

1984

36

UPERIEUR DE BIBLIOTHECAIRE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Marie-Thérèse REBAT

LE CONTROLE DE GESTION EN BIBLIOTHEQUE  
D'UNIVERSITE

OU

ESSAI SUR DES METHODES D'EVALUATION  
POUR UNE B.U.

ANNEE : 1984

20 ème PROMOTION



ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES BIBLIOTHEQUES

17-21, Boulevard du 11 Novembre 1918 - 69100 VILLEURBANNE

DIPLOME SUPERIEUR DE BIBLIOTHECAIRE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Marie-Thérèse R E B A T

LE CONTROLE DE GESTION EN BIBLIOTHEQUE D'UNIVERSITE

OU

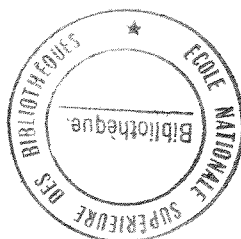
ESSAI SUR DES METHODES D'EVALUATION POUR UNE B.U.

ANNEE : 1984

20 ème PROMOTION

1984

36



E. N. S. B.

Ecole nationale supérieure des bibliothèques  
17-21, boulevard du 11 novembre 1918  
69100 VILLEURBANNE

DIPLOME SUPERIEUR DE BIBLIOTHECAIRE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Marie-Thérèse R E B A T

LE CONTROLE DE GESTION EN BIBLIOTHEQUE D'UNIVERSITE

OU

ESSAI SUR DES METHODES D'EVALUATION POUR UNE B.U.

Directeur de Mémoire

M. Henri Comte

ANNEE : 1984

20ème PROMOTION

E. N. S. B.

Ecole nationale supérieure des bibliothèques

17-21, boulevard du 11 novembre 1918

69100 VILLEURBANNE

## INTRODUCTION

La loi sur l'enseignement supérieur (26.01.1984) assigne aux établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel la tâche de "diffuser la culture et l'information scientifique et technique" (article 4). Répondant à cette exigence, le projet de décret sur les services communs de documentation rappelle les trois missions essentielles qui incombent aux bibliothèques et centres de documentation : "le développement de la culture, la diffusion des connaissances et des résultats de la recherche et l'information scientifique et technique" (Titre I, article 1). A cet effet, le service chargé de la documentation doit poursuivre comme objectif premier la coordination des moyens documentaires de l'établissement et l'évaluation des services offerts aux usagers, nécessités notamment par "la dépendance croissante à l'égard des réseaux nationaux et internationaux d'accès à l'information, l'évolution des technologies, la prise de conscience des coûts de l'information et de la documentation" (Exposé des motifs).

Ce langage quelque peu nouveau prend toute sa réalité et sa signification dans la conjoncture présente. Les bibliothèques universitaires françaises, en effet, traversent actuellement une période difficile. Leur gestion est aujourd'hui encore plus délicate, puisque chaque décision a des conséquences sur leur survie. Les efforts doivent donc s'orienter vers la minimisation des risques d'erreurs. L'évaluation devient alors un outil de gestion permettant de préciser le rôle de la bibliothèque. Ainsi la bibliothèque d'université (1), vivant dans un environnement

(1) A ce sujet, il est précisé que la bibliothèque d'université dont il s'agit ici est constituée de l'ensemble des bibliothèques intégrées dans le service commun. La question demeure valable et identique.

d'enseignement et de recherche, doit suivre l'évolution de l'établissement d'enseignement supérieur qu'elle dessert. Disposant des informations qui lui permettent de percevoir et de prévoir les changements, elle peut effectuer les ajustements périodiques de ses relations avec le contexte. Ces comportements stratégiques interviennent grâce aux activités de gestion. Car évaluer, c'est intégrer l'idée de gestion, fixer des seuils, des objectifs, et vérifier qu'ils sont atteints ou chercher les raisons pour lesquelles ils ne le sont pas ; c'est accepter l'expérimentation, le risque et l'innovation, c'est surtout vouloir s'adapter au milieu.

Le contrôle de gestion, c'est-à-dire le pilotage -sens anglais du terme-, représente une véritable aide à la décision pour la bibliothèque d'université. Il faut, certes, constater que la littérature française dans le domaine de l'évaluation des services des bibliothèques universitaires est plutôt pauvre. Peu d'études, travaux de recherche, rapports ou enquêtes, sont réalisés en France -à la différence des pays anglo-saxons- par les rares spécialistes en sciences de l'information, les bibliothécaires professionnels et l'autorité de tutelle. Malgré ce, il convient de tenter de dresser un tableau succinct -qui ne saurait être exhaustif- des méthodes d'évaluation de la qualité de service d'une bibliothèque d'université. De fait, ce projet apparaît comme indissolublement lié à la proposition d'un jeu d'indicateurs de gestion.

## PRELIMINAIRES

Quel intérêt présentent donc toutes ces préoccupations ? Le taux de satisfaction des utilisateurs est évidemment l'objectif essentiel d'une organisation au service du public, telle que la bibliothèque universitaire. Pour citer une métaphore de M. Jean-Pierre Clavel (1), "l'évaluation est le jugement sur la route à suivre que porte le capitaine à partir des données de la météo, des instruments de bord, des tables de la marée, du comportement du bâtiment, etc." Or pour évaluer, il faut disposer à la fois de données fiables, pertinentes, systématiques, qui aient acquis leur statut de donnée en fonction de leur efficience informationnelle, et de modes de collecte, de traitement, d'analyse, d'interprétation, définis au préalable, après un accord local ou national. Cela signifie que la B.U. doit impérativement concevoir et implémenter un vrai système d'information de gestion, intégré, avec des modules de traitement des données qui facilitent une analyse opérationnelle.

Une structure composée d'éléments variables est ainsi mise en place : une réelle et difficile recherche de la valeur des services de la bibliothèque d'université, en tant que qualité fondée sur leur utilité objective, chiffrable peut-être, et subjective, qualifiée, comprenant également la valeur ajoutée par l'apport du travail interne, quantitatif, et correspondant aux normes idéales (si elles existent et si elles sont uniques).

La mesure de la performance du service se ramène à deux types de méthodes :

(1) CLAVEL (Jean-Pierre). - Evaluation des bibliothèques universitaires : rapport introductif général. - In : Colloque sur l'évaluation des services des bibliothèques universitaires, Nice, 29 nov.-2 déc. 1982. - Aupelf, 1982. - A1.

- la méthode comparative (par exemple, pour l'Enquête statistique générale des bibliothèques universitaires)
- et la méthode autistique (par exemple, à la Bibliothèque de l'université de technologie de Compiègne).

La méthode comparative consiste dans la comparaison des résultats de l'évaluation avec ceux des autres bibliothèques semblables ; l'on recourt à la qualification et à la quantification, l'on étudie l'état présent et l'évolution ; les graphiques et scalaires traduisent le mieux cette application. La méthode autistique consiste en le contrôle des faits propres à la bibliothèque, sans référence à d'autres bibliothèques ; l'on a en regard la situation antérieure ou la situation projetée ; l'on vérifie si l'objectif fixé est atteint, s'il y a progrès par rapport au passé.

