

**Démarche stratégique et
indicateurs de performance :
l'approche de la Bibliothèque
nationale de France**

**Jean-Pierre Cendron
Délégué à la stratégie**

PLAN DE L 'EXPOSE

- **Introduction : la BnF aujourd'hui**
- *La démarche stratégique de la BnF*
- *Le dispositif de suivi : la place des indicateurs*
- *Les sources de difficulté et les facteurs de réussite*

La BnF aujourd'hui

- ♦ Un établissement récent (1994) issu d'une longue tradition historique (XIV^{ème} siècle)
- ♦ 1996 : ouverture des salles de lecture du Haut-de-jardin (Tolbiac)
- ♦ 1998 : ouverture des salles de lecture du Rez-de-jardin (Tolbiac), suivie par un conflit social prolongé.

La BnF aujourd'hui

Les missions (fixées par le décret de 1994) :

- Collecter
- Cataloguer
- Conserver
- Enrichir
- Assurer l'accès du plus grand nombre aux collections

La BnF aujourd'hui

Personnel : 2700 agents

dont :

- **1 710 fonctionnaires Etat**
- **530 contrats BnF**
- **460 personnels sur crédits**

Budget : ~ 140 M€

avec emplois titulaires : ~215 M€

PLAN DE L 'EXPOSE

- *Introduction : la BnF aujourd'hui*
- **La démarche stratégique de la BnF**
- *Le dispositif de suivi : la place des indicateurs*
- *Les sources de difficulté et les facteurs de réussite*

La démarche stratégique de la BnF

♦ **Le contexte :**

- **la fusion de deux établissements en 1994**
- **une crise sociale à l'automne 98**
- **un nouvel organigramme, création de la délégation à la stratégie chargée de piloter un projet d'établissement**

La démarche stratégique de la BnF

♦ La méthode :

✓ Une large concertation interne

✓ Ouverture sur l 'extérieur

La démarche stratégique de la BnF

- ◆ **Un projet d'établissement 2001 - 2003**
- ◆ **Un programme d'actions 2004-2007 :**
 - **Clarifier les priorités que se donne l'établissement dans le cadre du décret 1994**
 - **Disposer d'un cadre de référence, y compris pour les choix budgétaires internes**
 - **Anticiper l'élaboration des contrats de performance**

La démarche stratégique de la BnF

♦ 3 Objectifs :

- **Approfondir les missions fondamentales de la BnF**
- **Accroître son rayonnement**
- **Améliorer sa gestion**

La démarche stratégique de la BnF

- ♦ **12 programmes à l'origine (13 en 2006)**
 - ♦ **46 projets (47 en 2006)**
 - ♦ **261 actions**

Et.....

.....117 indicateurs !

La démarche stratégique de la BnF

Un exemple : Programme 2.5.

« Contribuer à la création d'une bibliothèque numérique européenne »

➤ Trois projets associés :

- Poursuivre la réflexion sur l'organisation du projet de BNuE**
- Augmenter le rythme de numérisation**
- Donner sa dimension européenne à l'avancement des travaux de la BNuE**

La démarche stratégique de la BnF

Exemple d'une action associée au projet n° 2 dans le programme 2.5

Action 252 A : « Réaliser des tests permettant d'évaluer les capacités de réalisation annuelle de numérisation de masse »

1. **Structure pilote : DSR**
2. **Structure associée : DAP**
3. **Indicateur : aucun**
4. **Calendrier : T2 2006**
5. **Observations : tests en cours. Résultats attendus en juin.**

PLAN DE L 'EXPOSE

- *Introduction : la BnF aujourd'hui*
- *La démarche stratégique de la BnF*
- **Le dispositif de suivi : la place des indicateurs**
- *Les sources de difficulté et les facteurs de réussite*

Le dispositif de suivi : la place des indicateurs

♦ La revue d'avancement

- Ces actions font l'objet d'une *revue d'avancement trimestrielle*, animée par le Président, la directrice générale à laquelle sont associés les directeurs, délégués et directeurs de département.
- Au cours de laquelle sont présentés des indicateurs infra-annuels

