

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'AGENCE BIBLIOGRAPHIQUE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR (Abes)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 10/05/2023

Au nom du comité d'experts¹ :

Yves Alix, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

² Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Sommaire

Sommaire.....	3
Présentation de l'établissement.....	5
Contexte de l'évaluation.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	8
1 / L'établissement cherche à consolider sa position d'opérateur de l'information scientifique et technique dans un paysage en cours de transformation profonde.....	8
Une place et un rôle dans le paysage de l'IST à clarifier.....	8
Une contribution effective à la transition bibliographique, qui nécessite de redéfinir les missions de l'agence.....	9
2 / La stratégie de l'Abes est formalisée dans un projet d'établissement ambitieux, mais paraît insuffisamment lisible.....	10
3 / Une forte reconnaissance de l'établissement par ses réseaux, des partenariats nombreux, mais une fragilité liée à l'absence d'un cadre de coordination adaptée.....	11
L'Abes bénéficie de la qualité des relations qu'elle a établies avec ses réseaux d'utilisateurs.....	11
Les nombreux partenariats avec les autres acteurs de l'IST français sont parfois en tension.....	12
4 / Un positionnement international encore peu affirmé, essentiellement orienté vers la francophonie en Europe.....	12
5 / Une réflexion sur l'impact environnemental encore à l'état d'ébauche.....	13
6 / Une gouvernance à faire évoluer en fonction des enjeux de l'IST et de la transition bibliographique, un positionnement à clarifier.....	14
7 / Une communication interne perçue comme déficiente et un développement de la communication externe à poursuivre, afin de s'adresser à un public plus large.....	15
8 / Les systèmes d'information ont fait l'objet d'une attention particulière : évolutions structurantes à la DSIN, feuille de route claire et ambitieuse.....	15
9 / Une démarche globale de qualité à engager et à structurer, afin d'améliorer le pilotage de l'établissement et de rattraper le retard pris en la matière.....	16
10 / Une situation financière saine, mais pas d'arbitrage des moyens sur les priorités et pas de définition d'une stratégie de développement des ressources propres.....	17
11 / Un professionnalisme des équipes reconnu, mais un dialogue social à améliorer et une gestion pluriannuelle des ressources humaines à engager.....	18
12 / Une stratégie immobilière définie et en adéquation avec les besoins de l'établissement.....	19
Pilotage des activités de l'établissement.....	21
1 / Production et gestion des métadonnées : un rôle central reconnu, mais une trajectoire pas toujours lisible, ni comprise et partagée en interne.....	21
2 / Le savoir-faire de l'Abes, atout pour la visibilité de la recherche, n'est pas encore utilisé de manière optimale.....	23
IdRef, un outil pertinent et efficient de mise en visibilité de la recherche, qui doit tendre vers une plus grande interopérabilité.....	23
Une valeur ajoutée d'IdRef qui devrait être mieux promue au sein du paysage de l'IST.....	24
3 / L'accompagnement des établissements dans la modernisation de leurs pratiques et la mutualisation de solutions sont des points forts qui peuvent encore être consolidés.....	25
Des réseaux puissants et multiples, mais une co-construction à renforcer.....	26
Le co-pilotage de la transition bibliographique avec la BNF, un chantier bien engagé, mais dont les choix sont à clarifier pour les réseaux utilisateurs.....	26
La gestion réussie du projet SGBm est un atout pour relever les enjeux de « l'après SGBm » et encourager le recours à des solutions libres.....	27

4 / La mission de mise à disposition des établissements de l'ESR de l'information scientifique électronique est exercée efficacement, mais souffre de fragilités.....	27
Un service de gestion et de diffusion des thèses en format électronique particulièrement pertinent, mais fragile.....	27
Une gestion de groupement de commandes en matière de documentation électronique qui constitue une mission essentielle, mais qui doit être confortée	28
Conclusion	30
1 / Les points forts	31
2 / Les points faibles	31
3 / Les recommandations	31
Liste des sigles.....	32
Observations du directeur de l'Abes.....	36
Organisation de l'évaluation	41

Présentation de l'établissement

- **Date de création** : 1994.
- **Statut** : Établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, sous tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR).
- **Missions** : six sont définies dans l'article 2 du décret n° 94-921 du 24 octobre 1994 portant sur la création de l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes) :
 - o Recenser et localiser les fonds documentaires des bibliothèques de l'enseignement supérieur dans le but de faciliter l'accès aux catalogues bibliographiques, aux bases de données, ainsi qu'aux documents.
 - o Assurer la coordination du traitement documentaire des collections et veiller, en particulier, à la normalisation du catalogage et de l'indexation.
 - o Assurer la gestion et le développement des systèmes et des applications informatiques nécessaires à l'accomplissement de ces missions.
 - o Éditer sur tout type de support les produits dérivés des catalogues ou systèmes d'information dont elle assure la gestion.
 - o Apporter son concours, en tant que de besoin, aux établissements d'enseignement supérieur dans le domaine de l'information bibliographique.
 - o Coopérer avec les organismes concourant aux mêmes fins, tant en France qu'à l'étranger.
- **Principaux catalogues¹** :
 - o Sudoc (Système Universitaire de Documentation) :
 - Plus de 19 millions de notices bibliographiques (livres, thèses, revues, ressources électroniques, documents audiovisuels, microformes, cartes, partitions, manuscrits, livres anciens...).
 - Collections de revues et journaux d'environ 1 500 établissements documentaires hors enseignement supérieur (bibliothèques municipales, centres de documentation...).
 - Recensement de l'ensemble des thèses produites en France.
 - o Calames (Catalogue en ligne des archives et des manuscrits de l'enseignement supérieur) :
 - Catalogue des archives et des manuscrits des bibliothèques universitaires françaises, des grands établissements nationaux (Institut de France, Muséum d'histoire naturelle...) et des bibliothèques de recherche (Bibliothèque littéraire Jacques Doucet...).
 - 1,5 millions de composants décrits dans la base.
- **Acquisition de documentation électronique** :
 - o L'Abes coordonne un groupement de commandes permanent couvrant 15 marchés distincts d'abonnement à des ressources dont le contrat aux revues éditées par Elsevier, que l'établissement porte en relation étroite avec le MESR et le consortium Couperin² dans le cadre d'un abonnement sous forme de licence nationale.
 - o Dans le cadre des programmes nationaux Istex (2012-2018)³ et CollEx-Persée (2019-2022)⁴, l'Abes est mandatée par le MESR pour acquérir sous forme de licences nationales un vaste

¹ Source : Abes, Rapport d'activités 2021.

² Le consortium Couperin (Consortium unifié des établissements universitaires et de recherche pour l'accès aux publications numériques) est une association à but non lucratif financée par les cotisations des établissements membres et subventionnée par le MESR. Il a notamment pour objet de construire et développer un réseau national de compétences et d'échanges en matière de documentation électronique concernant les politiques d'acquisition, les plans de développement de collections, les systèmes d'information, les modèles de facturation des éditeurs, l'ergonomie d'accès, les statistiques d'usage. <https://www.couperin.org/presentation/missions-2>

³ Avec plus de 27 millions de publications scientifiques s'étalant sur 700 ans et couvrant toutes les disciplines, Istex est un réservoir unique pour tout usage documentaire. Ce réservoir est le fruit du partenariat entre le CNRS, l'Abes, Couperin et l'université de Lorraine et dessert l'ensemble des établissements français de l'enseignement supérieur et de la recherche. Istex est né d'une impulsion nationale dans le cadre du programme d'investissements d'avenir et il a été financé par l'agence nationale de la recherche (ANR) à hauteur de 60 millions d'euros.

⁴ CollEx-Persée est un réseau national de coopération entre bibliothèques, organisé sous forme de groupement d'intérêt scientifique, dont l'objectif est de valoriser les documents utiles à la recherche scientifique et de favoriser leur accès à la communauté des chercheurs. Créé en 2017, il succède au réseau des centres d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique (CADIST) et signale les corpus et les fonds documentaires exceptionnels à travers la labellisation « collections d'excellence » (CollEx).

corpus de ressources électroniques pluridisciplinaires (revues et e-books, documents patrimoniaux numérisés, bases de données...).

- **Soutien à la réinformatisation dans les établissements :**
 - o Déploiement du projet SGBm (Système de Gestion de Bibliothèque Mutualisé) lancé en 2010 et poursuivi dans le projet SGBm+ : fourniture aux bibliothèques de l'enseignement supérieur d'une plate-forme de services documentaires articulée avec les systèmes administrés par l'Abes.
- **Implantation :** le siège de l'agence est situé à Montpellier, dans un immeuble locatif de 1600 m².
- **Organisation :** l'Abes est structurée en trois départements :
 - o Département administration, logistique, finances — DALF ;
 - o Département systèmes d'information et numérique — DSIN ;
 - o Département métadonnées et services aux réseaux — DMSR.
- **Ressources humaines⁵ :** 88 agents, dont 50 % de femmes et 68 % de fonctionnaires. Les effectifs par métiers se répartissent en 48 % de bibliothécaires, 34 % d'informaticiens et 18 % d'administratifs.
- **Budget⁶ :** Le budget de l'établissement se répartit en :
 - o Un budget principal de 4 M€ de dépenses pour les activités relatives aux missions de signalement bibliographique en réseau, qui intègre la subvention de 2,5 M€ pour charges de service public du MESR.
 - o Un budget de service à comptabilité distincte (SACD) pour l'acquisition de ressources électroniques et le plan de soutien à l'édition scientifique pour un montant de 46 M€ de dépenses.
 - o Un budget de service à comptabilité distincte (SACD) pour l'acquisition de ressources électroniques sous licence CollEx-Persée et pour les adhésions ISTEEX, d'un montant de 860 k€ de dépenses.

Contexte de l'évaluation

Compte tenu de la spécificité des missions de l'Abes, le référentiel d'évaluation des établissements a été adapté et organisé autour de deux domaines d'évaluation :

- Le pilotage stratégique et opérationnel.
- Le pilotage des activités de l'établissement.

En outre, l'Abes a exprimé son souhait que le référentiel puisse être modulé pour que l'évaluation des activités de l'agence (domaine 2) intègre un focus sur l'identification des besoins et attentes des bénéficiaires de ces activités, ainsi qu'une appréciation de leur valeur ajoutée pour ces mêmes bénéficiaires. Le comité a tenu compte de ces éléments de modulation dans ses analyses, en fonction des éléments recueillis dans le dossier d'auto-évaluation et lors de la visite.

Le rapport d'auto-évaluation de l'Abes a été déposé le 15 juin 2022. Il a été complété, à la suite du changement de direction de l'établissement intervenu au 1^{er} octobre 2022, par un envoi des axes stratégiques qu'il envisage pour la prochaine période quinquennale.

La visite a eu lieu sur site du 8 au 10 novembre 2022 et a donné lieu à 35 entretiens.

L'évaluation intervient pour l'Abes dans le contexte du prolongement d'un an de son projet d'établissement 2018-2022, justifié par la pandémie de Covid 19, et en accord avec sa tutelle. Du point de vue du comité, cette prolongation peut être considérée comme une chance : le rapport d'évaluation publié au premier semestre 2023 pourra en effet constituer un des documents de référence lors de l'élaboration du prochain projet d'établissement 2024-2028, au même titre que la lettre de mission adressée par le ministère au nouveau directeur nommé en octobre 2022. Les conditions d'une vision partagée pourront ainsi être réunies dans ce contexte favorable où l'évaluation, la lettre de mission, le projet d'établissement et le contrat à venir se succéderont dans une fenêtre chronologique resserrée.

Pour l'organisation de la présente évaluation, le comité d'évaluation formé par le Hcéres a disposé principalement des documents suivants : le rapport d'autoévaluation de l'établissement, remis en juin 2022

⁵ Source : rapport d'activités 2021

⁶ *Ibid.*

accompagné de ses annexes ; le projet d'établissement en cours complété des rapports d'activité annuels de l'établissement ; le précédent rapport d'évaluation du Hcéres (publié en 2018) ; le rapport rédigé par l'Inspection générale des bibliothèques en 2017 ; le document énonçant les axes stratégiques de l'Abes, daté du 31 octobre 2022 et signé par le nouveau directeur. Lors de sa mission, le comité a demandé d'autres documents, qui lui ont été fournis. Leurs références sont indiquées en note dans les parties du rapport qui les mentionnent.

Le comité estime que le dossier d'autoévaluation constitué par l'établissement est dans l'ensemble de qualité (sous réserve des observations particulières qui sont faites dans le cours du rapport). Il est complet et ne cache ni les faiblesses, ni les échecs. Le comité regrette toutefois une insuffisante remise en perspective de la trajectoire suivie, par rapport aux évolutions qu'a connues l'agence sur la durée.

Par ailleurs, si le RAE, rédigé avec clarté, présente bien les actions menées par l'établissement, actions qui sont souvent de qualité du point de vue du comité, il reste essentiellement rédigé d'une manière descriptive, parfois teintée d'une certaine autosatisfaction. À l'exception de quelques analyses SWOT, il y a en réalité peu de jugements évaluatifs. Comme si l'établissement, convaincu — avec justesse — de la pertinence et de la qualité des services qu'il déploie, du professionnalisme et de la compétence de ses équipes, ne parvenait pas à se mettre dans une position distanciée et plus franchement auto-réflexive, position qui lui permettrait pourtant de porter un regard critique sur sa place et sur son impact. Il est apparu dans le cadre de cette évaluation — l'analyse le montrera en plusieurs points de ce rapport —, que l'Abes se donne peu les moyens de mettre en place des indicateurs fiables, issus de procédures formalisées, qui lui permettraient de mieux connaître les besoins de ses utilisateurs et d'évaluer ses actions, ses stratégies et son fonctionnement au regard des objectifs qu'elle a définis et de la position qu'elle veut occuper.

Les entretiens menés lors de la visite, tous organisés dans de bonnes conditions, et la disponibilité de la direction, des cadres et des équipes de l'établissement pour donner suite aux demandes du comité, ont permis de répondre à la plus grande partie des interrogations de celui-ci.

L'analyse du dossier d'autoévaluation et la visite ont fourni les éléments nécessaires pour établir un état précis du suivi, pour la période prise en compte (2018-2022), des recommandations formulées dans les deux rapports cités ci-dessus, celui du Hcéres et celui de l'IGB.

Suivi des recommandations

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Concentrer davantage de ressources humaines et techniques pour la constitution d'un hub de métadonnées de qualité	Partiellement suivie d'effet
Améliorer la gouvernance par une meilleure articulation entre les instances internes (CA, CS, Comité de direction élargi)	Non suivie d'effet ⁷
Poursuivre l'urbanisation du système d'information	Suivie d'effet
Poursuivre les discussions avec la tutelle afin de mettre à jour les statuts de l'Abes en rapport avec l'évolution de ses missions	Non suivie d'effet

⁷ A l'exception des décisions du CA prises en 2018 (invitation permanente du président du CS aux séances du CA) et 2019 (nomination d'un membre du CA comme représentant permanent au CS).

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / L'établissement cherche à consolider sa position d'opérateur de l'information scientifique et technique dans un paysage en cours de transformation profonde

L'Abes, gestionnaire du Système universitaire de documentation de l'enseignement supérieur (Sudoc) depuis sa création en 1994, est l'opérateur légitime du signalement pour l'exercice de la fonction documentaire des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche. Son positionnement d'opérateur national est donc clair et également identifié comme tel à l'international, du moins dans les pays européens francophones. Dans le RAE, l'établissement fait avec raison le constat de son caractère unique dans le paysage national, en qualité de producteur et de diffuseur de métadonnées pour l'ESR. Sa fonction d'agence bibliographique nationale pour l'ESR est reconnue par les usagers de ses services, parallèlement à celle de la Bibliothèque nationale de France (BNF)⁸. Le RAE retrace clairement l'évolution des missions de l'Abes en les reliant à l'extension et à la transformation rapide des besoins des établissements de l'ESR, au contexte de développement des services documentaires (web de données, cloud, services web...), et à l'évolution concomitante des politiques publiques (science ouverte, souveraineté des données, transition bibliographique).

Le RAE caractérise la diversification des services proposés par l'agence essentiellement à travers trois groupes d'actions : optimiser la gestion documentaire des établissements ; produire des métadonnées de qualité de différents niveaux ; mettre en place la transition bibliographique dans l'ensemble des services documentaires.

Une place et un rôle dans le paysage de l'IST à clarifier

Sur les deux premiers groupes d'actions, l'établissement est en mesure d'évaluer sa trajectoire au cours de la période prise en compte, puisque ses interventions sont mises en œuvre à travers des services éprouvés (le Sudoc, Calames, theses.fr, IdRef⁹), aux outils constamment actualisés et déployés à travers des réseaux d'utilisateurs fortement structurés. Toutefois, l'agence doit encore étendre la production et la diffusion des métadonnées au-delà de ces réseaux essentiellement documentaires, de manière à s'intégrer pleinement aux réseaux de la recherche, ce qui lui permettra d'atteindre l'ensemble des acteurs de l'information scientifique et technique (IST).

