

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements



Rapport d'évaluation de l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes)

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 30/03/2018

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Pour le Hcéres,¹

Michel COSNARD, président

Au nom du comité d'experts,²

Marie-Joseph BIACHE, président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels	7
I – Un positionnement institutionnel cohérent avec les missions de l'agence	7
1 ● Un rôle « supra-ordonnant »	7
2 ● Un rôle de coordination de projets	8
3 ● Une évolution du cœur de métier	9
II – La stratégie institutionnelle : une évolution annoncée	9
1 ● De la nécessité d'une évolution	9
2 ● Une adaptation partielle à l'environnement	10
La gouvernance et le pilotage	12
I – Une nouvelle forme de management	12
1 ● Une organisation interne en cours de structuration	12
2 ● Une gouvernance en évolution	13
II – L'aspiration à une politique globale de la qualité	14
III – Une communication à consolider	14
1 ● Une communication interne multiple et foisonnante	14
2 ● Une communication externe à renforcer	15
IV – Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie	15
1 ● Un organisme coutumier de l'approche prospective pluriannuelle	15
2 ● Des fonctions supports dont le professionnalisme est un atout stratégique	16
Les activités de l'agence	19
I – Une large palette d'activités au service des réseaux de professionnels de la documentation	19
1 ● Des activités de nature disparate	19
2 ● Des corps de métier divers	20
3 ● Vers un renforcement de l'accompagnement juridico-administratif et technique des réseaux renforcé	20
II – Une gamme étendue de produits et services autour du catalogage et de l'accès aux métadonnées	21
1 ● Des outils de catalogage des fonds documentaires : Sudoc et Calames	21
2 ● Vers l'exhaustivité de signalement des thèses d'universités françaises	22
3 ● Autour du système d'information bibliographique	23
4 ● Une modélisation plus fidèle de l'univers bibliographique : qualité des données et évolution des normes	23
III – La trajectoire suivie : la transition bibliographique est en route	24
1 ● Une organisation et des méthodes de travail qui évoluent	24

2 ● Des priorités qui se dessinent	25
Conclusion	26
I – Les points forts	26
II – Les points faibles	26
III – Les recommandations	27
Liste des sigles	28
Observations du directeur	30
Organisation de l'évaluation	31

Présentation

L'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes), créée par décret du 24 octobre 1994 consolidé le 19 octobre 2016, est un établissement public national à caractère administratif (EPA) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Son siège est à Montpellier.³

Ses missions sont de recenser et de localiser les fonds documentaires des bibliothèques de l'enseignement supérieur dans le but de faciliter l'accès aux documents et aux bases de données *via* les catalogues. Elle assure les fonctions de coordination du traitement documentaire et de normalisation du catalogage et de l'indexation, tout en développant et en gérant les systèmes d'information nécessaires à ces missions. Par ailleurs, l'agence apporte son concours aux établissements d'enseignement supérieur dans le domaine de l'information bibliographique et coopère avec les organismes concourant aux mêmes fins.

À ces missions, fixées par décret, de nouvelles missions se sont ajoutées, consécutives à des transferts de tâches provenant du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) : la rétro-conversion des catalogues, le dépôt des thèses électroniques rendu obligatoire à compter du 01/09/2016⁴, le portage pour les établissements d'enseignement supérieur d'un système de gestion des bibliothèques mutualisé (SGBM), l'achat, la gestion et le signalement de ressources numériques dans le cadre de l'investissement d'avenir Istex (Initiative d'excellence de l'information scientifique et technique), le portage administratif et financier de la licence nationale *Freedom Collection Elsevier* et des groupements de commande dédiés à l'acquisition d'abonnements à des ressources électroniques en liaison avec le consortium Couperin.

Cette multiplication des missions assignées à l'agence n'empêche pas cette dernière de poursuivre son rôle originel « d'agence publique de services et de produits⁵ ». Ainsi, 1 560 bibliothèques sont-elles déployées dans le Sudoc (système universitaire de documentation), fort de 16,8 millions de notices et 3,5 millions de notices d'autorités. Par ailleurs, 1592 bibliothèques s'inscrivent dans le dispositif Sudoc-Ps (signalement des périodiques ouvert aux établissements non universitaires). Ces ressources conduisent à 27 millions de recherches annuelles sur le catalogue public et 7,3 millions de recherches par les professionnels dans WinIBW. Elles engendrent simultanément 98 000 demandes de prêt entre bibliothèques.⁶ La progression du nombre de notices est patente, le précédent rapport de l'AERES en signalant 10 millions en 2012. Parallèlement, la diminution du nombre de consultations du Sudoc semble enrayée (de 34 millions de consultations en 2008 à 25 millions en 2010).⁷

Les différentes activités de l'agence sont assurées par un collectif de 80 personnels, dont 60 sont titulaires et 20 contractuels (situation au 01/09/2017), relevant de la filière de l'administration et assimilés, de la filière de bibliothèque et assimilés et de la filière ITRF et assimilés. Le niveau de qualification est élevé puisque 82 % d'entre eux relèvent des catégories A+ et A⁸, niveau nécessité par la complexité et la technicité des tâches déléguées à l'agence.

L'Abes ne dispose pas de locaux en propre mais est locataire de deux bâtiments, l'un, de 1 350 m², sis rue Viala, le second, de 274 m², sis rue Malbosc. Le ratio SUN est de 11,6 m²/agent au 31/12/2016.⁹

Son budget principal comporte une enveloppe de dépenses de 3,481 k€ en 2016 pour un agrégat de recettes de 5,171 k€ dont une partie est constituée de subventions pour actions spécifiques, la dotation de fonctionnement restant stable sur la période 2012-2017¹⁰. Ce budget est complété par deux services à comptabilité distincte (SACD) : le SACD Istex, dont l'extinction est prévue en décembre 2017 et le SACD Groupements de commande dont l'ampleur devrait croître.

³ Décret n° 94-921 du 24 octobre portant création de l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur.

⁴ Arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre du diplôme national de doctorat.

⁵ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p.8.

⁶ Document d'introduction à l'évaluation de l'Abes par le comité du Hcéres, diapositives 9 et 10.

⁷ Rapport AERES de l'Abes, 2012.

⁸ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p.36.

⁹ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p.44.

¹⁰ Rapport d'autoévaluation des finances de l'Abes, période 2012-2016, pp. 2-3.

Le rapport de l'AERES de 2012 insistait sur trois points problématiques : le modèle de portage du groupement de commande, la mutation en cours dans le paysage de l'information scientifique et technique (IST) et la pérennisation des missions de l'Abes au vu des fonctions prises en charge par les contractuels.

Ces points demeurent, mais on constate une réelle évolution dans la stratégie et la politique de l'Abes telle qu'évoquée dans son rapport d'auto-évaluation (examen de la situation durant le contrat 2012-2017) et précisée dans son document prospectif portant sur les axes stratégiques 2016-2021. L'agence, en voulant prendre la compétence d'agrégateur de données,¹¹ se propose d'évoluer dans son registre d'activités. Cette évolution se doit d'être congruente avec les préoccupations de la tutelle centrées prioritairement sur ·les interactions de l'agence avec ses partenaires du réseau de l'ESR, ·l'évaluation de ses actions, ·son modèle économique, les ressources humaines et le développement des compétences, ·l'évolution du statut de création de l'Abes.

Le rapport d'autoévaluation est précédé d'une note liminaire dans laquelle l'agence précise les choix de présentation de son autoévaluation. Ces choix sont justifiés au regard de la particularité de l'établissement. Considérant les missions, la structure organisationnelle et le mode de fonctionnement de l'Abes, le comité d'évaluation a retenu l'option de rédiger son rapport sur le modèle du référentiel de l'évaluation externe des organismes de recherche, lequel est centré sur la trajectoire de l'organisme (ici l'établissement) en rapport avec les partenaires et les autres acteurs de son environnement. Le rapport est donc rédigé sur la base de trois domaines : celui du positionnement institutionnel et de la stratégie institutionnelle, celui de l'organisation interne, de la gouvernance et du pilotage, celui des activités de l'organisme¹². Trois axes d'analyse privilégiés ont été portés à la connaissance de la direction de l'agence : ·la trajectoire suivie par l'agence et le contrôle de sa stratégie de développement ; ·la conception politique de l'Abes dans l'écosystème de l'IST ; ·les moyens au service de la gouvernance des SI et de leur pilotage (analyse, conception, développement, évaluation, évolution).

¹¹ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p.6.

¹² Référentiel de l'évaluation externe des organismes de recherche. HCERES, 2 octobre 2017.

Le positionnement et la stratégie institutionnels

L'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur est placée sous la tutelle directe du Service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche, Sous-direction du pilotage stratégique et des territoires, Département de l'information scientifique et technique et réseau documentaire.

I – Un positionnement institutionnel cohérent avec les missions de l'agence

1 ● Un rôle « supra-ordonnant »¹³

Les missions allouées à l'Abes par le décret de création caractérisent d'emblée le rôle national et central de l'agence pour l'enseignement supérieur français. « Le cœur de métier de l'agence est le recensement et la localisation des fonds des bibliothèques de l'enseignement supérieur »¹⁴. Cette mission originelle se réalise par la mise en place du Sudoc et a consisté, dans un premier temps, à réunir plusieurs systèmes de signalement bibliographique en un seul réseau de production. « L'objectif était également de gagner en termes de normalisation, de visibilité et d'interopérabilité avec les grands catalogues internationaux »¹⁵. Le réseau Sudoc-PS, ouvert à tous les types de bibliothèque, complète le dispositif en permettant de coordonner le catalogage et d'accompagner les plans de conservation des publications en série. La base des données Sudoc, bien que très largement utilisée dans son format initial, a su évoluer et se placer dans le contexte actuel, national et international, de l'évolution numérique : éclosion du *Web* des données, ouverture des données publiques dans le processus *Open Data*, transition bibliographique en cours¹⁶. La mise en service du référentiel IdRef renouvelle la richesse des notices d'autorité.

Outre sa mission initiale, l'Abes a su prendre en charge de nouvelles missions qui lui ont été déléguées, développant conjointement une importante gamme d'outils et de services pour la valorisation des collections. Calames (Catalogue en ligne des archives et manuscrits de l'enseignement supérieur) illustre parfaitement cette extension des services appuyée sur le développement de nouveaux outils. Devenue le responsable national du signalement des thèses, l'agence a accompagné le passage vers le dépôt, le signalement et l'archivage des thèses électroniques en développant trois applications professionnelles : Star (Signalement des thèses et archivage), Step (Signalement des thèses en préparation) et theses.fr, moteur de recherche des thèses françaises. Parallèlement, l'agence a assuré le portage du marché SGBM dont le déploiement, par le biais de sites pilotes, est en cours. L'ensemble de ces actions s'inscrit dans l'optique du décret fondateur, bien que n'y figurant pas explicitement. La question d'une actualisation de ce décret peut se poser à juste titre, ce que confirme la tutelle : « Le dépôt des thèses, qui a statut de dépôt national, attribué à l'Abes, ne doit-il pas figurer lui aussi dans le décret ? »¹⁷. Le comité recommande d'aller dans ce sens. L'Abes assure une fonction indispensable et reconnue de coordination et d'organisation du réseau des bibliothèques de l'enseignement supérieur dans la tâche centrale de signalement, de normalisation et de mise à disposition des ressources bibliographiques. Ce rôle, clairement identifié par la communauté bibliographique nationale, apparaît comme « supra-ordonnant » et le restera tant que l'agence tiendra la gageure de garantir simultanément la mutualisation des services et produits et l'autonomie des établissements et groupements d'établissements. Le rapport d'autoévaluation de l'Abes signale cette difficulté politique et l'assortit d'un problème corollaire plus concret, celui de la difficulté pour les universités de dégager des moyens humains (et financiers ?) pour des tâches collectives nationales¹⁸. Les entretiens menés lors de la visite du comité soulignent chez les personnels de l'agence un sentiment de déficit de considération par les établissements d'enseignement supérieur envers l'Abes et ses réalisations. Pourtant la composition de son conseil d'administration (CA) privilégie la présence avec voix délibérative de représentants externes, dont deux présidents d'université proposés par la conférence des présidents d'université (CPU), l'un d'entre eux étant habituellement président de ce conseil¹⁹. La méconnaissance dont souffre l'Abes hors de la communauté des professionnels de bibliothèque semble liée à son statut même : en tant qu'agence elle disparaît derrière les services et produits qu'elle propose, seuls ceux-ci prenant figure auprès des

¹³ Qualificatif employé par les représentants du MESRI lors de la rencontre Hcéres-MESRI., p.2

¹⁴ Document *Attentes du MESRI vis-à-vis de la visite à l'Abes du Hcéres*, 8 septembre 2017, p. 1.