La programmation et la prévision sont indéfectivement dépendantes des modalités d'élaboration de la politique documentaire et du choix des objectifs. La Direction des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique a pour mission primordiale de réfléchir sur la politique documentaire universitaire.

Une illustration -mise en oeuvre, d'ailleurs, dès 1975- est offerte par la Bibliothèque de l'université de technologie de Compiègne. Ainsi la politique de documentation y est définie par le conseil de l'université, qui la maîtrise par ses orientations budgétaires. Mais le conseil de la B.U. joue un rôle important : il discute les propositions du directeur, qui lui rend compte de l'activité de la bibliothèque, décide des objectifs annuels, à partir desquels l'équipe de direction prend les décisions internes, au terme d'un processus de concertation avec les usagers. Les objectifs sont choisis après la discussion du bilan de

l'année précédente, en février-mars ; l'équipe de direction établit, en effet, les prévisions en ce qui concerne l'utilisation de la bibliothèque et en matière financière. L'on note que la politique documentaire découle de l'environnement, de la communauté à servir et des disponibilités budgétaires. Il s'ensuit que le budget, traduction d'un choix de politique, est le reflet des prévisions de recettes (vente de prestations de services ou obtention de subventions) ; les objectifs sont donc traduits en objectifs financiers. Alors vient la phase de programmation : les objectifs, élaborés d'après l'analyse des besoins des utilisateurs et des moyens de la bibliothèque, sont analysés en réunion de coordination, où le directeur et les responsables des divisions fonctionnelles mettent au point le tableau de bord, dressent un compte rendu synthétique, mentionnant les décisions, les responsabilités et les échéances. Les membres du personnel sont, chacun à son niveau, informés et voient leur tâche assignée. Les réunions de coordination régulières sont hebdomadaires, d'autres ont lieu deux ou trois fois par an, durant une journée entière, autour d'un problème professionnel ; et une réunion générale rassemble en septembre tout le personnel pour une mise au courant des opérations de l'année. Chaque responsable de division fonctionnelle dispose d'une grande latitude envers son équipe, car il possède une large délégation de pouvoirs. En outre, chaque objectif est déterminé par sa date de mise en oeuvre et le délai de réalisation, le suivi et les points de contrôle, par le tableau de bord, outil de gestion indispensable.

Or la plupart des autres bibliothèques universitaires françaises s'en tiennent encore à une conception de gestion bureaucratique. Elles se heurtent à des problèmes divers,



touchant aux variables qui fondent le fonctionnement de la bibliothèque. Sommairement, s'agissant des usagers, la gestion actuelle ne tient pas compte des réactions des différents segments de la population ; à l'égard des fournisseurs, il y a peu de prospection pour trouver moins cher ; avec les autres bibliothèques de la région n'existe pas toujours de coopération réelle ; quant au personnel, sa formation ne correspond pas totalement aux exigences dues à la transformation de la profession, concernant l'université, les efforts sont insuffisants pour l'intégrer dans l'environnement ; la technologie, elle, connaît un retard assez considérable dans les bibliothèques françaises ; la politique de l'administration, en France, demeure celle du "spoon-feeding" (subventions "à la becquée") ; l'organisation nationale des B.U. ne rend pas aisée leur coopération. Enfin, il faut considérer la bibliothèque universitaire comme un centre de documentation et d'information.

## EVALUATIONS CONVENTIONNELLES

Les étapes du cycle du transfert de l'information -acquisition, stockage, organisation, contrôle, diffusion secondaire, éventuellement diffusion primaire de publications secondaires par création de banques de données- intéressent les systèmes internationaux et nationaux comme étant autant d'indicateurs statistiques relatifs à la communication scientifique et technique.

Mais c'est la norme qui définit l'usage approprié d'une règle, l'application d'un principe, d'une valeur. La norme est, certes, la mesure adoptée par tous pour déterminer le niveau de perfection à atteindre. Les méthodes d'évaluation fondées sur les normes permettent d'apprécier les opérations bibliothéconomiques. La norme qualitative, une recommandation impérative, est née d'un effort de coopération de tous les milieux intéressés, basée sur un consensus soit au niveau national, soit au niveau international (associations nationales de bibliothécaires, IFLA (1), ISO (2)). La norme quantitative, une moyenne, peut être nationale ou internationale -le budget de la bibliothèque, par exemple, ne doit pas être inférieur à cinq pour cent du budget de fonctionnement de l'université- ou seulement propre à une bibliothèque qui tienne compte des circonstances locales. Il semble que plus la norme qualitative est élevée, plus la norme quantitative risque d'être basse.

Ainsi l'I.S.B.D. (3), norme qualitative, confère la possibilité d'un catalogue homogène, de haute tenue scientifique, mais ne peut renseigner sur la quantité de notices catalographiques produites au cours d'un exercice. La statistique quotidienne, mensuelle, annuelle, rend possible

- (1) IFLA : International federation of libraries associations
- (2) ISO : International of standardization organization
- (3) I.S.B.D. : International standard bibliographic description

l'établissement d'une norme, en fonction du crédit d'achats, du nombre de dons, d'échanges, de l'effectif du personnel et de la qualification des catalogueurs. Ladite norme doit être réadaptée selon les changements des conditions dans la bibliothèque. Une telle norme apparaît comme un outil d'évaluation des opérations bibliothéconomiques et comme une référence pour les résultats annuels, mais aussi comme un moyen de comparaison avec d'autres bibliothèques.

F.W. Lancaster estime que les normes doivent être réservées à l'usage interne de chaque institution, tout au moins les normes qualitatives américaines, un peu trop vagues. Il convient de ne pas oublier qu'elles ne sont que le fruit de pratiques professionnelles empiriques. Il paraît parfois inopportun de généraliser une norme, qualitative, quantitative nationale ou du type de la formule de Clapp et Jordan, puisqu'elle fait peu de cas du principe "toutes choses égales d'ailleurs". Il s'entend que les normes constituent pour les bibliothèques universitaires des modèles à suivre. Mais elles sont tournées vers les ressources documentaires, non vers l'utilisateur.

Les statistiques ne se préoccupent aussi que des chiffres qui décrivent la collection. Les statistiques conventionnelles de fonctionnement mesurent la capacité potentielle de la collection d'une B.U. à satisfaire l'utilisateur, donc les ressources, reflet du degré d'excellence de la collection. Abondantes, elles ne présentent pas toujours de cohérence d'une année à l'autre et ne sont pas facilement comparables à celles que dressent des B.U. similaires. Quantité ne saurait être synonyme de qualité ; l'on a, cependant, observé une corrélation entre le volume de la

collection et la qualité de la bibliothèque. Les indices globaux demeurent insuffisants, ne jugent pas le vieillissement des collections, les doubles, la tendance à l'accumulation, ni ne donnent le taux d'accroissement annuel, le taux d'élimination, le chiffre absolu des nouvelles acquisitions.