Bien que convenablement identifiées et vues comme autant d'enjeux cruciaux pour l'Abes, les reconfigurations actuelles de l'IST¹⁰ gagneraient à être mieux décrites et surtout mieux évaluées, tant dans la forme qu'elles prennent que dans les conséquences qu'elles entraînent pour tous les acteurs. En effet, à la lecture du RAE, le positionnement de l'établissement dans le champ de la science ouverte n'apparaît clairement que sur la question des identifiants, notamment IdRef, et il est difficile de déterminer sa place exacte dans un domaine, l'IST, caractérisé d'une part par sa forte fragmentation et, d'autre part, par la place prépondérante des universités et des autres établissements de l'ESR, à la fois clients, financeurs et producteurs de données. **La position de l'Abes en tant que producteur et diffuseur de métadonnées, dans un paysage de l'information scientifique et technique bouleversé par les défis de la transition bibliographique et de la science**

⁸ La fonction d'agence bibliographique nationale, au sens des organisations internationales, est dévolue à la seule BNF. Cependant, les deux établissements reconnaissent de facto la fonction occupée par l'Abes pour le versant ESR de la production documentaire.

⁹ Identifiants et référentiels pour l'enseignement supérieur et la recherche. L'interface publique IdRef permet la consultation des notices d'autorités produites par les établissements membres des réseaux documentaires de l'ESR (Sudoc, Calames, Star). IdRef est à la disposition des usagers professionnels habilités à créer/corriger/enrichir les notices d'autorité (authentification requise).

¹⁰ Ces reconfigurations combinent plusieurs ensembles complexes : internationalisation des opérateurs et des outils (voir par exemple l'identifiant Orcid), développement de la science ouverte, rôle moteur en France du CNRS, de ses opérateurs et des grandes infrastructures de recherche dans les services aux chercheurs ; dans ce contexte, la stratégie de l'État, dont la perspective est nécessairement globale, rend difficile aux opérateurs de taille réduite et fortement spécialisés, comme l'Abes, de trouver leur place exacte dans une cartographie en évolution constante, et de déterminer en particulier l'apport spécifique de leurs services et produits à l'ensemble des publics cibles.

ouverte, gagnerait à être clarifiée et sa place dans la cartographie institutionnelle qui en découle, mieux précisée. Or une telle clarification ne peut se faire qu'en concertation avec l'ensemble des acteurs et met donc en jeu des questions de gouvernance qui seront traitées plus loin.

La définition de son positionnement par l'Abes, dans un contexte fortement mouvant, ne saurait se faire sans une analyse comparative de la position des autres acteurs de l'IST Sur ce plan, le RAE n'apporte pas d'éléments véritablement probants. Il intègre, en effet, très peu d'analyses comparatives, la seule concernant la BNF et son rôle de co-pilotage national pour la transition bibliographique. Si, dans le projet d'établissement, beaucoup d'acteurs sont identifiés en raison des actions menées en commun (l'Inist-Cnrs, le CCSD, HumaNum, Persée, le centre international ISSN, le consortium Couperin, la BNF), il manque une analyse du positionnement de chaque opérateur par rapport à l'Abes et des uns par rapport aux autres, analyse à laquelle il faudrait d'ailleurs intégrer les consortiums et groupements porteurs de projets spécifiques apparus ces dix dernières années, tels qu'Istex, CollEx-Persée, Orcid, etc.

En d'autres termes, la présentation du positionnement, son analyse et ses évolutions passées comme futures sont objectifs et réalistes, mais manquent absolument d'une cartographie d'ensemble. Certes, du point de vue du comité, une telle démarche et sa validation politique relèvent en premier lieu de la tutelle, mais dans un mouvement d'analyse critique, comme peut l'être une autoévaluation — et on pourrait en dire tout autant du projet d'établissement —, rien n'interdit à l'Abes de proposer cette cartographie et cette analyse stratégique.

Il est par ailleurs évident, s'agissant des actions à mener pour étayer le positionnement de l'Abes, que la dimension internationale doit également être davantage prise en compte. À cet égard, le rapport ne dit pas si l'Agence a identifié des établissements similaires en Europe ou dans le monde, avec lesquels des rapprochements seraient pertinents.

Le comité recommande donc fortement que l'Abes saisisse l'occasion de la préparation de son prochain projet d'établissement et du futur contrat d'objectifs et de performance pour dresser, avec les autres structures concernées et identifiées par le MESR, une cartographie de l'information scientifique et technique, intégrant l'ensemble des domaines dans lesquels l'agence intervient aujourd'hui et décrivant précisément les interactions entre tous les acteurs et partenaires. Cette mission, pilotée par la tutelle, pourrait être prise en charge par le conseil scientifique.

Une contribution effective à la transition bibliographique, qui nécessite de redéfinir les missions de l'agence

S'agissant de la transition bibliographique, troisième groupe d'actions structurant les services de l'agence et projet de dimension internationale appelé à renouveler de fond en comble le signalement des ressources pour les exposer directement sur le web¹¹, l'établissement agit en qualité de copilote avec la BNF, sous la responsabilité d'un comité stratégique bibliographique commun aux deux ministères de la Culture et de l'Enseignement supérieur. Les deux opérateurs assurent le copilotage d'un projet commun de fichier national d'entités (FNE) et, par ailleurs, organisent la coordination de leurs actions en direction de leurs réseaux respectifs. Si cette organisation semble claire, les entretiens ont fait apparaître toutefois que les utilisateurs de ces réseaux ne l'appréhendaient pas toujours aussi clairement et que les perspectives d'aboutissement n'étaient pas unanimement partagées.

Le projet d'établissement 2018-2022 pose, pour l'Abes, l'ambition à long terme de « *participer au service public français de la donnée* » et d'être le pivot national des métadonnées de l'ESR, avec la perspective que l'ensemble des services offerts fasse de l'opérateur le porteur d'un « *hub national de métadonnées* », reconnu par l'ensemble des communautés de l'ESR, y compris par les communautés internationales, francophones ou non. Dans cette perspective, le projet affiche plusieurs grands objectifs stratégiques : produire des données de qualité ; fédérer le réseau des opérateurs de l'ESR ; repenser les outils ; accroître la visibilité de la recherche ; agir pour la modernisation des pratiques ; mutualiser les solutions. L'établissement se projette bien sur les trois dimensions du positionnement (identité, place et rôle de l'établissement), dimensions qui intègrent par ailleurs

¹¹ La transition bibliographique doit permettre, en refondant les règles de signalement à partir d'une analyse sémantique des éléments qui constituent les données, d'aller vers une granularité plus fine de l'information bibliographique. Le développement du web de données offre un cadre approprié pour améliorer la visibilité des catalogues de bibliothèques sur le web. Pour cela, un nouveau modèle de structuration des métadonnées (les modèles conceptuels FRBR et FRAD puis IFLA LRM) a été élaboré, préalable à un long travail de refonte des pratiques de signalement des bibliothèques et de mutation de leurs outils. C'est ce qu'on appelle la « transition bibliographique » : basculer d'un catalogage par document à un catalogage par entités (à savoir des données d'autorités liées entre elles par des relations logiques). Sur la transition bibliographique, voir par exemple le site www.transition-bibliographique.fr/enjeux.

différents projets en lien avec ses partenaires. Ces projets font d'ailleurs l'objet d'une description précise dans le RAE : Système de gestion de bibliothèque mutualisé (SGBm), groupements d'achats, CollEx-Persée.

Depuis sa création en 1994, le positionnement de l'Agence s'est infléchi, passant d'opérateur du catalogue collectif des bibliothèques de l'enseignement supérieur à une position de fournisseur de services mutualisés et de pivot des métadonnées des services documentaires. Cet infléchissement est la résultante de l'élargissement des missions que le ministère lui a déléguées. Toutefois, le cœur de métier affirmé, constitutif de l'identité de l'Abes, est resté centré sur les métadonnées d'autorité et sur l'information bibliographique. Au fil des ans, avec l'aval de ses instances, l'établissement a toujours souhaité répondre positivement aux différentes sollicitations de sa tutelle. Mais, comme le soulignaient déjà fortement le précédent rapport du Hcéres et le rapport de l'IGB de 2018, **ces élargissements successifs des missions ont été engagés sans révision des statuts, ce qui fait courir un risque croissant d'hiatus entre le positionnement défini par l'établissement et la place donnée à celui-ci par les différents utilisateurs des services qu'ils proposent**, selon la variété de leurs besoins.

Il est incontestable, du point de vue du comité, que l'Abes a largement entamé un mouvement progressif de basculement d'une logique de production de services centrés au départ sur le catalogage partagé, vers une offre davantage structurée par la mise à disposition de métadonnées et, de la même manière, il est tout aussi incontestable que l'établissement a bien identifié ses partenaires — et leur propre positionnement —, à cette occasion. Néanmoins, la question se pose de plus en plus nettement de la nécessaire convergence entre l'analyse prospective faite par l'établissement, le positionnement souhaité par ses partenaires et celui qu'a défini sa tutelle. À la lecture du RAE, il ressort souvent que l'Abes définit sa stratégie essentiellement de manière réactive, en répondant à diverses sollicitations extérieures, en profitant des occasions qui se présentent et en s'adaptant à celles-ci. Ce mode de définition de la stratégie conduit l'agence à se construire un périmètre d'activité aux contours larges, voire flous, qui ne paraît pas réellement en phase avec ses missions statutaires. Le comité estime qu'**une clarification du rôle de l'Abes et de ses missions vis-à-vis de sa tutelle est nécessaire, sous la forme d'une mise à jour de son décret statutaire. C'est bien sur la base de ce décret rénové que pourront être élaborés, dans des conditions plus satisfaisantes, la lettre de mission du directeur, ainsi que le contrat d'objectifs et de performance qui confirmera ou précisera les axes stratégiques retenus et permettra de dérouler une trajectoire précise de mise en œuvre.** Le fait que le contrat 2018-2022 entre l'État et l'Abes n'ait pas été signé est, pour le comité, la preuve de la nécessité et de l'urgence de cette clarification¹².

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / La stratégie de l'Abes est formalisée dans un projet d'établissement ambitieux, mais paraît insuffisamment lisible.

L'établissement a défini explicitement sa stratégie, sous la forme d'une *Vision* et d'un *Plan d'action* structuré, transcrits dans le projet d'établissement 2018-2022, prolongé en 2023 et auquel le RAE fait constamment référence. Prenant acte de la « *tension forte entre la diversification continue de ses champs d'action et la nécessaire consolidation des outils et services, fournis en mode 24/7* », l'établissement présente son projet comme réaliste, fruit d'un dialogue interne et d'une concertation externe avec la tutelle comme avec les utilisateurs de ses services. Cependant, les entretiens ne confirment pas entièrement cette analyse.

Pour ce qui concerne le dialogue interne et la concertation, le consensus des équipes autour de la stratégie d'ensemble et des projets à conduire prioritairement a été contesté par des représentants des personnels. En outre, ni le projet d'établissement ni le RAE ne permettent, dans leur présentation, de comprendre le processus par lequel l'Abes, opérateur aux missions déléguées, prend connaissance des objectifs de l'État stratège et les intègre à sa propre stratégie, à travers ses instances décisionnaires. Ces documents ne permettent pas non plus de savoir si les utilisateurs partagent la vision de l'établissement. Les entretiens avec des représentants de ces derniers montrent que s'ils apprécient largement les actions et les services de l'établissement, les échanges autour de sa stratégie restent limités, faute d'une instance adéquate.

¹² Cette question du contrat sera évoquée plus loin, référence 4, titre 7.

Pour évaluer le caractère réaliste du projet, l'analyse de sa structure est éclairante. Cinq axes opérationnels déclinent le projet : assurer la continuité des services ; adapter le cadre statutaire aux nouvelles missions ; faire évoluer méthodes, outils et services ; animer les réseaux ; s'inscrire dans la science ouverte et la politique de valorisation de la recherche. Ils sont eux-mêmes précisés par dix-neuf actions liées, regroupées en trois missions, pas tout à fait superposables avec celles du rapport d'activités 2021, ce qui crée quelques difficultés de lecture, mais sans entraîner de distorsion de fond. Le RAE repositionne ces 19 actions dans les différentes références développées. Chaque action est ainsi affectée d'un niveau de priorité, coté de 1 à 3, la cote 1 correspondant à la priorité maximale. On remarque que les trois quarts des actions sont affectés du coefficient le plus élevé, ce qui manifeste l'importance croissante des nouveaux projets développés par l'Abes, tant en termes d'enjeux techniques que d'attentes des utilisateurs, et témoigne de la réelle difficulté qu'éprouve cet établissement, *nolens volens*, lorsqu'il s'agit pour lui de hiérarchiser ses actions en rapport avec ses moyens. Cette absence de hiérarchisation conduit le comité à douter du caractère réaliste du projet.

Si on se réfère à l'ensemble des actions programmées dans le projet d'établissement, pour la période évaluée, la trajectoire parcourue apparaît de façon claire, dans le RAE comme dans les rapports d'activité successifs qui permettent de suivre leur évolution. Des données factuelles, ainsi que la référence à des publications sur le site internet de l'établissement, sont mentionnées pour rendre compte de leur état d'avancement. L'annexe 38 du DAE présente en outre des indicateurs d'avancement du contrat qui permettent d'apprécier le développement d'activités associées au plan d'action. Sur les différentes activités, le RAE, ses annexes, et les nombreuses données disponibles sur le site internet de l'Abes, fournissent des informations claires et pertinentes, associées aux objectifs opérationnels que l'établissement poursuit dans le cadre des différentes actions qu'il conduit. Elles confirment clairement la croissance des activités planifiées par l'agence dans le cadre de la stratégie qu'elle déploie grâce à son projet d'établissement.

Cependant, **certains indicateurs proposés pourraient être complétés, par exemple pour mieux analyser les reprises de données de l'Abes faites par des organismes tiers, non-utilisateurs directs des services de l'agence, en particulier hors ESR (éditeurs, bibliothèques étrangères, moteurs de recherche...), au niveau national comme au niveau international.** Ces reprises sont en effet des éléments d'appréciation de la dynamique d'élargissement voulue par l'établissement, ainsi que de son inscription dans le paysage de la diffusion des données dans le web. **Des exemples d'enrichissements mutuels liés à l'alignement des référentiels opérés par IdRef¹³ seraient également utiles.**

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Une forte reconnaissance de l'établissement par ses réseaux, des partenariats nombreux, mais une fragilité liée à l'absence d'un cadre de coordination adaptée

L'Abes bénéficie de la qualité des relations qu'elle a établies avec ses réseaux d'utilisateurs

L'agence dispose d'une forte reconnaissance de la part du réseau d'établissements qu'elle a constitué à partir de ses activités, grâce à la qualité de ses services, en particulier autour des projets Sudoc et plus

¹³ Cette base de notices d'autorité (personnes physiques, collectivités, congrès, noms communs RAMEAU ou FMesh, forme ou genre RAMEAU, noms géographiques, titres, auteurs-titres...), identifiées de façon unique et pérenne, met en l'occurrence à disposition des établissements une importante palette de services, dont la fourniture « d'alignements ». Ces derniers comprennent notamment des alignements entre identifiants IdRef mais également des alignements avec les seules mentions d'auteurs dans les publications. Idref permet de lier des données d'autorité issues de bases différentes, hétérogènes par leur contenu, d'agréger des ressources bibliographiques bien au-delà des publications gérées par l'Abes, soit en cas d'absence de référentiels (auteurs sans identifiants dans les plateformes OpenEdition ou HAL par exemple), soit en cas de non-alignement entre référentiels (IdRef – idHAL par exemple).

récemment IdRef et SGBm¹⁴. Cette reconnaissance a été confirmée lors des entretiens par tous les représentants d'utilisateurs entendus, qui ont souligné son rôle de pivot autour des métadonnées, dont l'Abes assure et garantit la qualité. Sa capacité à mener des projets de recherche et développement au profit des établissements est également appréciée par les utilisateurs de ses services, même si son rôle autour des référentiels n'est pas encore suffisamment clair. Cependant, le dialogue avec les établissements reste essentiellement d'ordre technique, y compris à l'occasion des « Journées Abes » et lors des réunions avec les directeurs de bibliothèques. Du point de vue du comité, **il manque un cadre fédérateur du dialogue plus stratégique, à construire avec les réseaux et les partenaires autour de la définition des missions et des priorités de l'agence**. Des initiatives pour s'appuyer sur le réseau et atténuer le caractère à sens unique des relations avec les établissements ont vu le jour (implication de beta-testeurs¹⁵ dans les processus de développement Agile¹⁶, appel à contributions externes Open Source, etc.), mais elles restent encore timides. Dans le même ordre d'idée, **la politique partenariale de l'Abes mérite d'être renforcée en profitant des expertises présentes au sein des établissements auxquels l'agence laisserait plus d'autonomie dans la conduite de certaines opérations techniques**¹⁷. Au niveau local, l'Abes n'a pas profité de la présence d'universités sur le territoire pour établir des collaborations rapprochées.

Les nombreux partenariats avec les autres acteurs de l'IST français sont parfois en tension.