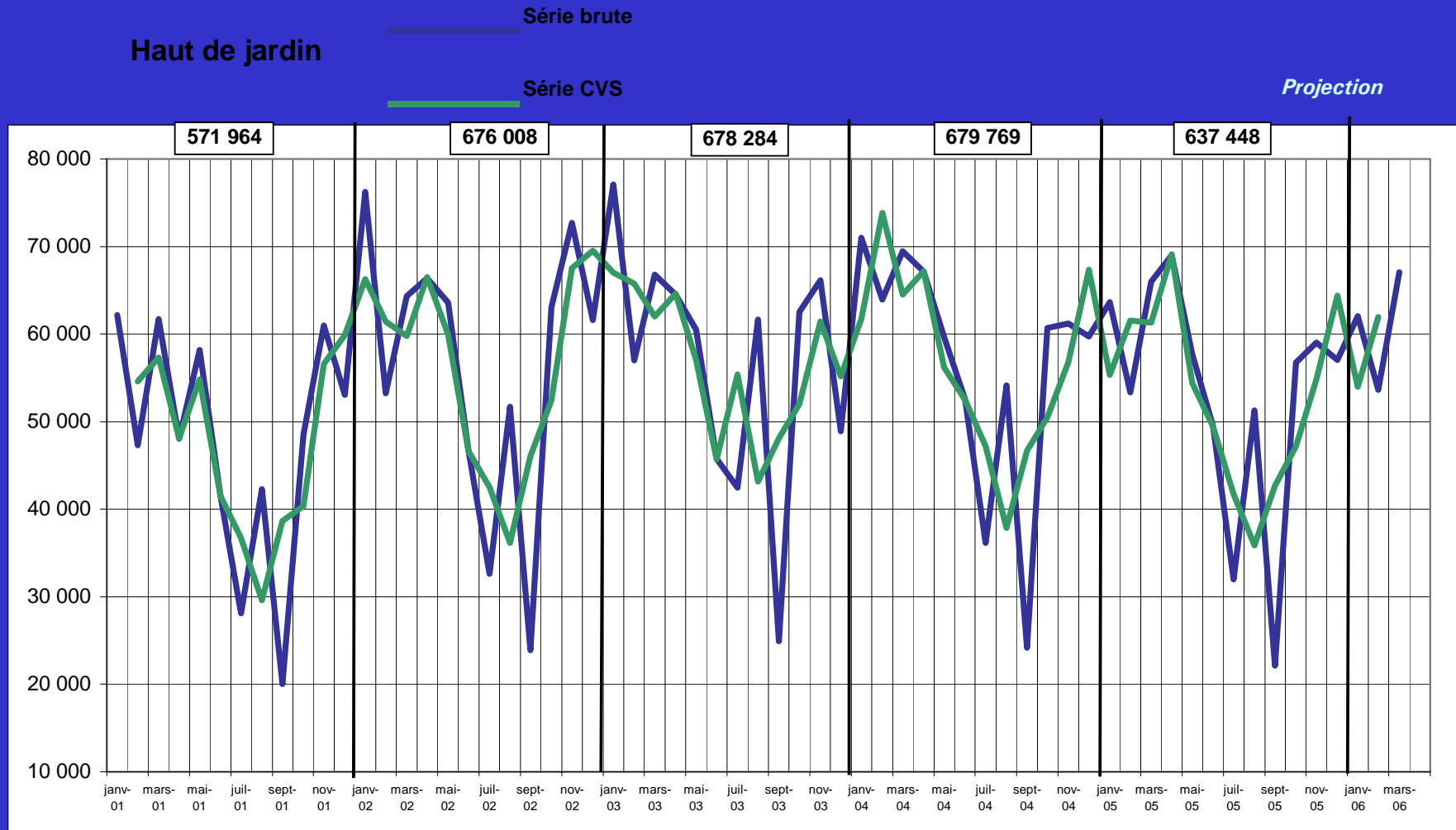
Indicateurs d'activité

Revue d'avancement du programme d'actions

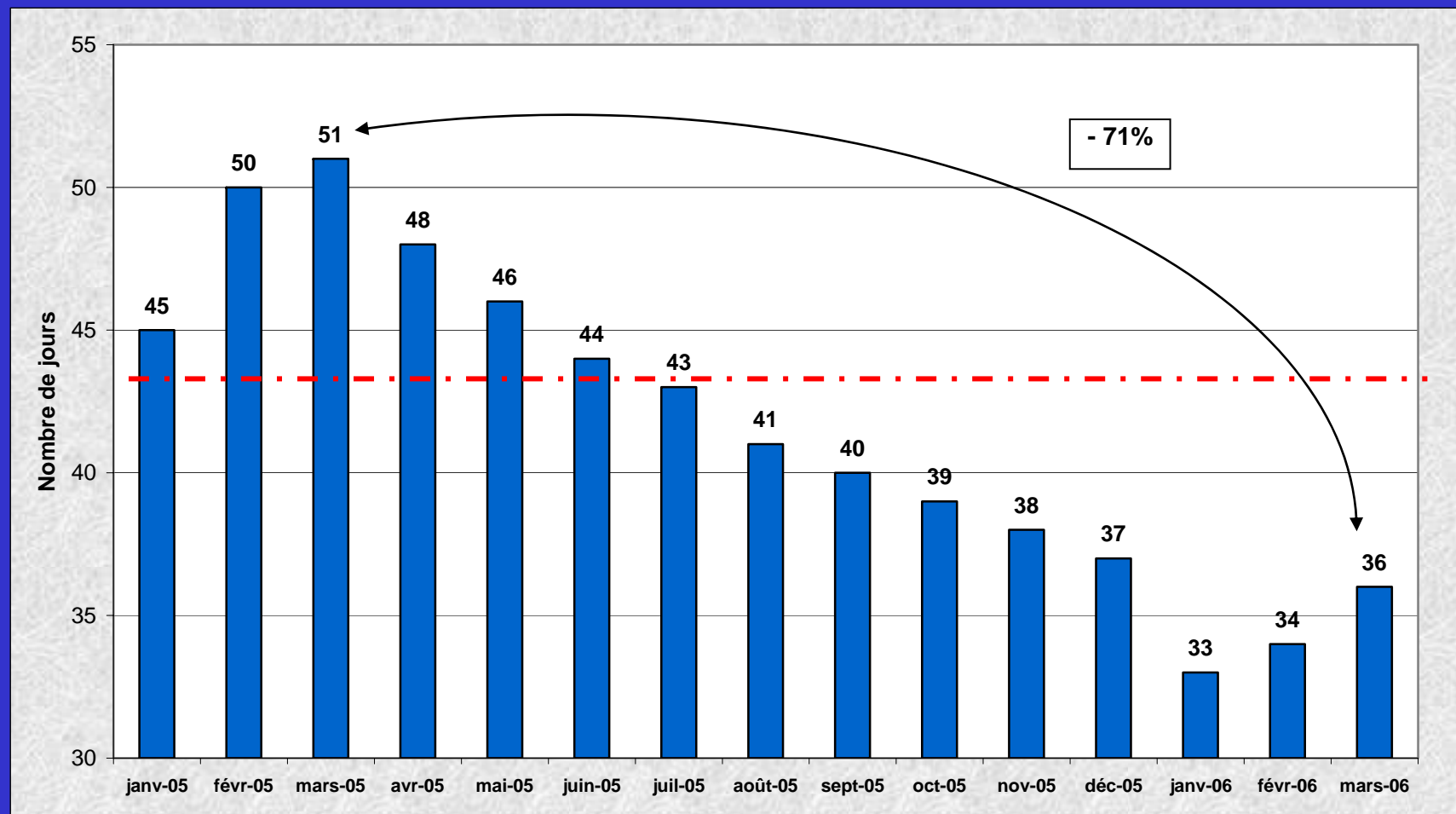
22 novembre 2005

- ⓘ **Fréquentation**
- ⓘ **Enrichissement des collections**
- ⓘ **Délais de communication**
- ⓘ **Effectifs**
- ⓘ **Délais de paiement**
- ⓘ **Exécution budgétaire**
- ⓘ **Recettes propres**

