

GARANTIR LA QUALITÉ DES DONNÉES DE PILOTAGE DE LA BIBLIOTHÈQUE, UN ENJEU COLLECTIF

Perspectives de la mission « Aide à la décision » de la Direction générale déléguée Bibliothèques et appui à la science ouverte (DGD BAPSO – Université Grenoble Alpes)

Marion Etasse

Ingénieur d'études dans les bibliothèques universitaires de Grenoble

Depuis plus d'une dizaine d'années, les bibliothèques universitaires (BU) de Grenoble ont activement investi le champ de l'évaluation. Aujourd'hui, quels sont les gisements de données à faire communiquer? Quels sont les principaux enjeux techniques? Par ailleurs, ce travail sur le pilotage n'a pas seulement permis de créer des outils et des méthodes: il a aussi fait émerger une culture de la donnée au sein du service, en agissant comme un levier pour faire évoluer les compétences et les pratiques au quotidien. De quelle manière les compétences internes ont-elles évolué? L'article aborde le sujet de l'aide à la décision sous l'angle technique et méthodologique.

L'AIDE À LA DÉCISION À LA DGD BAPSO ET SA PLACE DANS LE PANORAMA PLUS LARGE DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES (UGA)

Le réseau documentaire UGA comprend 10 bibliothèques intégrées (BU) et une trentaine de bibliothèques associées de composantes ou de laboratoires.

La DGD BAPSO anime ce réseau documentaire, y compris pour les bibliothèques associées:

- gestion des systèmes de gestion des bibliothèques; formations, paramétrage, suivi et assistance à l'ensemble des bibliothèques participantes;
- coordination du déploiement Sudoc des bibliothèques participantes;

- diffusion des statistiques et des indicateurs produits ;
- coordination des réponses à l'ESGBU¹ pour l'ensemble des bibliothèques et synthèse ;
- coordination des formations à la méthodologie documentaire ;
- organisation des journées annuelles du réseau documentaire ;
- rôle d'expertise pour toute demande d'évolution d'une bibliothèque.

L'évaluation des services, une longue tradition dans les BU de Grenoble

L'activité d'évaluation en bibliothèques est induite notamment par l'ESGBU (1976). D'abord outil de contrôle et de suivi de politique documentaire, elle est aujourd'hui un levier d'actions. Les BU de Grenoble sont pilotes sur le sujet en créant, en 2006, une mission dédiée aux indicateurs, placée sous la responsabilité de la directrice adjointe. Un personnel a été spécifiquement recruté afin de mettre en place un outil professionnel de calcul des indicateurs et statistiques. En 2015, la mission indicateurs devient la mission « Aide à la décision ». Une lettre de cadrage aux objectifs clairs vient alors appuyer les grandes orientations avec l'impératif d'impliquer et de responsabiliser beaucoup d'acteurs. *« L'ambition était surtout de dégager du temps pour les chefs de départements et la direction du SICD au bénéfice de l'analyse des résultats et de l'élaboration des orientations. En un mot, l'objectif était de doter la bibliothèque d'un outil fiable d'aide à la décision »* (Delcarmine, 2010).

Tout a commencé par l'élaboration d'un référentiel d'indicateurs ayant pour visée de produire une image de l'ensemble de l'activité des bibliothèques et tracer les évolutions dans le temps, afin de fixer des objectifs réalistes et pertinents. Dans un premier temps, le suivi a été réalisé sous forme de tableaux faits sur tableur, puis une base de données d'indicateurs a été construite avec l'aide de la Direction générale déléguée au système d'information (DGDSI).

Ce projet d'établissement s'intègre dans l'évaluation globale de la politique publique : loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et rapports annuels de performances (RAP). Depuis la mise en place de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) et l'acquisition des responsabilités et compétences élargies (RCE), puis avec le durcissement des politiques publiques et le plan de relance, il est devenu nécessaire de rendre des comptes à nos tutelles et cela passe par le suivi d'indicateurs de performance.

Depuis plus de dix ans dans les BU de Grenoble, l'évaluation est l'affaire de tous ; cela passe par l'acculturation au long cours de l'ensemble des agents. Lors de la mise en place de l'évaluation, les efforts ont été déployés en commun, cela a contribué au renfort de la cohésion de l'équipe. Aujourd'hui, dans un contexte de moyens financiers et humains encore plus contraints, les questions de performance et de rentabilité deviennent prégnantes.

1 Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires.

