

# Les services tarifés dans les bibliothèques anglaises

par Graham Bulpitt\*

« J'aimerais remercier Marie-Françoise Bisbrouck du Ministère de l'Éducation nationale de la Recherche et de la Technologie, sous-direction des bibliothèques et de la documentation et Corinne Tapie de l'université de Bordeaux pour leur aide dans la présentation française de cet article. »

## Introduction

J'ai eu le grand honneur d'être invité à faire cette présentation par l'Association des bibliothécaires français. C'est toujours avec grand plaisir que je retrouve la France, et je suis heureux aujourd'hui de pouvoir me joindre à vous.

D'abord, je voudrais vous exposer le sommaire de cette intervention.

## Sommaire

Je vais vous expliquer la manière dont les bibliothèques universitaires travaillent et les changements qui affectent leur travail, vous donner une idée de la situation financière des bibliothèques universitaires et des pressions qu'elles subissent. J'essaierai de parler un peu de la philosophie qui soutend les services payants.

Ensuite je ferai un tour d'horizon des méthodes utilisées et j'expliquerai, à l'aide d'illustrations, les moyens dont disposent les bibliothèques universitaires pour recevoir de l'argent, en plus des recettes normales qu'elles perçoivent de leurs institutions.

\* Directeur, Learning Centre, Sheffield Hallam University

Enfin, je conclurai sur ce que notre expérience nous a permis d'apprendre.

## Les changements qui affectent les bibliothèques universitaires

Le changement le plus important concerne le nombre d'étudiants. Il y a eu une forte augmentation : de 1 million d'étudiants en 1985 à 1,5 million en 1994.

Dans le même temps, nous avons connu une diminution des budgets universitaires provenant du gouvernement. Il y a eu une réduction de 40 % entre 1985 et 1995. Le précédent gouvernement, qui était conservateur, nous avait encore promis des réductions budgétaires de 5 % chaque année, mais sous le nouveau gouvernement travailliste nous n'avons eu qu'une réduction de 1 % par an !

Les difficultés qui affectent les institutions publiques sont mentionnées régulièrement dans le *Sunday Times*. Il y a au moins une affaire par semaine. Le journal a déjà parlé des problèmes financiers qui commencent à toucher les universités et qui sont le résultat des pressions continues et de la « recherche d'efficacité » menée

pendant des années par le gouvernement précédent.

Le « cœur » de l'université ne se trouve plus depuis longtemps dans ses amphithéâtres ou ses salles de séminaires, mais dans son centre de ressources et de formation [ou bibliothèque]... » (Peter Scott, *The Guardian*, 29 septembre 1998.)

Cette phrase de Peter Scott, aujourd'hui directeur de l'université de Kingston, au sud-ouest de Londres, montre comment les bibliothèques centrales (ou les centres de ressources multimédias) sont devenues le centre de vie de l'université.

Je pense qu'il est bon de dire quelques mots du travail personnel des étudiants car il explique pourquoi les choses sont ainsi. Le travail personnel des élèves et des étudiants est un point clé dans le système éducatif anglais.

Il commence quand les enfants arrivent à l'école primaire et apprennent en faisant les choses d'une manière pratique (c'est l'approche Montessori). Cela se poursuit jusqu'à l'autre bout du système, c'est l'élément essentiel d'apprentissage pour une thèse. Durant les trente dernières années, le travail personnel a imprégné tout le système éducatif.

On dit que le savoir-faire personnel nécessaire sur le marché du

travail est peut-être lié aux talents (résolution de problèmes, communication, relations interpersonnelles, savoir-faire en recherche et utilisation de l'information) : c'est ce que les employeurs recherchent chez leurs nouvelles recrues.

Cette tendance des étudiants à beaucoup travailler par eux-mêmes reflète pour partie la philosophie pédagogique suivante, qui veut que les étudiants travaillent mieux quand ils sont complètement impliqués, et pour partie le fait de la pression financière permanente : les enseignants coûtent cher !

Bien entendu, le travail personnalisé demande l'utilisation de moyens d'information : livres, services électroniques d'information et autres documents. Le résultat est une forte demande d'informations fournies par les bibliothèques et les bibliothécaires.