FREQUENTATION corrigée des variations saisonnières : janvier 2001 - mars 2006



DELAI DE PAIEMENT DES FACTURES



Le dispositif de suivi : la place des indicateurs

- ♦ **Les indicateurs chiffrés du PA :**
 - **Associés, pour la plupart d'entre eux, à une action**
 - **Ne remplacent pas les indicateurs des services**
 - **Font l'objet d'une évaluation annuelle**

Le dispositif de suivi : la place des indicateurs

♦ Les 115 indicateurs chiffrés du PA :

104 sont renseignés

95 portent sur l'activité

13 sur la performance

1 sur l'efficience

6 sur la qualité

Le dispositif de suivi : la place des indicateurs

- ♦ **Quelques exemples d'indicateurs de performance :**
 - ✓ **Évolution du délai de mise à disposition des monographies et des périodiques**
 - ✓ **Évolution du délai de communication des documents en salle**
 - ✓ **Augmenter la part des ressources propres dans les recettes de la BnF**

Le dispositif de suivi : la place des indicateurs

- ◆ **Quelques exemples d'indicateurs de qualité :**
 - **Note de satisfaction attribuée à la BnF par les chercheurs dans le cadre des enquêtes récurrentes de public**
 - **Évolution de la part des demandes de lecteurs non satisfaites en raison de l'état du document**
 - **Age moyen des applications informatiques (par domaines)**

Le dispositif de suivi : la place des indicateurs

- ♦ **Un indicateur d'efficience :**
 - **Taux de couverture financière des expositions (2004 : 64 % ; 2005 : 118 %)**

Le dispositif de suivi : la place des indicateurs

- ♦ Une tentative d'indicateur de synthèse :
indicateur d'activité de la BnF (base 100
en 1999) permettant de comparer celle-ci
avec l'évolution des effectifs :

	2005
Activité	126
Effectifs	96
Productivité	131

PLAN DE L 'EXPOSE

- *Introduction : la BnF aujourd'hui*
- *La démarche stratégique de la BnF*
- *Le dispositif de suivi : la place des indicateurs*
- **Les sources de difficulté et les facteurs de réussite**

Les sources de difficulté et les facteurs de réussite

- ◆ **Sources de difficulté :**
 - **Une résistance aux changements**
 - **Une faible culture de *reporting***
 - **Une difficulté à réaliser des analyses transverses**

Les sources de difficulté et les facteurs de réussite

- ♦ Une production de données quantitatives abondante mais :
 - hétérogène
 - dispersée
 - discontinue
- ♦ Des indicateurs d'activité satisfaisants, mais pas assez d'indicateurs d'efficience et aucun indicateur d'impact.

Les sources de difficulté et les facteurs de réussite

◆ **Éléments de réussite :**

- **L'implication de la direction générale et du comité de direction**
- **Le cadre général d'une démarche stratégique**
- **L'existence d'une structure dédiée : la délégation à la stratégie.**

Les sources de difficulté et les facteurs de réussite

- ♦ **Un point à améliorer :**
 - **l'implication de l'encadrement (environ 150 personnes identifiées)**
- ♦ **Le développement d'un projet d'infocentre**
 - **disposer de façon plus automatisée d'informations permettant de piloter les activités et d'analyser les tendances**

Conclusion

- **Laisser du temps au temps**
- **S'armer de diplomatie et d'imagination**
- **Fixer un objectif « un pas au dessus » de l'évolution spontanée**
- **Evaluer pour pouvoir mesurer le chemin parcouru.**