L'Abes est impliquée dans de nombreux projets avec d'autres acteurs du paysage français de l'IST¹⁸. Elle est reconnue par la plupart de ses partenaires comme ayant un rôle important et structurant, en particulier au niveau de l'élaboration de référentiels d'autorités comme IdRef (cf. note 10, page précédente). Cependant, l'Abes peine à trouver sa place spécifique dans ce paysage foisonnant au sein duquel elle semble progresser au gré d'occasions, au risque de se disperser. Elle s'engage ainsi dans des actions qui l'éloignent de son cœur de métier et rendent son périmètre d'intervention difficilement intelligible¹⁹. Ce manque de clarté des sphères de responsabilité autour des grands projets de l'IST est générateur de tensions²⁰ entre l'Abes et d'autres acteurs concernés, de doublons au moins partiels dans les outils développés et de concurrence pour se répartir les moyens et les missions (identifiants, entités...). À titre d'exemple, des projets développés par le CNRS ou ses opérateurs (Inist, Persée, CCSD) ou de grands projets nationaux comme Istex ou CollEx-Persée ont pu générer des tensions de cette sorte. En résultent une perte d'efficacité, de lisibilité pour les usagers finaux, mais également des frustrations pour les acteurs impliqués. Le positionnement de l'agence vis-à-vis du monde de la recherche mériterait également d'être réexaminé et approfondi : si l'établissement cherche à intéresser les communautés de chercheurs à ses produits et services, il n'est pas du tout certain qu'il soit identifié par celles-ci comme un partenaire au même titre que les organismes de recherche. Enfin, étant donné leur importance respective et le risque de recouvrement partiel de plusieurs de leurs missions, **la relation avec la BNF devrait être rapidement clarifiée**, afin que les rôles de ces deux opérateurs se construisent dans un cadre de complémentarité plutôt que de concurrence, autant sur des missions établies (agence bibliographique nationale, catalogues collectifs) que sur des projets majeurs en cours, comme la transition bibliographique.

4 / Un positionnement international encore peu affirmé, essentiellement orienté vers la francophonie en Europe

L'Abes conduit l'essentiel de son action dans un cadre national. Pourtant, sa compétence en matière de traitement de métadonnées bibliographiques et de référentiels, ainsi que la qualité de certaines de ses réalisations, IdRef en particulier, sont reconnues par plusieurs partenaires francophones en Suisse et en

¹⁴ Le Système de Gestion de Bibliothèque mutualisé couvre la fourniture d'une plate-forme de services documentaires articulée avec les systèmes administrés par l'Abes. L'ensemble des solutions retenues comportent les fonctions classiques des systèmes intégrés de gestion des bibliothèques (SIGB), un résolveur de liens, un outil de découverte, l'accès à une base de connaissance et un ERMS (*Electronic Resource Management System*). Un ERMS est un système conçu pour faciliter la gestion des bouquets de périodiques électroniques et des bases de données en ligne.

¹⁵ Utilisateurs chargés de tester un produit ou une application informatique avant sa mise en production.

¹⁶ Méthodologie de gestion de projet fondée sur la collaboration entre des équipes auto-organisées et la planification. Cette méthode est particulièrement adaptée à l'ingénierie logicielle et a été énoncée dès 2001 dans le *Manifeste pour le développement agile de logiciels*, publié aux États-Unis.

¹⁷ Par exemple, des opérations en batch (traitement par lots) sur des jeux de données.

¹⁸ Voir le RAE, p.8 et 9. Hors du réseau documentaire enseignement supérieur, ces partenariats intéressent, parmi d'autres, le CNRS, l'Inist, le CCSD, Persée, le Coso, Huma-Num, Istex, CollEx Persée, etc., mais aussi des plateformes scientifiques, des éditeurs de logiciels et, pour la transition bibliographique, la BNF.

¹⁹ Voir à ce sujet le domaine 2, référence 9, titre 1.

²⁰ Cf. RAE, p. 8 et 42.

Belgique. Lorsqu'elle est sollicitée, elle sait ainsi développer des partenariats constructifs et perçus comme de haute qualité. Mais si les actions de l'agence sont observées à l'étranger²¹, le rayonnement induit se limite essentiellement à la francophonie en Europe. Au-delà de sa volonté, tout à fait pertinente, d'ouverture de ses données, son engagement international reste en effet limité et de nature plus réactive que pro-active²². **Une présence internationale plus affirmée lui permettrait de jouer un rôle bien plus important**, notamment dans la normalisation et la transition bibliographique, et contribuerait plus résolument au rayonnement de la France dans ce domaine. Le comité recommande que **l'Abes se montre attentive au risque, en restant trop centrée sur des problématiques essentiellement françaises, de s'engager dans des choix qui pourraient conduire à la couper de l'évolution internationale** (normes de catalogage, transition bibliographique, *bibframe*²³...), avec comme conséquence de conduire à isoler le système français du reste du monde.

La question du positionnement international comprend aussi les relations et interactions éventuelles de l'Abes et, à travers elle, du réseau documentaire de l'ESR, avec les opérateurs mondiaux du web, au premier rang desquels les grands moteurs de recherche. Depuis 2006, en vertu d'un accord de licence, les données du Sudoc sont accessibles sur *Google Scholar*, opéré par Google; elles le sont également, depuis 2009, sous réserve de l'adhésion à OCLC (*Online Computer Library Center*), dans le catalogue mondial *Worldcat*. C'est un premier pas. Si la transition bibliographique peut être mise en œuvre dans les prochaines années, elle permettra aux métadonnées bibliographiques et documentaires d'être directement visibles dans le web de données. La relation des opérateurs de l'IST avec les grands opérateurs mondiaux du web est donc un enjeu crucial. Mais, à l'échelle d'un établissement de la taille de l'Abes, caractérisé par la forte spécificité de ses données, mais aussi par sa position «B to B» et non «B to C»²⁴, cette relation ne peut passer que par des projets pilotés directement par l'État et intégrés à sa stratégie.

Il reste que l'Abes, dans sa réflexion sur son positionnement international, ne peut et ne doit ignorer ni les Gafam²⁵, ni les organisations internationales comme l'Unesco et, plus globalement, les acteurs de la mondialisation des données et du *big data*.

Quant à l'impact des actions de l'agence sur les acteurs sociaux, culturels et économiques, il repose essentiellement sur les effets indirects que permettent les outils qu'elle a développés et sur sa volonté d'ouverture des données, notamment grâce à la mise à disposition de ses référentiels. Elle ne semble pas avoir défini de politique ni de stratégie particulière vis-à-vis de ces acteurs ou de la société en général, si ce n'est, en partie, à destination du monde de la culture par le biais de ses référentiels.

En conclusion, le comité recommande que l'établissement, s'appuyant sur les acquis de ses relations avec les réseaux d'utilisateurs de ses services, travaille à mieux structurer sa politique de partenariats et, dans le cadre de son prochain projet d'établissement, affirme plus clairement son positionnement à l'international.

5 / Une réflexion sur l'impact environnemental encore à l'état d'ébauche

Si l'Abes est consciente qu'une attention à son impact environnemental est nécessaire, celle-ci en est encore aux balbutiements. Une réflexion vient à peine de commencer sur la question de la sobriété numérique et sur la consommation électrique des serveurs et des applications, sans pour l'instant orienter les choix de matériel. Les autres aspects environnementaux ne sont pas encore l'objet de ses préoccupations. Pour le comité, une première étape pour avancer dans cette direction serait que l'Abes mette **en place avec le Cines²⁶ des outils de diagnostic permettant de cartographier la consommation énergétique des différents serveurs et de chacune des applications, et qu'elle tienne compte des aspects environnementaux dans ses choix matériels**. Au-delà de ce diagnostic, le comité invite l'établissement à définir et à mettre en œuvre un plan d'action

²¹ cf. RAE p. 10

²² *Ibid.*

²³ *Bibframe* (de l'anglais *Bibliographic Framework*) est un des modèles de données de description bibliographique issus du travail de réflexion théorique ayant posé les bases de la transition bibliographique (l'autre étant IFLA-LRM), mais c'est aussi un format et un vocabulaire, conçu par la Bibliothèque du congrès des États-Unis pour remplacer les formats et permettre aux bases de données bibliographiques d'être intégrables dans le web sémantique et de devenir ainsi plus accessibles aux usagers, aussi bien dans les bibliothèques que sur le web grand public des moteurs de recherche. La France et une partie de la Francophonie ne suivent pas cette voie et entendent maintenir l'usage des formats Unimarc ou, pour la BnF, Intermarc.

²⁴ B to B (*business to business*) désigne l'activité d'affaires entre deux entreprises; B to C (*business to customer*) désigne l'activité de relation d'une entreprise à sa clientèle.

²⁵ Acronyme pour Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft.

²⁶ Le Centre Informatique National de l'Enseignement Supérieur) est une institution publique, basée à Montpellier et placée sous la tutelle du MESR.

pour améliorer son impact et tendre vers la plus grande sobriété énergétique possible. Ce plan peut être un des volets du prochain projet d'établissement. En ce qui concerne les choix sociétaux, l'Abes a développé des initiatives visant à une large ouverture de ses données et métadonnées, à la mise en conformité RGPD²⁷ et à la mise en œuvre du RGAA²⁸ dans ses applications.

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

6 / Une gouvernance à faire évoluer en fonction des enjeux de l'IST et de la transition bibliographique, un positionnement à clarifier

En 2017, le rapport d'évaluation du Hcéres précisait : « *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* » (p. 26) et associait la recommandation suivante : « *Améliorer la gouvernance par une meilleure articulation entre les instances internes (CA, CS, Comité de direction élargi)* » (p. 27).

À la lumière des entretiens, le comité observe et regrette un manque persistant de définition claire des rôles respectifs du CA et du CS. **Une évolution de ce dernier en Comité d'orientation stratégique (COS), réunissant les partenaires et opérateurs de l'IST avec la tutelle, permettrait, du point de vue du comité, de mieux articuler les deux instances ainsi redéfinies l'une par rapport à l'autre, en mettant en particulier le CA, instance délibérante, dans la position de débattre des orientations et propositions présentées par le COS.** Celui-ci pourra également avoir l'intérêt d'animer une réflexion stratégique interne autour des missions et de l'organisation de l'agence, tout en ouvrant un espace de dialogue, au-delà de ses réseaux d'utilisateurs directs, avec ses partenaires, de nature à clarifier leurs rôles respectifs et à renforcer l'identité et la place de l'établissement dans le paysage de l'IST²⁹. Sa politique partenariale s'en trouvera facilitée et son efficacité renforcée. Dans cette perspective, la position et le rôle du **Labo**, unité rattachée au directeur et décrite comme « *chargée de mener les études prospectives, sur les plans fonctionnel, organisationnel et technique et d'explorer les pistes d'évolution concernant méthodes, outils, services et technologies* », pourront également être réexaminés : **conçu comme un bureau d'études, le Labo, selon le comité, a vocation à répondre également à des commandes découlant des orientations définies par le COS.**

Comme cela a été signalé plus haut (réf. 1, titre 1), le contrat 2018-2022 entre l'Abes et l'État n'a pas été signé par les parties, le conseil d'administration ne l'ayant pas adopté. Si le RAE précise que cet état de fait est sans conséquence sur la réalisation des actions qu'il prévoyait, un exposé des raisons aurait eu sa place dans le RAE³⁰. La signature du prochain contrat, auquel devront être associés des moyens, permettra de conforter le rôle du directeur en fixant de manière précise les objectifs prioritaires de son mandat.

En revanche, en réponse à la recommandation de 2017, l'Abes a ajouté un niveau hiérarchique à son organisation interne, celui des chefs de service, afin de tenir compte de la croissance des effectifs de l'établissement et du développement de ses activités. Elle a également créé des groupes de travail transversaux, pour échanger sur des dossiers et projets, et pour mutualiser les informations³¹. Les échanges lors de la visite amènent à conclure que si la mise en place de ces groupes a introduit davantage de transversalités entre les services, elle n'a pas permis de les inscrire dans le temps avec un pilotage pérenne. L'organisation laisse toujours apparaître une fragmentation des équipes et un management opérationnel peu présent. Par ailleurs, le fait que l'organigramme fonctionnel, annoncé dans le RAE (p. 15), n'ait toujours pas vu le jour apparaît comme le symptôme d'une difficulté à converger vers une vision partagée des rôles de chacun.

La réflexion collective à mener dans la perspective du prochain projet d'établissement constitue une occasion importante de repenser l'organisation. D'une part, dans le cadre de l'évolution du décret statutaire déjà mentionnée, la composition et le fonctionnement des deux instances, conseil d'administration et conseil scientifique — dont la transformation en comité d'orientation stratégique est souhaitable —, doivent être

²⁷ Règlement général sur la protection des données.

²⁸ Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité.

²⁹ Voir *supra*, réf. 3, titre 1.

³⁰ Ces raisons ont été précisées lors des entretiens. Le projet et le contrat n'ont pas été adoptés en première lecture par le CA, en juin 2018 car l'État ne les assortissait pas de moyens. Le conseil a adopté une version révisée du projet de contrat quelques mois plus tard, en octobre 2018, mais la tutelle ne l'a pas signé, la date limite prévue pour la vague d'établissements dont faisait partie l'Abes étant dépassée. Pour permettre le financement des actions, l'établissement a été autorisé à prélever sur ses excédents budgétaires.

³¹ Cf. RAE, p. 13-14.

actualisés. D'autre part, le comité invite l'établissement à saisir cette occasion pour questionner à nouveau l'utilité de la création d'un poste de directeur adjoint³², pouvant prendre en charge la coordination des relations avec les utilisateurs et les partenaires autour des services et des projets. Pour le comité, intituler cette mission « Prospective et réseaux » aurait du sens. Dans le même mouvement, le comité recommande l'évolution du département administration, logistique, finances (DALF) vers une véritable direction générale des services afin d'améliorer la coordination d'ensemble de l'organisation interne.

7 / Une communication interne perçue comme déficiente et un développement de la communication externe à poursuivre, afin de s'adresser à un public plus large.

La communication constituait également un point d'attention du rapport d'évaluation du Hcéres de 2017, à travers la recommandation suivante : « Une communication externe trop centrée sur les réseaux d'utilisateurs professionnels » (p. 27).

Depuis 2018, de nombreuses actions ont été menées (recrutement d'un web designer, refonte du site de l'Agence, création du site Orcid France, formation aux techniques d'UX design³³, développement de la présence sur les réseaux sociaux, professionnalisation de la revue *Ar(abes)ques*, Abes Tour³⁴, etc.)³⁵, qui témoignent d'un dynamisme de la communication externe, primée récemment aux Trophées de la communication 2022 (Prix spécial du jury attribué à l'agence pour la qualité de sa communication globale)³⁶. Lors de la visite, le comité a été conforté dans sa perception d'actions suivies d'effet, ce que confirme l'augmentation significative de l'audience et de la visibilité de l'Abes. Il s'interroge toutefois sur l'atteinte d'un **public plus diversifié, en l'absence d'éléments d'analyse tels que des enquêtes sur le lectorat de la revue *Ar(abes)ques* ou sur la fréquentation des réseaux sociaux.**

La communication interne constitue en revanche un point de vigilance soulevé dans le RAE : « Au bilan, plusieurs indices relevés par la direction de l'Agence semblent montrer que l'objectif n'est pas totalement atteint. » (p.15). Lors des entretiens, le sujet est apparu comme un sujet central : d'une manière générale, les personnes consultées ont le sentiment que le déficit d'informations (absence de mission en charge de cette modalité de la communication, newsletter arrêtée au 10^e numéro...) crée des tensions au sein de l'établissement et une perte d'identité commune. La mise à disposition d'une multitude de rapports de réunions ne suffit pas à constituer une réelle action de communication. **Restaurer les conditions d'une communication interne efficiente à tous les niveaux de l'organisation, en veillant particulièrement à ce qu'elle soit activement relayée par les chefs de service, constitue une priorité.**

8 / Les systèmes d'information ont fait l'objet d'une attention particulière : évolutions structurantes à la DSIN³⁷, feuille de route claire et ambitieuse

Le(s) système(s) d'information constituai(en)t un point d'attention majeur du précédent rapport d'évaluation : « 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 » (p. 26).

En réponse, la section du RAE consacrée au(x) système(s) d'information est particulièrement détaillée et bien construite autour des trois objectifs du schéma directeur informatique (SDI) élaboré en 2018 (p. 5) : « une Abes plus Agile³⁸ ; un système d'information plus robuste, flexible et économique ; un système d'information plus

³² Ce poste a existé dans l'établissement de 2006 à 2017.

³³ L'UX Design (User eXperience Design) est le design de l'expérience utilisateur. Il met en étroite corrélation deux notions. « UX », l'expérience de l'utilisateur et « Design », en référence à la conception. L'UX design se définit comme l'ensemble des techniques permettant de penser et créer une interface, répondant aux attentes de l'utilisateur lors de la conception d'une plateforme (site web ou application mobile). Ce processus participe de ce fait à l'amélioration du fonctionnement de l'interface destinée à l'utilisateur en amont, afin d'offrir à ce dernier la meilleure expérience possible en aval.

³⁴ L'Abes Tour, créé en 2019 et co-organisé par la commission « signalement et systèmes d'Information » de l'association professionnelle ADBU et l'Abes, est un programme de visites au cours desquelles l'Abes et les établissements ont l'occasion de se rencontrer et d'échanger sur les services et les projets de l'agence.

³⁵ Cf. RAE p.14

³⁶ Voir <https://trophees-communication.com>

³⁷ Direction des systèmes d'information et du numérique.