Les bâtiments des bibliothèques sont l'une des premières urgences à régler par rapport à l'augmentation du nombre d'étudiants. Les images d'étudiants assis par terre dans les bibliothèques au cours des années 1990 ont eu comme résultat la publication du rapport Follett, qui a beaucoup influé sur le développement des bibliothèques universitaires. En effet, il a permis la construction de nouveaux bâtiments pour 140 millions de livres au cours des cinq dernières années, incluant le bâtiment de 10 000 mètres carrés du centre de ressources de ma propre université.

## Les bibliothèques universitaires

Quelques mots pour expliquer comment les bibliothèques universitaires britanniques se développent aujourd'hui.

Il est très courant pour les bibliothèques universitaires d'être intégrées à d'autres services, comme les services informatiques ou de production audiovisuelle. À l'intérieur de mon département, nous avons aussi une maison d'édition et un institut de formation et d'apprentissage dans le domaine de la recherche pédagogique.

Les bibliothèques sont étroitement liées aux enseignements universitaires. Il existe des liens très étroits entre les enseignants et les étudiants, en général au travers de spécialistes de certains domaines disciplinaires.

En plus de la fourniture de livres et d'informations, la plupart des bibliothèques offrent des services d'aide à la recherche par le biais de documents et de services électroniques, par un enseignement de méthodologie de l'information et par les cours de formation.

Du point de vue des étudiants, les services offerts par les bibliothèques sont considérés comme les plus importants pour la réussite de leurs études ; aussi sont-elles bien utilisées, très souvent sept jours sur sept. Le rapport Follett recommandait que les bibliothèques soient ouvertes 75 heures par semaine.

Quelques statistiques concernant l'utilisation du Learning Centre à l'université Sheffield Hallam :

- 50 % des étudiants le fréquentent quotidiennement ;
- 10 000 entrées par jour ;
- 65 000 ouvrages empruntés chaque semaine ;
- 2 300 demandes d'information par semaine ;
- 50 classes et 60 travaux dirigés par semaine.

Ces chiffres montrent ce à quoi les bibliothèques ont à faire face. Il n'est pas inhabituel pour les étudiants d'une université nouvelle de se rendre chaque jour à la bibliothèque durant la période des cours. À l'université Sheffield Hallam, cela signifie 10 000 entrées par jour ouvrable.

Et quelques chiffres concernant la situation financière des bibliothèques universitaires :

- les bibliothèques universitaires représentent en moyenne 3,2 % des dépenses totales des universités ;
- le coût moyen est de 252 livres par étudiant ;
- la dépense par étudiant varie de 191 livres à 1 509 livres.

Ces chiffres de 1997-98 sont représentatifs des crédits disponibles pour une bibliothèque universitaire. L'université de Sheffield Hallam dispose d'un budget annuel de 100 millions de livres et dépense environ 4 % pour sa bibliothèque. La dépense la plus importante est celle de l'université d'Oxford, tandis que la plus basse est celle d'une université nouvelle en Écosse.

### Les tendances

Ce que les institutions souhaitent :

- réduction des coûts : 65 %
- réduction des budgets pour les livres : 47 %
- réduction des périodiques : 42 %
- accroissement des services électroniques : 30 %
- augmentation des horaires d'ouverture : 40 %
- augmentation du nombre de places de lecture : 27 %

(Rapport de la Library Association, 1996)

Ce rapport publié en 1996 par la Library Association montre quelques tendances intéressantes concernant l'évolution des ressources financières des bibliothèques universitaires et la manière dont se développent les services et leurs financements.

La plupart des bibliothèques s'attendaient à des réductions de leur budget et beaucoup d'entre elles avaient planifié une diminution de leurs dépenses en livres et périodiques. Mais, dans le même temps, les bibliothécaires accroissaient les dépenses en services d'information électronique et on espérait une augmentation des horaires d'ouverture au public en réponse à la demande des étudiants. De nombreuses bibliothèques devaient également accroître leur capacité en places de consultation. Celle-ci est liée la plupart du temps au programme de

construction d'un bâtiment, tel que mentionné précédemment selon les recommandations du rapport Follett.