¹⁵ Rapport d'autoévaluation p. 4.

¹⁶ Idem p. 5.

¹⁷ Document *Attentes du MESRI vis-à-vis de la visite à l'Abes du Hcéres*, 8 septembre 2017, p. 4.

¹⁸ Rapport d'autoévaluation. Analyse SWOT, rubrique *Menaces*, p. 10.

¹⁹ Décret de 1994, article 5 et Rapport d'activités 2016, p. 48.

institutions universitaires et des utilisateurs de base. Mais, « le CA de novembre 2016 a confirmé qu'il n'est pas dans la vocation de l'Abes de se transformer en société de services à la demande des établissements »²⁰. La politique réaffirmée de l'agence, celle qui en traduit les valeurs, est celle de « souplesse, agilité, adaptation constante, réactivité, expertise, écoute des établissements »²¹. Lors du CA du 9 mai 2016, le représentant de la Direction générale de La Recherche et de l'Innovation au Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche a insisté sur la nécessité pour l'Abes de générer des services et produits qui aient une plus-value identifiable par les établissements et de sérier les actions qui renforcent la crédibilité de l'agence²².

2 ● Un rôle de coordination de projets

À l'origine fournisseur de solutions techniques de signalement des documents pour les bibliothèques de l'ESR, l'Abes a étendu ses compétences en occupant une place d'opérateur national intervenant en relation avec d'autres acteurs.

La constitution d'un catalogue collectif pour l'ESR reste une mission centrale que l'agence assure, tout en se coordonnant avec la Bibliothèque nationale de France en matière de normalisation et d'échanges de données. La collaboration entre les deux institutions s'est accentuée dans la dernière période, de nouveaux axes de coopération ayant récemment vu le jour : modernisation des fichiers nationaux, alimentation et évolutions du Catalogue collectif de France, concertation sur les modèles et formats bibliographiques²³. Le travail de constitution et d'alimentation d'un catalogue partagé reste pertinent pour les documents physiques, quelle que soit leur nature : c'est un vœu fort de la BnF et des bibliothèques universitaires que cette œuvre se poursuive et soit complétée par « un puissant référentiel des données d'autorité scientifique »²⁴.

La documentation numérique suppose d'autres types de coordination dont le projet Istex est l'illustration la plus aboutie. Ce projet souscrit à l'objectif de création d'une bibliothèque scientifique numérique. L'Abes y occupe le rôle de négociateur des licences nationales pour l'acquisition des ressources numériques, de gestion des accès et des droits et de signalement des ressources²⁵, dépassant de la sorte le périmètre d'un catalogue partagé classique et conduisant l'agence à prendre une place identifiée dans l'écosystème de l'information scientifique et technique (IST) en France. Ses relations avec les autres acteurs de l'IST, dont l'Institut de l'information scientifique et technique (Inist) en particulier avec laquelle elle partage dans le cadre de l'Istex la charge de traitement des métadonnées des ressources acquises, ou l'EPRIST qui a participé au groupe de travail consacré à l'adhésion consortiale à ORCID, supposent une clarification de la constellation IST, apparemment trop complexe et rigide, dans laquelle l'Abes devrait pouvoir prendre un rôle moteur d'organisation et de transformation. Pour ce faire, il lui sera nécessaire de préciser quelles sont ses options préférentielles en matière de positionnement dans le paysage de l'IST. Le soutien de la tutelle devrait lui être acquis dans sa stratégie²⁶.

L'acquisition de ressources numériques ne se limite pas au seul cadre de l'Istex dont le projet vient à échéance en décembre 2017. En effet, en coordination avec le consortium Couperin, l'Abes a pris en charge le portage financier de groupements de commande pour l'acquisition de ressources numériques au bénéfice des établissements et structures de recherche. Elle porte simultanément la licence nationale *Freedom Collection Elsevier* sous l'égide du MESRI (contrat 2014-2018). Cette activité est en pleine croissance mais exige une analyse fine des prérogatives et charges réciproques entre l'Abes, EPA et Couperin. Elle demande aussi une clarification de la position de la tutelle vis-à-vis de la situation et des difficultés de gestion qu'elle entraîne pour l'agence. L'inscription dans le décret statutaire de l'Abes d'une mission de centrale d'achat semble souhaitable²⁷, sauf à déléguer au seul CNRS (devenu centrale d'achat en 2015) cette mission pour l'ensemble des acteurs de l'IST²⁸.

Le rôle de coordinateur de projets de l'agence ne saurait s'exprimer sans une collaboration forte avec les différents partenaires nationaux. La relation entre l'Abes et l'Association des directeurs et des personnels de bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU) est organique : créée dans un but de service aux établissements de l'enseignement supérieur, l'agence ne peut faire abstraction de leurs besoins ; elle ne peut pas non plus se réduire à être simple fournisseur expert de services et produits, au risque d'être supplantée par des acteurs

²⁰ Document Abes *Axes stratégiques 2016-2021*, p. 16.

²¹ Bérard, R. (2013). L'Abes à l'horizon 2016. BBF, t. 58, n°1, p. 77.

²² Compte-rendu du conseil d'administration du 9 mai 2016, p. 10.

²³ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 11.

²⁴ Idem, p. 20.

²⁵ Istex : construire le socle de la bibliothèque scientifique numérique nationale, p. 21.

²⁶ Document *Attentes du MESRI vis-à-vis de la visite à l'Abes du Hcéres*, p. 3.

²⁷ Compte-rendu du CA du 8 mars 2017. Intervention du représentant DGRI, p. 9.

²⁸ Document *Attentes du Ministère vis-à-vis de la visite à l'Abes du Hcéres*, p. 4.

commerciaux²⁹. Cette interdépendance se concrétise par la présence du président de l'ADBU au CA de l'Abes et la participation de l'association, *via* sa commission Signalement et systèmes d'information (SSI), aux travaux du conseil scientifique. Les projets de l'Abes se placent à l'intersection des intérêts politiques des deux niveaux institutionnels, le niveau national, piloté par la tutelle, et le niveau local ou régional sous l'empire des établissements et structures autonomes. En tant qu'agence, elle est susceptible de répondre de manière agile à cette gageure tant qu'elle conserve son souci de « nouvelle forme de mutualisation à l'échelle nationale » et de prise « des décisions en association avec les réseaux et dans une bonne articulation entre partenaires »³⁰. Le projet SGBM est la traduction actuelle de cette articulation puisqu'il représente un cardan entre systèmes locaux et systèmes nationaux. L'une des missions premières de l'Abes reste l'animation des réseaux constitués par les professionnels du traitement documentaire³¹ et l'agence se doit d'accompagner les transformations techniques induites par l'évolution de l'IST. Les dispositifs de formation continue mis en place, bien que performants, sont encore trop confidentiels, l'agence regrettant elle-même la faiblesse des rapports qu'elle entretient avec les services et organismes de formation régionaux³².

Les partenariats internationaux de l'Abes restent circonscrits à des échanges avec des centres et des agences bibliographiques par le biais d'une participation à des réseaux constitués : Centre International d'Enregistrement des Publications en Série, Online Computer Library Center, Inc. (USA), Isni International Agency, Dart Europe, Network Digital Library of Theses and Dissertations, Consortium des Bibliothèques Européennes de Recherche. Le rapport d'autoévaluation est peu disert sur la nature des collaborations entreprises et les orientations stratégiques adoptées. Seuls y figurent les objectifs d'échange des bonnes pratiques et de dissémination des données de l'Abes³³. Pourtant, les entretiens font part de l'estime dont jouit l'agence au niveau international pour sa politique et ses services. Son statut d'établissement public semble la protéger de certaines dérives commerciales sans l'empêcher d'être créatrice d'innovation.

3 ● Une évolution du cœur de métier

« Le cœur de métier de l'Abes est aujourd'hui la maîtrise de plateformes complexes de métadonnées, de processus de gestion et de traitement de ces données, et des modalités d'accès à ces données *via* Internet³⁴ ». Dès 2010 l'agence s'est engagée dans une évolution concernant l'extension de sa mission de signalement à l'ensemble des documents, objets analogiques et numériques présents ou représentés dans la sphère documentaire de l'ESR. Cette évolution est une adaptation nécessaire à la modification accélérée de l'environnement numérique. Le paysage contemporain de la documentation semble marqué par deux traits : un caractère patrimonial ancré dans une culture conservatrice du document, qui doit perdurer, et une qualité plus évanescence spécifiant la nature de l'objet numérique. L'évolution du cœur de métier de l'Abes, sa conversion vers un catalogue collectif ouvert aux métadonnées importées de l'extérieur s'inscrivent dans cette mutation concrétisée par le développement d'un hub de métadonnées. Les entretiens menés ont cependant révélé une certaine impatience par rapport à l'avènement de ces projets, le sentiment étant que leur concrétisation tarde trop. Il s'agit pour l'agence de poursuivre sa révolution culturelle et d'accélérer les procédures d'industrialisation des signalements.

II – La stratégie institutionnelle : une évolution annoncée

1 ● De la nécessité d'une évolution

Le contexte contemporain de l'IST a contraint l'agence à évoluer dans son rôle et à assumer progressivement une fonction centrale nouvelle, celle « d'agence des métadonnées de l'enseignement supérieur »³⁵. Cette charge suppose que « l'Abes développe une palette de produits permettant à ses clients, les bibliothèques et les centres documentaires de l'ESR, de gérer efficacement le signalement exhaustif, le dépôt, la circulation, l'archivage et la valorisation des ressources documentaires papier et électroniques, qu'elles acquièrent ou produisent »³⁶. Ce travail est entrepris mais mérite d'être accéléré et structuré davantage car tous les projets inscrits au contrat 2013-2017 ne sont pas encore opérationnels. En outre, ceux qui le sont restent partiellement mis en œuvre du fait de la méconnaissance qui les marque ou de l'inertie des utilisateurs locaux. Le souci « d'exhaustivité » manifesté par

²⁹ Document *Abes Axes stratégiques 2016-2021*, p. 1.

³⁰ Document *Abes Axes stratégiques 2016-2021*, p. 1.

³¹ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 15.

³² Rapport d'autoévaluation, rubrique *Faiblesses* de l'analyse SWOT de l'accompagnement des réseaux, formation, gestion du changement, p. 16.

³³ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 14.

³⁴ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 19.

³⁵ Document *Plan stratégique 2017-2019 de l'Abes*, p. 2.

³⁶ *Idem*, p. 2.

« l'agence des métadonnées » est un horizon, à la fois ouvert et inatteignable. Il implique des partenariats resserrés avec les autres acteurs de l'IST et donc une politique nationale déterminée par l'État stratège mais pilotée par une institution capable. L'Abes semble offrir un tel profil mais ne pourra exercer cette fonction de pilotage qu'en étant reconnue comme tête de réseau disposant d'une autorité acceptée.

L'Abes identifie ses « clients » actuels dans les bibliothèques universitaires et centres de documentation de l'ESR (lesquels assurent la plus grande partie du dépôt, du signalement et de la mise à disposition des ressources documentaires), les centres régionaux Sudoc-PS et le réseau de prêt interbibliothèques du catalogue collectif de France (CCFr)³⁷. Son intervention auprès de ses utilisateurs s'effectue de diverses manières : par la mise à disposition d'outils et de produits ; par la collecte, le traitement, l'import et le partage de lots de métadonnées documentaires ; par des prestations appréciées telles le portage de groupements d'achat, la formation, des services d'assistance et le pilotage de la mise en place du SGBM³⁸ ; par des travaux de recherche appliquée portant sur l'évolution des outils ; par la mise en œuvre d'un accès direct des utilisateurs finaux aux produits de l'Abes³⁹. La multiplication des produits et services, mais aussi celle des partenaires, peut produire un effet de dispersion⁴⁰, l'image résultante de l'agence devenant celle d'un prestataire de service à la demande. Une façon de sublimer cet effet est d'impliquer les « clients » de l'agence dans la détermination des applications essentielles, l'homogénéisation et la simplification des technologies et des interfaces et la validation des usages. La hiérarchisation des actions entreprises ou à réaliser semble donc indispensable. La description de la constellation des actions de l'agence telle que la présente le rapport d'activités 2016 est un premier pas dans cette direction⁴¹, tout comme l'est la différenciation entre « les produits Abes, l'atelier Abes, le laboratoire Abes »⁴². Le rapport d'autoévaluation reste cependant timoré et n'ouvre pas à un véritable plan ordonné des actions et de leur temporalité. L'impression que laissent les documents est celle d'une forme subie de l'action, alors que les commentaires livrés lors des entretiens témoignent fréquemment d'une dynamique à l'œuvre. La période trouble que l'agence a traversée explique sans doute cette carence de l'analyse et du projet. L'Abes a un double registre à occuper : celui de tacticien qui conçoit, ordonne, réalise et évalue les actions nécessitées par l'objectif général à atteindre ; celui de logisticien qui met en place les conditions *ad hoc* de leur réalisation. Pour ce faire, le comité recommande que l'agence, convaincue de son rôle, entreprenne des actions prosélytes pour convertir les membres de ses réseaux à son analyse et à sa stratégie de développement. Les directeurs de Service commun de documentation des établissements seront les porteurs de cet esprit à condition d'être associés au processus d'évolution envisagé. Les correspondants locaux de l'Abes pourront en être les relais techniques⁴³. Il s'agit pour l'Abes, avec le soutien de sa tutelle, d'engager une contagion des idées et une modification des habitudes, y compris dans le cadre de la formation professionnelle⁴⁴. « Une nouvelle forme de mutualisation à l'échelle nationale »⁴⁵ passe d'abord par le partage des idées, avant de se réaliser par la diffusion des produits et services. Ce prosélytisme intérieur ne pourra s'abstraire d'une ouverture large de l'Abes aux influences extérieures ni d'une participation active aux changements en cours dans la sphère internationale de l'IST, tant pour les alimenter que pour les prendre en compte dans sa propre évolution.

