

## Construire un tableau de bord

par Marc Maisonneuve

### Le tableau de bord

On peut le définir comme la présentation synoptique d'indicateurs relatifs au suivi d'une bibliothèque, d'un projet, d'un service...

Pratiquement, il prend la forme de tableaux ou de graphiques illustrant les évolutions ou les situations de quelques indicateurs. Il ne peut être dissocié des objectifs qui sont associés à chacun de ces indicateurs et des référentiels d'analyse qui permettront d'évaluer les résultats.

### L'indicateur

Le dictionnaire de la qualité rédigé par Michel Périgord et Jean-Pierre Fournier (Afnor, 1993) propose une définition de l'indicateur :

« caractéristique choisie, estimée par des méthodes statistiques ou déterminée par le calcul, permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement, une amélioration positive ou négative du comportement d'une variable qui lui est associée ».

Ses principaux attributs sont :

- une procédure de mesure avec les modalités de collecte, de contrôle et de traitement de l'information ;
- une périodicité de mesure ;
- une unité de mesure ;
- et un référentiel d'analyse.

Rapport d'activité, statistiques de l'ESGBU, rapport annuel destiné à la DLL... les bibliothèques produisent de très nombreuses statistiques. C'est une activité à part entière, relativement lourde, compliquée par les lacunes des systèmes informatiques (comment trouver le nombre de lecteurs actifs ?) et qui semble souvent vécue comme une tâche plutôt ingrate. Bref, de nombreux agents y passent beaucoup de temps sans que cela aboutisse à des résultats tangibles et reconnus comme tels par l'équipe de la bibliothèque.

Si la production annuelle de statistiques demeure confinée dans la sphère administrative au lieu d'être mise au service de l'action, cela n'est pas une fatalité. Une démarche structurée, repartant d'une analyse des missions et des priorités d'action, doit sans difficulté permettre d'établir non pas des statistiques, mais un véritable tableau de bord d'un service, d'un projet ou même de la bibliothèque.

### 1. UNE APPROCHE ADAPTÉE À L'OBJET DU SUIVI

Rien ne sert de compter, de quantifier si cela ne participe pas à l'évaluation qualitative... C'est le parti pris des trois approches suivantes.

#### 1.1. Suivre la qualité d'un produit ou d'un service

La norme Afnor NF X 50-120 définit la qualité comme « 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 ». Plus précisément du point de vue de l'utilisateur d'un service ou d'un produit, la qualité peut être perçue au travers de quatre composantes :

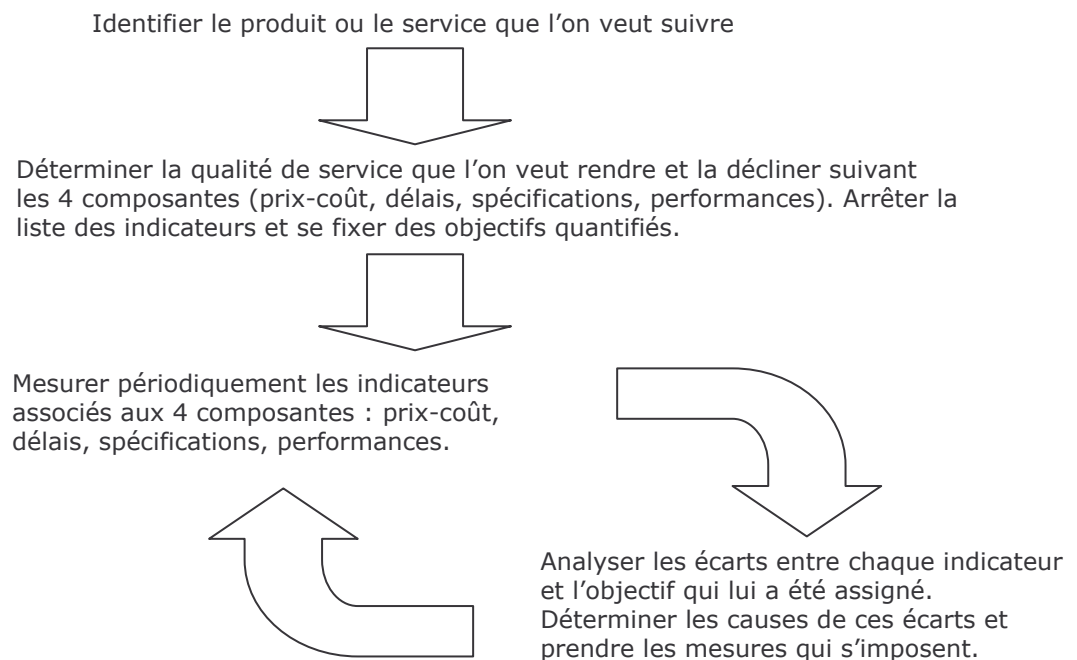
1. Son prix et/ou son coût d'utilisation ;
2. Les délais d'obtention du service, d'utilisation du produit ;
3. La conformité à des spécifications ;
4. La conformité à un niveau de qualité attendu défini par une performance mesurable.