³⁸ Cet objectif est ainsi défini dans le RAE, p. 16 : « son but est de favoriser un engagement collectif afin de mieux travailler ensemble et de développer itérativement des services répondant au plus près des besoins des utilisateurs en renouvelant les

ouvert ». Pour chacun d'eux, les actions menées sont décrites en détail (cf. annexes 7, 9 et 10) et précisent les axes d'amélioration identifiés. Le comité tient ici à souligner la qualité de la démarche d'auto-évaluation.

Inscrites dans le SDI, plusieurs actions structurantes ont été menées ces dernières années en réponse aux recommandations de 2017 : passage à la méthode Agile (Scrum) avec une implication des publics utilisateurs, création d'une équipe UX Design, environnement de développement partagé, migration du Sudoc sous Linux, cartographie bas niveau, migration vers des protocoles plus sécurisés, grâce notamment à l'audit des codes sources réalisé en 2018 et à l'institutionnalisation d'une chaîne fonctionnelle de sécurité du SI, selon la recommandation interministérielle n° 901, etc.

Le travail de réflexion engagé, suivi d'actions concrètes, permet à l'agence de disposer, du point de vue du comité, d'un socle solide sur lequel elle pourra s'appuyer pour poursuivre les développements indispensables permettant d'asseoir son positionnement auprès des réseaux professionnels. De plus, l'adhésion des équipes de la DSIN à la vision globale a été confirmée lors des entretiens.

Il faut noter enfin que l'Agence a pris le virage de l'*open source* en publiant ses codes sur Github, ce qui témoigne d'une plus grande confiance dans les codes produits et d'un signe d'ouverture vers les communautés de développeurs externes.

Cependant, et bien que les problèmes ainsi pointés semblent en partie maîtrisés, la visite a permis également de confirmer les points d'attention suivants : une dette technique³⁹ qui mobilise les équipes et retarde le développement de nouveaux projets ; un *turn-over* important associé à des difficultés de recrutement⁴⁰ ; une conduite du changement qui s'inscrit dans un temps long et requiert un plan de formation adapté (containerisation des applications, approche DevOps).

La question de la dette technique reste présente, même si la mise en œuvre du schéma directeur informatique adopté en 2018 a permis de mieux armer l'établissement pour lancer des actions correctives, faire progresser résolument l'urbanisation du SI et assurer sa sécurité et sa fiabilité. Cette dette tient à l'âge élevé des applications, de plus en plus difficiles à maintenir et à faire évoluer de façon sécurisée dans un environnement logiciel en évolution rapide. L'établissement paie ici le prix d'une attention insuffisante à cette dette pendant de nombreuses années. La question doit se poser aujourd'hui de l'intérêt d'un plan global qui conduirait à sa résolution, plan dont le coût et les possibilités de financement devraient être évalués rapidement.

Dans l'immédiat, **le comité recommande que l'Abes évalue rapidement et systématiquement chacune de ses applications dans une analyse coût-bénéfice pour déterminer à partir de quand la maintenance curative et évolutive de systèmes vieillissants avec une dette technique élevée n'est plus justifiée** par rapport au coût de développement de systèmes totalement neufs.

En conclusion, les actions entreprises depuis 2018 ont permis une amélioration réelle, qui doit être consolidée et poursuivie. Les moyens doivent être ajustés à cette stratégie, afin que l'évolution positive de l'ensemble du SI soit poursuivie au même rythme. La question de l'attractivité des emplois est un élément central dans l'évaluation des moyens à mettre en œuvre. Par ailleurs, dans la perspective d'une transversalité renforcée, l'approche Agile peut sans doute être étendue à l'ensemble de l'Abes.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

9 / Une démarche globale de qualité à engager et à structurer, afin d'améliorer le pilotage de l'établissement et de rattraper le retard pris en la matière

La précédente évaluation de l'établissement avait souligné dans les points faibles « l'absence de politique globale d'évaluation et une démarche qualité trop partielle »⁴¹. L'établissement indique dans son rapport d'auto-évaluation⁴² qu'il entend appliquer une politique pragmatique⁴³ qui vise à ajuster les moyens aux

collaborations entre métiers, notamment entre informaticiens et bibliothécaires. Les méthodes Agile, à travers les méthodes Scrum et Kanban, constituent de bons outils pour rendre l'Abes plus agile ».

³⁹ La dette technique est un concept de développement logiciel. Elle correspond à la différence entre le développement réalisé et le développement optimal. Elle peut inclure des éléments non intentionnels (bugs) ou intentionnels (codage de moindre qualité pour accélérer le développement). Elle est accentuée par l'obsolescence de l'application.

⁴⁰ Auto-évaluations du SDI 2018-2022 p.1

⁴¹ Rapport d'évaluation HCERES mars 2018

⁴² RAE, p. 23.

⁴³ RAE, p. 23.

enjeux de prévention des risques et à hiérarchiser les actions en fonction de leur impact. Cette démarche est légitime et peut être efficace, s'agissant de la gestion des risques. Mais elle n'est pas suffisante.

La politique qualité est fondamentale dans un établissement dont les missions consistent à rendre un service aux utilisateurs. Or, force est de constater que l'établissement ne s'est pas réellement saisi de ce sujet et que la démarche est loin d'être globale, car elle ne concerne pas l'ensemble des activités et services de l'Agence, mais seulement les éléments de contrôle de la qualité pour les produits et services mis à disposition, et les interactions avec les utilisateurs (suivi des demandes, traitement des requêtes, etc.). Le sujet est pourtant «*perçu comme stratégique*»⁴⁴, mais aucun moyen ne lui est associé (pas de service identifié, pas de référents qualité, pas de pilotes de processus). Les personnels ne sont pas associés à la démarche, qui ne semble pas prioritaire et n'est en tout cas pas présentée comme telle aux équipes par la direction.

L'établissement améliorerait considérablement son pilotage s'il s'appuyait sur des procédures définies, des critères de qualité et des objectifs mesurés régulièrement. Il devrait en particulier définir et mettre en œuvre un dispositif formalisé de mesure de la satisfaction des utilisateurs, porté et suivi par une équipe identifiée.

La mise en place de tableaux de bord par processus, suivis par le comité de direction avec une fréquence à définir, permettrait d'obtenir une vision globale des activités et contribuerait positivement à la démarche d'amélioration continue.

Le comité recommande d'associer l'ensemble des parties prenantes à la mise en œuvre d'une démarche qualité globale, incluant services aux utilisateurs, protocoles utilisés pour contrôler la qualité des services et le suivi des échanges avec les utilisateurs, contrôle de la qualité en interne, afin que chacun se sente impliqué et y contribue à son niveau.

Référence 6. «L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré.»

10 / Une situation financière saine, mais pas d'arbitrage des moyens sur les priorités et pas de définition d'une stratégie de développement des ressources propres

Dans le RAE, l'Abes identifie elle-même des lacunes lourdes en termes de dialogue stratégique budgétaire, de gestion salariale et indemnitaire, etc., mais ne précise pas de quelle façon, et selon quel calendrier, elle se propose de les traiter.

La construction du budget de l'établissement s'appuie sur un dialogue de gestion associant l'ensemble des services. La direction de l'agence établit une **lettre de cadrage** pour ses services de manière sommaire et simplifiée **qui gagnerait, selon le comité, à être plus précise sur les enjeux et les objectifs stratégiques afin d'orienter les services vers la définition de leurs besoins en crédits et en emplois. Une telle démarche faciliterait assurément les arbitrages par la direction.** Or, ces derniers reposent davantage sur une reconduction de l'existant et sur un principe de répartition équitable que sur des choix stratégiques précis. Néanmoins, l'établissement établit son budget initial et ses budgets rectificatifs de manière satisfaisante et le comité a pu constater une bonne maîtrise de ce budget. **Il conviendrait toutefois de professionnaliser le suivi de la masse salariale, qui est fait mois par mois, sans projection d'une année sur l'autre.**

La gestion financière de l'établissement est saine et, pour illustrer cette bonne gestion, on pourra signaler le fait que l'autorisation donnée par la tutelle de prélever sur le fonds de roulement⁴⁵ afin de financer le projet d'établissement n'a jamais été utilisée à ce jour, les résultats comptables ayant toujours été à l'équilibre ou légèrement excédentaires. Le sujet plus spécifique du pilotage de la trésorerie est également très bien maîtrisé, ce qui est fondamental pour le suivi des groupements de commandes où l'établissement est pris entre ses fournisseurs et les établissements utilisateurs. Le comité souligne également le soutien de la tutelle, car la subvention pour charges de service public est constante et l'établissement a même bénéficié d'une augmentation de son plafond d'emplois de titre 3, pour mener une politique de pérennisation de ses emplois

⁴⁴ RAE, p. 23.

⁴⁵ RAE p. 28 : «*Pour réaliser certains projets d'importance (projet d'établissement), l'Abes est autorisée par sa tutelle et dans le respect des règles du contrôle budgétaire à prélever sur son fonds de roulement pour abonder son budget avec une SCSP à un niveau constant*».

de contractuels⁴⁶. Ces éléments témoignent de la confiance des organes de contrôle sur la qualité de sa gestion financière de l'établissement.

Par ailleurs, **la comptabilité analytique existante mériterait d'être davantage exploitée**⁴⁷. Actuellement, elle sert essentiellement à l'exercice de sectorisation des activités dans le but de la récupération de la TVA. Or, une bonne connaissance de ses coûts d'activité permettrait à l'établissement de mettre en place des leviers pour agir sur certains postes de dépenses, afin de dégager les marges nécessaires pour réaliser des investissements selon ses priorités. Le comité estime donc que la posture de l'établissement, indiquant qu'il n'a pas eu à acquérir une culture du calcul des coûts (voir note 42 ci-dessus), n'est plus de mise et que cette démarche a vocation à être entreprise sans tarder.

Enfin, ni le RAE, ni les entretiens n'ont permis de mettre en évidence une réflexion construite sur le modèle économique de l'établissement et en particulier sur le **développement et la diversification des ressources propres**, ni d'ailleurs sur les modalités d'utilisation des ressources propres existantes.

Pour ces dernières, l'établissement a été autorisé, moyennant un suivi précis par le contrôleur budgétaire, à financer des emplois sur ressources propres, mais il n'a pas saisi cette occasion pour recruter des CDI. Dès lors que l'agence souffre de difficultés de recrutement, notamment lorsqu'elle propose des postes en CDD, la question se pose de l'utilisation des ressources propres pour sa politique d'emplois. Plus globalement, **le comité recommande à l'Abes de lancer une réflexion stratégique, en relation avec sa tutelle, sur les modalités d'utilisation de ses ressources propres, ce qui lui permettrait de dégager des marges de manœuvre intéressantes, aussi bien pour des dépenses de masse salariale, en lien avec une politique plus proactive de recrutement sur ressources propres, que pour d'autres types de dépenses, par exemple le financement de nouveaux projets.**

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

11 / Un professionnalisme des équipes reconnu, mais un dialogue social à améliorer et une gestion pluriannuelle des ressources humaines à engager

Les entretiens, notamment ceux qui ont été menés avec des représentants des utilisateurs, ont permis de constater une fois encore⁴⁸ que l'agence peut s'appuyer sur des personnels d'un très grand professionnalisme, aux compétences reconnues, fortement impliqués dans leurs missions et ayant un sens du service public élevé. L'enquête relative à la qualité de vie au travail a permis de montrer cet engagement et de noter que *«le sentiment d'utilité a augmenté»*⁴⁹; en outre, *«la satisfaction à travailler à l'Abes est générale»*⁵⁰. Ce constat est une force et une ressource incontestables pour l'établissement.

Mais cette situation positive ne doit pas masquer un climat social tendu et un dialogue social qualifié d'inexistant, voire houleux, lors de plusieurs entretiens, avec des dossiers présentés sous un angle uniquement technique, cette situation faisant écho au déficit de communication interne précédemment relevé (cf. référence 4). Par ailleurs, la direction n'assure pas de réel suivi des points soulevés par les élus, représentants des personnels au comité technique, les sujets n'étant pas rediscutés et ne donnant pas lieu à la formulation de réponses aux questions posées. Les échanges existent néanmoins et des groupes de travail composés de responsables de la direction (notamment DRH) et d'élus (du CT ou du CHSCT), sont mis en place sur des sujets déterminés⁵¹ après discussion entre la direction et les élus, mais ces derniers n'ont pas le sentiment d'être

⁴⁶ Cette politique est mise en œuvre progressivement et reste délicate, s'agissant des situations particulières des contractuels. De ce fait, le plafond d'emploi, même relevé, peut ne pas être utilisé dans sa totalité.

⁴⁷ La conclusion du RAE est à cet égard éclairante : L'Agence *«s'est dotée d'une comptabilité analytique, mais n'ayant pas d'impératif de rentabilité, et n'ayant pas vocation à générer de chiffre d'affaires pour assurer son développement, elle n'a pas eu non plus au cours de son histoire à acquérir une culture du calcul des coûts»*.

⁴⁸ Le rapport d'évaluation de 2017 soulignait déjà comme point fort *«le haut niveau de compétence technique des personnels»*.

⁴⁹ Rapport d'analyse du cabinet Belpaeme Conseil, p.20

⁵⁰ Rapport d'analyse du cabinet Belpaeme Conseil, p.20

⁵¹ Par exemple sur le télétravail ou sur la rémunération des personnels contractuels. Lors des travaux de ces groupes, les élus formulent des propositions à la direction.

entendus. À cet égard, la faible fréquence⁵² des réunions du comité technique peut être vue comme un indicateur du déficit de communication entre la direction et les représentants du personnel. **La stratégie ne semble pas partagée dans les instances de dialogue social, ce qui nuit à la communication interne, dans la mesure où les élus pourraient être des relais auprès de leurs collègues.** L'absence d'information structurée sur la stratégie peut susciter de l'inquiétude chez les personnels, dès lors qu'il n'y a pas d'autre forme de communication émanant de la direction⁵³. Il est tout aussi symptomatique de noter que le rapport d'auto-évaluation n'a pas été diffusé aux représentants du personnel. **Il est donc essentiel, du point de vue du comité, de renouer un dialogue social de qualité**, afin de mener à bien les nombreuses missions de l'Abes dans un climat de confiance, ce qui semble relativement facile à envisager du fait de l'engagement des personnels. Il est donc nécessaire d'associer le dialogue social déployé au sein de l'établissement à une communication interne plus efficiente, dont il conviendrait de faire un élément central de la gouvernance⁵⁴.

La démarche GPEEC est le 2^e enjeu essentiel de la politique RH. Il est ainsi fondamental pour l'établissement, du point de vue du comité, d'engager ce chantier qui permettra à l'agence de faire face à ses besoins en ressources humaines qualifiées au cours des prochaines années. Ce besoin est d'autant plus important que les missions de l'Abes font appel à des compétences très spécialisées, dans des secteurs où les difficultés de recrutement sont d'ores et déjà identifiées (notamment pour les emplois d'informaticiens). Le fait qu'en première approche l'agence recrute en CDD sur ces postes constitue un handicap, même si une pérennisation des emplois est aujourd'hui presque toujours réalisable — jusqu'à saturation des plafonds d'emplois —, et n'a jusqu'à présent pas posé problème⁵⁵. Sur les autres types d'emplois et compétences, la projection sur les années à venir est indispensable pour adapter efficacement les moyens à des missions qui évoluent sans cesse et font appel à des compétences techniques toujours plus complexes. Du fait de cet enjeu, **le comité recommande à l'établissement d'identifier de manière précise et avec anticipation les besoins de l'agence pour mettre en place un plan de formation et de développement des compétences, et les perspectives de recrutement associées.** La GPEEC pourra être efficace dès lors que les missions seront connues et hiérarchisées. Cependant, la définition de toutes les fiches de poste engagée par l'établissement est un bon point de départ et la mise en place d'un nouvel outil RH de suivi et de projection de la masse salariale sera également très utile. **Le comité estime qu'il est nécessaire de placer ce chantier au centre des priorités RH, en y associant l'ensemble des services, dans une optique d'optimisation et de mobilisation efficiente des ressources humaines, en articulation avec la stratégie globale.**

Référence 8. «L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement.»

12 / Une stratégie immobilière définie et en adéquation avec les besoins de l'établissement

L'Abes n'est pas propriétaire de ses locaux. Elle a récemment renégocié son bail, ce qui lui a permis de faire des économies substantielles, grâce une baisse significative du loyer (de 190 à 130 € le m²) et à la modification de l'indice de révision annuel.

Elle dispose d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière, suivi et documenté via une application dédiée. Le schéma confirme la bonne connaissance qu'elle a de son patrimoine.

⁵² Cinq réunions se sont tenues en 2021, deux en 2022. Celle du 1^{er} février 2022 a approuvé le PV de la séance du 17 décembre... 2020. Les élus du personnel au CT se sont plaints en entretien d'une fréquence de réunions insuffisante. A la décharge de la direction de l'établissement, il convient de noter que le contexte de cette période, marquée par la pandémie de Covid, était particulier...

⁵³ Rapport d'analyse du cabinet Belpaeme Conseil, p.20 : «*les agents expriment, pour environ un tiers, avoir besoin de plus d'information par rapport à l'avenir et aux projets futurs de l'Abes. Cela laisse entrevoir un éventuel besoin de communication plus globale, au niveau de la direction, à destination de l'ensemble des équipes*». Au sein de l'Abes, il n'existe plus de communication vers l'ensemble des personnels sous forme « d'assemblée générale ».