Les statistiques de prêt expriment, toutefois, une partie de l'utilisation effective du fonds ; bien qu'il s'agisse souvent de statistiques élémentaires formelles, qui masquent tout contenu informationnel, l'on remarque des études intéressantes sur la répartition des prêts selon la discipline, par type de document demandé et par substitut du document (copies), selon le pourcentage de satisfaction des demandes. Dans le cas du prêt interbibliothèques, certes, les enquêtes sont facilitées, car il existe une trace de chaque transaction. L'informatisation prévoit d'affiner les statistiques du prêt et du prêt inter, de les tenir à jour rapidement, de mettre en rapport les prêts et les acquisitions. Seule la consultation sur place doit faire l'objet d'enquêtes ponctuelles, en collaboration avec les utilisateurs

Une autre façon de mesurer le service réside dans l'évaluation de la satisfaction des usagers, par le contrôle de l'expertise du bibliothécaire et de l'organisation des ressources documentaires. L'on intègre ainsi les statistiques collectées dans des modèles plus ou moins élaborés, afin d'obtenir des indicateurs de performance. Ces derniers consistent notamment :

- dans l'exposition aux documents de Hamburg -objectif qui insiste sur la maximisation de l'accès des utilisateurs aux ressources documentaires-,
- dans la capacité de livraison de documents de Orr -test qui vérifie la couverture de la collection et le degré de disponibilité de chaque document-,

- dans le niveau de satisfaction de Buckland -base d'une stratégie en vue d'améliorer la communication des documents-,
- dans la frustration de l'utilisateur de Saracevic -complémentaire de la recherche de la satisfaction, fondé sur la coopération des usagers (1).

(1) Pour une description de ces quatre tests, l'on peut lire : ABID (Abdellaziz). - Techniques d'évaluation des ressources documentaires des bibliothèques universitaires. - In : AUPELF. - Colloque sur l'évaluation des services des bibliothèques universitaires, Nice, 29 nov.-2 déc.1982. - Aupelf, 1982. - B1.

## APPLICATION DU "MARKETING" A LA GESTION D'UNE B.U.

Il est admis qu'une B.U. doit décider de mesures correctives valables en considérant l'amélioration de la satisfaction de chaque catégorie d'utilisateurs séparément, au lieu d'une seule mesure pour l'ensemble de la population. Toute étude doit être menée selon des variables pertinentes qui fournissent des renseignements sur chaque segment. Ce point de départ de la fonction "marketing" n'a de sens que si les responsables de la bibliothèque sont motivés par l'idée de performance. Une organisation à but non lucratif se reconnaît dans les quatre concepts suivants :

- l'intérêt personnel résultant de l'échange ou de la transaction entre l'utilisateur et l'institution,
- la tâche "marketing" qui recouvre les aspects de la fourniture des fonds et de l'allocation des ressources (ou de la politique du produit),
- le "marketing mix" dont les éléments déterminants sont le prix, le produit, la distribution et la communication,
- la "distintive competence" se référant à l'efficacité (à l'amélioration de la performance pour chaque niveau de ressources).

L'on s'aperçoit que les bibliothécaires d'université essaient d'être efficaces en agissant sur les moyens et oublient de se préoccuper de l'efficacité. C'est la relation efficacité - efficacité qu'il est urgent d'établir. Au Massachusetts institute of technology, Philip M. Morse a mené des recherches économétriques et abouti à la proposition de modèles de file d'attente. Le taux de service et le nombre de documents en circulation permettent de trouver le temps que le document passe sur les rayons, donc le taux d'insatisfaction. L'apport de la modélisation est une aide incontestable à la gestion d'une bibliothèque.

Les études de "marketing" se sont poursuivies ; et l'on en a conclu la nécessité d'effectuer en préalable une étude des besoins de la population concernée. Les comportements vis-à-vis de l'utilisation démontrent une loi "80/20", selon laquelle quatre-vingts pour cent de la demande d'information seraient satisfaits par vingt pour cent du stock disponible à la bibliothèque. Pour cerner la population de la bibliothèque, l'on s'oriente :

- vers les études des usagers ; les conclusions fondent la réflexion d'un système novateur. L'on apprend, en effet, qu'existe une perte substantielle d'information, puisque les informations potentiellement disponibles ne sont pas obtenues dans les premières phases de la recherche ; que les résumés n'offrent pas plus d'informations que les listes de titres et de mots-clés sélectionnés ; que les utilisateurs méconnaissent généralement le niveau des services fournis par une bibliothèque ; et que les comportements d'utilisation des documents obéissent à une loi "20/80" ;
- vers les études systématiques ; les conséquences des comportements et les interrelations observées suggèrent l'importance de la perception de l'accessibilité dans l'utilisation d'un réseau d'informations et le niveau élevé de l'utilisation des sources d'information informelles ;
- enfin vers le management, en vertu duquel les décisions, rationnelles, sont conformes aux comportements, grâce au principe de la segmentation homogène et au "marketing mix".

L'essentiel des recherches en ce domaine de l'évaluation des services d'une B.U. a pour objet l'établissement d'un diagnostic, d'abord, objectif majeur de toute évaluation, d'un contrôle de gestion, ensuite, élément de développement et d'amélioration. Pour tout projet, il convient de déterminer, avec la date de mise en oeuvre et le délai de réalisation, le mode de suivi et les points de contrôle prévus.

La programmation se fait matériellement sur un tableau synoptique, composé d'un ensemble de panneaux métalliques, appelé tableau de bord, mais la fonction tableau de bord dépasse quelque peu l'outil. Un tableau de bord permet :

- de gérer les activités en cours et à venir (en ordonnée sont portés les objectifs définis par le conseil de la bibliothèque, en abscisse les mois de l'année),
- de gérer les ordres du jour des différentes réunions (repère des points de contrôle),
- de gérer les horaires et les congés du personnel,
- de préparer les bilans,
- d'organiser les visites et les stages, les congrès,
- il contient enfin d'autres informations, du type schémas de fonctionnement, gestion des clés, affichages divers.

Les moyens financiers sont décidés, eux aussi. Le budget est, en effet, redécoupé en fonction des objectifs à réaliser, de sorte à individualiser le coût de chaque action entreprise ; c'est la base de la gestion analytique. Chaque projet regroupe les dépenses liées à une activité donnée : la gestion en est confiée au responsable de l'activité, qui doit tenir à la fois son objectif et son budget. La responsabilité est ainsi effectivement partagée dans l'équipe de direction. Le suivi des projets est assuré mensuellement, et le directeur de la bibliothèque n'intervient qu'"a posteriori", en cas d'anomalies, ce qui confère une vaste liberté au personnel et à l'organisation une efficacité réelle.

Pour tout objectif sont également fixés les moyens en personnel, qu'il s'agisse d'organisation du travail ou de rédefinition de tâches de personnels en place, que l'on envisage de développer des ressources propres, vente de prestations, recherche de contrat, pour recruter un nouvel agent. Concernant les personnels des bibliothèques d'université, la D.B.M.I.S.T. a initié une étude sur l'encadrement,



se référant aux bases suivantes :

- situation des personnels au 15 novembre 1983,
- public potentiel 1983 (étudiants et enseignants-chercheurs de l'université),
- durée de travail pour 1984,
- nombre d'implantations en 1984,
- horaires d'ouverture des B.U. (selon une enquête de 1984),
- acquisition des monographies (d'après l'E.S.G.B.U. 1982),
- acquisitions des périodiques évaluée en 1984,
- prêts à domicile (extraits de l'E.S.G.B.U. 1982),
- prêt inter 1982.