2 ● Une adaptation partielle à l'environnement

La constitution d'un hub des métadonnées est l'objectif stratégique phare de l'Abes pour la période à venir⁴⁶. Cet objectif peut s'envisager dans deux périmètres concentriques : celui d'un entrepôt national des métadonnées⁴⁷ inclus dans un hub ouvert qui permette l'accès à toute information documentaire. Un tel projet renouvelle les modalités de constitution d'un catalogue partagé, par l'apport massif de données de qualité servant les professionnels des bibliothèques, et permet de répondre à un besoin d'exploration et de routage dans la constellation des informations documentaires. L'entrepôt national des métadonnées « doit satisfaire un double objectif, l'acquisition et la sauvegarde des métadonnées, leur ouverture technique et juridique »⁴⁸. Ce double objectif étend le champ de

³⁷ Ibidem, pp. 3-4.

³⁸ Certains entretiens ont regretté le manque d'implication directe de l'Abes dans le projet SGBM lequel a, de ce fait, pu souffrir d'une mauvaise articulation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.

³⁹ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 9.

⁴⁰ Rapport d'autoévaluation, rubrique *Menaces* analyse SWOT matrice globale de l'Abes, p. 10.

⁴¹ Rapport d'activité 2016, p. 4.

⁴² Plan stratégique 2017-2019 de l'Abes, p. 4.

⁴³ « Les modalités d'association du réseau aux choix d'évolution devront être formalisées. » *Document Axes stratégiques 2016-2021*, p. 18.

⁴⁴ Rapport d'autoévaluation, rubrique *Menaces* de l'analyse SWOT de l'accompagnement des réseaux, formation, gestion du changement, p. 17.

⁴⁵ *Document Axes stratégiques 2016-2021*, p. 1.

⁴⁶ Idem, p. 3.

⁴⁷ Ibidem, p. 2.

⁴⁸ Ibidem, p. 3.

compétence de l'Abes puisque « toutes les métadonnées des documents acquis ou produits par la sphère de l'ESR ont vocation à figurer dans l'entrepôt »⁴⁹. Se pose alors directement la question de la distribution des prérogatives entre acteurs de l'IST en France. Si le MESRI peut indiquer des répartitions souhaitées, l'Abes a tout intérêt à avancer dans son projet en liaison avec les clients qu'elle dessert, sans attendre des directives que sa tutelle pourrait formuler *in fine*. Il ne s'agit pas pour l'agence de s'affranchir des tutelles, mais d'écrire pleinement et rationnellement son texte pratique, jouant en cela son rôle politique, social et sociétal. Pour autant, l'agence ne peut pas s'enfermer dans un solipsisme ou des conceptions ethnocentrées : de l'avis du comité, la collaboration avec les autres acteurs de l'IST, tant nationaux qu'internationaux, ainsi que l'adaptation à la demande ministérielle restent des impératifs, même si les actions de l'Abes n'en constituent pas le simple tribut.

L'agence décline son projet stratégique en quatre axes eux-mêmes stratifiés en niveaux opérationnels d'actions : le cycle de vie des métadonnées ; le *Web* de données et référentiels ; l'achat de ressources numériques ; la mutualisation et le développement de services à valeur ajoutée⁵⁰. L'Abes a conscience de l'effort d'adaptation qu'elle doit produire comme elle évalue les dangers que sa position d'agence de mutualisation lui fait courir.

En revanche, la vision prospective n'inclut aucun thème ou projet liés à la coopération internationale. Ce déficit peut trouver deux raisons, l'une circonstancielle, la seconde plus constitutive.

La multiplicité des projets donne l'impression d'un foisonnement et d'un éparpillement, mais le souci premier de l'agence est de se concentrer « sur les attentes de ses clients en positionnant plus systématiquement chacun de ses services et produits en rapport avec les missions de ces derniers »⁵¹. Cette attention particulière, doublée de la préoccupation première de rétablir une cohésion interne à l'agence, engendre une vision partielle, une centration du regard sur le seul champ proche.

La définition dont l'Abes se pourvoit est celle d'une agence nationale de l'enseignement supérieur, fut-elle l'agence des métadonnées⁵². L'Abes semble rester prisonnière de ce périmètre auto-attribué alors même que l'IST (comme d'ailleurs l'ESR) ne peut plus se concevoir à la seule échelle nationale. Les services et produits qu'offre l'Abes peuvent constituer le corps de sa reconnaissance au-delà des frontières.

Le comité recommande que l'agence promeuve son champ de compétence au-delà du territoire national en participant activement aux évolutions qui marquent l'IST, y compris hors de l'unique périmètre français, sans toutefois céder à la visée d'un achalandage.

⁴⁹ Ibidem, p. 3.

⁵⁰ Document *Axes stratégiques 2016-2021*.

⁵¹ Rapport d'autoévaluation, p. 9.

⁵² Le décret de création de l'Abes ne limite qu'indirectement au territoire national le rôle de l'agence en l'instituant comme EPA et en la consacrant comme Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (sous-entendu « français »).

La gouvernance et le pilotage

I – Une nouvelle forme de management

Pionnière en France par son expérience de pilotage et d'accompagnement de projets de bibliothèques universitaires, l'Abes se donne pour objectif primordial de répondre aux besoins de son réseau d'établissements. Ses équipes hautement qualifiées expriment une grande détermination à vouloir réaliser ses projets en respectant les délais, sécurisant les coûts et optimisant la gestion de ses ressources avec une volonté nouvelle de maximiser la valeur engendrée. Dans son rapport d'autoévaluation, l'Abes propose des solutions de pilotage⁵³ alliant une vision interne et externe, mais aussi objective et critique, dans le respect de la culture professionnelle et des référentiels métiers nationaux et internationaux. Gage de son savoir-faire, ses techniciens sont formés aux méthodes de pilotage de projets et de management de programmes.

La méthode de management et de pilotage de projets à l'Abes évolue progressivement vers une approche itérative et collaborative capable de prendre en compte les besoins initiaux de l'utilisateur, même si, à ce jour, l'un des points de réserve retenu sur le mode de pilotage de l'Abes est dans la faible implication des utilisateurs finaux dans l'évaluation des services du réseau d'établissement. La forme de management et l'organisation interne ont été des points sensibles lors des premières années du contrat actuel, la période 2012-2016 étant marquée par une dégradation notable du climat interne de l'établissement. Les organigrammes hiérarchique et fonctionnel consécutifs à l'enquête d'un cabinet d'audit⁵⁴, bien qu'approuvés lors du CA du 9 mai 2016⁵⁵, n'ont pas été mis en œuvre dans leur mouture initiale et sont en cours de reconfiguration. Le but louable est de rétablir l'harmonie interne de l'agence et de redynamiser les collaborations de travail. Ainsi, les rapports et les comptes rendus produits par ses différents organes de gestion proposent divers leviers d'amélioration et d'optimisation adaptés aux besoins de l'agence et de ses ambitions pour le prochain projet d'établissement 2018-2022. L'Abes se porte garante de la bonne application des méthodes de pilotage et de la mise en place d'un plan d'action adapté à son portefeuille de projets, qu'elle conduit dans l'alignement avec une stratégie de contrôle qualité.

1 ● Une organisation interne en cours de structuration

La direction et les départements fonctionnels de l'Abes sont implantés dans un lieu unique. Cette localisation semble favoriser le respect des missions de l'agence et le développement de sa stratégie opérationnelle. L'Abes s'est lancée dans la réalisation d'un projet organisationnel destiné à prendre en compte les axes de sa stratégie et à répondre aux mutations de son environnement et de ses métiers. Ce projet a un objectif double : il vise à élargir le cadre d'action, à relever le défi du numérique appliqué aux sciences et aux techniques de l'information et des nouvelles pratiques des utilisateurs et à faire face à la nouvelle concurrence dans le secteur de l'information scientifique et technique ; il répond au besoin de structuration interne et de management des personnels. La nouvelle organisation repose sur l'existence de trois départements : le département Administration logistique finances, le département Métadonnées et services aux réseaux et le département Systèmes d'information et numérique. Chaque département est piloté par un responsable et comporte des services spécialisés. Les responsables de département ont la charge de coordination des activités de leur département et de participation au comité de direction de l'agence. L'organigramme est complété par trois responsables de charge, directement rattachés à la direction (communication externe, Projet SGBM, Le Labo) par deux chargés de missions (Normalisation, Rétroconversion) et trois correspondants (Sécurité et prévention, Sécurité des SI, Informatique et liberté)⁵⁶. Toujours en cours au moment de la visite du comité, et finalisée en novembre 2017, cette réorganisation a d'abord concerné le département des Systèmes d'information et du numérique et s'applique désormais au département des Métadonnées et des services aux réseaux. Le changement opéré entre la proposition d'organigramme hiérarchique adjoint au règlement intérieur soumis au vote du CA du 9 mai 2016⁵⁷ et l'organigramme finalement retenu témoignent d'une inflexion notable de l'optique managériale. L'objectif actuel de l'agence semble être le passage d'un management vertical à un management plus horizontal fondé sur un esprit d'implication et de collaboration. La fin de la fonction de directeur adjoint, prévue le 1er novembre 2017, traduit cette volonté en supprimant un niveau de la hiérarchie descendante. Pour autant, la fonction de direction n'est pas exercée solitairement. « La création des services et la déconcentration de l'autorité au

⁵³ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, pp. 31, 33.

⁵⁴ Projet IKEBANA. Elaboration du projet organisationnel de l'Abes, mai 2016.

⁵⁵ Compte-rendu du CA de l'Abes du 9 mai 2016, p. 16.

⁵⁶ Organigramme hiérarchique au 01/09/2017. Site officiel de l'Abes.

⁵⁷ Règlement intérieur de l'Abes, p. 15.

profit de davantage d'autonomie dans les services ont amené la création du comité de direction élargi »⁵⁸. De création récente (décembre 2016) le comité de direction élargi est destiné à partager les éléments d'information transversaux et à fournir à tous un niveau égal d'information.

2 ● Une gouvernance en évolution

L'Abes affiche un modèle de gouvernance classique visant à permettre le fonctionnement harmonieux de l'entité et le dialogue social : conseil d'administration, comité de direction, comité technique, comité hygiène, sécurité et conditions de travail, commission paritaire locale.

Sur proposition de son directeur, l'agence a constitué un conseil scientifique (CS) par délibération du conseil d'administration en date du 29 avril 2010. Instance consultative, chargée de formuler des avis et des recommandations sur les orientations prospectives de l'agence à l'intention du CA⁵⁹, le CS a bénéficié récemment d'une recomposition, de nouvelles modalités de fonctionnement interne et de prérogatives étendues⁶⁰. Ce virage est traduit par la « lettre de mission au conseil scientifique » présentée au CA du 27 juin 2017 et approuvée. Six points y sont identifiés, sur lesquels le CA sollicite l'avis du conseil scientifique : comment renouveler la relation avec les bibliothèques afin d'adapter rapidement l'offre de service à l'évolution de leurs besoins ; quelle stratégie pour les catalogues à l'horizon 2022 ; quel positionnement en matière de signalement et de gestion des documents numériques ; comment développer l'image de l'agence auprès des universités, sa visibilité sur les réseaux, ses relations et son influence internationales ; quelle place donner à la recherche dans les activités de l'agence ; comment anticiper les évolutions techniques et s'y adapter. On peut constater que cette lettre de mission détoure certaines faiblesses actuelles de l'Abes et identifie les menaces qui la guettent. L'adresse du CA au CS revivifie les relations entre les deux instances, la première statutaire, la seconde interne. Les séminaires communs CA-CS constituent une autre manière de travailler à la convergence des intérêts des deux assemblées. Le développement stratégique de l'agence nécessite d'être réfléchi et le CS prend la fonction d'instance scientifique d'expertise pour l'instance décisionnelle qu'est le CA. De même, la fluidification du fonctionnement du CS devrait concourir à l'exercice de ces missions nouvelles⁶¹. L'idée qu'au moins un représentant du CS siège au CA, sans voix délibérative, a été formulée lors de certains entretiens, ce qui renouvellerait la conception des rapports entre les deux assemblées. En outre, une séance annuelle de CA pourrait être consacrée aux travaux du CS, issus soit de points consacrés par la lettre de mission, soit d'éléments provenant d'auto-saisines. L'espace dédié à la recherche et développement (le Labo) semble compléter cette optique, même si sa place par rapport au CS n'est pas encore définie. Le comité recommande que la direction de l'agence se saisisse de ces propositions afin d'en peser l'intérêt pour le fonctionnement de l'établissement.