⁵⁴ Personne n'est réellement chargé de la communication interne dans l'établissement. Voir également à ce sujet, supra., référence 4, les analyses sur la communication au sein du cadre de gouvernance de l'agence.

⁵⁵ Depuis 2011, 14 agents contractuels ont été titularisés par voie de concours (internes, externes ou réservés). L'établissement se laisse la possibilité de garder des contractuels jusqu'à six ans, comme le prévoient les textes, mais fait en sorte de les passer en CDI ou de les titulariser au bout de trois ans si cela est possible.

L'établissement cherche à réduire le coût de son immobilier par l'affectation d'un bien de l'État⁵⁶. Si, globalement, les locaux actuels correspondent aux besoins, ils sont un peu insuffisants en termes de surface utile par agent (inférieure à 12 m²) et présentent le défaut d'une double localisation, rendue nécessaire par le développement de l'établissement, mais préjudiciable à une gestion rationnelle des espaces. Des réaménagements, financés par la SCSP, ont été faits pendant la période évaluée, notamment l'augmentation des capacités en salles de réunion et de visio-conférence, mais le statut de locataire de l'agence limite fortement sa capacité d'initiative en matière de travaux de structure. Cette situation milite pour la recherche active d'une nouvelle localisation plus conforme aux besoins actuels et capable de satisfaire les besoins à venir.

La gestion immobilière est presque entièrement externalisée, de manière satisfaisante. Le comité n'a pas noté de problème particulier en ce qui concerne la maintenance et les travaux courants, et les entretiens n'ont pas fait apparaître de revendications spécifiques relatives à la fonctionnalité ou au confort d'ensemble des locaux.

Des actions ont été menées depuis 2018 pour prendre en compte les enjeux environnementaux : développement du télétravail (indépendamment de la crise sanitaire), encouragement aux mobilités douces, régulation thermique, usage des ampoules LED, etc. Le RAE indique qu'un groupe de travail « développement durable » a été mis en place, mais que *« son action est demeurée à ce jour limitée en raison des conséquences organisationnelles de la crise sanitaire »*.

En conclusion, le comité, tout en saluant une situation saine et maîtrisée, encourage l'établissement à progresser dans la voie de l'adaptation aux nouveaux objectifs environnementaux, notamment à travers la recherche d'une localisation à la fois plus fonctionnelle et plus économe.

⁵⁶ Une réduction du coût n'est pas certaine avec l'affectation d'un bien de l'État, compte tenu de la mise en place des loyers budgétaires.

Pilotage des activités de l'établissement

Référence 9. « L'établissement démontre sa capacité à organiser, suivre, analyser et qualifier les résultats de ses différentes activités. »

Dans le cadre de l'adaptation du référentiel d'évaluation des établissements aux missions particulières de l'Abes, il a été acté entre l'établissement et le Hcéres que cette référence, correspondant à ce second domaine de l'évaluation, serait déclinée pour chacune des activités suivantes :

- Production et gestion des métadonnées,
- Mise en visibilité de la recherche française,
- Accompagnement des établissements dans la modernisation de leurs pratiques et dans la mutualisation de solutions,
- Mise à disposition des établissements de l'ESR de l'information scientifique électronique.

Ces quatre ensembles d'activités regroupent les 19 actions stratégiques inscrites à son projet d'établissement. L'analyse qui suit fait référence à chacune de ces actions, sans nécessairement les examiner en détail. L'objectif est ici d'évaluer les résultats obtenus par l'agence dans la mise en œuvre de ses missions, au regard comme elle l'a souhaité, de la prise en compte des besoins des utilisateurs et de sa capacité à hiérarchiser les priorités. Le caractère très technique et très spécialisé de la plupart des actions analysées appelle, par ailleurs, des notes explicatives chaque fois que le comité les estimera nécessaires.

1 / Production et gestion des métadonnées : un rôle central reconnu, mais une trajectoire pas toujours lisible, ni comprise et partagée en interne

Le projet d'établissement⁵⁷ indique avec raison que « les données innervent tout l'écosystème de l'IST et de la science ouverte ». L'action de l'agence en matière de production et de diffusion de métadonnées reste donc bien le pivot de son activité en direction des réseaux de l'ESR, et « la mutation des outils et des métadonnées » un enjeu majeur. Le RAE (p. 38) définit très clairement cet enjeu à la fois théorique et technique : « La production de métadonnées ouvertes et de qualité, décrivant tous les objets documentaires [des] membres des réseaux de l'Abes, s'inscrit dans 2 champs particuliers : la FAIRisation des métadonnées documentaires⁵⁸, et la transition bibliographique, étape suivante, qui vise à sémantiser ces métadonnées [...] dans de nouveaux formats issus du modèle dit IFLA-LRM ». Du point de vue du comité, cet enjeu a bien été pris en compte de manière active pendant la période évaluée.

Il est vrai qu'à travers le Sudoc d'abord, puis tous les projets qui s'y sont agrégés ou que l'établissement a pris progressivement en charge, l'enrichissement des catalogues et des réservoirs de données est resté le pivot naturel de l'activité de l'Abes. L'évolution des conditions de production et de diffusion, en particulier ces dix dernières années (FAIRisation, web de données, transition bibliographique, science ouverte...), a conduit l'Abes à faire évoluer ses méthodes, ses outils, et les services associés à la production comme à la diffusion et à l'exposition des données. Le RAE le reconnaît d'emblée, « le sujet est le plus important de ceux que l'Abes doit traiter ». L'agence souligne dans son RAE la complexité de cette mission consistant à produire et à gérer

⁵⁷ 7 actions du projet d'établissement sont rattachées à ce domaine d'activités : action 1 : concevoir un nouveau système de gestion de métadonnées pour davantage d'échanges et de services ; action 2 : confirmer le rôle du Sudoc comme pivot du système d'information ; action 3 : renforcer l'interopérabilité d'IdRef avec d'autres référentiels d'entités nationales et internationales ; action 4 : entités : initier leur production au niveau national dans le cadre du Fichier National d'Entités (FNE) ; action 5 : curation des données : donner aux catalogueurs les outils et les méthodes adéquats ; action 6 : patrimoine : relier les données descriptives en EAD des archives et des manuscrits aux bibliothèques numériques ; action 7 : développer des compétences en fouille de texte (TDM) et analyse statistique pour gérer la qualité des données et produire de nouveaux services.

⁵⁸ La FAIRisation des données est un ensemble de règles préconisées dans le cadre de pratiques de la science ouverte], pour assurer leur découvrabilité, leur accès et leur partage, à l'échelle internationale.

des métadonnées, dans un contexte de mutation importante de l'écosystème de l'IST, s'agissant plus particulièrement de l'évolution des normes et des technologies.

Sur la place qu'elle peut tenir dans cette mutation, auprès des utilisateurs de ses services, mais aussi dans sa relation avec les autres acteurs de l'ESR et, plus largement, des producteurs et diffuseurs de métadonnées documentaires, l'agence propose un SWOT⁵⁹ que le comité juge dans l'ensemble pertinent, mais qui soulève cependant des interrogations.

S'agissant de l'analyse stratégique interne, le constat de l'établissement est réaliste : présenté comme une force, le « *savoir-faire en matière de traitement, alignement et coproduction de données* » est confirmé par les utilisateurs qui reconnaissent également, comme l'ont montré les entretiens, la légitimité de l'agence dans le co-pilotage de la transition bibliographique. Mais, contrebalancé par une faiblesse que l'établissement perçoit bien, ce savoir-faire est fragilisé par « *un socle technique affecté d'une dette technique importante* ». En revanche, l'analyse stratégique externe que propose l'établissement dans ce même SWOT est plus problématique. S'il n'est pas douteux que la contribution de l'Abes « *au développement d'un écosystème de métadonnées ouvertes et de qualité* » est une chance, la question de la place de l'agence dans cet écosystème n'est pas clairement déterminée, comme le comité l'a déjà souligné en présentant le paysage de l'IST (Référence 1). Mais surtout, en présentant comme une menace « *le trop faible financement/investissement disponible par rapport aux enjeux de la transition bibliographique et de la sémantisation* », l'établissement persiste à ne pas tenir compte de la nécessité de faire lui-même des arbitrages — en dialoguant avec ses utilisateurs, ses partenaires et sa tutelle — et de hiérarchiser les priorités dans la conception et la mise en œuvre de services nouveaux, comme le recommandait déjà fortement le rapport Hcéres de 2017⁶⁰.

Aussi, compte tenu de ce qui précède, le bilan des sept premières actions du projet d'établissement traduit une trajectoire positive, mais qui doit être nuancée.

La conception d'un nouveau système de gestion de métadonnées (action 1) est bien le principal chantier en cours, mais c'est aussi le moins avancé, en raison du retard pris par le projet de transition bibliographique. Ce retard, international et national, n'est pas imputable à l'agence, dont l'efficacité dans sa fonction de co-pilotage pour la mise en œuvre de ce projet en France ne saurait être remise en cause. Sur le chemin de la transition bibliographique, la validation du projet FNE⁶¹ (action 4) est assurément un important point d'avancée. Le rôle du Sudoc comme pivot du système d'information (action 2) a quant à lui été confirmé par plusieurs opérations conduites au cours de la période : synchronisation des métadonnées Sudoc/Alma et migration de l'offre vers une logique de « *self-service* », avec la mise en place d'outils spécifiques (API, OAI-PMH, SRU, Dump⁶²) pour partager les métadonnées. Ces opérations répondent certainement à une attente des réseaux professionnels et constituent des ouvertures nécessaires. De même, l'élargissement du réseau de producteurs, avec l'entrée d'établissements de Suisse et de Belgique ou d'organismes nouveaux, producteurs ou détenteurs de données de sources très diverses, sont des éléments de consolidation du système, tout comme l'interopérabilité d'IdRef avec d'autres référentiels d'identité (action 3), poursuivie au cours de la période évaluée (sur IdRef, voir la Référence suivante, *infra*). En ce qui concerne la curation des données et la fourniture d'outils et de méthodes (action 5), le bilan est également positif, avec par exemple l'application de curation de données paprika.idref.fr, le triple store data.idref.fr ou la refonte de la méthodologie Sudoc, auxquels on peut ajouter la refonte de l'EAD⁶³ entreprise en 2019 (action 6). Enfin, s'agissant du développement des compétences en fouille de texte et en analyse statistique, le RAE en témoigne et renvoie pour les précisions aux documents de communication de l'Abes.

Le comité salue également, parmi les actions notables de la période, le projet BACON⁶⁴, témoin de l'importance des bases de connaissances pour les outils de découverte, de même que Science+⁶⁵, base de

⁵⁹ RAE, p. 40.

⁶⁰ « *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.* ».

⁶¹ Fichier national d'entités. Projet commun ESR et Culture, porté par la BNF et l'Abes. L'objectif du FNE « *est de fournir aux acteurs publics de la culture, du patrimoine et de l'information scientifique et technique, une base pour la co-production des données d'autorité, c'est-à-dire les données de référence sur les personnes, les collectivités, les œuvres, les lieux et les concepts, ouvertes et accessibles sur Internet. Dans cette logique, le FNE se conçoit comme l'un des aboutissements du programme national de transition bibliographique* ». Communiqué de presse commun, 2018.

⁶² API : Application programming interface ; OAI-PMH : Open Archive Initiative : Protocol for Metadata Harvesting ; SRU : Search /Retrieve via URL ; Dump (de base de données) : fichier contenant une structure et un contenu de base de données.

⁶³ Pour rappel : Encoded Archival Description, standard d'encodage des données archivistiques basé sur le langage XML.

⁶⁴ Bacon (Base de connaissance nationale) est un réservoir de référence de fichiers Kbart (i.e. : suivant la recommandation Kbart de l'organisation américaine de normalisation qui prescrit l'usage d'un format standard de données pour la gestion des accès et le signalement de la documentation électronique, livres et périodiques) correspondant à l'ensemble des bouquets souscrits auprès des fournisseurs par les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche français.

données exposant les métadonnées de corpus de publications scientifiques jusqu'au niveau des chapitres et des articles. L'Abes a également poursuivi ses efforts pour faciliter un accès le plus large possible à ses données (nouvelle application pour les licences nationales, accès à theses.fr sur data.gouv.fr, par exemple), et inscrit l'ensemble de ses produits et services dans la logique de la science ouverte.

Dans l'introduction du RAE, l'Abes écrit : « À l'origine fournisseur de solutions techniques permettant aux bibliothèques d'assurer le signalement des documents, l'Abes a acquis une compétence d'agrégateur des données mises à disposition des établissements et des communautés de l'ESR ». Cette présentation résume assez bien, du point de vue du comité, la trajectoire parcourue par l'agence du fait des diverses actions engagées que le comité a analysées précédemment : le développement des métadonnées a été continu, dans le sens d'un traitement toujours plus massif de données qualifiées, mais sur un socle technique toujours fragile.

Cependant, l'évolution vers une sémantisation des métadonnées et plus généralement vers la transition bibliographique dans la diversité de ses contours confronte l'agence à des défis nouveaux. La question, pour le comité, est de savoir si elle est en position de les relever. Pour se développer dans un contexte très porteur⁶⁵, mais très compétitif, l'Abes a besoin de ressources suffisantes et adaptées, afin de conserver sa capacité à être un producteur majeur de données ouvertes dans un paysage en pleine mutation et de demeurer un des principaux pivots de leur diffusion dans l'ESR, comme elle le revendique, tant dans son projet d'établissement que dans le RAE.

Or, s'agissant de l'ensemble de l'activité de production, de gestion et de diffusion de métadonnées de qualité pour l'ESR, activité qui participe au développement de l'IST au service de la science ouverte, si la trajectoire de l'agence au cours de la période écoulée est globalement positive, les incertitudes relatives à la mise en œuvre des nouveaux modèles restent entières. Il semble que l'établissement soit plutôt dans une position attentiste dont il ne pourra sortir qu'en faisant des choix clairs, dans un dialogue avec la tutelle, avec les utilisateurs de ses services et avec ses partenaires. Pour mener ce dialogue, le comité estime que l'agence sera en position plus forte si elle a auparavant défini elle-même ses priorités.

En résumé, le comité constate que, faute d'un véritable effort d'arbitrage conduisant à la hiérarchisation des projets, la trajectoire de l'établissement en tant que producteur et diffuseur de données apparaît aujourd'hui peu lisible, oscillant entre enrichissement et foisonnement, y compris en interne, comme l'ont montré les entretiens. Le concept de « hub de métadonnées » notamment, tel qu'il est utilisé pour définir un objectif d'intégration de l'ensemble des produits et services autour de données ouvertes, ne fait pas l'objet d'un consensus dans les équipes, attachées à la logique des réseaux sur laquelle reposent actuellement les services, quand la transition bibliographique réclame désormais une approche plus holistique.

2 / Le savoir-faire de l'Abes, atout pour la visibilité de la recherche, n'est pas encore utilisé de manière optimale

IdRef, un outil pertinent et efficient de mise en visibilité de la recherche, qui doit tendre vers une plus grande interopérabilité

Cette activité de « mise en visibilité de la recherche française » s'est concentrée, au sein du projet d'établissement, sur l'action 3 : renforcer l'interopérabilité d'IdRef avec d'autres référentiels d'entités nationales et internationales. Avec la création d'IdRef (Identifiants et Référentiels pour l'Enseignement supérieur et la Recherche) en 2010, l'agence a en effet renforcé son savoir-faire en matière de gestion des fichiers d'autorité et des référentiels. Élément clé de son ambition de devenir « l'agence des métadonnées de l'enseignement supérieur »⁶⁷ en s'appuyant sur la force de son réseau d'utilisateurs, elle a promu cet outil nouveau pour en faire le principal levier de sa contribution à cette mise en visibilité.