Ainsi, la qualité d'un service de consultation du catalogue en bibliothèque peut être appréhendée en s'intéressant :

- à son coût d'utilisation (à combien revient un poste d'opac à l'année ?) ;
- aux délais d'accès à un poste d'opac (temps moyen d'attente pour qu'un usager trouve un poste libre), aux délais d'apprentissage (pour un primo-utilisateur) ou aux délais d'obtention des résultats (combien de temps dure une consultation, combien d'écrans doit-on afficher ?) ;
- à diverses spécifications fonctionnelles (lisibilité de la cote et des mentions de localisation, lisibilité du format d'affichage des notices ou des statuts...) ;
- et enfin aux performances que sont les taux de bruit et de silence.

Les quatre composantes de la qualité permettent de rendre compte de manière très satisfaisante aussi bien de la qualité d'un service que d'un produit. Ce sont d'ailleurs à peu de choses près les critères de choix imposés par le code des marchés publics (valeur technique, délais, prix et coût d'utilisation).

**Figure 1 - La démarche qualité : suivre les prix-coût, délais, spécifications et performances du service**



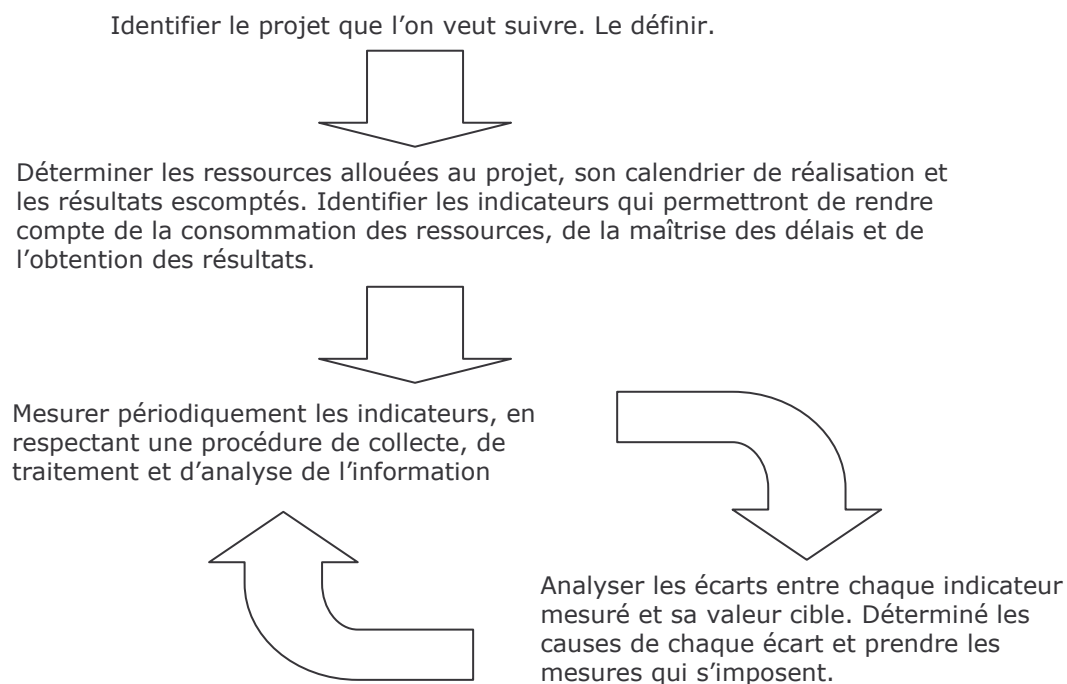
## 1.2. Suivre un projet

La démarche qualité guide le choix des indicateurs composant le tableau de bord d'un service ou d'un produit. S'il s'agit de suivre un projet (l'informatisation de la bibliothèque, la conversion rétrospective des catalogues, la construction d'une annexe, la constitution d'un nouveau fonds...), la conception du tableau de bord se complique. Les enjeux du suivi sont généralement plus importants et l'objet du suivi beaucoup plus large. Le tableau de bord va s'inscrire dans le cadre d'une démarche de suivi de projet

dont il aidera à suivre l'obtention des résultats attendus, la maîtrise des délais et la consommation des ressources.