Le directeur a convoqué à plusieurs reprises l'ensemble des personnels en assemblée générale et s'est entouré, pour le pilotage quotidien, du comité de direction élargi qu'il qualifie de « conseil des ministres de l'agence ». Ce comité rassemble les chefs de département, les chefs de service, le directeur du Labo⁶².

Les instances internes de l'Abes sont en place et se réunissent régulièrement sur des ordres du jour fixés. Le comité technique (CT) joue son rôle sur l'organisation collective du travail et a eu à se prononcer sur le projet de réorganisation. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a pour fil conducteur les risques psycho-sociaux pour ses réunions de travail, thème justifié par l'augmentation notable du taux d'absentéisme durant l'année 2015-2016. La commission paritaire locale joue le rôle d'instance consultative sur la gestion individuelle des fonctionnaires⁶³.

Les représentants des personnels élus, constitués en formation intersyndicale, s'accordent pour constater que, depuis 2016, le fonctionnement des instances a renoué avec le respect et la sérénité : convocations régulières, transmission des documents dans des délais raisonnables et procès-verbaux cosignés. S'ils ne sont pas toujours suivis dans certaines de leurs revendications, les personnels ont maintenant l'impression d'être écoutés. Subsiste cependant le regret de ne pas avoir été suffisamment associés au plan de réorganisation de l'agence : pas de scénario alternatif proposé, mise en place brique par brique sans perception véritable du sens du changement⁶⁴. Mais ils nourrissent l'espoir que les initiatives du directeur amélioreront la communication au sein de l'établissement. Tablant sur ces

⁵⁸ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 32.

⁵⁹ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 29.

⁶⁰ Compte-rendu du CA de l'Abes du 8 mars 2017, p. 13.

⁶¹ Idem, p. 13.

⁶² Le directeur adjoint de l'Abes siégeait au sein du comité de pilotage élargi avant la suppression de la fonction (cf. rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 32).

⁶³ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 30.

⁶⁴ Le CT s'est prononcé contre la mise en place de la nouvelle organisation projetée (réf. compte-rendu du CA de l'Abes du 9 mai 2016).

éléments, la direction souhaite mobiliser l'ensemble des instances pour concevoir et réaliser le projet d'établissement 2018-2022.

II – L'aspiration à une politique globale de la qualité

En tant que structure agissant dans le domaine de l'information, l'Abes est tenue d'être très sensible à la question de la qualité comme moteur de compétitivité de ses services et de ses produits. Même si elle n'est pas traduite dans un document de référence, on constate cette sensibilité aussi bien dans la conduite générale du projet d'établissement que dans les pratiques des services techniques. Elle est exprimée notamment à travers le dispositif qualité Cercles (Correction et enrichissement par le réseau de corpus de l'enseignement supérieur), dans le projet Qualinca (Qualité et l'interopérabilité de grands catalogues documentaires) assis sur une collaboration avec le laboratoire d'Informatique, robotique et microélectronique de Montpellier, dans le service urbanisation et pilotage informatique (Supi) et dans le service conception et développement (Scod) pour garantir la qualité du code produit, dans le dispositif Bacon (base de connaissance nationale) pour renforcer la qualité des métadonnées de ressources électroniques, ou encore dans l'adoption de normes et standards documentaires internationaux, notamment dans la transition bibliographique par la modélisation FRBR et le modèle RDA qui bouleversent le monde des bibliothèques à l'échelle internationale. Par ailleurs, la validation des usages et la satisfaction des usagers, la réorientation des services moins pertinents s'inscrivent dans cette préoccupation⁶⁵. De même, l'idée de synchronisation complète entre le niveau local et le niveau Sudoc/Entrepôt national oriente les pistes d'amélioration des services aux réseaux⁶⁶. La gestion des référentiels se place dans la même entreprise : elle « est un enjeu majeur dans une stratégie de mise en place d'un cadre de cohérence des systèmes d'information de l'enseignement supérieur et au-delà »⁶⁷. L'obligation d'ouverture, de liberté et d'interopérabilité marque ces options validées par le comité stratégique bibliographique qui réunit BnF et Abes. Ces diverses dispositions complètent à un niveau stratégique l'effort normatif porté sur les produits de l'agence. La qualité s'évalue à la fois en termes de respect des normes internationales de modélisation de l'information, et de réponse adaptée aux besoins des usagers dans un contexte en évolution rapide. On peut regretter que l'Abes n'ait pas saisi l'importance d'une politique globale de la qualité avant la rédaction de ses documents prospectifs. Elle a toutefois délégué à un chargé de mission le soin de participer aux travaux de la commission de normalisation (CN) 46 de l'Afnor. Il participe en outre au *Permanent Unimarc Committee* dont il préside le comité français⁶⁸. Cette mission reste principalement technique alors que le sujet de la qualité est éminemment politique et devrait être porté par l'ensemble des acteurs de l'agence et de ses partenaires.

Le gain de qualité, (qualité reconnue comme point faible dans le rapport d'évaluation de l'AERES de 2012⁶⁹), est la condition principielle du désir que formule l'Abes : celui de jouer un rôle d'initiateur au niveau mondial⁷⁰.

III – Une communication à consolider

La politique de communication au sein d'un établissement peut être perçue sous deux angles : externe et interne ou formelle et informelle. L'Abes déploie à cette fin une série d'outils et de supports destinés à asseoir une politique de communication interne entre ses services et envers les personnels.

1 ● Une communication interne multiple et foisonnante

L'Abes met en œuvre des méthodes formelles et informelles pour la circulation de l'information : site *Web*, intranet, livret d'accueil, messages des porteurs de projets, management de proximité, instances paritaires, comités de direction élargis, échanges directs, séances « Raconte-mois ». La conviction de la direction porte sur l'importance de la généralisation d'une gestion de projets, flexible et ouverte, et assise sur une multiplicité des échanges⁷¹. Le rapport d'activités annuel, dont la publication a été réactivée, bénéficie des contributions des différents services et concourt à la communication endogène. La tenue d'assemblées générales permet de renforcer la cohésion interne, d'unifier les points de vue, même si certaines divergences ou doléances continuent d'avoir cours.

Les craintes manifestées lors du CA du 9 mai 2016 ne semblent pas toutes avoir été apaisées : la transversalité des tâches, nécessitée par l'évolution des activités de l'agence, implique de nouveaux modes de relations et

⁶⁵ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 9.

⁶⁶ Document *Axes Stratégiques 2016-2021*, p. 10.

⁶⁷ *Idem*, p. 12.

⁶⁸ Rapport d'activités 2016, p. 15.

⁶⁹ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 7.

⁷⁰ Document *Axes Stratégiques*, p. 9.

⁷¹ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 39.

d'échange qui dépendent autant d'une évolution spirituelle que des dispositifs de communication. L'absence de bilan social renforce le sentiment de décalage entre les objectifs affichés et la réalité vécue.

2 ● Une communication externe à renforcer

« La communication externe est devenue partie prenante de la politique générale de l'Abes »⁷². Elle est confiée à un bureau directement rattaché à la direction. Une seule personne en est en charge. Elle valide les documents de communication externe émis par l'agence, après avis de la direction. La communication de l'agence se veut « raisonnée, sobre et concrète, sans effet d'annonce »⁷³. Plusieurs médias sont déployés à cet effet, notamment la revue trimestrielle *Arabesques* et des services de communication via le *Web*⁷⁴. Ils sont complétés par une charte graphique de l'agence, des objets (logos, cartes de visite, dépliants produits, posters) et surtout l'organisation des Journées Abes, la participation au congrès de l'ADBU et la diffusion du rapport annuel d'activités. L'Abes a adopté la licence *Creative Commons* qui permet la diffusion libre de ses publications. La modestie revendiquée dans la communication externe de l'Abes peut être un frein à ses ambitions stratégiques. En effet, son désir d'apparaître comme initiateur mondial dans l'intégration des métadonnées suppose le passage à une politique de communication plus publicitaire, moins marquée par la vertu et la prudence, le passage de l'information sur les produits et services à leur promotion. Pour ce faire, le renforcement des ressources du bureau de la communication externe paraît indispensable. Il est curieux de constater que la question de la communication n'a jamais fait l'objet d'un point d'ordre du jour du CA de l'établissement. L'impression retirée des entretiens est que la communication externe de l'Abes est avant tout destinée à ses usagers professionnels alors même que son désir d'affirmation est adressé à la sphère complète de l'ESR. Paradoxalement, elle n'atteint pas toujours sa cible. L'Abes décrit sur son propre site le cas de « bibliothèques concernées [par le Sudoc qui] ne communiquaient pas nécessairement aux autres bibliothèques l'état d'avancement ou des enrichissements apportés »⁷⁵, raison pour laquelle le dispositif Cercles Sudoc a été mis en place afin de créer un « cercle vertueux » dans lequel les efforts sont mutualisés. Cette péripétie pose la question de la qualité de la communication mise en place et de l'incomplétude de ses visées.

Le comité recommande l'adoption d'une politique de communication plus offensive et mieux soutenue qui pourrait servir à asseoir l'image de l'agence auprès de la totalité de la communauté de l'enseignement supérieur et de la recherche, nationale autant qu'internationale.

IV – Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie

1 ● Un organisme coutumier de l'approche prospective pluriannuelle

L'Abes utilise la technique du projet d'établissement, vision construite et multicritères de l'avenir, porteuse de sens pour piloter sa trajectoire et son développement depuis 2013. Tirant le bilan du projet qui s'achève, la direction a lancé le processus d'élaboration du nouveau projet, couvrant la période 2018-2022, par un séminaire rassemblant tous les personnels en septembre 2017.

Avant même que les nouvelles règles de la gestion publique budgétaire et comptable (GBCP) ne l'imposent, l'Abes a conçu une approche prospective pluriannuelle pour répondre aux nouvelles missions que lui a confiées le ministère de l'enseignement supérieur : la maîtrise d'ouvrage de groupement de commandes pour l'acquisition de ressources électroniques d'une part, et l'achat d'archives numériques rétrospectives dans le cadre du projet Istex. En effet, le caractère pluriannuel des contrats et la complexité de l'ingénierie financière de leur exécution ont rendu nécessaires des prévisions d'activités qui dépassent l'année civile. L'introduction de la GBCP au 1^{er} janvier 2016 a structuré officiellement cette approche, notamment lorsque le CA du 8 juin 2015 a acté un référentiel conjuguant activités de mutualisation et d'acheteur public. Ainsi, l'établissement conçoit et utilise des outils permettant de cartographier le territoire et de piloter la mobilisation de ses ressources, en cohérence avec la feuille de route ainsi dessinée : services à comptabilité distincte, tableau de trésorerie prévisionnel et régulièrement actualisé comme l'expose le rapport d'autoévaluation des finances⁷⁶.

« Bras armé du ministère », « opérateur stratégie » selon les termes de la tutelle, l'Abes a rempli progressivement, à la demande du ministère, des fonctions non prévues par le décret fondateur mais en cohérence avec sa spécialité : les groupements de commandes de ressources documentaires numériques et la gestion du programme Istex. L'Abes a donc cherché à s'adapter aux circonstances plutôt qu'à tenter de diversifier ses ressources

⁷² Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 32.

⁷³ Idem, p. 32.

⁷⁴ Blogs et tweets (fil.abes.fr, punktokomo.abes.fr, twitter.com/com_abes).

⁷⁵ <http://www.abes.fr/Sudoc/Produire-dans-le-Sudoc/Cercles-Sudoc-Dispositif-Qualite>.