Dans le cadre renouvelé de l'IST, marqué par différents dispositifs comme Hal, theses.fr, Persée et par les plateformes de revues et d'ouvrages, cette contribution passe selon l'agence par un service d'alignement des divers identifiants qui peuvent y circuler (Viaf, IdHal, Orcid...), autour de ce pivot central que constitue IdRef. La particularité d'IdRef est d'être construit sur les données d'autorité du Sudoc, de theses.fr, et de Calames principalement. C'est une application web développée et maintenue par l'Abes, permettant à des

⁶⁵ <https://scienceplus.abes.fr>

⁶⁶ Voir par exemple le portail web de l'European Open Science Cloud, EOSC : <https://eosc-portal.eu>

⁶⁷ Cf. conclusion du précédent rapport d'évaluation du Hcéres, 2018, repris dans le RAE p.26.

utilisateurs et à des applications tierces d'interroger, de consulter, de créer et d'enrichir des autorités. IdRef garantit à la fois une interopérabilité entre tous les identifiants émergents, une exigence de qualité de la donnée et un enrichissement mutuel entre différents référentiels. L'accroissement de cette base⁶⁸ qui contient les données d'identité de chercheurs et d'organismes de recherche a été notable au cours de ces dernières années⁶⁹ et lui a permis d'atteindre une taille critique qui en fait l'un des principaux réservoirs d'identifiants disponibles. Néanmoins, Idref reste en « concurrence » avec d'autres identifiants, sans qu'il soit possible d'imaginer aujourd'hui l'émergence, dans un futur proche, d'un acteur en mesure d'imposer un réservoir d'identifiants sinon unique, du moins dominant⁷⁰. Dans ce contexte, l'analyse faite par l'agence est pertinente, du point de vue du comité, et son action adaptée au contexte. La qualité et le réalisme de cette analyse sont particulièrement perceptibles dans l'une des matrices SWOT⁷¹ que propose le RAE, avec comme possibilité offerte par le contexte (« opportunity ») la politique nationale sur les données mises en œuvre par le MESR et les initiatives internationales en cours (EOSC, RDA Alliance, Knowledge Exchange, OSI⁷²...) qui donnent une visibilité à ces questions et engagent à une collaboration entre les acteurs. A contrario, les menaces que constituent le morcellement et la compétition larvée entre les opérateurs français de l'IST sont bien relevées, ainsi que la faiblesse des moyens alloués pour l'instant à ces questions, dans la perspective de remédier à cette fragmentation excessive du paysage. **De ce fait, l'enjeu principal de l'action à entreprendre réside bien dans l'interopérabilité d'IdRef, avec un nombre plus grand de plateformes de publications des chercheurs, ce qui conduit le comité à encourager l'établissement dans ce sens.**

Certains services ré-utilisateurs sont déjà bien identifiés, notamment en ce qui concerne le lien et l'enrichissement mutuel d'IdRef avec Hal⁷³, qui est en cours. Pour le moment, il s'agit en priorité de plateformes nationales ou d'archives ouvertes. Pour devenir plus significatif aux yeux des chercheurs, **le réseau des partenariats avec des plateformes internationales de publications doit s'étendre** (Wos, Scopus...), du point de vue du comité. Un tel élargissement pourrait par exemple favoriser un alignement entre IdRef et les ResearchID et ScopusID, ou compléter un service comme Google Scholar en apportant une plus grande qualification des publications repérées pour chaque chercheur. On pourrait ainsi identifier clairement les publications sur chaque source (Wos, Scopus, cairn.info, theses.fr...).

Le réseau des bibliothèques utilisant et enrichissant les données IdRef se développe également, comme en témoigne l'intégration récente des bibliothèques francophones suisses, ainsi que des bibliothèques belges, ce qui contribue à mettre mieux en évidence la recherche française. **Mais cette intégration, qui élargit le périmètre des bibliothèques concernées, ne suffira pas à répondre à l'enjeu d'une complète mise en visibilité à l'échelle internationale. Pour le comité, le développement à venir d'IdRef doit donc s'inscrire clairement dans une démarche plus globale autour des identifiants, dont la cohérence ne peut être définie par l'Abes seule, mais doit aussi correspondre à la stratégie de la tutelle.**

S'agissant des usages déjà en cours d'IdRef, ou à promouvoir, le comité souligne que cet outil peut également contribuer à la construction de services numériques de qualité, à travers la production de divers tableaux de bord intéressant l'ensemble de l'ESR (par exemple, la mesure de la production scientifique nationale). **Ces usages, qui contribuent à élargir le positionnement de l'Abes, au-delà du réseau des bibliothèques,** sont susceptibles d'intéresser, les DSI des établissements, les services de la direction du numérique du MESR ou son administratrice des données pour certains de leurs projets.

Quant au lien avec la science ouverte, l'Abes le perçoit clairement, tant au niveau de l'identification des chercheurs que des structures de recherche⁷⁴ puisqu'IdRef contribue en effet pleinement à rendre compte de l'ensemble du périmètre d'activité de chaque chercheur⁷⁵.

Une valeur ajoutée d'IdRef qui devrait être mieux promue au sein du paysage de l'IST

La valeur ajoutée des autorités⁷⁶ est encore peu considérée par les autres services de l'IST et par les établissements, comme l'ont confirmé les entretiens avec les utilisateurs et partenaires de l'Abes. Un travail de

⁶⁸ En 2021, ce sont plus de 6 millions d'autorités dont 3,7 millions concernent des personnes physiques et près de 400 000 des collectivités et congrès.

⁶⁹ Cf. Rapport d'activité 2021, p.48.

⁷⁰ Cette remarque vaut autant pour le paysage international que national.

⁷¹ RAE, p. 42.

⁷² EOSC : European Open Science Cloud, initiative de l'Union européenne pour développer le cloud dans les pratiques de science ouverte ; RDA : Research Data Alliance, organisation américano-australienne-européenne ; OSI : Open Systems Interconnection : modèle pour la communication entre les systèmes réseaux.

⁷³ Cf. RAE, p. 41.

⁷⁴ Contribution à la note du Coso de juillet 2019 mentionnées dans le RAE, p.41.

⁷⁵ Cf. RAE, p.42.

promotion de leur usage est donc à mener, par exemple pour convaincre le service Hal de reprendre systématiquement les IdRef en vue de l'identification des chercheurs et des structures de recherche. L'intérêt des données d'autorité pourrait aussi s'étendre au regard de la diversité des ressources produites par les établissements (Canal-U, Hal, Thèses, revues, Mooc...).

Cette difficulté renvoie à la clarification nécessaire des missions de chaque acteur de l'IST, déjà plusieurs fois relevée, et à une coordination globale non moins nécessaire par la tutelle. En mettant en avant son savoir-faire sur les métadonnées de qualité, l'Abes entend jouer un rôle dans la mise en visibilité des publications des chercheurs français, ce travail pouvant ensuite alimenter des services de fouille de données, de bibliométrie et de scientométrie pilotés par d'autres acteurs. **Mais, là encore, le comité considère que cette distribution des rôles entre opérateurs ne saurait résulter de la seule volonté d'un des acteurs et doit procéder d'un réel effort de cadrage national.**

Il convient enfin de relever que les données d'IdRef sont exposées en RDF⁷⁷ sur data.idref.fr depuis 2019. Sur ce point, **le comité estime qu'il serait utile de mieux identifier les services ré-utilisateurs des données à partir de cette base afin d'apprécier au mieux le rôle de l'Abes dans la production de données de référence utilisées par des tiers.**

3 / L'accompagnement des établissements dans la modernisation de leurs pratiques et la mutualisation de solutions sont des points forts qui peuvent encore être consolidés

Le RAE rappelle que sur ces questions qui constituent le cœur de métier de l'Abes, voire sa raison d'être, le projet d'établissement 2018-2022 comportait au moins 7 actions⁷⁸.

S'agissant de l'amélioration du positionnement de l'agence vis-à-vis de ses partenaires (action 8), le RAE inclut dans les évolutions positives de la période les chantiers SGBm, CollEx-Persée et Orcid, en pilotage ou en copilotage et portés conjointement avec la tutelle, ainsi que l'investissement dans le site EAD. Les entretiens ainsi que l'examen des données des rapports d'activité permettent au comité de confirmer ces acquis, tout en considérant qu'ils ne sauraient constituer en eux-mêmes un repositionnement de l'agence. La culture de l'évaluation des usages et de la satisfaction des utilisateurs (action 10), en revanche, est encore à structurer et à consolider, comme le comité l'a noté dans ses analyses précédentes (référence 5). Une telle culture est un élément clé de la relation avec les réseaux. Le point fait donc l'objet d'une analyse plus détaillée ci-après. Sur l'amélioration des interfaces et des applications (action 11), le comité reconnaît les efforts constants de l'établissement, également salués par les représentants des utilisateurs dans les entretiens. Il en est de même du développement (si ce n'est de la généralisation) des outils en self-service, avancée qui a déjà été saluée plus haut, au chapitre de la production et de la gestion des métadonnées. En matière de formation et d'information (action 13), l'analyse évaluative du comité sera également détaillée ci-après, dans la mesure où le bilan inclut à la fois certains éléments relatifs à l'animation des réseaux et d'autres qui sont propres au projet de transition bibliographique. L'action 14 de rénovation du prêt entre bibliothèques et de la fourniture de documents, menée en copilotage avec le CTLe⁷⁹, constitue un projet très technique, actuellement en cours de réalisation et qui doit être clairement porté au crédit de l'agence, du point de vue du comité. Enfin, l'action 15 (atteindre de nouveaux publics) est un enjeu transversal majeur du positionnement et de la capacité de rayonnement de l'Abes en dehors de ses réseaux déjà constitués. Si l'on se réfère au RAE, il s'agit d'un enjeu stratégique, non d'une action. Le comité a donc traité cette question à travers son analyse de l'ensemble des missions de l'établissement (domaine 2).

⁷⁶ La notion d'autorité est une notion bibliographique qui correspond à des données gérées au sein d'un catalogue et qui permet de décrire des personnes, des auteurs, des collectivités, des œuvres, des noms communs, des noms géographiques, etc. Les autorités ou notices d'autorité sont établies par des catalogueurs en vue de fournir des informations vérifiées et décrites sans ambiguïté.

⁷⁷ *Resource Description Framework (RDF)* est un modèle de graphe destiné à décrire formellement les ressources Web et leurs métadonnées, afin de permettre le traitement automatique de telles descriptions.

⁷⁸ Action 8 : positionner l'Abes vis-à-vis de ses partenaires afin de travailler efficacement ensemble, y compris à l'international ; action 10 : se doter d'une culture de l'évaluation des usages et de la satisfaction des utilisateurs ; action 11 : améliorer les interfaces et les applications destinées aux professionnels et au grand public : meilleure ergonomie, meilleure cohérence fonctionnelle et technique, workflows optimisés ; action 12 : généraliser les outils utilisables en self-service ; action 13 : former, informer, rendre clair le paysage de l'IST à l'heure de la transition bibliographique ; action 14 : accompagner la rénovation du prêt entre bibliothèques et de la fourniture de documents à distance ; action 15 : atteindre de nouveaux publics grâce à des catalogues visibles dans leur environnement.

⁷⁹ Centre technique du livre de l'enseignement supérieur.

Des réseaux puissants et multiples, mais une co-construction à renforcer⁸⁰

À partir du projet Sudoc et du traitement des métadonnées, et au fur et à mesure de l'ajout de nouvelles compétences et missions, l'Abes a construit un ensemble de relations denses avec le réseau d'établissements qu'elle dessert, ces derniers lui reconnaissant en retour, comme l'ont confirmé les entretiens avec les représentants de ces réseaux, une légitimité et une expertise indéniables.

La constitution de réseaux thématiques (Sudoc, Calames, Orcid, etc.) est un marqueur fort de l'Abes qui engage, par ce moyen, un dialogue technique indispensable et constant avec les usagers, même si ce dialogue souffre encore de l'insuffisante culture de l'évaluation de l'établissement, comme on l'a rappelé en référence 5. Cependant, la mise en place très progressive d'une démarche orientée vers les usagers (UX) reflète le souci de l'agence de mieux prendre en compte les besoins et les réactions des utilisateurs en phase amont du développement des projets et des applications, et à mieux tenir compte de leurs réactions en phase aval. Pour cela, la mise en place d'un processus systématique de retour d'expérience (retex) est à privilégier. **Le comité recommande à l'établissement de confirmer cet engagement récent à mieux intégrer les besoins des utilisateurs et de prendre en compte systématiquement les enjeux qu'il implique (organisation des services, choix techniques, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).**

De même, l'Abes gagnera à structurer encore davantage les réseaux d'experts techniques en poste dans les établissements, dans le sens d'une co-construction des outils. Dans cette perspective, son rôle de laboratoire de recherche et développement pour l'ESR doit être réaffirmé dans un contexte national caractérisé par des tensions fortes sur les charges de travail des services informatiques des établissements. À cet égard, le repositionnement du Labo (voir au sujet de celui-ci la référence 4, *supra*) sur la thématique stratégique de l'intelligence artificielle semble particulièrement adapté. Il peut notamment permettre d'optimiser les moyens sur une thématique centrale pour les établissements, en l'intégrant dans la stratégie scientifique de l'agence.

L'Abes a su mettre en œuvre un ensemble d'outils d'échanges et de communication avec ses réseaux, certains comme Ar(abes)ques⁸¹ ayant une audience dépassant le seul cercle des bibliothèques et de l'IST. Une réflexion critique sur les impacts de ces outils et sur leurs positionnements respectifs pourrait être cependant utilement menée. Il sera par ailleurs nécessaire de revoir le cadre du dialogue entre l'agence et les directeurs de bibliothèques. Les Journées Abes (Jabes) et la réunion des directeurs sont utiles, mais ne semblent pas totalement répondre au besoin d'échanges sur la définition des missions et priorités de l'agence, comme l'ont confirmé les entretiens, lors desquels des représentants d'établissements ont appelé de leurs vœux une réflexion sur l'évolution de ce cadre d'échanges.

Si les autres structures participant de l'IST en France peuvent assister aux Journées Abes, contribuer aux projets de l'agence et si l'Abes a indéniablement un rôle à jouer dans le développement de la science ouverte, il manque sans doute un espace pour accueillir un tel dialogue, comme il a été indiqué dans le Domaine 1, (Références 3 et 4, *supra*).

Le co-pilotage de la transition bibliographique avec la BNF, un chantier bien engagé, mais dont les choix sont à clarifier pour les réseaux utilisateurs

L'agence porte depuis 2015 avec la BNF le chantier de la transition bibliographique. Il s'agit d'un chantier ambitieux, de portée mondiale et, de ce fait, certainement stratégique pour l'Abes dans sa capacité à être un producteur majeur de données ouvertes. Ce chantier implique une transformation complète des catalogues et des méthodes et techniques de signalement et d'identification et il impactera donc lourdement les établissements. **Si la création du fichier national d'entités (FNE), qui donne accès à un réservoir national unique d'autorités validées, est une avancée certaine de la période évaluée⁸², le chantier de la transition bibliographique implique, du point de vue du comité, une redéfinition précise des tâches et responsabilités entre l'Agence et la BNF, avec comme objectif de préciser concrètement les différents scénarios de déploiement de ce chantier dans le périmètre de l'enseignement supérieur et de la recherche.**

⁸⁰ Les analyses se réfèrent ici essentiellement aux actions 8, 10, 11 et 13 du projet d'établissement.

⁸¹ Revue trimestrielle, coordonnée par une journaliste professionnelle et, malgré la technicité des sujets, largement accessible aux non-initiés, grâce à un effort constant de clarté et de pédagogie de la part des contributeurs, ainsi qu'à une maquette très agréable, du point de vue du comité.

⁸² Il convient toutefois de préciser que le FNE n'est pas encore entré en production à ce jour, toutes les difficultés techniques n'étant pas résolues.

La gestion réussie du projet SGBm est un atout pour relever les enjeux de « l'après SGBm » et encourager le recours à des solutions libres

L'agence a su prendre en charge le chantier du Système de Gestion de Bibliothèque mutualisé (SGBm) qui aura conduit à la ré-informatisation de 30 établissements, les dotant d'un outil performant et éprouvé. Si le marché correspondant n'est revenu qu'à un seul éditeur de logiciels pour l'ensemble des appels d'offres, avec pour conséquence un choix limité d'options du fait de cette ouverture limitée à la concurrence, le dossier SGBm a permis plusieurs avancées significatives, dont des économies estimées à environ sept millions d'euros, la création d'un cahier des charges type et le développement d'une capacité à accompagner les établissements dans leurs processus de ré-informatisation, de migration des données et d'évolutions organisationnelles.

Le projet ayant été mené à son terme, l'agence est désormais en mesure d'engager, avec le ministère et les établissements, une réflexion critique sur le bilan afin de définir le positionnement et le rôle d'accompagnement et de support technique de l'Abes dans les années à venir.

Pour cette définition, l'agence peut s'appuyer sur une connaissance fine du marché et des besoins des établissements. De ce point de vue, la capacité à identifier les nouveaux éléments et les nouvelles clauses à insérer dans le cahier des charges type représente une réelle valeur ajoutée pour les 30 établissements. Du fait de cette position favorable, le comité recommande que les parties prenantes de cette réflexion mettent l'Abes en mesure d'assurer la même offre de services et le même niveau d'accompagnement, quelle que soit la solution technique retenue par un établissement.

Le comité recommande également, à l'avenir, d'accorder une attention particulière aux solutions libres, dans une logique de cohérence avec la stratégie nationale autour des logiciels libres.

4 / La mission de mise à disposition des établissements de l'ESR de l'information scientifique électronique est exercée efficacement, mais souffre de fragilités

Le projet d'établissement 2018-2022 n'a pas expressément mentionné d'actions spécifiques liées à cette mission qui comprend deux volets majeurs : la gestion et l'accessibilité des thèses de doctorat sous forme électronique d'une part, et la mise à disposition des ressources électroniques acquises pour l'ensemble des établissements, d'autre part. Dans le cadre de cette évaluation, il a été plusieurs fois souligné que l'amplification de cette mission au cours de la période a justifié un très fort investissement humain et technique de la part de l'Agence, en lien avec les besoins des communautés et en raison de l'évolution de l'environnement (Collex-Persée, Istex, fin du portage des licences nationales Wos et Scopus par le CNRS, nouvelle licence nationale Elsevier...).