Avant de concevoir le tableau de bord, il faut avoir défini les ressources allouées au projet, les délais de réalisation et les résultats attendus. Le choix des indicateurs en découlera directement. Il s'agira simplement de retenir deux ou trois indicateurs rendant compte de la consommation des ressources, un ou deux indicateurs illustrant la maîtrise des délais et autant d'indicateurs que nécessaire pour suivre l'obtention des résultats.

**Figure 2 - La gestion de projet : suivre les ressources allouées, les délais de réalisation et l'obtention des résultats**



### 1.3. Suivre une structure

Le champ du suivi s'agrandit à nouveau. Il ne s'agit plus de suivre la qualité d'un produit ou l'obtention des résultats associés à un projet mais de rendre compte de l'ensemble de l'activité d'une bibliothèque. Les approches précédentes ne sont pas transposables à l'identique :

- il faut s'intéresser à de nombreux aspects de l'activité de la bibliothèque pour identifier toutes sortes de dérapage (fonction de surveillance) ;
- il n'est pas toujours possible de déterminer les objectifs que l'on veut atteindre ;
- on ne peut rentrer dans le détail de chaque aspect du problème, il faut préférer une approche plus synthétique.

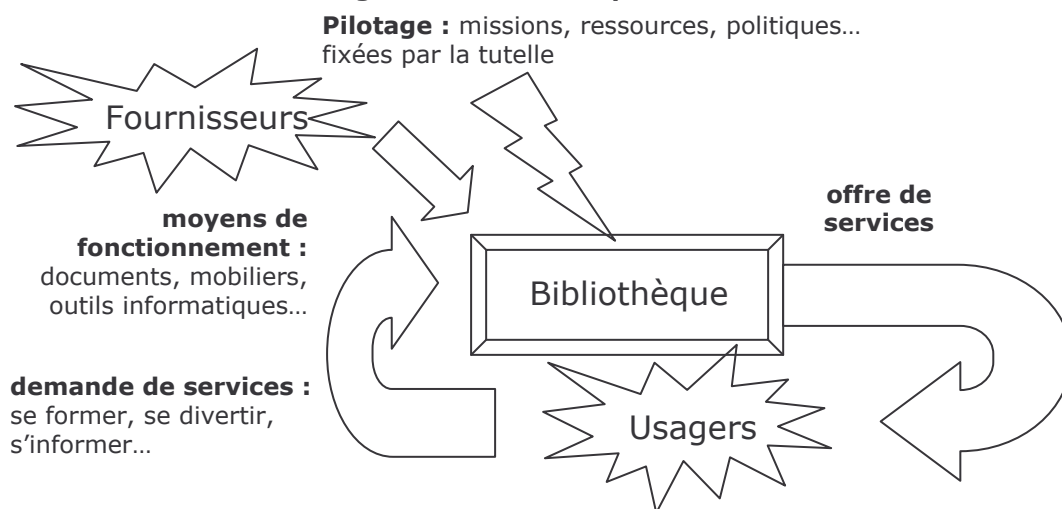
Une difficulté supplémentaire doit être prise en considération : comment choisir un petit nombre d'indicateurs qui rendront compte du bon fonctionnement de la bibliothèque ? L'approche systémique nous semble de nature à proposer cette vision globale détachée d'une approche trop analytique. Elle propose un modèle simple du fonctionnement d'un organisme qui facilite l'identification ou la classification des indicateurs essentiels : une bibliothèque c'est une boîte noire dont le fonctionnement interne importe peu, ce qui compte ce sont les échanges de la bibliothèque avec son

environnement, c'est-à-dire le pilote, les usagers et dans une moindre mesure les fournisseurs. Ainsi, la bibliothèque est définie principalement par :

- ses missions, ses ressources et ses politiques ;
- les usagers qu'elle choisit de servir et les besoins qu'elle choisit de satisfaire ;
- les services qu'elle rend à ses usagers...

Pratiquement, cette approche conduit à s'intéresser à la connaissance de l'environnement de la bibliothèque (les besoins et les demandes des usagers, les usagers eux-mêmes), au suivi de ses missions, de l'emploi des ressources, du résultat des politiques, au suivi de son activité (la production de services)... On peut ainsi bâtir un tableau de bord constitué d'une collection d'indicateurs rendant compte de chacun de ces éléments.