⁷⁶ Rapport d'autoévaluation des finances. Période 2012-2016.

financières, même si de nouvelles modalités de facturation annuelle du Sudoc sont progressivement mises en place⁷⁷. Si l'augmentation des ressources propres entre 2012 et 2016 est de 5,52 %, leur montant 2017 est inférieur à la cible visée dans le contrat en cours⁷⁸. L'autofinancement de l'Abes est une question récurrente et délicate : le débat relatif à la révision des tarifs de frais de gestion pour les groupements de commande⁷⁹ dévoile la complexité du sujet. Ces frais constituent une ressource financière propre pour l'agence mais leur augmentation peut conduire à une migration des groupements vers d'autres établissements à coût moindre. La pérennisation des activités de l'Abes semble dépendre davantage de l'élaboration d'un plan budgétaire prévisionnel rationalisé, que d'un changement de modèle économique.

L'analyse prospective, conjuguant des instruments managériaux et un outil financier, permet à l'Abes de documenter ses interrogations face à l'avenir et d'envisager les mutations indispensables à une meilleure efficacité dans l'accomplissement de ses missions : formalisation de la politique d'achat, rationalisation des échanges avec les clients, introduction dans le décret de l'Abes d'une mission de centrale d'achats⁸⁰.

2 ● Des fonctions supports dont le professionnalisme est un atout stratégique

Le décret du 7 novembre 2012 relatif à la nouvelle gestion budgétaire et comptable a imposé la date du 1^{er} janvier 2016 pour l'application effective de la réforme qu'il introduisait. Cependant, pour prendre en compte l'adaptation non encore achevée des systèmes d'information à vocation financière, la direction du budget a accordé une année supplémentaire étant entendu que si le budget et le compte financier 2016 devaient obéir aux canons de la GBCP, l'exécution budgétaire 2016 pouvait, elle, se poursuivre selon les anciennes règles.

L'Abes, comme un grand nombre d'établissements, a pris cette orientation pour basculer véritablement en mode GBCP en 2017. La fonction financière regroupe le pilotage budgétaire, la fonction achat et l'agence comptable.

L'Abes pratique le dialogue budgétaire. Compte tenu d'une lettre de cadrage diffusée en juin N-1 par le directeur, les responsables des départements élaborent leurs projets. En septembre, le comité de direction en formation restreinte rend les arbitrages. Sur cette base, l'Abes pratique des échanges informels avec le ministère et le contrôleur budgétaire régional avant de soumettre le document définitif au vote du CA. L'introduction de la GBCP n'a pas bouleversé cette pratique : elle en a juste modifié la présentation des tableaux financiers de prévision⁸¹.

La GBCP n'a pas modifié la répartition traditionnelle des rôles entre l'ordonnateur et le comptable. L'Abes dispose, au sein du département Administration, logistique, finances, d'une cellule financière qui maîtrise parfaitement les nouveaux concepts introduits par la GBCP. Cette cellule prépare matériellement le budget initial et les budgets rectificatifs compte tenu des engagements pluriannuels de l'établissement et mène des études prospectives sur le financement du plan pluriannuel des achats groupés. La cellule pilote également l'exécution infra-annuelle du budget, en relation avec les centres de responsabilité budgétaire que constituent les deux départements fonctionnels (Métadonnées et service aux réseaux ; Système d'information et numérique) et le département Administration, logistique et finances pour suivre les engagements juridiques, le service fait, les demandes de paiement et les titres de recettes.

L'agent-comptable, en poste à la direction régionale des finances publiques de l'Hérault, exerce ses fonctions par adjonction de service à hauteur de quatre heures par semaine. Malgré son positionnement extérieur à l'établissement (il ne figure pas sur l'organigramme), l'agent comptable cultive une collaboration fructueuse avec l'ordonnateur pour assurer le respect des engagements financiers de l'Abes, la maîtrise des délais globaux de paiement, l'application des règles de fiscalité et le recouvrement des créances, particulièrement délicat quand il s'agit de mettre en œuvre des procédures de contrainte à l'encontre de personnes publiques, procédures visant l'interruption des délais de prescription et l'inscription d'office au budget des sommes réclamées⁸².

Le pilotage financier de l'Abes apparaît comme particulièrement délicat : au budget principal de fonctionnement d'un montant de 5 millions d'euros environ en 2017 s'ajoutent deux services à comptabilité distincte (le groupement de commandes pour 47 millions d'euros, montant en constante augmentation et Istex pour une enveloppe totale de 1,5 millions d'euros allouée en 2013 et 2014). Cette asymétrie entre composantes du budget provoque des décalages importants entre flux d'encaissements et flux de décaissements pouvant conduire à des évolutions erratiques des agrégats comptables d'un exercice à l'autre : fonds de roulement, besoin en fonds de

⁷⁷ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p.42 ; Rapport d'autoévaluation des finances. Période 2012-2016, p.4

⁷⁸ Rapport d'autoévaluation des finances. Période 2012-2016, p.4

⁷⁹ Compte-rendu du CA de l'Abes du 26 juin 2017, pp. 19, 20

⁸⁰ Rapport d'autoévaluation des finances. Période 2012-2016, p.14

⁸¹ Rapport d'autoévaluation des finances. Période 2012-2016

⁸² Confer le débat relatif au point Informations sur les créances ELSEVIER CFC à l'ordre du jour du CA de l'Abes du 8 mars 2017

roulement et trésorerie pouvant déboucher sur un risque d'insolvabilité. Ainsi, l'établissement envisage l'ouverture d'une ligne de trésorerie pour l'exercice 2018.

L'appréhension de la GBCP ne semble pas avoir été une charge pour les personnes rencontrées : familiarisées avec l'approche pluriannuelle, elles ont su s'adapter avec un très grand professionnalisme même si le logiciel financier et comptable ne répond pas encore à toutes leurs attentes.

Plus problématiques apparaissent le traitement et la conservation des pièces comptables sous forme dématérialisée native ou duplicative, rendus obligatoires entre personnes publiques (la quasi-totalité des clients de l'Abes) par l'arrêté du 7 octobre 2015 en application du décret GBCP. Ainsi, l'Abes est contrainte de réclamer par courriel à ses clients les numéros d'engagement juridique *a priori*, car elle doit les faire figurer sur la créance déposée sur Chorus Pro, portail public dédié. C'est cette formalité technique qui permettra au comptable public accrédité auprès du client de payer valablement la facture. Ces allers-retours peu efficaces rendent maintenant indispensable une réflexion sur la politique de facturation de l'Abes : l'établissement voudrait passer d'une facturation par convention à une facturation par bouquets de services. Mais cela suppose d'harmoniser les périodes d'exécution de ces conventions.

Le département Administration logistique finances a su, comme le proposait le projet d'établissement 2013-2017, rationaliser la gestion immobilière de l'Abes. L'agence occupe 1 500 m² répartis dans deux bâtiments voisins dont elle a su renégocier le loyer pour en obtenir une baisse de 30 % et une indexation sur un indice plus favorable que l'ICC (indice coût de la construction) comme cela était prévu initialement. Elle a externalisé l'entretien des locaux et la maintenance des installations tout en assurant un suivi attentif des conditions d'exécution des contrats. Les personnels travaillent donc dans des conditions d'accueil très satisfaisantes.

L'Abes souhaite clairement déployer une politique des ressources humaines structurée, puissant vecteur de développement. Pourtant, elle ne dispose pour l'instant que de quelques bases nécessaires à une mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC) : fiches de postes, entretiens professionnels, dispositif des emplois et formation continue active. L'absence de lettres de mission pour les chefs des départements et des services laisse la politique des ressources humaines flottante dans la mesure où c'est une gestion au poste qui semble avoir cours.

L'application informatique Virtualia n'étant plus maintenue, et en attendant le déploiement d'un système d'information (SI) à la hauteur des attentes, la direction des ressources humaines développe des outils destinés à conduire la GPEEC, même s'ils ne sont pas exhaustifs : par exemple, à défaut d'un bilan social complet, l'établissement dispose d'éléments de bilan social, issus des services, en cours d'enrichissement.

Forte de son expérience dans les organismes de l'enseignement supérieur et la recherche, la directrice des ressources humaines nouvellement recrutée constituera la maîtrise d'œuvre de cette ambition.

Comme l'ont souligné plusieurs interlocuteurs, il faut, avant toutes choses, renouer avec des relations professionnelles apaisées. Les trois dernières années ont connu la manifestation aiguë de troubles psycho-sociaux traduite par une augmentation très importante du taux d'absentéisme (9,01 % en 2015 ; 7,41 % en 2016)⁸³. Cette crise a mis entre parenthèse l'optimisation des ressources humaines affichées au contrat 2013-2017.

Cependant, les personnes rencontrées ne s'accordent pas sur la nature des risques avérés : exigences professionnelles ou rapports sociaux. Les conclusions du diagnostic mené par un psychologue ne semblent pas partagées de manière unanime. Ce désaccord sur les causes, et donc sur les remèdes, peut compromettre la réalisation de la nouvelle politique.

La réorganisation des départements, toujours en cours, n'a pas tout à fait ramené la sérénité. C'est la raison pour laquelle l'Abes s'est engagée dans un plan de formation établi sur la base des entretiens professionnels et constitué de quatre axes : le management des équipes, la santé et la sécurité au travail, la prévention des risques psycho-sociaux et la préparation aux concours⁸⁴. La politique de formation continue de l'agence, centrée sur les dernières évolutions de ses domaines d'activité, est volontariste. Le taux d'agents annuellement formés est important⁸⁵. Le dispositif « Raconte-mois » joue un rôle dans l'actualisation des connaissances des agents : à chaque retour de séminaire ou de réunion, chaque participant relate les faits marquants et les conclusions des échanges.

Enfin, l'Abes envisage de repenser la gestion des personnels contractuels qui composent un quart de ses effectifs. Elle travaille à sécuriser et à inscrire dans une carrière leur parcours professionnel.

⁸³ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 36.

⁸⁴ Entretien avec la DRH.

⁸⁵ Rapport d'activités 2016, p. 47.

S'appuyant sur des compétences administratives et financières éprouvées, l'agence peut conduire son projet organisationnel pour passer d'une culture du produit à une culture du management et de conduite de projets mobilisant les équipes en cohérence avec les objectifs stratégiques.

Les activités de l'agence

L'Abes, à l'origine missionnée pour mettre en place le Sudoc, a vu, lors de la période contractuelle qui s'achève, ses activités se diversifier considérablement, ce phénomène entraînant une diversification des compétences requises ainsi qu'une multiplication des partenaires issus d'un monde de l'IST français touffu. La France a de plus la particularité de compter deux agences bibliographiques dans son paysage (la BnF et l'Abes) qui travaillent aujourd'hui de concert dans le cadre de la transition bibliographique.

I – Une large palette d'activités au service des réseaux de professionnels de la documentation

La description, par pôle, des principales activités exercées par les agents de l'Abes, commande de cerner la nature de ces activités et les corps de métier en présence qui font de l'agence un organisme aux activités éclectiques, unique dans le paysage de l'IST en France et en Europe.

1 ● Des activités de nature disparate

La mission historique de l'Abes est de développer et de maintenir des logiciels (ou services numériques) pour permettre aux bibliothèques universitaires de signaler leur fonds documentaire, pour faciliter l'accès d'un large public à l'ensemble des catalogues et favoriser le prêt entre bibliothèques. Ces logiciels sont déployés sur des serveurs sécurisés (au Centre informatique national de l'enseignement supérieur - Cines) sur lesquels les métadonnées sont hébergées de façon centralisée. Différents produits « dérivés » sont également développés afin de fluidifier les échanges entre différents systèmes d'informations (par exemple, imports dans les logiciels de bibliothèques de notices saisies dans le Sudoc ou imports dans STEP et STAR de notices de thèses en provenance des systèmes Apogée, Adum ou autres ; export des données sur les thèses françaises vers les portails européen (DART) et international (NDLTD) ; activité de référencement afin d'assurer la visibilité de ces données par les moteurs de recherche).

L'accompagnement des divers réseaux de l'Abes⁸⁶ s'effectue *via* des correspondants locaux dans les établissements auxquels l'agence dispense des formations pour l'utilisation des logiciels développés à leur intention : dispositif *J.e-cours*, tutoriels vidéo en ligne, plateforme d'auto-formation *Moodle*, dématérialisation de la logistique formation, manuels en ligne, création d'un groupe de formateurs Calames, formations relais délocalisées⁸⁷. En complément de ce dispositif, le guichet ABESstp offre un soutien et une assistance. En 2016, 6 241 tickets ont été déposés sur le guichet ABESstp dont 85 % ont été traités sur l'année courante⁸⁸. En complément des formations, une documentation est maintenue à jour pour l'ensemble des services.