Les missions en lien avec l'évaluation : être au carrefour des services de l'université

La mission principale autour de l'aide à la décision réside dans la conception, la gestion et le développement du système d'évaluation global de la direction générale déléguée (DGD). Tout d'abord, il s'agit d'accompagner les directions et services de la DGD dans leurs chantiers structurels et courants. Cet accompagnement se nourrit de la connaissance des problématiques de l'évaluation dans les organisations, notamment en bibliothèque. Un autre objectif est de fournir des statistiques dans le cadre des chantiers annuels de la DGD, tels que l'enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires (ESGBU) ou le rapport d'activité. Les missions en lien avec l'aide à la décision consistent également à établir des analyses à la demande de la direction générale, des services de l'université et des services des bibliothèques de la DGD BAPSO. Enfin, il s'agit aussi de coordonner et faciliter le recueil des données pour l'enquête ESGBU et d'en exploiter les données nationales.

La mission secondaire qui sous-tend l'ensemble de ces activités est le recueil des besoins des services et des équipes en matière de suivi de leur activité et l'amélioration de leurs process métiers. Cela se traduit par les tâches suivantes : rencontrer les services et les équipes, analyser les éléments de suivi de l'activité, avoir un rôle de conseil et d'expertise, faire des propositions pour fluidifier et enrichir les processus et procédures.

Identifier les évolutions de la fonction documentaire : vérifier, modéliser, faciliter

La DGD BAPSO s'est dotée d'une mission « Aide à la décision » qui lui est propre. Ces activités de pilotage impliquent une connaissance approfondie des métiers des bibliothèques, mais également des compétences spécifiques aux enjeux d'évaluation.

En 2016, suite à la fusion des universités Joseph-Fourier (Grenoble-1, UJF), Pierre-Mendès-France (Grenoble-2, UPMF) et Stendhal (Grenoble-3), j'ai pris la responsabilité de la mission « Outils, support et innovation » de la DGD BAPSO qui a pour vocation principale d'accompagner l'ensemble des directions et services de la DGD autour des questions des systèmes d'information documentaire.

La mission « Aide à la décision » est résolument stratégique : il s'agit d'accompagner les équipes dans l'évaluation et la valorisation de l'ensemble des activités des bibliothèques. Les visées sont multiples puisqu'il faut développer une démarche de service portant sur l'ensemble du périmètre de la DGD en vue de fournir les données utiles aux prises de décisions et au pilotage par la direction générale de la DGD BAPSO. Cela nécessite d'acquérir une bonne connaissance de l'activité des BU et du réseau documentaire pour vérifier comment les besoins de la communauté universitaire et des utilisateurs de la documentation sont satisfaits. L'un des enjeux est de vérifier comment les évolutions de la fonction documentaire sont réalisées et perçues. Le critère temporel joue un rôle majeur dans la prise de décision et il faut donner la possibilité aux décideurs de suivre l'activité dans le temps pour se projeter. Cela peut notamment nécessiter de

modéliser des données de manière à anticiper des évolutions. Enfin, toute l'activité de la mission « Aide à la décision » a pour fil rouge de s'assurer en permanence de l'équilibre entre moyens mis en œuvre et résultats.

Piloter un service dédié à l'aide à la décision, c'est faciliter, simplifier et accélérer la collecte des données tout comme la conception de rapports et de tableaux de bord. Il s'agit donc d'automatiser tout ce qui peut l'être grâce à l'informatique décisionnelle. Des outils de « Business Intelligence » permettent actuellement au service de fournir plusieurs milliers de rapports annuels nécessaires au suivi. La priorité de la mission « Aide à la décision » est la révision de l'architecture du système utilisé car il doit s'appuyer, pour certaines données, sur le nouvel outil de gestion des bibliothèques (SIGB) Alma-Primo. D'autre part, en partenariat avec la DGDSI, il est prévu de mettre en place un entrepôt de données de manière à consolider et agréger l'ensemble des données produites par les différents systèmes d'information pour ainsi « historiser » et offrir une vue d'ensemble des différentes transactions au fil du temps. Enfin, la mission « Aide à la décision » va accompagner le projet de bibliométrie autour de la science ouverte. Le résultat attendu est de produire des documents de qualité, facilement communicables à la direction, aux services, à l'ensemble de l'équipe, mais aussi aux instances de l'université, ou encore au ministère, etc. Tout cela doit pouvoir être effectué sans alourdir la charge de travail des services, et en facilitant le travail collaboratif et la transversalité.

L'évaluation, pour quoi et avec qui ?

Évaluer c'est tout d'abord s'ouvrir à la critique constructive des actions mises en place. Ce que l'on recherche, c'est mieux connaître nos publics par la mesure des usages des collections et des services pour adapter notre offre aux besoins réels, et non supposés, de nos publics. Nos actions s'inscrivent dans le panorama plus large de l'UGA en évaluant l'impact des activités et services des BU comme appui à la formation des étudiants et comme valorisation et appui à la recherche (documentation imprimée et en ligne, mise à disposition d'espaces collaboratifs de travail, très utilisés par les étudiants). Nos analyses viennent ainsi alimenter la réflexion d'instances politiques au niveau du président de l'université et de la Direction générale des services (DGS), au niveau du Conseil de documentation, etc.