**Figure 3 - L'approche systémique pour bâtir le tableau de bord d'une structure : s'intéresser aux échanges de la bibliothèque avec son environnement**



**Quelques exemples d'indicateurs identifiés dans le cadre d'une approche systémique**

Objet du suivi	Indicateur	Formules de calcul	Remarques
<i>Indicateurs rendant compte de l'accomplissement des missions</i>			
Quel est l'impact effectif de la bibliothèque municipale dans l'accès à la culture des moyens ?	Taux d'inscription	Nombre d'inscrits individuels / population de la commune	
		Nombre d'inscrits individuels / population habitant à moins d'un km de la bibliothèque	Cet indicateur mesure l'impact de la bibliothèque dans sa zone de desserte. Il est difficile à calculer mais beaucoup plus significatif que le précédent
	Taux d'inscription par CSP (c'est-à-dire par catégories socio-professionnelles)	Nombre d'inscrits individuels de chaque CSP / population de la commune de chaque CSP	Cet indicateur permet d'identifier les non usagers et de déterminer l'impact de la bibliothèque au sein des catégories socio-professionnelles les moins favorisées

<i>Objet du suivi</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Formules de calcul</i>	<i>Remarques</i>
<i>Indicateurs concernant la population à desservir</i>			
Quelle partie de la population peut connaître des difficultés spécifiques d'accès à la culture ?	Proportion de la population économiquement désavantagée	Nombre d'individus de chaque CSP considérée comme défavorisée / population de la commune	L'indicateur pourrait être plus pertinent par quartiers
		Nombre de foyers disposant de revenu inférieur à 75 % du revenu médian / nombre de foyers de la commune	
	Taux d'illettrisme	Nombre estimé d'individus illettrés habitant la commune / population de la commune	
<i>Indicateurs rendant compte de l'efficacité d'une politique</i>			
Quel est l'impact de la politique tarifaire arrêtée par la Ville ?	Taux d'inscription des populations bénéficiant de la gratuité d'inscription	Nombre d'inscrits à titre gratuit / population communale pouvant bénéficier de la gratuité d'inscription	Il peut être pertinent de distinguer les différentes catégories d'utilisateur à titre gratuit
	Taux d'inscription des populations ne bénéficiant pas de la gratuité d'inscription	Nombre d'inscrits à titre payant / population communale ne pouvant bénéficier de la gratuité d'inscription	
<i>Indicateurs concernant les moyens (emploi des ressources)</i>			
Quelle est la pertinence des choix d'implantation des locaux de la bibliothèque municipale ?	Pourcentage de la population situé à proximité de la bibliothèque	Population communale habitant à moins d'un km d'un bâtiment de la bibliothèque / population communale	
Quel effort la bibliothèque fait-elle pour toucher de nouveaux usagers ?	Part des dépenses d'animation dans le budget de fonctionnement	Dépense d'animation / budget de fonctionnement total	Il est difficile de fixer une valeur cible pour cet indicateur

Bâtir le tableau de bord de la bibliothèque, cela va consister à identifier les questions essentielles que l'on veut traiter pour rendre compte de son action, à trouver les indicateurs les plus pertinents et à en effectuer le calcul et l'analyse périodique. L'approche systémique permet simplement d'orienter la réflexion vers ce que l'on juge le plus important pour appréhender rapidement l'action de la bibliothèque dans sa globalité.