L'Abes est responsable de l'attribution des subventions ministérielles qui permettent à 32 centres régionaux de travailler sur projets, dans le cadre du réseau Sudoc Ps, pour le signalement de ressources continues (enveloppe de 206 K€ en 2016⁸⁹). Il en va de même pour la rétroconversion qui permet de signaler dans le Sudoc des fonds documentaires qui ne l'ont pas été jusque-là (enveloppe de 705 k€ en 2016⁹⁰).

L'Abes a mis en place un accord-cadre pour l'achat mutualisé de SGB (système de gestion de bibliothèques) par les établissements qui s'informatisent ou se ré-informatisent. L'agence est également chargée du portage de groupements de commandes de documentation électronique négociés par le consortium Couperin (projet IDEX IStex, licence nationale *Freedom Collection Elsevier*).

En tant que responsable du signalement des thèses dans le cadre du dépôt national devenu obligatoire pour la version numérique, l'Abes, outre le signalement des thèses en préparation et des thèses soutenues, sert d'intermédiaire pour l'archivage des thèses (archivage assuré par le Cines) et réalise à cette occasion l'indexation du texte des thèses pour permettre des recherches plein-texte (en plus des recherches sur les métadonnées). Au regard

⁸⁶ Les réseaux, décrits dans le rapport d'activités 2016, sont : Sudoc, Sudoc C PS, Supeb, Thèses, Calames.

⁸⁷ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, pp.15, 16.

⁸⁸ Rapport d'activités 2016, p. 35.

⁸⁹ Rapport d'activités 2016.

⁹⁰ Idem, p. 37.

des prérogatives des institutions, cette mission devrait incomber à l'Inist⁹¹ mais le périmètre couvert par cet organisme n'inclut pas les thèses.

Une dernière activité concerne les aspects « transfert » et « valorisation ». La structure nommée *le Laboratoire*, de création récente, doit agir comme un incubateur pour permettre d'explorer des idées nouvelles et en évaluer la faisabilité, incluant les coûts et l'analyse des risques. Une forme de transfert technologique des résultats de la recherche a été réalisée dans le cadre du projet ANR Qualinca (dont les laboratoires partenaires sont le LIG, LRI, LIRMM⁹²) associé à l'application Identifiants et Référentiels pour l'enseignement supérieur et la recherche (IdRef) de production et d'interrogation de données d'autorité (personnes, lieux, collectivités). Le comité recommande de renforcer les missions du *Laboratoire* vers du transfert technologique, en prenant place dans des grands projets structurants.

Ces multiples activités peuvent donner l'impression d'une fuite en avant, l'ABES répondant également à toutes les demandes qui lui sont adressées. Si elle le fait avec succès, le comité observe cependant que la démarche de l'agence durant la période écoulée apparaît plus réactive qu'offensive. Il suggère qu'un effort de hiérarchisation des priorités soit entrepris et que les services et produits soient considérés différemment en rapport avec leur importance et leur degré de réalisation. Le choix de l'ABES de s'inscrire dans un principe de subsidiarité et de complémentarité concourt à cette hiérarchisation, l'agence se concentrant sur les actions qu'elle initie et délègue à ses partenaires des réseaux les tâches dont ceux-ci ont la maîtrise.⁹³

2 ● Des corps de métier divers

Deux catégories d'agents de l'Abes coopèrent pour l'accomplissement de ses activités « Cœur de métier » : 27 personnels de bibliothèque (2 conservateurs généraux, 16 conservateurs, 4 bibliothécaires, 4 BAS, 1 assistant), 28 personnels ITRF (8 IGR, 16 IGE, 1 ASI, 2 TECH, 1 ADTRF). À ces deux catégories s'ajoute celle des agents administratifs/comptables/juridiques (1 Aaenes, 3 Saenes, 1 Adjaenes) chargés des missions de support, mais aussi de fait, chargés désormais des achats groupés de documentation électronique et de mutualisation d'achats grâce à un accord-cadre⁹⁴. À ce volant d'emplois de personnels titulaires s'ajoutent des emplois contractuels, dont 20 relèvent de la catégorie A et 5 de la catégorie B. Ces emplois se répartissent dans les trois filières. Le risque de perte de compétences inhérent à la précarité de ces emplois a été mesuré par l'Abes puisqu'un changement de philosophie de la répartition des tâches est en ébauche.

3 ● Vers un renforcement de l'accompagnement juridico-administratif et technique des réseaux

Au sein du département des Métadonnées et services aux réseaux (DMSR), l'Abes assure depuis la mise en place du Sudoc un service de gestion des réseaux qui s'est étendu à Calames et aux thèses : aide aux déploiements, formations, assistance⁹⁵, actions de communication *via* les correspondants, listes de diffusion, accompagnement administratif, accompagnement technique, rétroconversion. Ce système très performant repose sur les réseaux de correspondants et sur les formateurs-relais issus des établissements qui forment à leur tour les utilisateurs professionnels des établissements membres du réseau. Il a dû s'adapter pour prendre en charge l'augmentation de la taille du réseau ainsi que toutes les nouveautés mises en place par l'Abes au fil des années. Le service de gestion des réseaux semble avoir atteint sa capacité maximale d'absorption : l'entrée de nouveaux établissements dans le réseau Sudoc est suspendue pour l'année 2019⁹⁶. Mais les déploiements continuent pour Calames et STAR/STEP.

Le service formation et documentation entretient des liens très étroits avec le service précédent : il a en charge les formations aux outils mis en place par l'Abes à destination des professionnels, en présentiel ou à distance. L'Abes a tout d'abord fourni des manuels utilisateurs classiques en ligne qui se transforment aujourd'hui en une documentation plus évolutive. On peut saluer l'utilisation de méthodes de production innovantes (chaînes éditoriales

⁹¹ L'Inist est chargé de la gestion des données de l'IST tandis que l'Abes est chargée de la gestion des métadonnées (données de signalement)

⁹² LIG : Laboratoire d'Informatique de Grenoble; LRI : Laboratoire de Recherche en Informatique d'Orsay, Paris sud ; LIRMM : Laboratoire d'Informatique, de Robotique et de Microélectronique de Montpellier.

⁹³ Document *Axes stratégiques 2016-2021*, p.6

⁹⁴ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 36.

⁹⁵ L'assistance se fait notamment *via* le guichet ABESstp. Pratiquement tous les agents de l'Abes sont habilités à répondre aux demandes, soit 61 répondants répartis en 18 guichets.

⁹⁶ « Pour permettre aux équipes de l'Abes de faire face à la charge de travail occasionnée par l'accompagnement des établissements du réseau Sudoc entre 2017 et 2019 (...) les déploiements de nouveaux établissements dans le réseau seront interrompus jusqu'en 2020 ». Réf. Site Web de l'Abes www.abes.fr

avec scénarisation, plateformes de e-learning, webinaires) qui permettent notamment l'élaboration collaborative des documents et à terme, la migration des supports de formations plus anciens. L'incitation à utiliser les listes de discussion, la promotion d'une communication dynamique entre correspondants et l'homogénéisation des blogs et des modèles de messages à destination des correspondants souscrivent à l'optique collaborative⁹⁷.

Le contrat 2013-2017 fixait comme objectif à l'Abes de « Proposer un système de gestion des bibliothèques mutualisé ». On peut aujourd'hui considérer que cet objectif est atteint puisqu'un accord-cadre avec quatre fournisseurs est en place depuis la fin de l'année 2016 pour une durée de quatre années. 46 établissements ont répondu favorablement à la déclaration d'intention d'adhésion. Les établissements pilotes (9 établissements) sont regroupés en trois vagues de négociation des marchés subséquents dont l'aboutissement est prévu en 2017. Les vagues de déploiements successifs des autres membres du projet SGBM sont programmées jusqu'en 2020⁹⁸. L'Abes a dû acquérir de nouvelles compétences juridiques et se faire accompagner par un cabinet spécialisé externe. L'affectation sur ce projet d'un personnel juriste qualifié, engagé au départ pour ISTEEX, lui a permis de se départir de cette assistance à compter de 2015 et de baisser ses dépenses de fonctionnement⁹⁹. Ce projet a également permis de créer ou resserrer les liens existants avec les DSI, les DGS et l'Amue. De même, il a été l'occasion d'un travail collectif intense de la part des membres des établissements pilotes, que ce soit pour la phase de préparation (élaboration du programme fonctionnel détaillé, méthodologies pour la préparation des bases du dialogue compétitif) ou la phase d'analyse des offres. Le programme fonctionnel du SGBM recensait 70 cas pratiques et 250 fonctionnalités. Il a conduit à un dialogue compétitif issu des travaux de 8 ateliers, 8 commissions et 5 groupes de travail¹⁰⁰. Il conviendra d'apprécier le niveau de satisfaction des usagers lors des déploiements dont découlera en partie la suite à donner à l'actuel accord-cadre qui s'achève en 2020.

Le contrat 2013-2017 fixait comme objectif à l'Abes d'« amplifier le portage des groupements de commandes des ressources électroniques » et de « renforcer le déploiement des licences nationales ». On peut considérer là aussi que les objectifs sont atteints. En effet, la mission de portage de groupements de commandes classique s'est poursuivie (l'Abes en porte 10 aujourd'hui) tandis que venaient s'ajouter à cette mission deux projets particulièrement importants à l'échelle nationale : le projet IsteX et l'accès à la *Freedom Collection* de l'éditeur Elsevier. L'Abes a tout naturellement trouvé sa place parmi les trois autres partenaires porteurs de l'investissement d'avenir IsteX : 60 M€ sur la période 2012-2014 prolongée jusqu'en 2017¹⁰¹. Cependant, une problématique fiscale complexe qui pèse sur les équilibres financiers conduit l'Abes à rendre l'accès à la plateforme payant. L'agence porte également, pour la période 2014-2018, la licence nationale pour l'accès à la *Freedom Collection* (montant annuel d'environ 35 M€). D'une manière générale, les acteurs prenant part à ces achats groupés de ressources électroniques sont multiples (MESRI, Couperin, BSN, CPU) et les rôles de chacun gagneraient à être éclaircis pour tendre vers une meilleure coordination. Il serait également utile que l'administration fiscale, qui a été interrogée à plusieurs reprises, réponde sur la question de la déduction de la TVA. On note trois points faibles qui devront être améliorés : la lourdeur des circuits administratifs de signature des conventions ; le statut contractuel des agents sur lesquels repose une part importante de cette activité de l'agence; les fragilités de la trésorerie du SAGD *Groupement de commandes* en raison des difficultés à récupérer les sommes refacturées à certains établissements membres du groupement¹⁰². En ce qui concerne ce dernier point, l'hypothèse d'une modification des statuts positionnant l'Abes comme centrale d'achats est envisagée. Elle permettrait à la fois de simplifier les circuits, de régler les problèmes de trésorerie et, par conséquence, de redonner à l'Abes la capacité de porter des groupements de commandes supplémentaires.

II – Une gamme étendue de produits et services autour du catalogage et de l'accès aux métadonnées

1 ● Des outils de catalogage des fonds documentaires : Sudoc et Calames

Le Système universitaire de documentation (Sudoc) est sans conteste la pierre angulaire du dispositif bibliographique universitaire en France. La production centralisée des métadonnées produites par les 165 établissements¹⁰³ du réseau Sudoc a enrichi le Sudoc de près de 17 millions de références avec un accroissement de

⁹⁷ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 16.

⁹⁸ Idem, pp. 21, 22.

⁹⁹ Rapport d'autoévaluation des finances. Période 2012-2016, p. 7. Cet impératif constitue désormais un point faible que l'Abes a noté : le seul expert juridique dont elle dispose est en contrat à durée déterminée. Rapport d'autoévaluation de l'Abes, rubrique *Faiblesses* de l'analyse SWOT du SGBM, p. 23.

¹⁰⁰ Rapport d'activités 2016, pp. 7-8.

¹⁰¹ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 18.

¹⁰² Le problème du niveau de contribution des établissements paraît être la pierre d'achoppement. Les moyens de rétorsion sont en outre limités dans le cas d'établissement de dépendant pas du MESRI. Cf. le débat lors du CA de l'Abes du 26 juin 2017.

¹⁰³ Correspondant à 1 600 bibliothèques.

plus d'un million par an entre 2013 et 2017¹⁰⁴. Ces données sont interrogeables *via* des interfaces à destination des professionnels mais aussi des utilisateurs finaux (étudiants et enseignants-chercheurs). Les données de localisation contenues dans le Sudoc (12 420 233 notices bibliographiques localisées en 2016¹⁰⁵) permettent également de favoriser le prêt entre bibliothèques au niveau national et international. Il est à noter que 13 bibliothèques étrangères ont bénéficié de ce service en 2016. Le taux d'exécution des demandes de prêt entre bibliothèques est appréciable puisque 79 180 demandes ont été satisfaites pour 88 562 émises en 2016¹⁰⁶. Nonobstant, un point de fragilité est le cœur du système Sudoc, le logiciel CBS, maintenu par l'OCLC et dont la pérennité n'est pas garantie. Néanmoins, les évolutions technologiques actuelles devraient permettre la bascule vers une plateforme indépendante d'un éditeur de logiciels externe (cf. infra).