### Étude de cas : l'université Sheffield Hallam

#### • Budget

- dépenses en personnel : 2 700 000 livres (66 %)
- services d'information : 1 006 000 livres (25 %)
- équipement et informatique : 164 000 livres (4 %)
- impressions fournitures de bureau : 155 000 livres (3,8 %)
- autres dépenses : 59 000 livres (1,2 %)
- **Total** : 4 084 000 livres

- *recettes* : 511 000 livres (12,5 %)

- **Budget net** : 3 573 000 livres

Cet exemple du budget d'une bibliothèque, tiré de ma propre institution mais typique de nombreuses universités, montre que la dépense principale concerne le personnel (cependant, la majorité du personnel universitaire préférerait probablement voir l'argent dépensé en documents, de manière prioritaire en périodiques et si possible dans leur propre domaine d'enseignement !).

À l'université Sheffield Hallam, nous pratiquons une approche globale quant au financement des services d'information. Ce budget couvre les livres, les périodiques, l'équipement audiovisuel, les services électroniques, les licences d'utilisation de la documentation électronique et le prêt entre bibliothèques. Le budget est alloué par disciplines d'enseignement et est placé sous la responsabilité des spécialistes de ces disciplines (avec avis des enseignants).

Nous avons une certaine réputation dans le domaine de l'obtention de recettes : l'année dernière, nous avons dépassé le but de 450 000 livres que nous nous étions fixé.

Ce tableau montre d'où proviennent les recettes.

#### • Recettes

- amendes : 82 000 livres
- photocopies : 160 000 livres
- publications : 80 000 livres
- services audiovisuels : 135 000 livres
- ventes : 26 000 livres
- projets : 28 000 livres
- **Total** : 511 000 livres

Comme vous pouvez le voir, la plupart de nos recettes proviennent des activités traditionnelles d'une bibliothèque, comme les amendes pour retard et les photocopies. La demande des étudiants pour les photocopies semble illimitée – peut-être parce que beaucoup d'étudiants semblent croire que, lorsqu'ils ont fait une photocopie, ils sont dispensés de lire réellement le texte photocopie. Il doit certainement pénétrer dans leur cerveau par osmose !

Nous avons aussi une maison d'édition qui produit des documents dans des domaines spécialisés pour les marchés non exploités. Notre service audiovisuel produit des documents pour un grand nombre de clients incluant les entreprises, et il constitue un support financier pour des séminaires ou des congrès comme celui-ci tout au long de l'année.

Notre boutique d'impression et de photocopie vend également beaucoup de fournitures de bureau, de disquettes pour ordinateurs, de classeurs, de souvenirs de l'université : durant l'année, cela rapporte 1 000 livres par semaine.

Un certain nombre de projets incluant la formation et l'expertise rapportent 28 000 livres, et nous avons remporté un projet gouvernemental très important pour la production de multimédia d'une valeur de 200 000 livres.

Il faut noter que faire des recettes n'est pas la même chose que faire du profit. Il y a des opérations, incluant le temps passé par le personnel et les documents, qui coûtent plus que l'argent qu'elles rapportent. Cependant, la plupart des activités génèrent un bénéfice de 20 %.

Il faut aussi noter que les recettes qui dépassent nos espérances sont conservées par la bibliothèque (autrement, il n'y aurait pas d'incitation à travailler). Il faut cependant garder à l'esprit qu'une réduction de recette entraîne une réduction équivalente des dépenses à l'intérieur du budget.

## Les services payants

Voyons maintenant quelles sont les raisons pour lesquelles les bibliothèques universitaires développent des activités leur rapportant de l'argent.

Il faut répondre à la pression concernant les besoins de financements. Compte tenu de la pression continue concernant la diminution des fonds publics, il y a une incitation très forte pour les universités et leurs bibliothèques à accroître leurs ressources propres.

Il y a également un intérêt considérable à diversifier les sources de revenus. Cela répartit les risques quand le budget est sous la pression financière, et c'est vraisemblablement ainsi que le bibliothécaire a le plus de liberté quant à la manière de dépenser les recettes nouvelles.