Les critères utilisés tiennent compte des moyens de chaque établissement et des services rendus par chacun d'entre eux :

Personnel scientifique - taux d'encadrement

| <u>Moyens</u>   | <u>Services rendus</u>                                |
|---|---|
| - taux d'encadrement cumulé<br>= indice d'encadrement | - ouverture de la B.U.<br>- acquisitions monographies |

Personnel technique - taux d'encadrement

| <u>Moyens</u>  | <u>Services rendus</u>  |
|--|---|
| - taux d'encadrement cumulé                              | - ouverture de la B.U.  |
| - taux d'encadrement définitif<br>= indice d'encadrement | - acquisitions monographies<br>- acquisitions périodiques<br>en cours |
|  | - prêt  |

Personnel de service - taux d'encadrement

| <u>Moyens</u>  | <u>Services rendus</u> |
|--|------------------------|
| - taux d'encadrement cumulé                              | - ouverture de la B.U. |
| - taux d'encadrement définitif<br>= indice d'encadrement | - prêt                 |

Le taux d'encadrement (nombre de postes rapporté au nombre de lecteurs et comparé à la moyenne Province/Paris) permet d'évaluer le potentiel humain dont dispose la

bibliothèque. Ce taux d'encadrement est corrigé par la durée annuelle de travail et le nombre d'implantations de la B.U. L'ensemble permet de déterminer l'indice d'encadrement de ladite bibliothèque. Cet indice d'encadrement doit être apprécié par rapport à d'autres indices relatifs aux services rendus (indice d'ouverture, indice d'acquisitions, indice de prêt).

EFFICIENCE ET EFFICACITE D'UNE B.U. : DISPONIBILITE  
DES INFORMATIONS OU QUALITE DE SERVICE

Il est très clair que la fonction d'un service d'information, telle une bibliothèque d'université, consiste à être l'interface entre la communauté des utilisateurs (enseignants, enseignants-chercheurs, étudiants) et l'univers des ressources documentaires, de la façon la plus efficace et la plus économique possible. La notion de mise à disposition différenciée des matériaux bibliographiques est fondamentale pour le développement des critères d'évaluation du service d'information. Les principaux critères sont liés au degré d'accessibilité des documents et de leur contenu intellectuel :

- les documents les plus demandés par les usagers sont disponibles dans la collection du service d'information ;
- ces documents sont obtenus au moment où les usagers en ont besoin ;
- les documents non existants dans la collection sont identifiés et obtenus en temps utile par les usagers ;
- le service de références offre la capacité de fournir les documents ou les informations les plus pertinents aux usagers diversifiés.

Les activités et services qui doivent être évalués concernent :

- la pertinence et la qualité de la collection (succès ou insuccès des critères et procédures de sélection),
- la capacité de communication des documents (fourniture immédiate des documents),
- la capacité de repérage de l'information (qualité, exhaustivité de l'indexage, de la stratégie de recherche, de la terminologie, de l'interface).

Ainsi l'on distingue entre les besoins et demandes (besoins

exprimés) et l'identification quantitative (combien de besoins ne sont pas convertis en demandes) et qualitative (quels besoins ne sont pas convertis en demandes et dans quelle mesure les demandes reflètent les vrais besoins).

Sont possibles divers niveaux d'évaluation pour un centre d'information : efficacité, rapport coût-efficacité, rapport coût-avantage. La vitesse, le coût, la précision du traitement constituent le rendement d'exploitation interne d'un système. La référence au contrôle de gestion d'une entreprise amène à considérer deux principes d'évaluation. La macro-évaluation répond à : "quel est le degré d'efficacité ?" et renseigne sur le fonctionnement. La micro-évaluation répond à : "pourquoi le système fonctionne-t-il à ce niveau de rendement actuel, qu'est-ce qui peut l'améliorer dans l'avenir ?" ; c'est un diagnostic analytique, beaucoup plus important. La nécessité apparaît -mais c'est maintenant une évidence- d'avoir un objectif préalable à l'évaluation, simple outil de gestion. Il y a, certes, de nombreux objectifs à court terme, tangibles, précis. L'objectif de base demeure l'exposition des usagers aux documents et informations ; plus l'exposition est effective, plus le service est efficace.

L'essentiel réside dans la combinaison de l'optimisation de l'exposition et de l'optimisation de l'accessibilité. L'on peut se préoccuper de plusieurs sortes d'amélioration :

- des procédures de sélection des documents pour des collections plus utiles,
- plus de points d'accès dans les catalogues ou index,
- rationalisation de la politique de duplication des exemplaires,
- rationalisation de la politique de durée des prêts,
- organisation des collections (les documents les plus demandés sont les plus accessibles),

- éducation et formation du personnel,
- information des activités d'enregistrement,
- accès conversationnel aux banques de données.

Mais ces critères d'évaluation ne se dissocient pas des facteurs de coût et de temps liés aux mesures de performance. C'est dire que l'on s'intéresse :

- au coût : frais directs et efforts de l'utilisateur,
- au temps de réponse,
- à la qualité ; couverture (exhaustivité), rappel, précision, nouveauté et exactitude des données,
- au coût-efficacité (coût-qualité) : coût par référence pertinente et coût par nouvelle référence pertinente (rapport coût-nouveauté), en temps et effort ou en unité monétaire.
- l'évaluation de la qualité vérifie si l'utilisateur obtient ce qu'il recherche et avec quel degré de précision et d'exhaustivité il l'obtient.

Ni les normes, ni les statistiques, ni les indicateurs de performance ne sauraient fournir d'indications satisfaisantes sur la valeur qualitative du service d'information. Un mode d'évaluation peu subjectif repose dans les études bibliométriques. L'évaluation de la communication des documents, autrement nommée indice de disponibilité, juge des ressources disponibles de la bibliothèque par une liste de documents établie par une organisation compétente (1), mise en parallèle avec une liste des demandes des usagers de la bibliothèque.

Il est proposé deux méthodes pour mesurer l'adéquation de la collection à ses utilisateurs :

- l'emploi d'un échantillon de la collection (à partir du nombre d'utilisations des documents, la répartition de la

(1) Par exemple, la liste des périodiques couverts par l'Index Medicus, le minimum essentiel d'après la National Library of medicine, ou la liste hiérarchisée des périodiques les plus cités selon l'Institute for scientific information.

demande est étudiée, selon les paramètres désirés)  
 - ou l'emploi d'un échantillon de circulation (les caractéristiques communes sont étudiées d'après les registres d'emprunt des documents sur une période donnée).

Pour contrôler l'aptitude de la bibliothèque à fournir les documents demandés, l'on peut appliquer soit le test de communication des documents, soit la mesure des réussites obtenues par les usagers. Dans le premier cas, il suffit de constituer un fonds représentatif de références bibliographiques et de le comparer au fonds de documents de la bibliothèque pour savoir quelle proportion de documents appartient à la collection et dans quels délais ils sont disponibles (une cotation de vitesse est basée sur une échelle exponentielle à cinq graduations). Dans le second, l'on enregistre durant un certain intervalle de temps les besoins effectifs des utilisateurs et l'on mesure la réussite dans la communication, en leur faisant remplir une fiche d'échec. Car le but le plus important est précisément l'analyse des raisons des échecs subis par les usagers ; c'est là une démarche de micro-évaluation. Mais il est impératif d'aller au-delà des besoins exprimés, des demandes ; il faut étudier les besoins non exprimés, il faut donc solliciter une vraie coopération de la part des usagers.