Avec l'université, nous agissons pour faire converger nos besoins de pilotages métiers avec ceux de l'UGA. La mission « Aide à la décision » travaille conjointement avec la DGS à travers une collaboration étroite avec la « Direction pilotage et projets transversaux, amélioration qualité » (DiPPAQ) qui assure le pilotage central de l'université. Depuis peu, nous participons au portail d'information et d'aide à la décision (PIAD) en mettant en valeur certaines de nos activités et actions et en diffusant nos chiffres clés sur l'intranet de l'université. Enfin, couplée à des outils performants de data visualisation, l'évaluation est un levier puissant de compréhension et de valorisation de l'activité. Elle facilite l'arbitrage au niveau des instances de décision et, de manière plus large, constitue un maillon fort de la politique de communication de la DGD.

Au sein des bibliothèques, l'évaluation nous aide à guider les choix propres à l'ensemble des services et directions de la DGD BAPSO grâce au suivi d'activité très fin et permet au comité de direction de la DGD, dont la mission « Aide à la décision » fait partie, de prendre des décisions éclairées, et ponctuellement, pour la direction générale, de diffuser des chiffres à la demande des tutelles. L'évaluation permet de couvrir l'ensemble des besoins en termes de remontées d'indicateurs : pour le rapport d'activité (DGD), chiffres clés (DGD et UGA), le contrat quinquennal de l'UGA, l'ESGBU (MESRI)², le RAP (MESRI).

EXPLOITER L'ENSEMBLE DES GISEMENTS DE DONNÉES, UN ENJEU TECHNIQUE

Les gisements de données sont très variés en bibliothèques

Le plus gros de ces gisements est le couple SIGB/outil de découverte, qui, à lui seul, fournit les données sur les utilisateurs, les transactions, les usages de la documentation électronique, les suivis d'activités internes de nombreux services autour des collections, etc.

Pour autant, le chiffre de toutes les attentions, le baromètre des BU, est le suivi de la fréquentation. Le nombre d'entrées/sorties, et les indicateurs qui en découlent, est fourni par les compteurs des portiques d'entrée.

Tout un panel de bases de données vient compléter ces indicateurs. Nous disposons ainsi d'une application de saisie d'indicateurs pour le suivi des actions culturelles, de la numérisation, des transactions liées au PEB³; des applications de gestion et de suivi d'activités (formations données dans les BU à destination des usagers et des personnels); et l'exploitation des données d'ezMESURE, l'entrepôt national centralisant les statistiques d'usage de la documentation scientifique numérique des établissements de l'enseignement supérieur.

Une approche pragmatique de l'enjeu technique

Disposer d'une multitude de gisements de données est source de complexité. Jusqu'à présent, l'ensemble de ces données était agrégé dans un gros silo alimenté par des copies complètes de tables des bases de données d'origine. Il s'agissait d'un système d'information décisionnel, mais qui présentait quelques limites de cohérence et des temps de traitement trop longs dus à un trop grand nombre de données.

Il nous a donc paru indispensable de nous lancer dans un projet de construction d'un véritable entrepôt de données de façon à permettre les croisements entre toutes ces données par leur mise en cohérence, et gagner en efficacité dans les interrogations.

2 Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

3 Prêt entre bibliothèques.

Cela permettra aussi, à terme, d'intégrer nos données dans un entrepôt de données plus large, celui de l'UGA, pour croiser nos données avec celles des autres directions générales de l'université et ainsi mieux couvrir notre objectif de mesure d'impact.

Construire un entrepôt de données de manière à pouvoir croiser toutes les données souhaitées, et cela de manière fiable et optimisée, est un projet très long et très lourd, pour lequel nous avons l'appui essentiel de la DSI de l'université.

Conséquences de la mise en place d'outils décisionnels

Il est absolument nécessaire d'avoir une connaissance fine des métiers liés aux activités des bibliothèques pour pouvoir dialoguer de manière efficace avec les services, en plus de compétences techniques et relationnelles pour faire traduire les besoins des fonctionnels par l'équipe technique (DSI) en une solution utilisable.

Cet objectif n'a pu être atteint que par un renforcement de la mission « Aide à la décision » par un ingénieur d'études avec un profil AMOA (assistance à maîtrise d'ouvrage), indispensable au recueil des besoins des utilisateurs notamment, et par des formations avancées au langage de requêtes (SQL) et aux outils de Business Intelligence.

Le projet d'entrepôt de données est un projet qui s'inscrit dans le schéma directeur 2020-2024 de la DGD BAPSO et qui va se prolonger sur plusieurs années pour prendre en compte, petit à petit, l'ensemble des domaines métiers des bibliothèques.