Les bibliothèques disposent de ressources importantes : en matériels, en expertise, en locaux et en

services. Il est bon de les exploiter totalement, par exemple quand les étudiants sont en vacances ou quand une demande d'utilisation supplémentaire peut être satisfaite à des coûts réduits.

Des crédits complémentaires peuvent être utilisés pour compléter les documents et améliorer les services qui bénéficieront au personnel et aux étudiants, comme aux utilisateurs extérieurs.

Offrir des services en dehors de l'université signifie que ces services doivent être compétitifs par rapport à d'autres offres. Pour qu'un service ait du succès, il faut qu'il soit de grande qualité et qu'il obéisse à des critères précis, comme la rapidité d'exécution et la confidentialité, ce qui peut ne pas être le cas en interne. La fixation du prix est aussi un facteur important.

Offrir des services payants à des utilisateurs extérieurs à l'université met la bibliothèque en vue. Cela aide à promouvoir l'université à l'extérieur. Mais cela augmente aussi la réputation de la bibliothèque au sein de son université.

## Le sponsoring

Le sponsoring est relativement nouveau en Angleterre, et il s'est surtout développé dans les dix dernières années. La plupart des universités essaient d'obtenir des fonds par le biais du sponsoring, avec des succès divers. Presque toutes les institutions, par exemple, font des campagnes de communication pour encourager leurs anciens étudiants à donner de l'argent, et la plupart sont en rapport avec des entreprises avec lesquelles elles font affaire.

À la différence des États-Unis, où existent une forte culture et une tradition ancienne de donner de l'argent pour de bonnes causes (les

réductions d'impôts y encouragent !), le système des dons n'est pas très développé en Angleterre. Les institutions qui remportent le plus de succès sont les universités d'Oxford et de Cambridge, et un tout petit nombre d'autres institutions comme l'Imperial College et l'université de Newcastle.

Le succès est souvent lié à des projets importants, en particulier la construction de bâtiments. L'université d'York a récemment reçu une dotation financière importante qui doit être utilisée pour la construction d'une bibliothèque de recherche en lettres et sciences humaines. De même, le nouveau bâtiment de la London School of Economics est le résultat d'une campagne de recherche de fonds organisée de manière très professionnelle.

## L'obtention de finances

Regardons maintenant vers les activités génératrices de ressources. J'ai établi la liste des principales catégories utilisées par les bibliothèques en Angleterre :

- les amendes ;
- la réservation de documents, le prêt entre bibliothèques ;
- les livres perdus ;
- l'adhésion des membres.

Les sources de revenus les plus courantes des bibliothèques proviennent des activités traditionnelles liées aux documents imprimés. Les amendes constituent une source de revenus particulièrement lucrative pour les bibliothèques universitaires depuis que les ouvrages fortement demandés sont souvent mis en prêt de très courte durée. En effet, pour ce type d'ouvrages, des amendes plus élevées sont demandées quand les documents rentrent en retard. En dépit de remarques antérieures concernant la nécessité de réduire les coûts pour les étudiants, nombre

d'entre eux voudraient, en ce qui concerne les amendes, une approche beaucoup plus « punitive » que celle prônée par les bibliothécaires, particulièrement en ce qui concerne la date de retour des livres !

### Les services d'information

- demandes de renseignements ;
- recherche dans les bases de données ;
- fourniture de documents ;
- service de recherche ;
- service de conseil ;
- contrats.

Un certain nombre de services d'information payants en direction des entreprises sont situés dans des bibliothèques universitaires, par exemple le service d'information HERTIS pour l'industrie à l'université du Hertfordshire, à la London Business School et à l'université de Warwick. Un certain nombre de services d'information sont également associés à des parcs scientifiques, comme Aston et Sheffield.

Presque toutes les institutions proposant des services payants trouvent qu'il est difficile de survivre car se procurer de l'information coûte cher, en particulier quand il faut faire appel à du personnel spécialisé pour analyser et présenter les documents sous une forme propre à satisfaire les demandes des utilisateurs.

La combinaison de ressources documentaires importantes dans les bibliothèques, de bibliothécaires expérimentés et d'une localisation dans une institution qui comporte du personnel d'enseignement et de recherche spécialisé peut constituer une base solide pour le fonctionnement d'un service d'information centré sur l'entreprise et l'industrie.

