fort sur les domaines du second type ;

- les domaines « activités », centrés sur certaines activités « métier » : il s'agit d'activités faisant appel à des savoir-faire spécifiques des services d'archives (traitement des fonds, restauration du papier, etc.).

Nature des indicateurs

Plusieurs types d'indicateurs ont été distingués, en fonction de leur nature. Une telle typologie n'a pas été inventée pour les besoins du groupe, mais s'inspire très largement des catégories définies par la méthodologie classique de la démarche qualité.

- Les indicateurs normatifs : c'est la norme en vigueur au moment de l'enquête ; ces indices sont liés à la conjoncture (exemple : coût d'une prestation externe) ou à la réglementation en vigueur. Toutefois, les normes à caractère strictement réglementaire, qui, à l'origine du projet, devaient être présentées, ont finalement été exclues car jugées non prioritaires et aisées à retrouver (exemple : résistance des planchers). Le nombre de ces indicateurs est, *in fine*, très réduit.

- Les indicateurs qualité, qui permettent d'évaluer l'évolution de la qualité du service rendu à l'utilisateur ;

- Les indicateurs d'activité, qui mesurent l'évolution de la réalisation d'une fonction, sans que soit forcément introduite une notion de performance (nombre de lecteurs reçus en salle pendant une période donnée, etc.) ;

- Les indicateurs de performance, pour apprécier les résultats en fonction des moyens engagés et des objectifs définis, et finalement l'efficacité et l'efficience de la politique menée.

Certains indicateurs relèvent d'une double nature, à la fois performance et qualité : il en est ainsi du ratio « ml éliminés avec visa par rapport au total éliminé ». Comme service public, une importance particulière a été accordée aux indicateurs qualité, sans pour autant rejeter systématiquement la notion de performance, dans les domaines où sa recherche se justifie.

Choix des indicateurs et méthode de calcul

Très vite, une première liste d'indicateurs a pu être dressée mais l'élaboration définitive a fait l'objet de longues discussions au sein du groupe de travail, avant qu'un consensus ne s'établisse sur la pertinence et sur les modes de calcul de chaque indicateur. Ont été délaissés les indicateurs trop généraux, redondants, trop complexes ou trop longs à établir, ou encore faisant référence à des concepts flous (exemple : nombre de cotes récolées par heure, transformé en nombre de ml). Afin d'équilibrer l'enquête, nous avons veillé à retenir, pour chaque domaine, un nombre minimum d'indicateurs, en l'occurrence trois, et un nombre maximum. Les domaines ressources, traités avant les autres, ont spontanément évoqué plus d'indicateurs que les domaines techniques, probablement parce que les données étaient plus aisément quantifiables, voire déjà quantifiées. Le groupe, spontanément enclin à imaginer une foule d'indicateurs, s'est efforcé de conserver une pensée directrice : au fond, en tant qu'archiviste, qu'avons-nous besoin d'évaluer ? L'indicateur choisi est-il pertinent pour cette évaluation ? Certains risques ont été identifiés au fil des séances : effets pervers de certains indicateurs, susceptibles d'interprétations divergentes ou de retombées négatives. Ainsi, le nombre des lecteurs en salle, qui serait réduit suite à la mise en ligne d'archives numérisées, pourrait entraîner une baisse des moyens humains affectés au service. Par ailleurs, des paramètres exogènes, non pris en compte initialement, pouvaient risquer de fausser les indicateurs. Le temps a probablement manqué pour mener certaines réflexions sur l'usage que nous souhaitons faire de ces indicateurs : à qui, finalement, devront-ils servir ? Sont-ils conçus pour un usage interne uniquement, ou voulons-nous les diffuser à notre hiérarchie, à la profession ? Qui devra comprendre le sens des indicateurs choisis : les agents du service, les partenaires, la hiérarchie ? Tous les indicateurs sont fournis sous forme de données chiffrées, et comportent une unité de mesure. Nombre d'entre eux sont des ratios (nombre de... par..., coût de... par...), d'autres sont des pourcentages (taux de..., part de..., proportion de...), d'autres enfin sont des valeurs absolues (coût moyen de..., délai de réalisation de...). À l'origine, les coûts, trop sujets à la conjoncture, avaient été écartés.

Mode de collecte

Les domaines et leurs indicateurs ont été répartis entre les membres du groupe de travail qui ont été chargés, chacun pour son secteur, de recueillir les données de base utiles au calcul de la valeur des indicateurs. Pour cela, deux modes ont été retenus : l'enquête statistique annuelle de la Direction des archives de France (RAA DAF) et le retour d'expérience (RETEX). Dans le premier cas, nous reconnaissons avoir négligé de demander au département compétent de la DAF les tableaux qui auraient facilité les calculs. Par ailleurs, l'absence de données récentes introduit un biais dans les résultats. Enfin, pour les deux raisons précédentes, le principe initial d'exploiter les enquêtes des dix dernières années puis des cinq dernières années s'est révélé difficile à tenir. En ce qui concerne les retours d'expérience, il s'agissait, faute de chiffres « officiels », d'interroger la pratique de son propre service et de collecter des données externes à celui-ci (groupe de travail, voisins et amis bien disposés), pour disposer d'un nombre de réponses suffisant. Là encore, le temps a manqué pour une enquête approfondie et l'appel à contribution lancé sur le forum a rencontré un silence assourdissant car mal compris par nos collègues. Seuls, des services d'archives départementales ont fait l'objet, individuellement, de nos interrogatoires ; l'exploitation de chiffres provenant d'autres services territoriaux ou de services nationaux, dotés d'une forte expérience dans certains domaines (le récolement, le reconditionnement, la restauration aux Archives nationales), pourront à l'avenir fournir des comparaisons intéressantes. Mais rappelons à notre décharge le contexte de l'enquête : la section des Archives départementales.