La direction du pilotage de l'Université Grenoble Alpes s'intéresse de très près à notre expérience dans ce projet et est en demande de partage de notre expertise dans le domaine du *data warehousing*⁴ pour le projet d'entrepôt de données global de l'UGA. Sa construction est prévue pour durer huit ans, l'intégration de nos données à cet entrepôt global est donc un projet à long terme. Cette articulation est innovante et n'existe pas ou très peu dans les universités françaises.

MÉTHODOLOGIE DE LA CONSTRUCTION DE L'ENTREPÔT DE DONNÉES

De manière théorique, un système d'information décisionnel désigne les moyens, outils et méthodes qui permettent à une entité de collecter, consolider et mettre à disposition les données, afin d'offrir une aide à la décision grâce à une vision d'ensemble de l'activité.

Un entrepôt de données est un système d'information décisionnel dont les données opérationnelles sont choisies et extraites régulièrement depuis les différentes sources. Les données sont intégrées dans l'entrepôt de données qui est un espace unifié qui permet de masquer la diversité de l'origine des données. Les données sont restructurées pour gagner en cohérence, enrichies (métadonnées), agrégées, reformatées ; elles sont mises à disposition des utilisateurs en vues métiers (contextes ou *data marts*⁵ ayant

4 *Data warehouse* = entrepôt de données.

5 [NDLR] <https://fr.wikipedia.org/wiki/Datamart>

du sens); enfin, les données sont présentées sous forme de rapports analytiques et de tableaux de bord interactifs via un outil de restitution.

Seul un entrepôt de données, global, transverse et « historisé » permet de traiter correctement les données de l'organisation. L'historisation des données repose sur le principe de conservation de la traçabilité des informations et des décisions prises. Une fois entrées dans l'entrepôt, les données sont stables et non modifiables par les utilisateurs. Ainsi une requête lancée à des moments différents donnera toujours les mêmes résultats.

Dans un entrepôt de données, on parle d'analyse multidimensionnelle dans la mesure où chaque indicateur pertinent étant corrélé à un autre, il influe sur un objectif et sur la stratégie de l'organisation. Nous avons choisi de construire notre entrepôt de données multidimensionnel de manière itérative et incrémentale en démarrant par le processus le plus important pour notre établissement et le plus facile à mettre en œuvre car suivi depuis très longtemps déjà et de manière automatisée (données validées), c'est celui de la fréquentation des BU. Partant sur ce fait, il nous a fallu néanmoins imaginer tous les autres faits possibles – par faits, nous entendons les domaines que nous souhaitons suivre – et associer toutes les dimensions : les dimensions sont les axes d'analyses (date, bâtiment, événement, etc.).

Étapes de la construction d'un entrepôt de données

Partant des besoins connus des différents services et directions de la DGD BAPSO, il nous a fallu dégager les axes d'analyse, qui constitueront les dimensions et les éléments à analyser, qui seront les faits. Dès lors, nous avons pu élaborer une matrice des faits et dimensions ; de cette matrice va découler la modélisation des données.

Il existe plusieurs façons de modéliser des données, nous avons fait le choix de la modélisation en étoile, qui est plus simple. Le terme « étoile » est utilisé car chaque dimension fait l'objet d'une table. Les tables de dimensions sont disposées autour d'une table de faits.

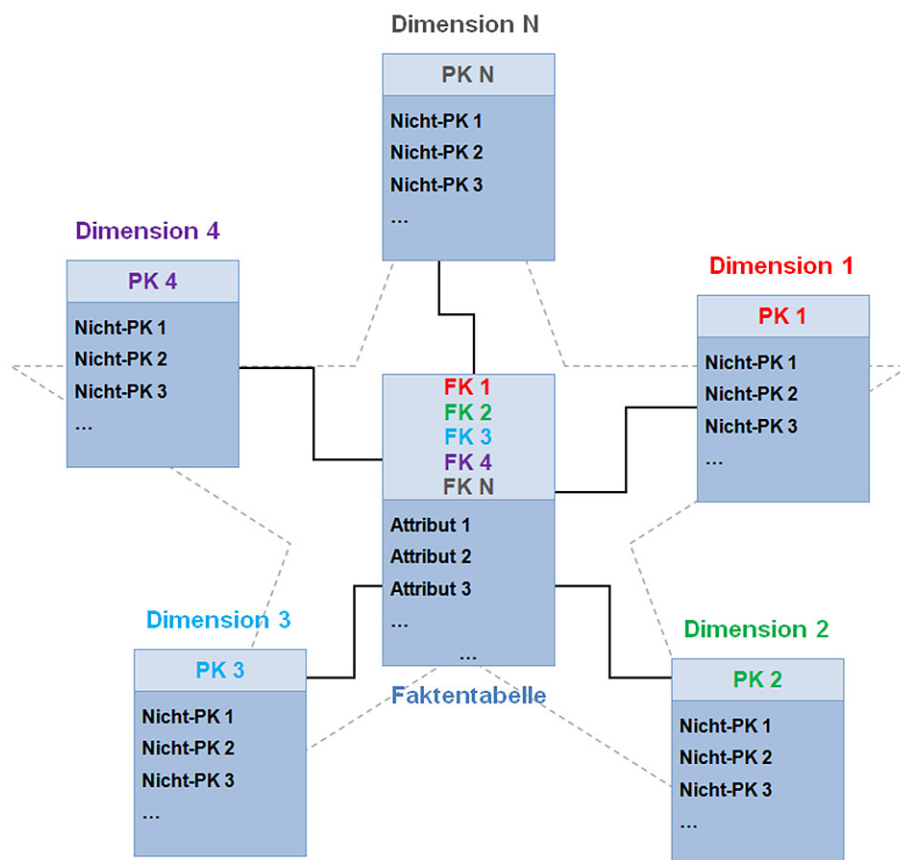
La table de faits contient les mesures, elle est reliée aux tables des dimensions par des relations (comme dans un SGBD relationnel). Les tables de dimensions contiennent les éléments d'analyse à travers lesquels les utilisateurs et décideurs verront les faits. Il est indispensable d'accorder un grand temps de réflexion sur la cohérence des données, notamment sur la granularité.