Grâce au réseau Sudoc-PS, chargé du signalement des ressources continues (revues), l'Abes contribue notamment au registre international ISSN avec des données de qualité. Le projet Calames a permis à 50 bibliothèques patrimoniales de cataloguer dans un format idoine des archives et des manuscrits et de les mettre en ligne. Le nombre de composants publiés est passé de 257 000 à 785 000 en 2016¹⁰⁷, et 873 000 fin 2017.

L'activité rétroconversion, qui a été confiée à l'Abes par le MESRI en 2010, a pour objectif de tendre vers l'exhaustivité du signalement des documents non encore intégrés au Sudoc ou à Calames. Pour ce faire, l'Abes et le MESRI sélectionnent les réponses à un appel à projets annuel, l'Abes finance partiellement les établissements retenus et les accompagne jusqu'au contrôle qualité. Ainsi l'appel à projets lancé fin 2015 a donné lieu à 65 projets Sudoc et 30 projets Calames dont respectivement 42 et 17 ont été retenus. Ceci a permis d'attribuer une enveloppe de 515 k€ pour la rétroconversion Sudoc et 190 k€ pour Calames¹⁰⁸. Depuis 2012, 62 établissements sur 165 ont bénéficié d'au moins un soutien financier pour le Sudoc alors que 28 établissements sur 51 ont profité d'une subvention pour Calames. Cette activité nécessite une personne à mi-temps. Il est difficile aujourd'hui d'estimer le volume des gisements documentaires qu'il reste à traiter, d'autant que l'Abes continue à déployer de nouvelles bibliothèques. Le signalement des fonds documentaires retenus dans le cadre de ces projets constitue un indéniable enrichissement de la base commune. Cependant, la redéfinition des priorités d'un plan d'action national, en liaison avec le dispositif Collex-Persée s'impose désormais¹⁰⁹.

2 ● Vers l'exhaustivité de signalement des thèses d'universités françaises

Depuis que le dépôt de la thèse dans sa version numérique a été rendu obligatoire en 2016, l'Abes accompagne les établissements qui n'utilisaient pas encore le dispositif Signalement des thèses et archivage (Star). La procédure de dépôt en ligne des thèses est impulsée par les correspondants Star des bibliothèques, en liaison avec les écoles doctorales des établissements. Un processus d'harmonisation des pratiques est en cours sur l'ensemble du territoire national. De manière complémentaire, l'application Step concerne les thèses en préparation. Star et Step peuvent être alimentés automatiquement par les outils de gestion de scolarité. Par ailleurs, les thèses déposées sous format non numérique sont signalées dans Sudoc. L'Abes a en outre développé un moteur de recherche des thèses de doctorat françaises (Theses.fr). Leur visibilité internationale est assurée *via* le portail DART Europe et le portail international NDLTD ainsi que par l'indexation de Theses.fr par Google et Google Scholar. Les vecteurs de signalement et de diffusion sont les outils Star et Theses.fr, avec en parallèle des échanges avec le portail Thèses en ligne (TEL) du CCSD-HAL¹¹⁰. Orienté vers l'ouverture à l'accès aux thèses françaises et l'exhaustivité de leur signalement, nationalement et internationalement, le dispositif souffre néanmoins de deux faiblesses :

- le délai moyen de mise en ligne de la thèse après soutenance s'élève à 350 jours (y compris les 90 jours auxquels le titulaire du doctorat a droit pour apporter ses corrections)¹¹¹. Ce délai est cependant imputable aux établissements et à l'efficacité variable des circuits hétérogènes qu'ils ont mis en place. D'autant que les réorganisations institutionnelles (Comue, fusions ou séparations d'établissements) ont également un impact sur le circuit des thèses, chaque changement nécessitant une évolution de l'environnement (migrations de données) pour Step et Star.

¹⁰⁴ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 4.

¹⁰⁵ Rapport d'activités, p. 22.

¹⁰⁶ Rapport d'activités 2016, p. 20.

¹⁰⁷ Rapport d'activités 2016, pp. 27, 28.

¹⁰⁸ Idem, pp. 37, 38.

¹⁰⁹ Rapport d'autoévaluation, p. 25.

¹¹⁰ Rapport d'autoévaluation, pp. 24, 25.

¹¹¹ Données fournies lors d'un entretien.

- l'équipe en charge de la gestion des thèses au sein du service Interfaces et traitements ayant été en sous-effectif durant ces trois dernières années¹¹², un certain nombre de dossiers n'ont pu être pris en charge, ce qui a altéré le ratio du nombre de fichiers récupérés au regard du nombre de thèses soutenues pour une année donnée.

3 ● Autour du système d'information bibliographique

Le développement des programmes et applications de l'Abes se fait au sein du département Système d'information et numérique (DSIN) qui a connu une évolution et adopté une nouvelle organisation en 2016. Le DSIN, sans chef à la période de la visite, est désormais composé de quatre services : Conception et développement, Infrastructures et réseaux, Support gestion interne, Urbanisation et pilotage informatique (SUPI).

Comme tous les systèmes d'information (SI) spécialisés, celui de l'Abes comporte deux composantes : la composante technique et la composante sociale. La composante technique est constituée des technologies (matériels, logiciels, équipements réseaux) et des processus métier étroitement liés aux objectifs de l'agence bibliographique de l'enseignement supérieur. Sur le plan technologique, deux décisions semblent pertinentes : le triplement des serveurs (séparation des serveurs de développement, de test, et de production) et la reprise de l'administration des serveurs externalisée au CINES depuis 2009, en y conservant leur hébergement afin de bénéficier d'une infrastructure électrique sécurisée tout en conservant l'administration de ces machines et d'adopter « de nouvelles technologies scalables permettant une croissance du parc sans arrêt de la production »¹¹³.

La composante sociale, quant à elle, est constituée des personnes gravitant autour du SI - c'est à dire les bibliothécaires et les ingénieurs - et de la structure organisationnelle qui leur permet d'atteindre les objectifs visés par l'agence. L'organisation actuelle repose, pour chaque application, sur un binôme de personnes, un correspondant fonctionnel du DMSR et un correspondant technique (informaticien du DSIN)¹¹⁴. Le premier est en quelque sorte le client du second. Le correspondant technique recueille directement les besoins auprès de son collègue et développe ou fait évoluer l'application dont il a la charge en réponse aux demandes du correspondant fonctionnel. Cette organisation a toutefois atteint ses limites à cause de l'absence d'une véritable gestion des ressources et d'une planification du travail. Il a ainsi été noté une absence de gestion de projet commune aux différentes applications¹¹⁵, de tests automatiques (tests unitaires, tests de non régression), de documentation des programmes. Ces constatations trahissent un pilotage assez artisanal du SI et « une construction historique du SI en silos qui accentuent un manque de modularité, d'évolutivité et des difficultés de maintenance »¹¹⁶ dont les effets se font ressentir au niveau de l'efficacité du travail et l'agilité de la structure. L'accroissement de la taille de la structure et le contexte bibliographique très mouvant contribuent probablement à cet état de fait.

L'Abes n'est pas une société éditrice de logiciels standard ne serait-ce que par la multiplicité des types d'utilisateur ciblés par les applications : le bibliothécaire de l'Abes est utilisateur pour certaines applications ; pour d'autres ce sont les professionnels de la documentation ; pour une troisième catégorie, ce sont les usagers des BU (étudiants, enseignants-chercheurs) qui sont les utilisateurs. Cette disparité donne à voir la complexité de tâches telles que l'analyse et le recueil des besoins ou l'évaluation de la pertinence et de l'acceptation des applications développées et maintenues.

Toutefois, l'agence témoigne d'une prise de conscience de ses difficultés et une évolution s'opère petit à petit (cf. *supra*). Un correspondant RSSI (Réseaux et sécurité des systèmes informatiques) et un correspondant adjoint sont à jour des failles de sécurité identifiées par le CERT et relaient cette information auprès de leurs collègues. Un audit externe du code des grosses applications est en cours de réalisation. La correspondante Informatique et libertés s'assure de la déclaration à la Cnil des données personnelles utilisées dans les applications de l'agence, mène des actions de sensibilisation des nouveaux agents, et a défini la procédure à suivre lors du départ d'un agent.

4 ● Une modélisation plus fidèle de l'univers bibliographique : qualité des données et évolution des normes

Le fait numérique a bouleversé les pratiques de recherche documentaire. Si l'on souhaite éviter que les moteurs de recherche supplantent les outils des professionnels de la documentation, il est nécessaire de faire évoluer la notion de notice bibliographique plate signalant une ressource dans une collection fermée. L'Abes affiche son investissement dans le *Web* sémantique.

¹¹² Idem.

¹¹³ Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 34.

¹¹⁴ Précision donnée lors des entretiens.

¹¹⁵ Rubrique *Faiblesses* de l'analyse SWOT du Pilotage opérationnel du SI. Rapport d'autoévaluation p. 35.

¹¹⁶ Idem.

Le projet IdRef, qui a débuté dès 2009, a fourni des outils et des interfaces de programmation d'application pour exploiter les notices d'autorité du Sudoc auxquelles se sont ajoutées les données d'autorité de Calames, des thèses, de HAL, de Persée, et de l'archive OATAO. En 2016, IdRef, qui repose sur une équipe composée d'un responsable fonctionnel et d'un responsable informatique, comporte des notices d'autorités pour 2,7 millions de personnes, 300 000 collectivités et plus de 150 000 concepts¹¹⁷. Il a bénéficié du projet ANR Qualinca et de la collaboration avec le LIRMM pour l'automatisation de la liaison entre notices bibliographiques et notices d'autorité. S'appuyant sur les identifiants IdRef comme pivot, quelques projets ont porté sur la définition de passerelles entre différents fonds documentaires.

Outre la généralisation de l'utilisation de données d'autorité dans les catalogues, l'adoption d'un modèle entité-relation formalisant les différentes entités (personnes, concepts, lieux, œuvres, ...) et leurs relations s'impose pour une représentation plus fidèle de l'univers bibliographique. Le programme de transition bibliographique lancé en 2014-2015 et piloté de concert par l'Abes et la Bnf, bien que tardif, répond à cette exigence, prenant la suite du programme RDA en France lancé en 2010. À l'échelle de l'Abes, des travaux sont consacrés, dès 2014, à l'évolution des normes de catalogage. Les deux personnes concernées par l'activité de normalisation assurent l'animation d'un groupe et participent à d'autres groupes de travail nationaux. Le chargé de mission Normalisation participe à différentes commissions de normalisation (Afnor, CFU, PUC). Il a mis en place un dispositif de communication constitué du blog RDA@abes, un site Web (transition-bibliographique.fr et rda.abes.fr) et d'interventions régulières dans des journées d'étude ou de formation. Le profil « RDA en France » définissant le code de catalogage a été publié en 2016. La transformation des notices Sudoc dans le nouveau modèle FRBR a démarré début 2017¹¹⁸. Le modèle conceptuel entité-association bibliographique LRM (*Library Reference Model*), publié en août 2017 par l'IFLA, rend néanmoins caduque le modèle FRBR et oblige à la révision du standard RDA qui est en cours.

La transition bibliographique reposerait ainsi sur trois pieds : (i) la normalisation, (ii) la formation aux nouveaux standards et technologies, (iii) l'évolution des systèmes et des données.

III – La trajectoire suivie : la transition bibliographique est en route

1 ● Une organisation et des méthodes de travail qui évoluent

Le rapport d'autoévaluation de l'Abes souligne les faiblesses relatives au pilotage opérationnel du SI illustrées par la déficience d'une stratégie informatique suffisamment élaborée et partagée et l'absence de stratégie à long terme¹¹⁹. La remise à plat de l'organigramme de l'agence à travers la réorganisation du DSIN et celle en cours du département métier DMSR doit permettre de combler ces lacunes. L'introduction d'un nouvel échelon hiérarchique (celui de chef de service) entre le responsable de département et les agents permettra de s'assurer que les objectifs des services entrent bien en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'agence, tout en laissant la part aux initiatives et à la créativité. Cette nouvelle organisation devra se stabiliser assez rapidement pour éviter un sentiment de flottement ou d'insécurité parmi les personnels.