Présentation des résultats

Le tableau final ne contient aucune interprétation mais les résultats ont été positionnés vis-à-vis des objectifs de qualité, d'efficacité, etc., en fonction de niveaux : les résultats constituent-ils une valeur plancher (le minimum requis), une valeur cible, le haut de gamme, une valeur moyenne ou médiane à la date de l'enquête ? Afin de garantir la validité des données que nous fournissions et permettre leur réutilisation, faciliter la confrontation des données entre elles et l'interprétation des résultats, il a été convenu d'ajouter, dans un champ « commentaires », des éléments d'éclairage précis sur l'environnement, le contexte de constitution des données : taille du département, matériel utilisé, niveau de qualification des agents, etc. Dans certains cas, lorsque les résultats étaient trop hétérogènes, il a été jugé intéressant d'introduire une modulation en fonction de la taille du département par exemple. Trois catégories (moins de 300 000 habitants, moins d'un million d'habitants, plus d'un million d'habitants) ont été distinguées. En revanche, nous n'avons pas indiqué les limites

perceptibles aux indicateurs choisis. Ajoutons que la fiabilité mathématique de nos indicateurs est certainement discutable : nous avons, le plus souvent, travaillé sur la moyenne (non pondérée, qui plus est) que sur la médiane, etc. Dernière étape présentée lors de ces RASAD : la mise en ligne du tableau sur le site de l'AAF¹, permettant sa consultation, sa critique et son enrichissement, dans l'esprit qui nous anime au sein de l'association, à savoir la mise à disposition d'outils métier et la mutualisation des ressources. L'ambition du groupe de travail était également de rédiger et mettre en ligne des fiches d'expérience relatives à des opérations complexes, nécessitant une planification et un suivi exigeant de leur réalisation. Elles représentaient un complément, jugé indispensable, à la démarche d'indicateurs, mais leur élaboration n'a pu être menée à bien dans les délais initialement fixés, les membres du groupe de travail ayant préjugé de leur disponibilité.

Bilan d'étape

Au terme de cette présentation, le groupe de travail a souhaité esquisser un bilan d'étape d'une démarche encore en devenir, plutôt que de prétendre dégager des conclusions péremptoires. La réflexion conduite au long de ces trois années quant à la faisabilité d'un référentiel d'indicateurs métiers – objectif premier de notre groupe de travail – amène à conclure de façon affirmative, mais nuancée :

- la définition méthodique d'un référentiel d'indicateurs métiers est un exercice laborieux, qui exige une solide évaluation des données primaires, un travail de collecte et de traitement statistique souvent chronophage ; elle n'admet pas de facilités ni d'approximation ;
- il est apparu difficile de formaliser certains indicateurs de façon simple et univoque : dans près de 90 % des cas, un indicateur n'est utilisable qu'avec les données contextuelles qui le structurent et le documentent (notamment indicateurs de coûts), d'où l'importance capitale de la colonne « observations contextuelles » ;
- les indicateurs de coûts (en particulier des bâtiments) sont très évolutifs en fonction de paramètres externes (indice du coût à la construction) : des actualisations périodiques sont donc nécessaires ;
- des indicateurs se sont avérés utopiques ou indéfinissables (productivité annuelle d'un fonctionnaire, dans une ère de transition entre production papier classique et gestion électronique des données) ;

¹ <http://www.archivistes.org>

▪ absence de données dans des domaines nouveaux qui n'offrent pas encore de recul ou d'expérimentations suffisamment nombreuses ou bien identifiées (archivage électronique).

L'avenir de la démarche dépend de l'adhésion ou non des services d'archives : il leur appartient de faire l'évaluation du produit actuel et de lui donner ou non un avenir en le nourrissant et en l'enrichissant.

Au terme de la présentation, les membres du groupe de travail ont été conduits à interroger leur auditoire sur les causes de l'échec de l'enquête participative lancée par courriel sur la liste Adhérents Archives départementales et services, en juin 2008 :

- 1 - manque de temps pour collecter puis répondre ?
- 2 - difficultés à appréhender la formulation actuelle des indicateurs ?
- 3 - absence de culture d'indicateurs ou d'indicateurs formalisés disponibles ?
- 4 - divergence de vues quant à la typologie des indicateurs à renseigner ?
- 5 - sentiment de malaise à se positionner, de fait, dans un univers comparatiste ou d'évaluation comparée de la performance ?
- 6 - scepticisme ou rejet foncier de la démarche ?

À l'issue des échanges, d'où il ressortait le bien-fondé de la démarche mais une approche pédagogique insuffisante dans la présentation de la finalité et des outils supports de l'enquête en ligne, un appel à participation a été lancé à nouveau en vue d'une critique constructive et d'une poursuite de la démarche dans un esprit de partage et d'optimisation, le souhait du groupe de travail et des membres présents de la section Archives départementales étant de poursuivre l'enrichissement de cette base et de maintenir une veille.

Martin de FRAMOND
Archives départementales de la Haute-Loire
martinde.framond@cg43.fr

Samuel GIBIAT
Archives départementales de la Corrèze
sgibiat@cg19.fr

Isabelle VERNUS
Archives départementales de Saône-et-Loire
i.vernus@cg71.fr