Il y aura autant d'ensembles de données modélisées en étoile que de besoins, c'est la vue complète de ces ensembles de données (étoiles) qui constitue l'entrepôt de données.

Nous avons fait le choix de construire notre entrepôt de données en construisant les étoiles une par une. Il s'agit de ce que l'on appelle la méthode Bottom-up, la plus simple à réaliser.

Figure 1. Exemple théorique de schéma en étoile

(source : Dhw dbi, CC BY-SA 3.0 < <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>>, via Wikimedia Commons)



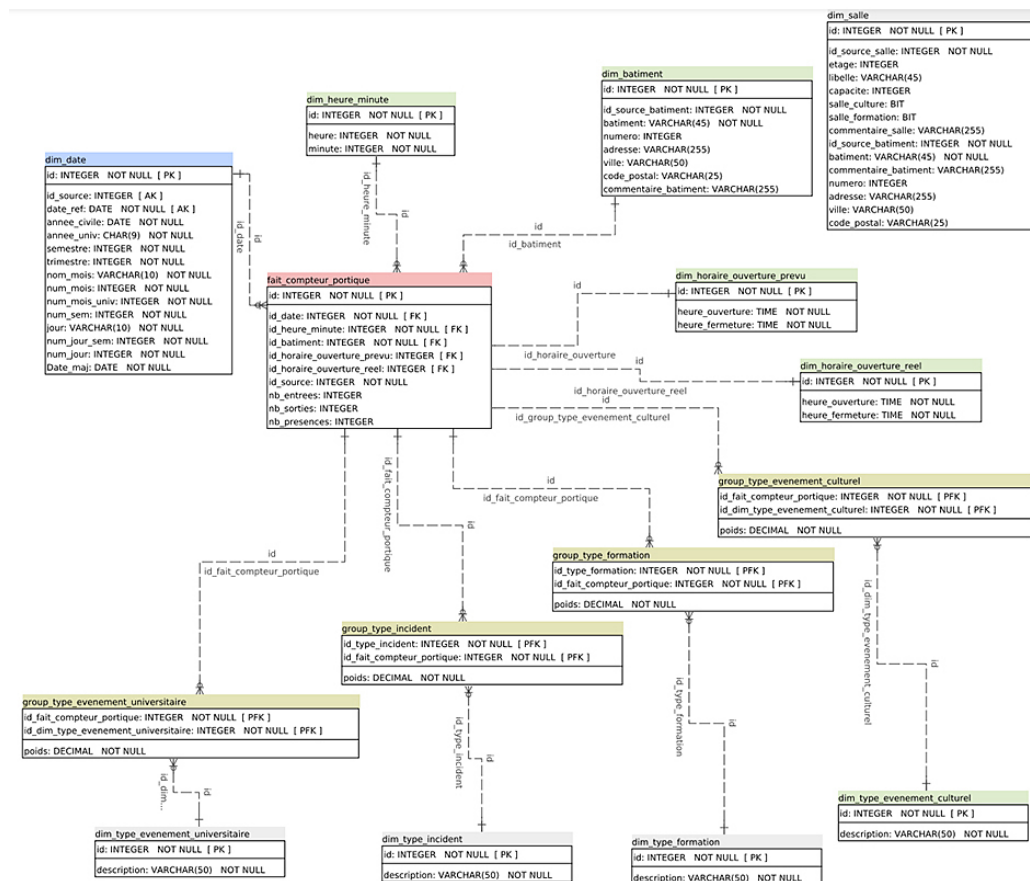
Appliquées à notre vue métier spécifique de la fréquentation des BU, les tables de faits et dimensions sont organisées ainsi :

- La table de faits
 - fréquentation
- Les tables des dimensions autour recouvrent les concepts suivants :
 - bâtiment
 - date
 - heure minute
 - horaire prévu
 - horaire réel
 - événement universitaire
 - événement culturel
 - formation
 - incident

Il est essentiel de ne pas négliger le temps accordé à cette étape de modélisation dimensionnelle des données. Elle est en effet la base pour développer le modèle

physique des données qui est l'équivalent d'un SGBD et dont l'architecture physique est basée sur la modélisation faite auparavant. Ce modèle physique est ce que l'on nomme « back room » ; le « front room » est l'outil de restitution.