Un service de gestion et de diffusion des thèses en format électronique particulièrement pertinent, mais fragile

L'Abes a pris en charge la mission nationale d'archivage et de signalement des thèses en application d'un arrêté de 2006⁸³. Elle a su développer les applications Step et Star⁸⁴ et accompagner efficacement les établissements dans leurs déploiements puis, à compter de 2016, dans le basculement vers un dépôt des thèses en version électronique. Au cours de la période évaluée, cette évolution a pu être menée à bien : le workflow est désormais maîtrisé et devrait permettre la mise en place, à une échéance raisonnable, d'un partenariat étroit entre l'agence, le Cines et Hal, qui garantisse notamment l'archivage pérenne des thèses et clarifie les périmètres et modalités d'intervention de chacun.

⁸³ Arrêté du 7 août 2006 relatif à la formation doctorale, article 21 (les dispositions en vigueur aujourd'hui sont celles des articles 24 et 25 de l'arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat).

⁸⁴ STEP est un outil de signalement des thèses en préparation et STAR un outil consacré aux thèses soutenues et à leur archivage au format numérique. Depuis l'arrêté du 25 mai 2016, l'utilisation de STAR est d'ordre réglementaire/obligatoire pour l'ensemble des établissements habilités à délivrer le doctorat.

Néanmoins, si les usages massifs du moteur de recherche theses.fr⁸⁵ témoignent de la pertinence des choix faits par l'État et l'agence, plusieurs points nécessitent une vigilance accrue : les applications Step et Star sont en fin de vie et ne semblent maintenues qu'avec difficulté. Un chantier informatique de refonte du moteur de recherche a été lancé. Ce chantier vient d'être rendu public et il conviendra de le mener à son terme en traitant l'ensemble des éléments. Le CCSD, gestionnaire de la plateforme Hal (publications scientifiques en texte intégral) et l'Abes, gestionnaire de theses.fr (thèses en format électronique en accès libre), sont des partenaires complémentaires dans la mise à disposition des publications et des données scientifiques. **Le comité recommande que les deux établissements conviennent d'échanger davantage sur leurs feuilles de route respectives et sur leurs choix pour mieux anticiper les impacts de ces choix sur les applications du partenaire, afin d'agir en complémentarité.**

Enfin, la **perspective d'une numérisation rétrospective des thèses de doctorat** a fait l'objet d'une réflexion menée entre l'Abes et l'Université de Lille, réflexion élargie par la suite à Persée et à un groupe de travail CollEx-Persée. Un projet a été présenté en mai 2021, dans lequel l'Abes, établissement chargé de la mission nationale de diffusion électronique des thèses, est partie prenante. **Si cette perspective aboutit, le comité estime qu'elle contribuera grandement à l'enjeu de visibilité de la production scientifique nationale.**

Une gestion de groupement de commandes en matière de documentation électronique qui constitue une mission essentielle, mais qui doit être confortée

La gestion par l'Abes, depuis 2001, de groupements de commande négociés par le consortium Couperin, est devenue une activité importante de l'agence à partir de 2004 et elle représentait 13 marchés en 2021, pour un montant de plus de 59 millions d'euros. L'Abes a par ailleurs pris en charge, plus récemment, les ressources acquises au titre de CollEx-Persée, à sa demande et en accord avec la tutelle.

Comme le rappelle le RAE (p. 48), « cette activité liée aux achats de ressources électroniques n'est pas inscrite dans les statuts de l'Abes, mais fait l'objet d'un consensus des acteurs pour qu'elle soit portée par l'Agence au regard de ses missions de mutualisation et de soutien à l'information bibliographique ». De fait, le comité a pu voir confirmé, lors des entretiens, cet accord des acteurs sur le recours à l'Abes pour les achats de ressources électroniques, en raison des compétences techniques acquises et de la qualité de sa gestion des groupements de commandes (soulignée à la référence 6). Au-delà du seul portage et dans un dialogue fructueux avec ses interlocuteurs de l'IST, l'Abes a su répondre aux besoins des établissements, notamment en termes de simplification et de sécurisation juridiques, de traitement des métadonnées, ainsi qu'en termes de sécurisation de la souveraineté scientifique avec Istex.

Sur ce volet de mise à disposition de l'IST, les objectifs du projet d'établissement ont donc été atteints et il est incontestable, aux yeux du comité, que l'Abes, compte tenu de ses résultats, est considérée comme un opérateur non seulement fiable, mais majeur, voire incontournable. À ce stade d'évolution d'une action qui, on l'a vu, mobilise des moyens très importants, la question se pose néanmoins de la pertinence de confier durablement une telle activité à un opérateur, sans que cette mission lui soit expressément confiée par ses statuts.

Le comité pense donc qu'une clarification est aujourd'hui absolument nécessaire sur la poursuite de cette mission. Elle permettra de lever cette hypothèque constatée à maintes reprises par le comité, d'une dispersion dangereuse de l'activité de l'établissement.

Sous réserve de cette opération indispensable de clarification, le comité, s'appuyant sur les propos recueillis lors des entretiens avec les représentants d'établissements, du consortium Couperin⁸⁶ et du GIS CollEx-Persée (pour ne citer qu'eux), estime que l'agence est, d'un point de vue technique et logistique, mais aussi en raison de sa position « d'acteur de confiance » reconnu par les réseaux d'utilisateurs de ses services, en mesure de poursuivre cette action et, peut-être, d'y prendre une plus grande part. De ce fait, le comité recommande que **l'agence, conjointement avec la tutelle, étudie la possibilité d'une prise en charge plus systématique des groupements de commande, sous réserve d'une adaptation du cadre juridique et technique et de l'allocation des moyens nécessaires.** L'Abes dispose des compétences requises au sein des services concernés, son expertise est désormais reconnue et une telle évolution impacterait très favorablement les universités et les structures de l'IST, qui partagent une partie de la charge. Cette perspective implique, d'une part, de repenser l'usage des frais de gestion des marchés et de renforcer le

⁸⁵ 11 millions de visites et 20 millions de pages vues en 2021 (statistiques Matomo, rapport d'activités 2021 de l'agence). Thèses. fr répertoriait fin 2021 plus de 430 000 thèses, dont 120 000 accessibles en ligne.

⁸⁶ Notamment : coordinateur Couperin, présidente du consortium, cellule marché, directeurs de SCD.

service SDEL, afin que la prise en charge de nouveaux marchés dégage par elle-même les marges de manœuvre budgétaire pour ce faire. D'autre part, elle implique d'**étudier réellement l'hypothèse de la mise en place d'une centrale d'achat.**

Il convient toutefois de noter que, à l'issue du travail de clarification que l'évaluation recommande, le choix du retrait de cette mission à l'agence, pour la confier à un autre opérateur, compte tenu du poids qu'elle représente actuellement, est une hypothèse qui doit être également prise en compte et étudiée.

Conclusion

Durant la période écoulée, l'établissement a défini et mis en œuvre une stratégie essentiellement fondée sur une logique de service à destination de ses réseaux d'utilisateurs : pérennisation et consolidation technique des services et produits existants, diversification continue de l'offre. Cette stratégie, énoncée dans le projet d'établissement et analysée dans le rapport d'autoévaluation, vise à la fois à optimiser la gestion documentaire des établissements, à produire, labelliser et diffuser des métadonnées de qualité d'un niveau de granularité toujours plus fin, à créer le cadre sémantique correspondant et à favoriser la réussite de la transition bibliographique — ce point restant critique, au vu du retard accumulé dans sa réalisation au niveau national comme international —, en inscrivant l'ensemble dans une démarche affirmée vers la science ouverte.

Bien qu'inscrite dans la continuité des actions que mène l'agence depuis sa création, cette stratégie de service présente plusieurs points de fragilité que l'évaluation a confirmés. Elle se déploie d'abord dans un cadre statutaire devenu inadéquat, qui conduit l'établissement à pratiquer l'auto-saisine ou à répondre à des sollicitations extérieures en dehors de tout cadre de prescription clairement établi (contrat, dialogue de gestion avec la tutelle, dispositif global de pilotage...). En second lieu, le rôle de l'établissement dans l'animation des réseaux professionnels n'est pas défini clairement, ni traduit dans un cadre précis de gouvernance, tant de l'établissement lui-même que des dispositifs qu'il pilote. Enfin, le positionnement de l'agence dans le paysage de l'IST, clair du côté de l'enseignement supérieur (exercice de la fonction documentaire), reste indécis dans le domaine de la recherche et des services aux chercheurs.

Pour autant, le bilan de la mise en œuvre de la stratégie que l'établissement a définie est dans l'ensemble positif : comme le souligne le RAE, la plupart des objectifs ont été, sinon toujours atteints, du moins activement poursuivis, et l'offre de produits et de services régulièrement élargie et actualisée. La réactivité des équipes, la solidité du système d'information, malgré l'accroissement continu (mais en mesure d'être maîtrisé) de la dette technique, enfin une réelle capacité d'innovation, sont autant d'atouts pour la réussite, et l'établissement peut à bon droit, comme il le fait dans le RAE, décrire une trajectoire orientée vers une extension de ses réseaux et une consolidation de sa place dans la production, la diffusion et l'usage des métadonnées pour l'enseignement supérieur et la recherche.

Si la conduite de la trajectoire est globalement maîtrisée, au vu des objectifs poursuivis, l'évaluation a permis de montrer cependant que l'établissement souffre, plus encore que lors de la précédente évaluation, d'un certain nombre d'incertitudes, faisant peser sur son avenir des risques réels, déjà identifiés en 2018, mais insuffisamment pris en compte, quand ils n'ont pas été ignorés. Ces incertitudes concernent le positionnement de l'agence dans le paysage national et international de l'IST, l'étendue des services à fournir, la hiérarchisation des priorités, la gouvernance de l'établissement, le cadre statutaire et la relation avec la tutelle. Il est frappant de constater que deux recommandations finales sur quatre du précédent rapport d'évaluation n'ont à ce jour été suivies d'aucun effet : d'une part la nécessité d'une réforme de la gouvernance et, d'autre part, la mise à jour des statuts de l'établissement, en rapport avec l'évolution des missions.

On peut voir dans l'absence de prise en compte de ces recommandations la résultante du refus, plus ou moins formulé, mais en tout état de cause assumé, de la nécessité de réfléchir au positionnement de l'Abes dans l'écosystème de l'IST, préalable à une redéfinition et à une hiérarchisation de ses objectifs et de ses missions. De nombreux signaux faibles, confirmés lors des entretiens, montrent en effet que l'Abes, en diversifiant et en élargissant toujours son offre de services, le fait le plus souvent de son propre chef, sans prendre en considération les besoins réels des utilisateurs et, ce qui peut être plus grave encore en termes de conséquences, sans coordination avec sa tutelle et avec l'ensemble des acteurs et partenaires. Le risque d'une perte d'identité est réel, tout comme celui d'une inadéquation croissante entre les actions entreprises et les moyens mis en œuvre.

Refonder la relation de l'établissement avec l'ensemble de ses réseaux, pour améliorer son efficacité, renforcer son rôle de pivot et légitimer auprès d'eux son programme d'actions, passe pourtant par une remise à plat de ses objectifs fondamentaux et de sa place dans l'écosystème, en une période extrêmement mouvante où la fonction documentaire est bouleversée par le web de données et les services à la recherche, déstabilisés par ce bouleversement.

Pour relever le défi de cette mutation en profondeur, l'Abes, dont les ressources et les atouts sont remarquables, peut se fixer comme objectif de travailler à la fois en direction de ses utilisateurs et en interne. Pour les premiers, la priorité est sans doute de mettre en place des procédures et des outils destinés à mieux

recueillir les besoins en amont et à mieux évaluer les résultats et les impacts en aval. En interne, une revitalisation du dialogue social et une amélioration de l'organisation et du fonctionnement, pour préparer les personnels aux mutations à venir, aussi bien techniques que managériales, sont de première urgence et passent par une double analyse des compétences à mobiliser et des défis techniques à relever. Parallèlement, une évolution en profondeur de la gouvernance, en dialogue étroit avec la tutelle, devrait permettre à l'établissement de conforter sa position d'opérateur au service de ses utilisateurs et d'asseoir plus largement sa légitimité dans l'écosystème national et international de l'IST.

1 / Les points forts

- Un professionnalisme des équipes à l'expertise reconnue et une forte implication des personnels.
- La qualité et la pertinence de l'offre de services, en particulier des référentiels, dont IdRef.
- L'implication de l'établissement dans sa relation avec ses réseaux d'utilisateurs, la qualité des interactions avec ceux-ci, et la volonté d'élargir et de diversifier ses publics-cibles.
- L'adaptabilité des équipes face au faible cadrage stratégique et opérationnel des missions confiées à l'agence.
- Une bonne santé financière, une bonne maîtrise des budgets et un suivi attentif des emplois.
- La définition et la mise en œuvre d'un schéma directeur informatique, des évolutions structurantes du système d'information, conduites avec efficacité, une feuille de route claire et ambitieuse pour assurer ces évolutions dans un cadre garantissant sa qualité et sa sécurité.

2 / Les points faibles

- L'absence de réflexion collective sur la stratégie et l'action de l'agence, avec comme résultante une atomisation des produits et services et une résistance au changement d'une partie des équipes.
- Une gestion du dialogue avec les autres acteurs de l'IST encore peu maîtrisée, faute d'une instance appropriée.
- Un positionnement à l'international faible et non formalisé, autant sur les questions de normalisation et de transition bibliographique que sur les évolutions mondiales en termes de production et de diffusion des données.
- Une structuration interne encore trop en silos et par types de ressources, en inadéquation avec la réalité et les évolutions du monde de l'information.
- Un pilotage inégal et insuffisamment formalisé, qui n'intègre pas notamment d'analyse de risque, ni d'analyse de criticité des applications.
- Une organisation interne et managériale en partie défaillante (dialogue social, communication interne, absence de démarche qualité, GPEEC balbutiante, pas de stratégie de développement et d'affectation des ressources propres).
- Une dette technique mieux maîtrisée, mais encore trop importante et fragilisant l'établissement.

3 / Les recommandations

- Mettre en place un travail collaboratif de co-construction quadripartite (réseaux d'utilisateurs, partenaires institutionnels et opérateurs de l'ESR et de la Culture, équipes de l'agence, tutelle) pour réexaminer la cartographie de l'IST, définir la stratégie et hiérarchiser les missions.
- Faire évoluer la gouvernance d'ensemble de l'établissement, en dialogue avec la tutelle, pour l'adapter aux objectifs stratégiques et aux missions, cette évolution incluant *in fine* une mise à jour du décret de 1994 et une transformation du conseil scientifique en conseil d'orientation stratégique ouvert aux partenaires de l'ESR.
- Se positionner comme un acteur pivot, notamment sur les référentiels à destination des publics de la recherche, pour élargir le périmètre d'action, en intégrant cet élargissement dans les instances.
- Repenser l'organisation pour l'adapter aux évolutions en cours et établir l'organigramme fonctionnel.
- Reconstruire le dispositif de communication interne.
- Se doter d'un programme global d'amélioration de la performance, formalisé et incluant analyse de risque, mise en œuvre d'une démarche qualité structurée, construction d'outils d'aide au pilotage, ces outils pouvant être utilisés dans la relation aux utilisateurs (recueil des besoins, analyse des résultats).

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ADBU	Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
APC	<i>Article Processing Charges</i>
API	Application programming interface

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
Bibframe	Bibliographic Framework
BNF	Bibliothèque nationale de France (acronyme officiel de l'établissement : BnF)
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CADIST	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
Calames	Catalogue des manuscrits de l'enseignement supérieur
CCSD	Centre de communication scientifique directe
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cines	Centre informatique national de l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CollEx	Collections d'excellence
ComUE	Communauté d'universités et établissements
Coso	Comité pour la science ouverte
CPER	Contrat de plan État-région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTLes	Centre technique du livre de l'enseignement supérieur
CV	Curriculum vitae

D

DALF	Département administration, logistique, finances
DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DGS	Direction générale des services
DMSR	Département métadonnées et services aux réseaux
DRH	Direction des ressources humaines
DRH-RS	Direction des ressources humaines et de la relation sociale
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique

E

EAD	Encoded Archival Description
EOSC	European Open Science Cloud
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERMS	Electronic Resource Management System

ERP Établissement recevant du public
 ESRI Enseignement supérieur, recherche et innovation
 ETPT Équivalent temps plein travaillé

F

Feder Fonds européen de développement régional
 FNE Fichier national d'entités

G

GIS Groupement d'intérêt scientifique
 GPEEC Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
 GPRH Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

Hal Hyper article en ligne
 Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
 HumaNum Grand équipement de recherche pour les humanités numériques

I

ID *Identifier* (identifiant)
 IdEx Initiative d'excellence
 IdRef Identifiants et référentiels pour l'enseignement supérieur et la recherche
 IFLA-LRM International Federation of Library Associations – Library Reference Model
 IGB Inspection générale des bibliothèques
 IGÉSR Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
 Inist Institut national de l'information scientifique et technique
 Insa Institut national des sciences appliquées
 Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
 ISSN International standard serial number
 IST Information scientifique et technique
 Istex Initiative d'excellence

L

LabCom Laboratoire commun
 LabEx Laboratoire d'excellence
 LMS *Learning Management System*
 LSH Lettres et sciences humaines

M

Marc Machine Readable Catalogue
 MESR Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
 Mooc Massive Open online Course

N

O

OAI-PMH Open Archive Initiative : Protocol for Metadata Harvesting
 OCLC Online Computer Library Center
 ODD Objectifs de développement durable
 Orcid Open Researcher and Contributor ID

OSI Open Systems Interconnection

P

Persée Bibliothèque numérique de publication scientifique
 PIA Programme d'investissements d'avenir
 PPI Plan pluriannuel d'investissement

Q

QVT Qualité de vie au travail

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RAMEAU Répertoire d'autorité-matière encyclopédique et alphabétique unifié
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 RDA Research Data Alliance
 RDF Resource Description Framework
 RGAA Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité
 RGPD Règlement général sur la protection des données
 RH Ressources humaines
 Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

S

Safire Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
 SCD Service commun de la documentation
 SDDD Schéma directeur du développement durable
 SDIA Schéma directeur immobilier et d'aménagement
 SDMS Schéma directeur de mise en sécurité
 SDSI Schéma directeur des systèmes d'information
 SGBm Système de gestion de bibliothèque mutualisé
 SI Système d'information
 SID Système d'information décisionnel
 SIGB Systèmes intégrés de gestion des bibliothèques
 SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
 SRU Search /Retrieve via URL
 Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
 Sudoc Système universitaire de documentation
 SWOT (analyse) *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

T

TVA Taxe à la valeur ajoutée

U

UB Unité budgétaire
 UMR Unité mixte de recherche
 UPR Unité propre de recherche
 UR Unité de recherche
 USR Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
Viaf	Virtual International Authority File
VP	Vice-présidence/Vice-président

W

Worldcat	WorldCatalogue, base de données de bibliothèques de l'OCLC
WoS	<i>Web of Science</i>

Observations du directeur de l'Abes



Le Directeur de l'ABES

à

Monsieur Pierre Glaudes
Directeur du Département d'évaluation des établissements
HCERES
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Nos réf. : NMN/DOO/2023/0066

Montpellier, le 3 mai 2023

Objet : Observations de l'Abes concernant le rapport d'évaluation du Hcéres

Monsieur le Président,

Au nom de l'Abes, je tiens à exprimer mes remerciements aux membres du comité d'évaluation ainsi qu'au Hcéres pour le travail réalisé à l'occasion de l'évaluation de l'Abes.