Il est loisible, par ailleurs, d'évaluer l'outil considéré souvent encore comme majeur dans la communication des documents ; le catalogue ou l'ensemble des différents catalogues. Procédant par sondage ou interviews, l'on apprend si le catalogue est utilisé, par quel type d'usagers, pour quel type de recherches, avec quel taux de réussite, et éventuellement quelles sont les raisons d'échec, quelles améliorations apporter. Alors qu'évaluer la recherche d'un document identifié, grâce à un questionnaire type, est relativement simple,

évaluer la recherche-matière suppose de vérifier la proportion de documents trouvés (rappel) par rapport à ceux dont il a besoin, au coût exprimé en temps de recherche ou en quantité de références non pertinentes. Il faut aussi s'occuper de la communication des documents, ou de leurs substituts, non possédés par le service d'information, en bref du prêt interbibliothèques. A ce sujet, il est aisé de reconnaître l'existence, sinon la profusion d'enquêtes statistiques, ainsi que de diverses recommandations ; il est nécessaire de calculer le taux de réussite et les délais de réponse, et surtout le coût. L'on continue, pourtant, d'ignorer si un retard apporté à la communication d'un document influe sur la valeur que l'utilisateur accorde au document et au service ; l'on ne connaît pas non plus la potentialité des demandes de PIB (1) qui ne sont pas formulées.

Un autre domaine où la littérature abonde concerne l'évaluation du repérage de l'information. Lorsque l'on traite du service de réponses aux questions et du service de références, l'on emploie un test de vérification de références bibliographiques, à partir d'un choix de questions et des seules ressources de la bibliothèque ; les questions soumises aux membres du personnel reposent sur les outils disponibles ou directement sur les faits ; la méthode est soit ouverte, inquisitive, soit discrète, non inquisitive : il va de soi qu'un tel test d'aptitude à répondre aux questions du public renseigne non seulement sur la qualité du service, mais également sur la valeur du personnel.

Lorsque l'on traite spécialement de la conduite d'une recherche bibliographique, manuelle ou informatisée, l'exhaustivité et la validité de la réponse sont des critères importants ; mais entrent aussi en jeu le rappel et la précision. Le taux de rappel, proportion de la totalité des

(1) PIB : prêt interbibliothèques

références pertinentes, permet de juger de la capacité du système à satisfaire l'utilisateur ; il faut aussi tenir compte de l'effort et du temps nécessités par la recherche. S'il s'agit d'une recherche directe par l'utilisateur, l'on divise le temps de recherche total par le nombre total de références pertinentes trouvées : l'on obtient le coût unitaire, en temps, par référence pertinente trouvée. Quant à la recherche déléguée, effectuée par un spécialiste de la documentation, la réussite est mesurée selon le taux de rappel, le temps de réponse et la pertinence des résultats. La pertinence est exprimée par la proportion des documents repérés et communiqués à l'utilisateur, lequel estime leur pertinence : ce rapport est habituellement appelé taux de précision ; plus ce taux est élevé, moins le temps et l'effort coûteront à l'utilisateur.

Les quatre critères de rendement, sur lesquels l'on a encore insisté, s'appliquent à l'évaluation des recherches documentaires menées à l'aide d'outils bibliographiques imprimés, ou grâce à des systèmes informatisés, à des fins rétrospectives ou de service signalétique courant (D.S.I. : diffusion sélective de l'information) ; ils mesurent aussi valablement les recherches-matières ou les outils bibliographiques imprimés mêmes. Ces procédures d'évaluation révèlent sans doute des échecs, par exemple en indexage, en terminologie, en stratégie de recherche ou dans l'interaction usager-système. Aussi l'évaluateur doit-il analyser ces échecs et tirer des enseignements des faiblesses du service, afin de prévoir les améliorations utiles.

L'essentiel, toutefois -et c'est le sujet préoccupant en période de crise-, le rapport qualité-prix n'est pas fixé par les techniques décrites précédemment. L'on a déjà



abordé les indicateurs de gestion tels que coût-efficacité, coût-avantage, coût-bénéfice. L'on a déjà parlé de l'efficacité d'un centre d'information. Les services techniques sont étudiés du point de vue de leur rendement interne : de nombreux travaux ont été réalisés ; la documentation est moins fournie du point de vue des effets à long terme qu'exercent les services techniques sur les services publics de la bibliothèque.

L'efficacité, définie comme le rendement interne en termes de coût et de productivité, mesure à la fois :

- le coût relatif au traitement d'un document, de sa commande à son enregistrement dans la collection,
- le temps de travail consacré par le personnel aux diverses phases du circuit,
- et le délai de traitement, de la réception du document jusqu'à sa mise en rayon,
- enfin la productivité de chaque membre du personnel ou le nombre de documents traité par chacun en un temps donné.

Ainsi l'efficacité procure au gestionnaire le coût unitaire d'un document, notion peu utilisable pour des comparaisons entre bibliothèques, mais intéressante pour des prévisions de modifications internes.

Les bibliothèques américaines disposent d'une série de présentations des coûts de traitement technique.

- Le TSCORE (Technical services cost ratio) établit le coût du traitement technique par unité monétaire dépensée pour l'achat des matériaux, en divisant le total des dépenses de salaires correspondant aux tâches de traitement technique des documents par le total des dépenses d'acquisition des matériaux bibliographiques sur une période donnée ; plus faible il est, plus efficace est le service technique.
- Le SCORE (Services components reliability and efficiency analysis) fixe la probabilité de succès et le coût moyen

d'une opération, préalablement découpée en séquences d'événements étudiés sous l'angle du temps, du coût, du degré de réussite.

- Le SCOUT (Service components utility analysis) analyse la répartition des crédits en relation avec la satisfaction des usagers ; chaque opération significative est affectée d'un coefficient de valeur, traduction de la contribution estimée qu'elle offre à la satisfaction de l'utilisateur ; la comptabilité des heures de travail propres à ladite opération est notée par le personnel ; les écarts sont mis en lumière entre les ressources affectées à toutes les opérations et la valeur globale calculée pour telle opération, car souvent les frais paraissent trop élevés pour un résultat d'assez faible valeur.
- Le CORE ( Correlation, regression and effectiveness analysis) aide à la comparaison des bibliothèques, mettant au jour celles qui dérogent le plus aux normes moyennes de coût et de temps liés à une opération.
- Le GAME ( Group attainment and methods analysis) analyse systématiquement une opération pour déceler les étapes inutiles, donner des indications de temps à accorder à chaque étape, unifier les méthodes de travail.

Peu de travaux, en revanche, sont consacrés à l'évaluation de la qualité, à la mesure des effets des services techniques sur les services publics. Or il est essentiel de ne pas négliger l'incidence à long terme des activités techniques, puisque le rendement interne maximal n'est pas toujours compatible avec l'efficacité maximale. L'on ne peut que prôner la clairvoyance et la réflexion au bibliothécaire qui envisage de modifier les services techniques ; il faut évaluer le rapport temps-coût-efficacité.