Figure 2. Schéma en étoile du fait lié à la fréquentation et nommé « fait_compteur_portique »



UNE FINALITÉ DE L'ÉVALUATION EN BIBLIOTHÈQUE : LA MESURE DE L'EFFICIENCE

L'objectif final est d'améliorer l'efficacité de l'investissement public. À l'échelle d'une bibliothèque ou d'un réseau de bibliothèques, c'est être conscient des moyens mis à disposition pour les objectifs fixés et de savoir mesurer le degré d'atteinte de ces objectifs au regard des moyens mis en œuvre. Autrement dit, les moyens mis en œuvre se justifient-ils ?

En juxtaposant les moyens dont disposent les bibliothèques (espaces, budget, collections, horaires, personnels, informatique) et les résultats (utilisation des ressources et des services proposés, ratios disponibilité des ressources par personne : surfaces, heures d'ouverture, nombre de salles de travail en groupe, etc.), on peut mesurer

l'efficacité des ressources et des services en termes de coûts par prêt, par unité documentaire vue ou téléchargée, en termes de délais de mise à disposition des documents (suite à une suggestion d'achat ou une demande de PEB), etc.

La finalité de cette mesure de l'efficacité est de dégager les points forts, c'est-à-dire là où l'activité est efficace en utilisant un minimum de moyens, pour pouvoir les mettre en avant et les reproduire, ainsi que les axes de perfectionnement potentiels pour aller dans le sens de l'amélioration continue.

FAIRE ÉVOLUER UN RÉFÉRENTIEL D'INDICATEURS

Le référentiel d'indicateurs a bien entendu beaucoup évolué depuis sa constitution en 2006. C'est un travail de chaque instant. Plus le référentiel est fourni plus les changements sont nombreux à surveiller, c'est un temps de travail à prendre en compte.

La notion essentielle est la définition de l'indicateur, elle doit être la plus claire et précise possible pour être comprise de la même façon par tous et rendre ainsi l'indicateur valide et fiable dans le temps. Quand les systèmes d'information changent, il faut reconstruire les processus de récolte des données et les requêtes sur la base de la définition établie au départ pour chacun des indicateurs impactés par le changement.

Le schéma directeur fixe des objectifs ; ceux-ci doivent être retranscrits au moyen d'indicateurs nouveaux s'ils ne figurent pas déjà dans le référentiel.

Quand on veut ajouter un nouvel indicateur, il est nécessaire de toujours garder en tête les caractéristiques des indicateurs telles qu'indiquées dans la norme ISO 11620.

■ **Tableau 1. Caractéristiques des indicateurs de la norme ISO 11620 ***

Contenu informatif	L'indicateur fournit une information qui permet de donner la mesure d'une activité, d'apprécier les réalisations, de déceler les problèmes.
Fiabilité	L'indicateur produit le même résultat s'il est répété dans les mêmes circonstances.
Validité	L'indicateur mesure effectivement ce qu'il est censé mesurer et non autre chose.
Adéquation	L'indicateur est adapté au but pour lequel il a été choisi.
Applicabilité	L'indicateur emploie des données que la bibliothèque peut obtenir au prix d'un effort raisonnable.
Comparabilité	Il convient de prendre en compte les similitudes et les différences dans l'organisation, dans les missions et objectifs de ces bibliothèques, dans la structure de leurs publics, etc., au moment de cette comparaison.
* Tiré de : Pierre CARBONE, « Évaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme », <i>Bulletin des bibliothèques de France (BBF)</i> , 1998, n° 6, p. 40-45. En ligne : https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-06-0040-005	

Il faut aussi en faire une description (tableau 2).