D'autres points positifs témoignent de l'évolution favorable de l'organisation et des méthodes de travail :

- l'adoption d'une stratégie Web pour homogénéiser les interfaces des applications de l'agence ;
- la mise en place, depuis deux ans, d'une plateforme d'intégration continue ;
- la séparation des serveurs de développement, de test, et de production ;
- depuis sa création, le service d'urbanisation et de pilotage informatique (SUPI) a permis de réaliser une cartographie complète des programmes, ce qui devrait faciliter la factorisation de code par exemple. Le travail en cours porte sur la modélisation des données manipulées dans les différentes applications et devrait contribuer à une vision globale du SI en prévision d'évolutions futures ;
- la mise à disposition du Sudoc, sous divers formats dont le format RDF du Web sémantique, dans le cadre de l'ouverture des données publiques (*open data*).

Ces actions témoignent d'un désir de meilleure professionnalisation du pilotage stratégique et opérationnel du système d'information. La mission et le positionnement stratégique du nouveau service d'urbanisation et pilotage informatique restent cependant à préciser. Le comité recommande, qu'à plus long terme, une démarche ergonomique soit mise en place afin de permettre de rationaliser les méthodes de travail et préserver la qualité de l'environnement de travail des agents.

¹¹⁷ Rapport d'activités 2016, p. 13

¹¹⁸ Rapport d'activités 2016, pp. 15, 16.

¹¹⁹ Rubriques *Faiblesses* et *Menaces* de l'analyse SWOT du Pilotage opérationnel du SI. Rapport d'autoévaluation de l'Abes, p. 35.

2 ● Des priorités qui se dessinent

Les évolutions rapides et profondes dans le domaine de l'IST obligent l'agence à opérer un changement de perspective quant à ses missions et à la manière de les accomplir, ce qu'elle a déjà commencé à faire (cf. *supra*). Le basculement du catalogue Sudoc vers un entrepôt national de métadonnées ouvertes et liées, suppose un changement progressif des usages et des représentations autant chez les agents de l'Abes que chez les utilisateurs de ses produits et services.

À l'issue de cette transition, on basculerait d'une logique de fourniture de services/produits à façon pour l'exploitation de métadonnées à la mise à disposition de données et d'API (interfaces de programmation d'applications) dont la communauté s'emparerait afin de développer des applications mutualisables, libres si possible. Cela aurait le bénéfice de décharger l'agence du développement et de la maintenance d'une myriade d'applications, qui l'obligent à s'adapter à des environnements très hétérogènes, et de lui permettre de se concentrer sur la production de métadonnées de qualité. Cela couvre notamment la bonification des données en provenance des éditeurs qu'il s'agit d'enrichir de données d'autorité et de rendre conformes aux standards bibliographiques en vigueur. De façon complémentaire, il s'agirait de réorienter la force de traitement documentaire vers d'autres actions « concernant les documents qui n'intéressent pas les éditeurs et qui dépassent le champ de la publication traditionnelle »¹²⁰ : documents et *data* de recherche, documents pédagogiques ; « Les nouvelles consignes de travail qui seront fournies par l'ABES devront tenir compte d'une politique assumée consistant à admettre des niveaux de qualité hétérogène. Stratégie qui peut se décliner de la façon suivante :

- définir des politiques ciblées d'amélioration des données ;
- systématiser des dispositifs automatisés ou semi-automatisés d'amélioration de la qualité ;
- favoriser l'amélioration des données fournies par des échanges entre les réseaux Abes et les producteurs ;
- assurer un signalement de qualité des données acquises¹²¹. »

Les activités de réflexion et de mise en œuvre des nouvelles normes de catalogage et de construction de référentiels deviennent un enjeu majeur pour l'Abes dans l'influence que l'agence peut avoir dans l'orientation de la transition bibliographique amorcée.

Le comité recommande que l'Abes engage rapidement les actions nécessaires à la mise en œuvre de ce projet qui représente la stratégie d'évolution la plus pertinente pour l'agence.

¹²⁰ Document Axes stratégiques 2016-2021, p. 4.

¹²¹ Idem, p. 10.

Conclusion

L'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur a su remplir l'ensemble des missions qui lui ont été statutairement confiées. Le recentrage de l'État sur le pilotage stratégique a conduit au transfert des missions opérationnelles vers l'agence. Cette dernière s'est inscrite dans une trajectoire qui marque autant ses activités, que ses rapports avec ses partenaires ou que son organisation interne. À sa mission initiale, l'Abes a adjoint la rétroconversion des fonds documentaires des bibliothèques et centres documentaires, le signalement et la mise à disposition des thèses françaises, l'acquisition de ressources documentaires dans le cadre du projet ISTEEX, *Construire le socle de la bibliothèque scientifique numérique nationale* (programme Investissements d'Avenir) et le portage pour tiers de groupements de commande. Parallèlement à ces activités, l'agence a développé de multiples produits servant le signalement des documents et leur mise à disposition aux utilisateurs, s'adaptant, ce faisant, aux besoins des usagers et aux exigences issues de la révolution numérique. L'évolution de l'Abes n'est cependant pas arrivée à son terme puisqu'elle affiche l'ambition de devenir « l'agence des métadonnées de l'enseignement supérieur ». L'extension du périmètre d'action entraîne diverses conséquences :

- la nécessité d'une mutation institutionnelle fondée sur un changement des idées et une adaptation des techniques appuyés sur un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La formation continue des personnels doit concerner deux versants : celui de l'évolution des savoirs techniques et celui de l'adaptation au changement, moyen indispensable pour dépasser les tensions internes, car devenir « l'agence des métadonnées de l'enseignement supérieur » implique pour l'Abes une réflexion approfondie sur son organisation interne, sa gouvernance et son pilotage ;

- l'Abes doit non seulement renforcer ses réseaux de partenariat et en renouveler la nature mais aussi les étendre par une présence plus affirmée au plan international ;

- le développement informatique suppose un véritable plan prospectif et intégratif. Le positionnement stratégique du système d'urbanisation et de pilotage informatique doit être réfléchi et fixé ;

- la hiérarchisation des projets pratiques est impérative, sauf à risquer un éparpillement des actions et donc un affaiblissement du rôle et de l'image de l'agence. En outre une culture globale de l'évaluation doit s'imposer, les mises en œuvre doivent être évaluées au-delà de la perception spontanée qu'en livrent les usagers, le contrôle de qualité des produits et services étant indispensable ;

- le dialogue avec le ministère de tutelle mérite d'être poursuivi dans l'optique d'une évolution du statut de l'agence et de l'aménagement de son décret de création ;

- au regard de projets nationaux de type ISTEEX, de la mise en place du GIS Collex-Persée et de l'évolution de BSN en Comité pour la Science ouverte, l'Abes aura à se positionner.

La cohérence intellectuelle et pratique doit caractériser l'élaboration d'un projet politique clair et partagé, assis sur les valeurs que l'Abes veut promouvoir. Le fort sentiment d'appartenance qui marque les personnels de l'agence, la reconnaissance dont elle bénéficie auprès des agents du réseau documentaire français, constituent des bases solides pour l'Abes dans sa quête d'être l'acteur central de l'IST en France.

I – Les points forts

- le haut niveau de compétence technique des personnels ;
- la qualité perçue, par les professionnels de la documentation et les usagers, des produits et des services ;
- la richesse des réseaux qui se sont tissés autour de l'agence ;
- le sentiment d'appartenance des personnels à leur établissement.

II – Les points faibles

- une carence dans la hiérarchisation des missions ;
- l'absence de politique globale d'évaluation et une démarche qualité trop partielle ;
- un mode de pilotage informatique actuellement insuffisant ;

- une communication externe trop centrée sur les réseaux d'utilisateurs professionnels.

III – Les recommandations

- concentrer davantage de ressources humaines et techniques pour la constitution d'un hub de métadonnées de qualité ;
- améliorer la gouvernance par une meilleure articulation entre les instances internes (CA, CS, Comité de direction élargi) ;
- poursuivre l'urbanisation du système d'information ;
- poursuivre les discussions avec la tutelle afin de mettre à jour les statuts de l'ABES en rapport avec l'évolution de ses missions.

Liste des sigles

A

Abes	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
ADBU	Association des directeurs et des personnels de bibliothèques universitaires et de la documentation
Adjaenes	Adjoint administratif de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AAENES	Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ADTRF	Adjoint technique de recherche et formation
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

Bacon	Base de connaissance nationale
Bas	Bibliothécaire adjoint spécialisé
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
Calames	Catalogue en ligne des archives et manuscrits de l'enseignement supérieur
CBS	Central Bibliographic System
CCFr	Catalogue collectif de France
CCSD-HAL	Centre pour la communication scientifique directe - Hyper article en ligne
Cercles	Correction et enrichissement par le réseau de corpus de l'enseignement supérieur
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cines	Centre informatique national de l'enseignement supérieur
CN	Commission de normalisation
Cnil	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
Couperin	Consortium unifié des établissements universitaires et de recherche pour l'accès aux publications numériques
CPU	Conférence des présidents d'université
CS	Conseil scientifique

D

DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DMSR	Département des métadonnées et services aux réseaux
DRH	Direction des ressources humaines
DSIN	Département système d'information et numérique

E

EPA	Établissement public à caractère administratif
-----	--

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

I

Idex	Initiative d'excellence
IGE	Ingénieur d'études

IGR	Ingénieur de recherche
Inist	Institut de l'information scientifique et technique
Iso	Organisation internationale de normalisation
ISSN	<i>International Standard Serial Number</i>
IST	Information scientifique et technique
Istex	Initiative d'excellence de l'information scientifique et technique
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation
M	
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
O	
OCLC	<i>Online Computer Library Center</i>
P	
PIA	Programme d'investissements d'avenir
R	
RH	Ressources humaines
S	
SACD	Service à comptabilité distincte
SAENES	Secrétaire administratif de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
SCD	Service commun de documentation
Scod	Service conception et développement
SGBM	Système de gestion des bibliothèques mutualisé
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Star	Signalement des thèses et archivage
Step	Signalement des thèses en préparation
Sudoc	Système universitaire de documentation
Supi	Service urbanisation et pilotage informatique
T	
TEL	Thèses en ligne

Observations du directeur



Observations du directeur de l'ABES sur le rapport de l'Hcéres

L'ABES partage les constats du comité d'experts de l'Hcéres et lui est reconnaissante pour son analyse fine des missions, du fonctionnement, et des caractéristiques si particulières de l'Agence, qui en font un organisme unique à l'échelle nationale.

Ce rapport d'évaluation confirme le diagnostic réalisé par l'établissement sur un mode participatif dans le cadre de l'autoévaluation menée de janvier à juillet 2017, et par ses recommandations conforte les orientations du projet d'établissement 2018-2022.

Le comité d'experts a su rendre justice aux efforts déployés par l'ABES auprès du réseau des 3000 bibliothèques qu'elle dessert, avec les moyens dont elle dispose, tout en s'adaptant aux évolutions de l'environnement et en proposant régulièrement de nouveaux services et outils à la communauté de l'ESR dans toutes ses composantes (étudiants, enseignants-chercheurs, professionnels de l'IST...).

L'appréciation plus mitigée portée sur la stratégie de communication de l'Agence invite l'ABES à repositionner et à renforcer ce service qui a cependant su déployer, dans une grande économie de moyens humains, une communication ciblée de haute tenue, par sa forme et son contenu, destinée en priorité aux membres de l'ESR, pour à la fois élever leur niveau d'information et diffuser une image positive de la profession et de l'Agence.

A l'inverse, l'appréciation portée sur les diverses dimensions du pilotage et sur la qualité des données peut sembler flatteuse, conscients que nous sommes du chemin à parcourir pour que notre organisation et notre système de production de données soient à la fois plus souples et plus efficaces.

Les experts ont relevé avec justesse le manque de clarté du paysage de l'IST et invitent à un positionnement plus explicite de l'ABES, en dialogue avec sa tutelle et tous les acteurs du domaine.

Au final, ce rapport d'évaluation apporte aux équipes une reconnaissance des compétences et des actions menées, et constitue un encouragement pour l'ABES à prolonger son action de manière volontariste, à l'échelle nationale et internationale.

Fait à Montpellier, le 2 mars 2018

David Aymonin

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Abes a eu lieu du 24 au 26 octobre 2017. Le comité d'évaluation était présidé par M. Marie-Joseph BIACHE, ancien professeur des universités en Staps, université Blaise Pascal Clermont 2.

Ont participé à l'évaluation :

- M. Mokhtar BEN HENDA, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication, université Bordeaux Montaigne ;
- Mme Myriam MARCIL, directrice du service commun de documentation, université de Poitiers ;
- M. Frédéric POIRIER, directeur adjoint du Crous Aix Marseille ;
- Mme Françoise ROSSION, consultante et maître de conférences en gestion des connaissances à l'Université Libre de Bruxelles ;
- Mme Malika SMAIL, maître de conférences en informatique, université de Lorraine.

Christine BOUISSOU, conseillère scientifique, et Camille HERFRAY, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>