Comme l'information est difficilement divisible en éléments dont chacun aurait une valeur donnée, il est impossible d'invoquer des considérations strictement économiques pour choisir les modalités d'un programme d'information et de documentation.

L'évaluation coût-avantage ou coût-bénéfice pose des difficultés de réalisation telles que la bibliothèque se limite à des interviews auprès de panels d'utilisateurs. Leurs opinions sur les services de la bibliothèque manifestent le degré de satisfaction de la totalité des usagers. Mais il serait tout aussi avantageux de tenter de mesurer :

- l'économie du coût par rapport à ce qu'il en coûterait d'obtenir l'information ou le document nécessaire auprès d'une autre source,
- l'économie de la perte de productivité pour les utilisateurs, inévitable quand la source d'information n'est pas immédiatement disponible,
- l'amélioration ou l'abaissement du niveau hiérarchique de la prise des décisions,
- l'élimination du double emploi, du gaspillage des efforts de recherche et de développement, lorsque le sujet a déjà été l'objet de travaux ou d'enquêtes,
- la stimulation de la capacité d'invention ou de la productivité par une large diffusion de la documentation.

Mais ce qui se révèle valable pour des centres de documentation industriels l'est moins, en réalité, pour les bibliothèques d'université, où les bénéfices sont peu discernés en termes concrets.

Subsiste l'évaluation du coût-efficacité des ressources documentaires, qui vérifie la mesure dans laquelle le budget est réparti, de manière à maximiser le rendement de l'investissement. Connaître la méthode la plus économique

pour une qualité de service la meilleure ; par exemple, maintenir le niveau de rendement et réduire les coûts, ou maintenir les coûts et augmenter le niveau de rendement, ou baisser les coûts et augmenter le niveau de rendement ; cela nécessite l'identification de seuils de rentabilité, l'établissement du "juste prix" de chaque tâche documentaire. Des méthodes aident à cette évaluation :

- la loi de dispersion de Bradford, qui contrôle la distribution hyperbolique empirique, concerne la diffusion des articles de périodiques à travers les sources de publication et établit un principe de rendements décroissants ;
- la loi d'obsolescence de Zipf vérifie la répartition optimale de l'espace de stockage, en considérant l'hypothèse selon laquelle la fréquence des citations indiquerait la fréquence des demandes de matériaux bibliographiques.

Une étude pour la répartition optimale du budget entre les différents services est possible auprès des usagers : l'on propose à leur réflexion plusieurs projets de budget et les résultats probables correspondants. C'est là une expérience très probante, semble-t-il, et moins abstraite qu'un questionnaire classique.

## EVALUATION NATIONALE

Enfin, l'on ne peut passer sous silence les préoccupations d'évaluation au niveau national ou international. L'on évalue un système international coopératif tel qu'Agris ou centralisé tel que Medline ou Pascal ; de même, l'on évalue un centre national conçu pour assurer une ou plusieurs sortes de services à une communauté, par exemple le Centre national du C.C.N. (1) ; ou encore, l'on évalue un système national comprenant des établissements distincts mais associés offrant au public une large gamme de services d'information. Certes, ces situations diffèrent du point de vue de la conception globale et de la gestion, mais elles présentent des modèles d'inspiration pour les B.U.

Pour veiller à la santé des fonctions de communication, l'on s'interroge ainsi :

- par rapport à la masse de documents scientifiques et techniques de base publiés dans le monde, quelle proportion a été acquise et diffusée par le système formel d'information du pays ?
- par rapport à la masse de documents scientifiques et techniques de base publiés dans le pays, quelle proportion a été acquise et rendue disponible par le système formel d'information du pays ?
- quelle proportion de la masse publiée mondiale représente la masse publiée nationale dans les divers domaines ?
- quelle proportion de la masse nationale de documents primaires est organisée et contrôlée sous forme de publications secondaires, y compris les bibliographies nationales et les services signalétiques et d'indexage ?
- quelle proportion de la masse mondiale de documentation secondaire a été acquise et rendue disponible dans le pays ?

(1) C.C.N. : Catalogue collectif national informatisé des publications en série

- quelle est l'importance de la distribution secondaire effective, mesurée par le recours aux services de communication de documents de référence, de recherche bibliographique, de services de références, fournis par les bibliothèques?
- à quel point la documentation publiée à travers le pays est-elle assimilée ?
- quels sont les facteurs de temps associés aux cycles de la communication, et spécialement le temps écoulé entre la publication de la documentation scientifique et sa mise à disposition du public dans le pays, d'une part, et, d'autre part, son assimilation par la communauté professionnelle ?
- quels sont les facteurs de coût affectant le cycle de communication, y incluse l'incidence des coûts de publication sur le volume des documents disponibles, sur les moyens représentés par les crédits alloués aux services officiels d'information chargés de rendre ces documents disponibles, sur le coût de l'organisation et du contrôle de la documentation publiée à l'échelon national, enfin sur le coût des services d'information supporté par l'utilisateur ?

Ces indicateurs nationaux révèlent, en fait, l'évolution dans le temps du degré de disponibilité des ressources scientifiques et techniques dans le pays tout entier. Dans des domaines plus pointus, des indicateurs plus sensibles sont nécessaires. Il convient également de savoir dans quelle mesure la documentation primaire du pays est organisée, contrôlée et rendue disponible par ses propres bibliographies ou index nationaux, ainsi que par les banques de données internationales.

Toutes ces considérations ne doivent pas faire oublier qu'il faut s'intéresser, lors de l'analyse du besoin et de la demande de services d'information, aux non-utilisateurs, aux demandes non exprimées des utilisateurs et aux demandes qui ne correspondent pas aux besoins réels des utilisateurs. Pour traiter ce problème, une méthode prescrit l'usage d'un registre quotidien instantané, dans lequel un échantillon d'usagers note au fur et à mesure leurs besoins d'informations ; elle requiert une volonté de coopération des deux parties, mais elle permet la comparaison de ces besoins avec la capacité documentaire de la bibliothèque. Par souci de simplification et de clarté, l'on peut avancer onze facteurs susceptibles d'influencer les besoins et les demandes des usagers :

- coût de la documentation concernant les matières couvertes,
- importance d'instruction de ladite population,
- accessibilité matérielle, intellectuelle et psychologique du service d'information,
- coût du service d'information,
- commodité d'usage du service : temps que la recherche coûte à l'utilisateur,
- expérience antérieure que l'utilisateur potentiel peut avoir de ce service,
- rapidité dudit service,
- qualité de la solution apportée à un problème d'information,
- probabilité de l'existence d'une solution dans la documentation.

De fait, il s'agit de facteurs qui se rapportent :

- soit aux caractéristiques de la documentation,
- soit aux caractéristiques du public concerné,
- soit à l'organisation et à l'efficacité de la bibliothèque même,
- soit enfin à la valeur du service telle qu'elle est perçue

par les usagers et à la probabilité de succès attachée à l'utilisation du service.