■ **Tableau 2. Description des indicateurs de la norme ISO 11620***

Le nom	Chaque indicateur doit avoir une dénomination unique.
L'objectif	Ce que l'indicateur a pour but d'évaluer.
Le domaine d'application de l'indicateur	Il peut concerner tel type de bibliothèque ou bien tous les types ; il y est précisé si des comparaisons entre bibliothèques sont possibles et s'il y a des limites à la comparaison.
La définition de l'indicateur	Elle exprime les données à collecter et/ou les relations à établir entre ces données, et comprend éventuellement la définition de termes spécialisés.
La description concise de la méthode	Pour la collecte des données et les calculs à réaliser. Deux méthodes ou plus peuvent être décrites et, dans ce cas, on présente d'abord la méthode la plus généralement applicable.
L'interprétation des résultats mesurés par l'indicateur et les facteurs affectant ces résultats	Il y est précisé l'échelle de valeur de l'indicateur, les valeurs minimales et maximales, les variations à prendre en compte, et les facteurs internes et externes influant sur le résultat. Par exemple, dans le cas d'un indicateur relatif au prêt, l'interprétation tiendra compte du régime de prêt, c'est-à-dire du nombre de documents pouvant être empruntés simultanément par le lecteur et de la durée de prêt, de l'importance plus ou moins grande de l'accès libre, ainsi que des efforts faits par la bibliothèque pour valoriser ses collections par des actions de promotion.
Les sources	Les références des publications où l'indicateur est déjà décrit éventuellement sous un autre nom.
Les indicateurs associés	Pour l'évaluation de la performance d'un même service ou d'une même activité, il est souhaitable de croiser les résultats de plusieurs indicateurs afin de s'assurer que les différents aspects sont bien pris en compte. Ainsi, à la rotation des collections sont associés le taux d'utilisation des documents, la disponibilité des titres demandés, ainsi que les documents en prêt par personne de la population à desservir.
* Tiré de : Pierre CARBONE, « Évaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme », <i>Bulletin des bibliothèques de France (BBF)</i> , 1998, n° 6, p. 40-45. En ligne : https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-06-0040-005	

PORTRAIT-ROBOT D'UN OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION FIABLE

Dans les BU de Grenoble, dès le départ, l'ambition a été claire sur l'engagement de tous les personnels dans la démarche d'évaluation. L'ensemble des agents est donc sensibilisé, et une très grande part est acteur de l'évaluation par la participation à la collecte d'indicateurs. En étant investi dans le processus d'évaluation, chaque agent reconnaît l'utilité d'évaluer les actions et est conscient de l'importance de la qualité des données collectées. Il en découle une acceptation des propositions d'actions faites en aval de toute la chaîne d'évaluation.

Un outil d'aide à la décision ne peut pas être exhaustif, il est donc indispensable d'impliquer dans le processus tous les chefs de service pour décider des indicateurs qui sont importants à suivre en partant des objectifs opérationnels du service. Cela

suppose donc un fort degré d'engagement de la direction générale et, plus largement, de l'équipe de direction. En effet, les directions portent un discours de conviction auprès de leurs équipes, tout en les rassurant sur la finalité de l'évaluation qui n'est pas du tout une évaluation des agents mais celle des activités.

Un outil d'aide à la décision fiable est donc un outil qui fédère les personnels pour garantir la qualité des données, un outil qui contient des indicateurs choisis en fonction des objectifs à atteindre. Le système d'information décisionnel doit être techniquement robuste et maintenu par des équipes (bibliothèque et DSI) qui collaborent étroitement. Il doit être doté de métadonnées qui permettent une utilisation des indicateurs selon un contexte précis, en toute conscience de leurs limites, avec leurs descriptions : on peut citer par exemple la norme ISO 11620 (Delcarmine *et al.*, 2014).

Les responsables de l'aide à la décision doivent accompagner les équipes dans une démarche pédagogique d'appropriation de l'outil et veillent à ce que les interfaces soient utilisables sans expertise technique. Ils adaptent la réponse de l'outil aux différents types d'usage des utilisateurs finaux en permettant un usage de type « presse-bouton », grâce auquel les équipes auront accès à des rapports clé en main directement, ou un usage à partir de données plus ou moins brutes autorisant la construction de tableaux de bord dynamiques paramétrables, ou encore un usage en mode expert avec création et manipulation de tableaux de bord.

Le système d'information décisionnel doit pouvoir s'intégrer dans la démarche plus globale au niveau de la gouvernance de l'université. Il doit en outre permettre de comparer des ensembles d'indicateurs avec d'autres bibliothèques comparables.

Enfin, les indicateurs dits d'activité doivent être associés à d'autres types d'indicateurs ou des notions de satisfactions pour mesurer l'impact d'une activité sur les usagers. Et l'ensemble doit pouvoir être rendu visible (communication auprès des tutelles, des usagers, et en interne).

Par la construction de son entrepôt de données, la DGD BAPSO se donne les moyens de répondre au mieux aux caractéristiques d'un outil d'aide à la décision fiable.