Cependant, l'expérience prouve que les domaines où il y a suffisamment de clients prêts à payer

un prix normal pour la fourniture d'information sont peu nombreux. Le juste milieu entre les services d'information rapides et gratuits offerts par les bibliothèques publiques et la consultation de spécialistes est particulièrement difficile à trouver sur le plan économique.

### Les ventes

- boutique d'impression et de photocopie ;
- fournitures de bureau ;
- fourniture de documents audiovisuels ;
- matériel ;
- cartes de téléphone, fax, timbres ;
- fournitures pour ordinateurs ;
- rafraîchissements, boissons.

La plupart des bibliothèques ont augmenté le nombre de produits qu'elles vendent, et le produit de base que constituent les photocopies a été complété par les fournitures de bureau, les cartes de téléphone, les timbres-poste et les fax. Dans les universités, il est possible de vendre d'autres articles nécessaires aux travaux et aux projets d'étudiants : des fournitures pour micro-ordinateurs ou pour audiovisuel, des fournitures de présentation de travaux comme des transparents pour projecteur et des classeurs. Les larges horaires d'ouverture des bibliothèques les mettent en position de force en ce qui concerne leur capacité de vente, mais il peut y avoir des problèmes de concurrence sur les campus entre les boutiques pour étudiants et les librairies, qui doivent être traités avec diplomatie.

Deux autres sources de revenus potentiellement importantes proviennent de la vente de boissons et de livres qui ne sont plus édités. Ce sont deux sources de revenus très fréquentes dans les grandes bibliothèques universitaires.

### LECTURES CONSEILLÉES

1. Bulpitt, Graham : « Making the most of what you've got : income generation in academic libraries », in *Income Generation 1995 : the challenge ahead*. Grimsby, Effective Marketing Ltd, 1996.
2. « The development of the Adsetts Centre, Sheffield Hallam University », based on an interview with Graham Bulpitt, Director Learning Centre, in *Deliberations on Teaching and Learning in Higher Education* (<http://www.lgu.ac.uk/deliberations/lrc/sheffield.html>).
3. *The Effective Academic Library : a Framework for Evaluating the Performance of UK Academic Libraries*. A consultative document to the HEFCE, SHEFC, HEFCW and DENI by the Joint Funding Councils' Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries (une partie du rapport Follett), mars 1995.
4. *Joint Funding Councils' Libraries Review group : Report* (Chairman, Professor Sir Brian Follett). Bristol : Higher Education Funding Council for England, 1993 (ce document peut être consulté sur [http://ukoln.bath.ac.uk/follett/follett\\_report.html](http://ukoln.bath.ac.uk/follett/follett_report.html)).
5. Lyon, Elizabeth : *Impact of Devolved Budgeting on Library and Information Services in Universities in the UK*. British Library, 1998.
6. Standing Conference of National and University Libraries : *Annual Library Statistics*.
7. Wilkinson, Jan : « Library fundraising techniques : a study based on a tour of North American libraries during July 1993 », in *British Journal of Academic Librarianship* vol 8, n° 3, 1993, p. 178-192.
8. Wilkinson, Jan : « Fundraising for university library development : the case of the London School of Economics », in *The New Review of Academic Librarianship* vol 4, 1998, p. 133-146.
9. Winkworth Ian : « Turnover is vanity : how to raise cash in libraries », in *Library Association Record*, 95 (5), May 1993, p. 290-291.
10. Des informations sur les universités au Royaume-Uni peuvent être trouvées sur les sites Web du Committee of Vice Chancellors and Principals ([www.cvcp.ac.uk](http://www.cvcp.ac.uk)), le Higher Education Funding Council for England ([www.hefce.ac.uk](http://www.hefce.ac.uk)) et le Department for Education and Employment ([www.dfee.gov.uk](http://www.dfee.gov.uk)).

## Les publications

- collections d'articles et de thèses ;
- logiciels pour la formation par informatique ;
- documents multimédias ;
- actes de congrès ;
- publications de la bibliothèque.