Il apparaît comme improbable qu'une bibliothèque ou un centre de documentation, au sein de l'université, puisse influencer directement le besoin d'information de la communauté desservie ; cependant, les responsables peuvent influencer sur la demande de services en se livrant à une évaluation permanente, en testant le taux auquel les services fournis satisfont les besoins existants, en mesurant à quel degré les demandes sont satisfaites, rapidement, précisément et complètement. Le contrôle de gestion de la B.U. est, en conséquence, un investissement pour son avenir.



## CONCLUSION

Le contrôle de gestion ne propose vraisemblablement pas de recette qu'une bibliothèque d'université sache instantanément éprouver. Un nombre quasi-illimité d'indicateurs de gestion, ou clignotants, pourrait être construit ; cependant, pour être viables, en alerte ou en suivi, ils sont préférablement choisis en nombre restreint et ne prétendent pas représenter toute l'organisation, mais seulement les points-clés et les anomalies de la gestion de la B.U. L'évaluation demeurerait, en effet, un exercice vain si elle n'avait pour objet de diagnostiquer les problèmes existants et d'en donner les moyens de la résolution. Le tableau de bord ne tend qu'à présenter les objectifs et les missions des services de la bibliothèque ; l'organigramme de gestion reflète l'organisation, les missions et les responsabilités des services, ainsi que les moyens d'action. Pour résumer, c'est en fonction des objectifs prédéterminés, au vu des contrôles -établis continûment- que l'équipe de direction décide des modifications éventuelles : l'amélioration de la qualité de service est le but de la bibliothèque d'université, donc la satisfaction de tout le public concerné. Le contrôle de gestion s'insère dans un système plus vaste qui englobe, par rapport à l'environnement, la planification et la prévision.

Sans doute la crise a-t-elle accéléré la prise de conscience des professionnels des bibliothèques. De fait, il est apparu un souci nouveau : l'on se préoccupe de gérer le service public universitaire de documentation. Déjà auparavant, l'on avait remarqué des progrès du côté de Nancy et de Bordeaux : l'on menait d'utiles expériences sur les coûts et sur la qualité, l'on suscitait des travaux universitaires

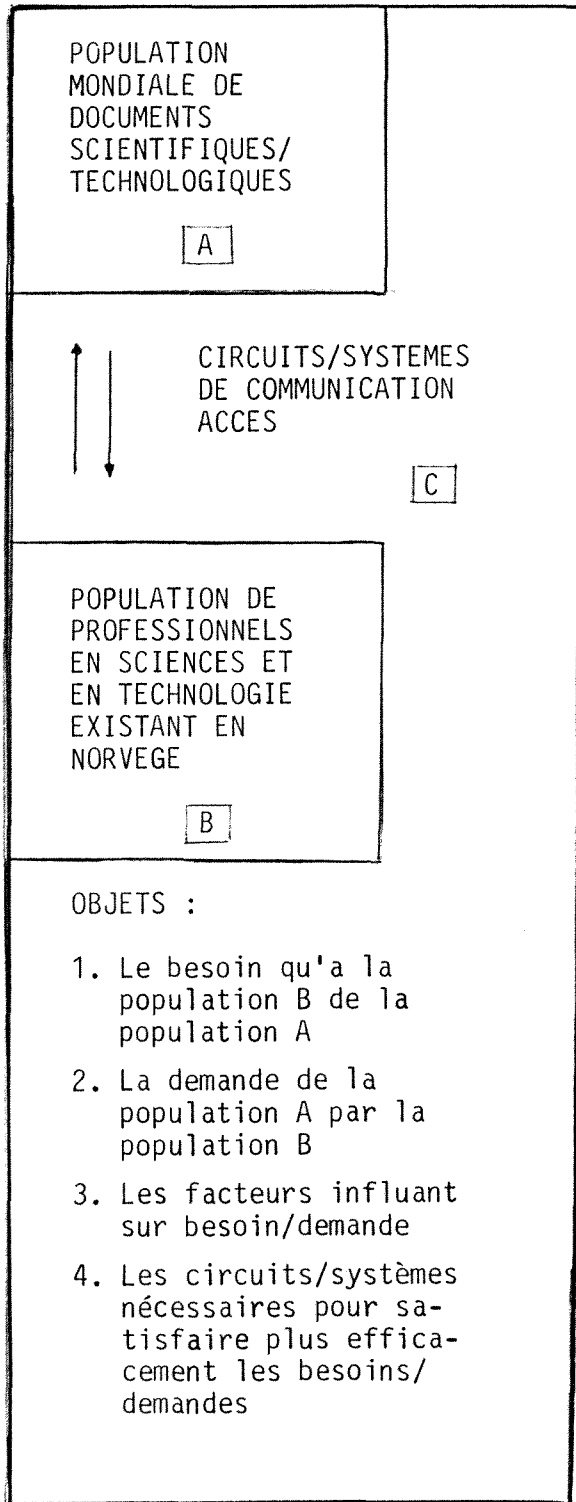
sur le sujet. Le dialogue nécessaire entre la bibliothèque et l'ensemble de la communauté universitaire était là bien instauré. Pourtant, beaucoup des techniques et des approches managériales ou de "marketing" restent ignorées ou inutilisées, faute de moyens et de dynamisme. Les bibliothèques françaises, doivent affronter la nouveauté et intégrer l'idée de bénéfice à la conduite de l'entreprise-bibliothèque. L'évolution technologique et informatique semble promettre une aide favorable.

La D.B.M.I.S.T. a souhaité, voilà deux ans, que toutes les B.U. de France se modernisent, et elle n'a plus voulu se suffire des enquêtes sur le prêt ou des questionnaires quelque peu faussés de l'E.S.G.B.U. Aussi, à son instigation, à l'issue du congrès de l'Aupelf, les bibliothèques d'université ont-elles procédé, depuis 1983, à toutes sortes d'évaluation, finalement assez traditionnelles, très largement inspirées de la littérature américano-canadienne. L'on parvient, après étude, à tirer des enseignements de ces documents instructifs, aux fins de remédier aux situations défectueuses dans la majorité des bibliothèques et d'élaborer un scénario des méthodes de contrôle de gestion pour un futur proche. D'ailleurs, un groupe de travail sur l'évaluation et le tableau de bord a été institué à la D.B.M.I.S.T., qui réfléchit aux jeux d'indicateurs possibles, dans le cadre de la politique documentaire universitaire. La Direction de la Recherche (1), toutefois, ne manifeste d'intérêt que pour la qualité de service, méprisant les statistiques -qui existent en amont-, et insistant sur les orientations des bibliothèques nord-américaines, qui considèrent comme base d'arbitrage qualitatif la politique d'acquisition des collections discipline par discipline et jugent le "niveau de ressource". Il faut maintenant espérer que les B.U. participeront à l'élaboration d'un modèle cohérent et réaliseront les progrès

(1) La Direction de la Recherche est une autre direction, au même plan que la D.B.M.I.S.T., de la Direction générale des Enseignements supérieurs et de la recherche.

indispensables à leur devenir. Il convient peut-être d'émettre le vœu impérieux qu'enfin soient promus dans les écoles de bibliothécaires et de documentalistes, comme dans les écoles de commerce ou d'administration des entreprises, le concept de gestion.