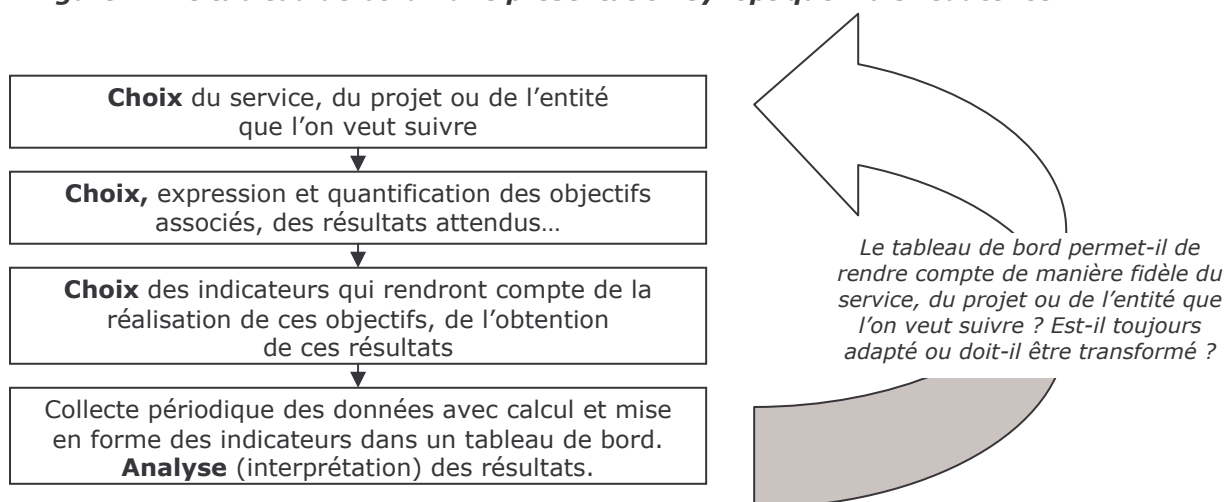
## 2. QUELQUES ÉLÉMENTS DE CLASSIFICATION DES TABLEAUX DE BORD

On peut distinguer plusieurs attributs du tableau de bord.

- Il peut s'inscrire dans le cadre d'une évaluation politique (mesurer les résultats obtenus par rapport aux besoins à satisfaire) ou d'un contrôle de gestion<sup>1</sup> (mesurer les moyens employés par rapport aux résultats obtenus).
- Il peut viser à comparer une structure à d'autres organismes équivalents (usager externe, standardisé) ou tenter de suivre une activité, un projet, un service (usager interne, spécifique).
- Il peut rechercher la mise en évidence des évolutions (analyse diachronique) ou des situations (analyse synchronique).
- Il peut être stable (par exemple pour les nécessités d'une comparaison avec d'autres organismes ou parce qu'il faut constituer des séries historiques qui dégageront les évolutions) ou évolutif (outil de l'action, d'une politique que l'on adapte en fonction des résultats déjà acquis ou de l'émergence de nouveaux besoins).
- Suivant le niveau de synthèse qu'il offre, il peut être plus adapté au pilotage (surveiller plusieurs activités de manière globale afin de détecter les dérapages) qu'au suivi opérationnel (tous les aspects essentiels d'un projet ou d'une activité, afin d'identifier non seulement les dérapages mais également les éventuelles causes de ceux-ci).

Dans tous les cas de figure, le tableau de bord est une présentation synoptique qui reflète la réalité d'une manière très réductrice. Tous les choix de conception du tableau de bord (quel objet dois-je suivre ? quel objectif ou quels résultats dois-je obtenir ? quel indicateur vais-je utiliser pour rendre compte de l'accomplissement de l'objectif ou de l'obtention du résultat ?) déforment peu à peu l'image de l'objet suivi. Cela souligne l'importance de l'analyse des résultats et le caractère imparfait, inachevé du tableau de bord. De temps à autre, il faut en modifier les indicateurs pour mieux coller à une réalité qui à force d'évolutions est de moins en moins bien cernée par le tableau de bord.

**Figure 4 - Le tableau de bord : une présentation synoptique mais réductrice**



<sup>1</sup> Pour approfondir cette distinction se reporter à la norme NF ISO 2789 Information et documentation - Statistiques internationales de bibliothèques (juin 1995).

### 3. QUELQUES PRÉCISIONS SUR LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION D'UN TABLEAU DE BORD

Quel que soit l'objet que le tableau de bord est censé suivre, la démarche comprend quatre étapes principales : le cadrage, le choix des indicateurs, la mise en forme des indicateurs, la définition des modalités de mise en œuvre du tableau de bord.