De nombreuses universités produisent une quantité considérable de documents qui sont vendus à l'extérieur. La plupart de ces documents proviennent des activités d'enseignement et de recherche et consistent en travaux de thèses, rapports de recherche, actes de congrès et autres publications similaires.

Finalement, chaque bibliothèque universitaire ouvre un petit commerce de fournitures de bibliothèque qui a les autres bibliothèques comme clients !

## Les services

- production audiovisuelle ;
- lieux d'accueil, locaux ;
- services informatiques ;
- formation ;
- expositions.

Les bibliothèques universitaires et les départements qui leur sont associés disposent probablement d'un grand nombre de locaux spécialisés, de services et de moyens qui sont très intéressants pour des clients extérieurs.

## Résultats

En conclusion, je voudrais faire ressortir un certain nombre d'éléments relatifs à la politique de perception de recettes extérieures.

Cela peut porter atteinte aux activités fondamentales de la bibliothèque. Les actions en direction de clients extérieurs à l'insti-

tution peuvent nuire aux activités essentielles de la bibliothèque. On peut en donner un exemple simple : celui des abonnés payants qui veulent emprunter des documents très demandés par les étudiants.

Depuis que les utilisateurs externes payants sont naturellement exigeants quant à la qualité des services rendus, les services que les bibliothèques offrent à l'extérieur demandent du personnel de grande compétence. Les services d'information concernant les entreprises requièrent du personnel pouvant faire des enquêtes spécialisées en toute confidentialité et dans des délais serrés.

Des compétences spécialisées en gestion sont également requises pour les travaux extérieurs, afin d'identifier les opportunités du marché, d'évaluer le coût des services, de négocier avec les clients et de gérer les projets.

Il y a également des coûts significatifs associés aux mises en concurrence pour obtenir des fonds en vue de réaliser des projets externes, en particulier quand le gouvernement ou l'Union européenne sont impliqués.

Depuis que la concurrence est forte, de nombreux projets ne remportent pas de succès. Il y a un problème particulier lié au fait que les clients potentiels perçoivent de nombreux services comme ayant une moindre valeur, car ils ne sont pas habitués à payer pour recevoir de l'information provenant de bibliothèques et ils s'attendent à des services gratuits puisqu'ils proviennent du secteur public. Il peut y avoir également un problème de crédibilité pour les services de marketing issus du secteur public par rapport au secteur privé.

## NOTES BIOGRAPHIQUES

*Graham Bulpitt est directeur du Learning Centre à la Sheffield Hallam University, dans le Yorkshire. Le Learning Centre intègre une bibliothèque, des ordinateurs, un service de production audiovisuelle et un institut professionnel d'enseignement et de recherche.*

*Il est président de la section UCR (pour les BU) de la Library Association et membre du comité de gestion de SCONUL. Il est conseiller à l'Open University et auprès de la Commission européenne, et c'est un spécialiste des affaires de personnel et de l'enseignement.*

*Graham Bulpitt est licencié des universités de Londres et de l'Open University, bibliothécaire agréé et professeur qualifié. Il habite à Sheffield avec sa femme, Mary, et Alexandre (11 ans) ; Richard (27 ans) et Katy (23 ans) travaillent à Londres.*

## CONTACTS

*Graham Bulpitt  
Director, Learning Centre  
Sheffield Hallam University  
City Campus, Howard Street  
Sheffield S1 1WB  
Tel : + 44 114 225 2103  
Fax : + 44 114 225 3859  
E-mail : g. bulpitt@sbu. ac. uk*

### Internet addresses :

*Campus Wide Information Service :  
<http://www.sbu.ac.uk>  
Learning Centre index page :  
<http://www.sbu.ac.uk/services/lc/index.html>  
Adsetts Centre : <http://www.sbu.ac.uk/services/lc/people/lcintro5.html>*

Il y a cependant aujourd'hui une véritable expérience très positive des bibliothèques universitaires anglaises en ce qui concerne leur capacité à percevoir des revenus de provenances très diverses. Étant donné qu'elles ont la réputation de fournir des services de manière aimable, attentive et très professionnelle à leurs meilleures universités, les bibliothèques peuvent offrir des services de niveau international qui bénéficient aux universités, aux étudiants, aux clients extérieurs et aux bibliothécaires !