CONCLUSION

L'aide à la décision n'est pas réservée aux domaines de la finance, de l'informatique, de la politique ou de la gestion de crise, elle a aussi sa place dans les organisations publiques. Dans les bibliothèques universitaires de Grenoble, depuis 2006, le pilotage se fait de manière éclairée sur la base de données factuelles grâce à un très grand nombre d'indicateurs. Au fil du temps, l'aide à la décision a pris une place de plus en plus grande dans l'organisation, des partenariats se sont créés et des projets d'envergure peuvent voir le jour comme la construction de l'entrepôt de données. Le défi qui nous attend est de faire de cet entrepôt un outil décisionnel à la portée de tous. •

Bibliographie

- CARBONE, Pierre. «Évaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme», *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 1998, no 6. p. 40-45. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/05-carbone.pdf>
- COSTA, Carlos Da. «Mettre en place un entrepôt de données multidimensionnel». 2011. En ligne : https://business-intelligence.developpez.com/tutoriels/DWH_multidimensionnel/
- DELCARMINE, Nadine. «L'évaluation du service», *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2010, no 4. p. 18-25. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0018-004>
- DELCARMINE, Nadine et Sabine DONNARD CUSSE. «Une norme pour évaluer l'impact des bibliothèques», *Documentaliste-Sciences de l'Information*. 2014, vol. 51 no 4. p. 21-22. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2014-4-page-21.htm>
- ELEUCHE, Isabelle. «Évaluer et rendre compte : comment mesurer l'immatériel?», dans : Nathalie MARCEROU-RAMEL (dir.), *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie. 2017 (coll. Bibliothèques). p. 71-79. En ligne : <https://www.cairn.info/les-metiers-des-bibliotheques-2017--9782765415268-page-71.htm?ref=doi>
- GRIM, Yazid. «Conception d'un entrepôt de données (Data Warehouse)». 2005. En ligne : <https://grim.developpez.com/cours/businessintelligence/concepts/conception-datawarehouse/>
- KIMBALL, Ralph, Laura REEVES, Margy ROSS et Warren THORNTHWAITE. *Le data warehouse : guide de conduite de projet*. Paris : Eyrolles. 2005.

Présentation de l'auteur

Marion Etasse est ingénieur d'études depuis 2000 dans les bibliothèques universitaires de Grenoble. Travaillant très tôt en ingénierie documentaire autour du web, elle met en œuvre, en 2001, la construction d'un outil public de recherche dans les collections de périodiques électroniques par la création d'une base de données de gestion et la diffusion, en ligne, de listes construites dynamiquement. Chargée du développement d'outils web en réponse aux besoins spécifiques des services des BU, elle est responsable de la mission «Outils, support et innovation» jusqu'en septembre 2019, date à laquelle elle devient responsable de la mission «Aide à la décision» au sein de la Direction générale déléguée Bibliothèques et appui à la science ouverte (DGD BAPSO).

De l'informatique documentaire à l'aide au pilotage : focus sur le parcours de Marion Etasse

Je suis titulaire d'un bac + 5 en ingénierie documentaire : DESS informatique documentaire – École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB).

J'ai conçu, développé et administré plusieurs systèmes d'information en réponse aux besoins spécifiques des services. J'ai mis à profit mon expertise en technologies de l'information en tant que membre de l'équipe projet de réinformatisation lors du changement de système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB) par la co-rédaction du cahier des charges et la participation à l'appel d'offres, puis par la mise en place du catalogue public et sa personnalisation.

En 2016, suite à la fusion des universités Joseph-Fourier (Grenoble-1, UJF), Pierre-Mendès-France (Grenoble-2, UPMF), Stendhal (Grenoble-3), j'ai pris la responsabilité de la mission « Outils, support et innovation » de la DGD BAPSO. J'apporte toute mon expertise sur l'analyse de workflows, la préconisation d'outils, l'accompagnement de changement de pratiques, l'interfaçage avec d'autres applications métiers ou encore le développement d'outils.

Depuis 2019, je suis responsable de la mission « Aide à la décision ». Mon rôle est de faciliter, simplifier et accélérer la collecte des données, la construction de rapports et de tableaux de bord. Il s'agit donc d'automatiser tout ce qui peut l'être grâce à l'informatique décisionnelle. Des outils de « Business Intelligence » nous permettent actuellement de fournir plusieurs milliers de rapports annuels nécessaires au suivi d'activités.

Résumé

L'évaluation occupe une place importante dans la stratégie des bibliothèques de l'Université Grenoble Alpes depuis de nombreuses années. L'acculturation des agents, les outils, les actions et les partenariats se sont construits au fil du temps accordant une place de plus en plus importante à la démarche d'aide à la décision au sein de la DGD BAPSO. En parallèle, les systèmes d'information se sont multipliés ayant pour conséquence de fournir une multitude de données chiffrées à analyser rendant indispensable la construction d'un outil dimensionné pour accueillir cette abondance d'indicateurs et les exploiter de manière fiable et efficace. C'est par la construction d'un entrepôt de données qu'il est possible de répondre à ces nouvelles exigences. Ce projet s'inscrit dans une démarche longue et en partenariat avec divers organes de l'université.