#### 3.1. Etape 1. Le cadrage

Avant de bâtir le tableau de bord, il faut se poser les questions suivantes	
1. Quel est l'objet que le tableau de bord doit permettre de suivre ?	S'agit-il d'un service ou d'un produit, d'un projet ou d'une structure ? Quel périmètre donne-t-on à l'objet du suivi ?
2. A qui le tableau de bord s'adresse-t-il ?	Quelle est la fonction exacte de son destinataire ? Quelle place l'objet du suivi occupe-t-il dans cette fonction ?
3. Quel type de décision le tableau de bord doit-il permettre de préparer ?	S'agit-il d'identifier des dérives pour appliquer des mesures correctives ? S'agit-il de justifier des demandes de ressources supplémentaires ? S'agit-il d'évaluer et de faire évoluer une politique particulière ?
4. S'inscrit-il plutôt dans la sphère du politique (suivre les résultats par rapport aux besoins) ou dans celle de la gestion (suivre les résultats par rapport aux moyens) ?	
5. Doit-il faciliter la comparaison avec d'autres bibliothèques, d'autres projets ?	
6. Faut-il plutôt préparer un tableau de bord opérationnel (suivre les différents aspects d'un projet bien délimité) ou plutôt d'un tableau de bord de pilotage (faire la synthèse du suivi de plusieurs activités, de plusieurs projets...)	
7. Doit-il faciliter l'analyse diachronique (repérer des évolutions) ou privilégier l'analyse synchronique (surveiller, détecter une situation) ? En conséquence doit-il être stable pour mieux identifier les évolutions ou est-il évolutif par nature ?	
8. Doit-il suivre les seuls résultats ou doit-il également s'intéresser aux délais, aux ressources employées ?	

#### 3.2. Etape 2. Le 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 ou de l'approche systémique.

Dans un premier temps, il peut être préférable d'exprimer la question à laquelle l'indicateur doit permettre de répondre, avant d'identifier l'indicateur lui-même puis son mode de calcul (voir l'exemple sur le tableau de bord d'une bibliothèque).

D'une manière générale, il est souhaitable de limiter le nombre d'indicateurs. Suivre les évolutions d'une dizaine d'indicateurs, non seulement cela demande beaucoup de préparation mais cela finit par compliquer l'analyse. Certains psychologues prétendent qu'un individu ne peut appréhender efficacement plus de 7 indicateurs.

Mieux vaut préférer peu d'indicateurs mais ne pas hésiter à en changer (en fonction des priorités, des évolutions constatées... Si les catégories socioprofessionnelles (CSP) ne veulent plus rien dire et si l'INSEE peine à se faire comprendre des individus lui fournissant leur CSP, opter pour un autre indicateur).

Avant de conclure cette étape, bien vérifier que chaque indicateur pourra effectivement être calculé (rien ne sert d'analyser la fréquentation ou l'inscription par quartiers si l'on ne connaît pas avec précision la population de chaque quartier) et cela suffisamment rapidement (mieux vaut ne pas avoir à attendre le prochain recensement de l'INSEE).

### **3.3. Etape 3. La mise en forme des indicateurs**

Si le tableau de bord s'adresse à une autre personne que celui qui l'élabore, il faut jouer sur les différents modes de représentation. Certaines personnes lisent mieux un tableau de chiffres qu'un graphique, d'autres appréhendent mieux un histogramme qu'une courbe ou un radar.

Pour être crédibles et réfutables, tout graphique, tout tableau doivent être accompagnés d'un titre (qu'est-ce que cela représente ?), d'une légende (quelle est l'unité ? de quel pourcentage s'agit-il ?) et si possible de l'origine des données (où le lecteur pourra-t-il contrôler les informations utilisées, approfondir l'analyse... ?), éventuellement en renvoyant à une fiche technique plus complète, précisant les procédures de collecte et de traitement de l'information.

### **3.4. Etape 4. Les modalités de mise en œuvre**

Il s'agit de préciser les procédures de collecte de l'information, de contrôle, de calcul et de mise en forme. Chaque procédure détermine qui prend en charge chaque opération, à quel moment l'opération doit être effectuée et le cas échéant comment procéder. La formalisation de ces procédures permettra non seulement de guider les agents chargés de l'élaboration régulière du tableau de bord mais également de tenir à la disposition de son destinataire l'ensemble des informations concernant sa production.

Si le tableau de bord s'adresse à la tutelle ou à son supérieur hiérarchique, mieux vaut en faire une présentation et obtenir un accord formel avant de le mettre en œuvre. Cela permettra d'éviter quelques réactions épidermiques du chef qui se sentirait évalué sous prétexte de statistiques.

Si les agents de la bibliothèque doivent participer à la collecte ou au traitement de l'information, mieux vaut s'engager dans une démarche participative dès le début de la conception de ce tableau de bord afin que chacun se convainque bien vite qu'il ne s'agit pas d'*espionner*, de *fliquer* mais bien d'objectifs plus louables. Cela évitera d'obtenir des informations certes avantageuses mais peu conformes à la réalité. De même, si des écarts importants surviennent entre les objectifs et les résultats obtenus, il sera indispensable d'associer l'équipe à l'analyse de ces écarts puis à l'identification des mesures correctives.