Je ne commenterai pas l'intégralité des analyses du comité, mais je tiens d'abord à souligner l'intérêt qu'elles ont pour nous, du fait de leur pertinence bien sûr, mais aussi pour deux autres raisons.

Tout d'abord l'acceptation, par le Hcéres, d'une modulation du référentiel d'analyse utilisé, qui tient compte des spécificités de l'établissement, donne au rapport une précision qui facilitera beaucoup son exploitation. Nous espérons que cette adaptation pourra être reconduite dans de futures évaluations, permettant de conserver cette efficacité optimale, tout en nous fournissant des éléments de comparaison dans la longue durée.

Par ailleurs, ce rapport intervient alors que nous travaillons à la mise en place d'un nouveau projet d'établissement couvrant la période 2024-2028. Comme le note le rapport, ce hasard des calendriers doit être considéré comme une chance : votre rapport, et ses recommandations en particulier, alimenteront nécessairement notre projet à venir et, comme vous le verrez ci-dessous, un grand nombre des analyses du Hcéres confirment et confortent des orientations souhaitées par l'établissement lui-même.

Je me félicite des éléments positifs identifiés par le collège des experts. Les compétences et l'engagement des personnels de l'agence sont à raison soulignés, de même que la forte reconnaissance de l'Abes par ses réseaux : ces deux éléments extrêmement positifs forment une base solide sur laquelle l'Abes va pouvoir appuyer son action future.

Parmi les thèmes qui relèvent directement des métiers de la documentation, le rapport souligne le succès des travaux sur les référentiels d'identité, qu'il s'agisse d'IdRef et d'Orcid, qui ont trouvé leur public et prouvé leur utilité. Le rapport nous incite à approfondir et étendre ce travail pour prendre désormais également en compte la problématique des identifiants de structures. De fait, notre analyse interne, de même que les études de besoin utilisateurs que nous avons entreprises ces derniers mois, en nous faisant assister par un prestataire extérieur, confirment cette analyse : les besoins de gestions de référentiels sont transverses à un grand nombre d'acteurs de l'ESR et à un grand nombre d'usages, qu'il s'agisse de la documentation proprement dite, des projets de recherche ou de pilotage. Sans préjuger du résultat de notre réflexion sur notre prochain projet d'établissement, qui n'aboutira qu'à l'automne, il semble d'ores et

déjà que l'analyse du Hcéres sur ce point est tout à fait pertinente : ce sujet est au premier rang des préoccupations d'un grand nombre de nos partenaires, et l'Abes est particulièrement bien positionnée pour y contribuer nationalement.

Le rapport souligne aussi le succès que représentent les évolutions de notre DSI dans les dernières années : ces changements, qui ont été structurants pour l'établissement, doivent pour nous être un exemple et une indication de ce qu'il est possible de faire en termes de transformation de l'organisation. Le rapport note que notre dette technique est mieux maîtrisée, mais qu'elle reste importante : ce travail n'est, de fait, pas achevé, mais les évolutions de la période précédente nous placent en bonne position pour avancer sur ce terrain dans la période qui s'ouvre.

Je me permettrais de répondre ci-dessous à chacune des recommandations du collège des experts.

Mettre en place un travail collaboratif de co-construction quadripartite (réseaux d'utilisateurs, partenaires institutionnels et opérateurs de l'ESR et de la Culture, équipes de l'agence, tutelle) pour réexaminer la cartographie de l'IST, définir la stratégie et hiérarchiser les missions.

L'Abes soutient de longue date cet objectif, qui découle de l'analyse des experts qui ont identifié « l'absence de réflexion collective sur la stratégie et l'action de l'agence, avec comme résultante une atomisation des produits et services ». C'est en partie le résultat, dans la longue durée, d'un élément positif par ailleurs noté par le rapport : l'Abes a su, au fil des années, s'adapter à de nouvelles demandes avec une grande souplesse. Mais les limites de cette capacité d'adaptation sont certainement atteintes et le nouveau projet d'établissement doit être le moment d'une priorisation de nos actions : elle est souhaitée par l'agence elle-même, comme l'a montré le résultat d'un séminaire interne mené en avril 2023 ; elle est souhaitée par nos interlocuteurs et nos réseaux, que nous sollicitons beaucoup depuis 6 mois dans le cadre d'enquêtes de recueils des besoins utilisateurs.

Cet objectif, comme le note le rapport, ne dépend pas que de l'Abes : le paysage de l'IST dans l'enseignement supérieur est complexe et les acteurs nombreux. Il est certain qu'une clarification des périmètres des uns et des autres serait souhaitable, tant pour l'Abes que pour les autres acteurs (CTLES, Persée, Inist, CCSD, Collex-Persée ou Couperin, sans être exhaustif), et pour les utilisateurs eux-mêmes. Ces derniers ont besoin de savoir précisément sur quel terrain attendre l'Abes et compter sur elle, et pour quels dossiers ils doivent au contraire se tourner vers d'autres opérateurs ou infrastructures. Cette clarification permettrait aussi de mieux asseoir la légitimité de notre action dans la durée.

Le rapport a raison de souligner néanmoins que nous ne pouvons pas tout attendre de décisions du ministère à cet égard. Les réseaux d'utilisateurs, les personnels de l'Abes, les instances de l'Abes, les partenaires institutionnels et notre tutelle elle-même sont sollicités et ces échanges alimentent notre réflexion : nous serons en mesure d'être une force de proposition à ce sujet dans les mois qui viennent.

Faire évoluer la gouvernance d'ensemble de l'établissement, en dialogue avec la tutelle, pour l'adapter aux objectifs stratégiques et aux missions, cette évolution incluant in fine une mise à jour du décret de 1994 et une transformation du conseil scientifique en conseil d'orientation stratégique ouvert aux partenaires de l'ESR.

La démarche de hiérarchisation des missions et des actions décrite ci-dessus doit aboutir à des adaptations institutionnelles et nous appelons de nos vœux une réforme du décret de 1994 qui continue d'encadrer notre action.

De l'aveu de tous les acteurs, le conseil scientifique tel qu'il était constitué depuis sa création en 2011 nécessitait d'être repensé. À nouveau, les analyses que nous avons menées sur ce point sont confirmées par l'analyse du Hcéres. En particulier, l'ambiguïté

de la relation entre conseil d'administration et conseil scientifique a parfois pu être une difficulté. L'Abes a besoin d'un organe de réflexion stratégique, et le conseil d'administration a besoin que lui soient présentés des choix qui auront été préalablement instruits en prenant en compte une pluralité de points de vue. Un conseil d'orientation stratégique pourrait certainement représenter une proposition de ce type.

Plus globalement, les instances de l'Abes devront être adaptées aux objectifs et aux missions renouvelés de l'agence, et veiller à une représentation des utilisateurs des produits et services tels qu'ils auront été redéfinis.

[Se positionner comme un acteur pivot, notamment sur les référentiels à destination des publics de la recherche, pour élargir le périmètre d'action, en intégrant cet élargissement dans les instances.](#)

Comme indiqué plus haut, c'est un motif de grande satisfaction de voir que les experts reconnaissent le succès et l'importance des travaux menés ces dernières années sur les référentiels. Nous sommes incités par les parties prenantes avec lesquelles nous échangeons à étendre ces efforts aux référentiels de structure et à d'autres types de référentiels, par exemple aux terminologies, aux concepts de recherche et à d'autres thesaurus, voire aux concepts d'œuvres.

Cette « extension du domaine des référentiels » représenterait potentiellement pour l'Abes à la fois une vision stratégique et un changement de paradigme : faut-il globalement passer d'une gestion des données bibliographiques à une gestion organisée autour de référentiels liés entre eux ? Nous pensons que ce besoin est clairement identifié, partagé par un grand nombre d'acteurs qui sont en attente d'avancées à ce sujet, pour la documentation, mais aussi pour la recherche et le pilotage.

C'est aussi un programme extrêmement ambitieux, qui ne pourra être entrepris qu'en ayant la garantie d'un mandat explicite à ce sujet, qui permet d'en borner le périmètre et d'asseoir la légitimité de notre action, et en ayant aussi été capable de réunir les moyens nécessaires à une mise en œuvre efficace de ces nouveaux objectifs.

[Repenser l'organisation pour l'adapter aux évolutions en cours et établir l'organigramme fonctionnel.](#)

Les représentants du personnel réclament de longue date un organigramme fonctionnel. C'est une demande légitime, et un travail en ce sens a été entrepris dès 2021, qui n'a pas pu aboutir. Cet effort devra être renouvelé une fois le projet d'établissement 2024 finalisé : il devra être le résultat du travail sur l'organisation à mener au premier semestre 2024.

Il est d'autant plus important pour un établissement qui, au-delà du fonctionnement courant géré par un organigramme hiérarchique classique, fonctionne pour une large part de son action en programmes ou en projets selon la méthodologie Agile.

Une organisation matricielle représenterait sans doute au mieux les modes de fonctionnement de l'Abes.

Plus globalement, une évolution du projet d'établissement, une clarification des missions, du décret et des instances, conjuguées à une analyse de nos ressources humaines et des départs anticipés à la retraite devraient nous amener à améliorer notre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Un préalable technique à cet effort a été réalisé en 2022-2023 avec la mise en place d'un logiciel de gestion RH et nous serons armés pour entreprendre ce travail en 2024 et au-delà.



Reconstruire le dispositif de communication interne.

Les difficultés de la communication interne sont bien identifiées au sein de l'établissement. En effet les questions de la vie interne de l'établissement et de la communication interne ont été abordées lors d'un séminaire de l'ensemble des personnels en avril 2023. Ce travail collectif a permis d'établir un consensus entre les personnels et la direction à propos des besoins de communication interne, qui recourent par ailleurs un certain nombre de besoins de clarification des procédures.

Quelques actions ont déjà été entreprises depuis la visite du collègue d'experts en novembre 2022.

Dès le début de l'année 2023, une lettre d'information interne a été remise en place et nous allons nous organiser dans les mois à venir pour qu'une fonction spécifique soit créée au sein de l'établissement permettant d'animer ce dialogue.

Plus généralement, si des efforts peuvent et doivent d'ores et déjà être faits concernant les modalités de travail ou le dialogue interne, la résolution des difficultés organisationnelles identifiées par le rapport dépend de notre capacité à clarifier nos missions et à projeter notre action dans la longue durée. Le projet d'établissement 2024-2028 est donc un préalable à ce travail organisationnel de fond.

Se doter d'un programme global d'amélioration de la performance, formalisé et incluant analyse de risque, mise en œuvre d'une démarche qualité structurée, construction d'outils d'aide au pilotage, ces outils pouvant être utilisés dans la relation aux utilisateurs (recueil des besoins, analyse des résultats).

La lettre de mission que la tutelle a fournie au nouveau directeur que je suis en octobre dernier insistait sur la nécessité d'entreprendre « une démarche d'identification des besoins des utilisateurs potentiels des données gérées par l'Abes dans l'ensemble de l'ESR » et de mettre en place des « procédures formalisées qui permettent à l'établissement de gérer le cycle complet des projets : leur estimation, leur sélection et leur priorisation en amont de leur réalisation proprement dite, et l'évaluation de leurs résultats en aval. »

La recommandation du Hcéres conforte cette injonction.

Ce travail était très difficilement possible dans les années précédentes, alors que l'Abes manquait de données et que les systèmes informatiques qu'elle gérait ne permettaient pas facilement d'en obtenir. Les efforts faits en ce sens par la DSI ces dernières années vont nous permettre de collecter de plus grandes quantités de données, et des données plus fiables. C'était un prérequis pour un travail de ce type.

Par ailleurs le travail en cours sur le projet d'établissement 2024-2028 nous amène à réinterroger les besoins des utilisateurs : cet exercice ne doit pas servir seulement à alimenter le projet prochain, mais doit être aussi l'occasion de mettre en place un mécanisme continu d'interaction avec les utilisateurs.

Enfin l'analyse interne faite à propos du projet 2018-2022 a montré que la réalisation des actions était difficile à évaluer du fait de l'absence de critères objectifs de réussite inscrits dans le projet lui-même. C'est un élément que nous souhaitons associer aux actions qui seront retenues pour le nouveau projet.

Ce souhait ne doit néanmoins pas cacher qu'il s'agit d'un objectif qui doit toujours être réaffirmé et adapté aux circonstances de l'établissement.

Pour conclure, il me semble que les recommandations de votre rapport confirment et confortent des analyses faites par l'établissement lui-même : ce diagnostic semble largement partagé par l'Abes et ses personnels, par nos partenaires et par la tutelle.





Nous essaierons de profiter du calendrier conjoint de votre rapport et du projet d'établissement pour travailler, avec la tutelle et les partenaires, à clarifier nos missions et prioriser nos actions pour les années à venir. C'est la clé d'une résolution des autres difficultés que vous identifiez, mais aussi d'une pleine exploitation des atouts que vous avez également bien identifiés, la compétence et l'engagement des personnels, ainsi que le soutien et les attentes de nos réseaux d'utilisateurs au sein de l'ESR.

Veillez recevoir, Monsieur le Directeur, mes salutations distinguées.



Nicolas MORIN

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Abes a eu lieu du 8 au 10 novembre 2022. Le comité était présidé par Monsieur **Yves ALIX**, conservateur général des bibliothèques honoraire ; inspecteur général des bibliothèques honoraire ; ancien directeur de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib) ; ancien directeur du département de l'information bibliographique et numérique, Bibliothèque nationale de France.

Ont participé à cette évaluation, en ordre alphabétique :

- Madame **Ghislaine CHARTRON**, professeure du CNAM (sciences de l'information et de la communication) ; titulaire de la chaire d'ingénierie documentaire et directrice de l'institut national de sciences et techniques de la documentation (INTD) du conservatoire national des arts et métiers (CNAM) ; co-responsable de l'axe « publication, communication scientifique » de l'EA 7339 (DICEN-IDF).
- Madame **Rachel FRACZ-VITANI**, secrétaire générale de l'école spéciale des travaux publics du bâtiment et de l'industrie (ESTP) ; ancienne directrice générale des services de l'institut Mines-Télécom (IMT).
- Madame **Martine GARNIER-RIZET**, directrice de la stratégie numérique et des données, ancienne responsable du département numérique et mathématiques (numa) et chargée de la politique science ouverte, agence nationale de la recherche (ANR) ; membre du secrétariat permanent pour la science ouverte (SPSO).
- Monsieur **Yann MARCHAND**, conservateur général des bibliothèques ; directeur du service commun de la documentation (SCD) de Nantes Université ; ancien directeur adjoint du SCD de l'université de Lille et ancien directeur du SCD de l'université Lille-ii 2 Droit et Santé ; actuel vice-président de l'association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU).
- Monsieur **Paul THIRION**, bibliothécaire en chef (directeur général des bibliothèques), université de Liège (Belgique) ; président du groupe de travail *open science* du conseil des recteurs (CREF) des institutions universitaires de la fédération Wallonie-Bruxelles ; président du groupe de travail bibliothèques du pôle académique Liège-Luxembourg ; président de la commission bibliothèques et services académiques collectifs (CBS) de l'académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES), ancien président de la Bibliothèque Interuniversitaire de la Communauté française de Belgique (BICfB).

Philippe THIARD, conseiller scientifique coordonnateur, et **Zoé ADAM**, 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 <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales

Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)