## ANNEXE 1

FACTEURS INFLUENCANT LES BESOINS ET LES DEMANDES DE SERVICES D'INFORMATION

Facteurs influant sur les besoins(Primaires)(Secondaires)Facteurs de la population A

Augmentation de la masse de documentation

(a) type de matériel

(b) domaine



Dépenses de R et D au niveau mondial

Coût de publication

Formes de publication

Délais d'édition

Critères de sélection (arbitrage) et normes éditoriales

Pression sociale en vue de l'édition

Montant du budget alloué à la publication

Facteurs de la population B

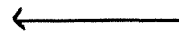
Augmentation de la population

(a) répartition de la population par niveau d'instruction

(b) distribution de la population par domaine

(c) distribution de la population par activité (recherche, développement, sciences appliquées, etc.)

(d) composition de la population par âge



Dépenses de R et D en Norvège

Orientations majeures des programmes de recherche

Tendances générales du système d'éducation, spécialement croissance de l'enseignement supérieur dans les domaines scientifiques et technologiques

.../...

Facteurs influant sur les demandes(Primaires)(Secondaires)Facteurs de la population A

Coût de publication  
 Forme de publication  
 Rapidité de publication  
 Qualité de publication ←  
 Augmentation de la masse  
   documentaire  
 (a) type de matériel  
 (b) domaine  
 Langue de publication  
 Méthode de présentation  
   (niveau d'accessibilité  
   intellectuelle)

Coûts de personnel  
 Coûts de matériels  
 Volume de matériel imprimé  
 Efficacité interne des opérations  
 de rédaction, d'édition et d'imprimerie  
 Degré d'automatisation  
 Normes éditoriales  
 Diffusion mondiale des produits

Facteurs de la population B

(Tous les facteurs concernant  
 les besoins)

+ Education relative à l'usage ←  
   des documents  
 Connaissance des sources d'in-  
 formation  
 Attitude des employeurs et des  
 collègues vis-à-vis de l'usage  
 de la documentation  
 Connaissance linguistiques  
 Financement disponible pour la  
 recherche bibliographique  
 Aptitude à assimiler la nou-  
 velle technologie

Tendances et politiques générales  
 de la Norvège en matière d'éducation  
 Politique du gouvernement et des insti-  
 tutions publiques vis-à-vis de l'u-  
 sage des sources d'information  
 Tendances générales de l'économie

Facteurs de système/communication (C)

Coût des services d'information  
 Accessibilité et facilité d'usage  
   des services  
 (a) matériellement  
 (b) intellectuellement ←  
 Rapidité/efficacité des services y  
   compris la pertinence des pro-  
   duits documentaires, etc.  
 Forme des produits documentaires  
 fournis par les systèmes  
 Souplesse des services en face des  
 divers besoins d'information  
 à satisfaire

Coût de la communication  
 Coût du stockage informatique  
 Coût du traitement informatique  
 Développement des réseaux  
 Coût des installations de terminaux  
 Augmentation des installations de  
   terminaux  
 Augmentation des bases de données  
   lisibles par machine  
 Coût des analyses/indexages  
 Coût des spécialistes en information  
 Qualité de l'indexage et des analyses  
 Nombre de points d'accès par document  
 Rapidité du traitement-machine  
 Comptabilité des terminologies et des  
 langages d'interrogation  
 Aptitudes à la conversion multilingue  
 Degré de coopération : double emploi  
   et redondance

## ANNEXE 2

Une méthode globale devrait prendre en compte les éléments suivants:

- Collections
1. Inventaire (=nombre de volumes)
  2. Etat physique de la collection
  3. Nombre de disciplines
  4. Accroissement annuel
  5. Nombre de périodiques vivants
  6. Budget pour les acquisitions
- Personnel
1. Effectif global
  2. Nombre de professionnels
  3. Durée de la formation professionnelle
  4. Stabilité
  5. Horaire hebdomadaire
  6. Formation continue et recyclage
- Services
1. Prêt (quantité, horaire d'ouverture, rapidité des services)
  2. Nombre de livres en libre-accès
  3. Accès à l'information (catalogues par auteurs, titres, matières, CDU/Dewey, systématique, etc)
  4. Accès aux bases de données
  5. Prêt entre bibliothèques
  6. Photocopie en libre-service
- Matériel
1. Budget annuel de fonctionnement (autre que salaires et crédits d'achat)
  2. Renouvellement du matériel
  3. Reliure, restauration
  4. Possibilité d'imprimer
  5. Surface du bâtiment
  6. Qualité de l'environnement

De l'ensemble de ces données, il faut dégager les éléments quantifiables qui peuvent se traduire par des indices ou des ratios. Nous pourrions conserver les notions suivantes:

Collections

1. Inventaire
2. Nombre des disciplines
3. Accroissement annuel  
(év. ratio entre l'accroissement annuel dû aux achats et l'accroissement annuel total = qualité de la collection)
4. Nombre de périodiques vivants

Personnel

1. Effectif global
2. Nombre de professionnel
3. Durée de la formation professionnelle
4. Horaire hebdomadaire

Services

1. Prêt (nombre de prêts sur place et à domicile)
2. Nombre de livres en libre-accès
3. Ratio prêt/emprunt entre bibliothèques
4. Nombre d'heures d'ouverture hebdomadaire
5. Nombre de lecteurs inscrits.

Matériel

1. Budget annuel de fonctionnement
2. Nombre de places de lecteurs / effectif des étudiants (ratio)
3. Nombre de m<sup>2</sup> de surface utile comparé à
  - l'inventaire
  - l'effectif du personnel
  - l'effectif des étudiants

Finances

1. Budget global
2. Ratio dépenses globales/dépenses de l'université (5%)
3. Ratio dépenses globales/effectif des étudiants



## LE CONTROLE DE GESTION

---

Le suivi est assuré à chaque niveau de responsabilité : le personnel d'exécution assure le suivi quotidien, opère les relevés statistiques, établit les cumulatifs et transmet, chaque mois, les résultats obtenus à son responsable de division qui, après une rapide analyse et une comparaison avec les résultats des années précédentes, transmet un exemplaire des tableaux mensuels au Directeur.

Ces éléments permettent de contrôler les prévisions et, si nécessaire, soit de les réajuster, soit de prendre des dispositions nouvelles pour maintenir les objectifs. Ils permettront ultérieurement d'établir le bilan annuel.

Les relevés statistiques peuvent être regroupés par fonction selon qu'ils sont utilisés à suivre :

### 1/ L'utilisation qui est faite de la bibliothèque par ses lecteurs : collections et services.

A cette catégorie se rattachent :

- le contrôle de la fréquentation : un relevé est opéré dans chaque salle de lecture de chacune des deux bibliothèques principales par pointage de chaque entrée de lecteur. Ce pointage est reporté en fin de journée pour chaque salle sur un imprimé où est distinguée la fréquentation pour chaque tranche horaire. En fin de mois, ces imprimés sont transmis au responsable de la Division Communication qui établit le cumulatif mensuel qui comporte un cumulatif pour l'année, ainsi qu'une comparaison avec les résultats de l'année précédente.

Ces relevés permettent de déduire les périodes de basse fréquentation (février, juillet, août) et d'introduire, en conséquence, des variations dans les horaires d'ouverture. Ils permettent également de déduire les jours de la semaine et les heures de la journée, où la fréquentation est la plus forte, ce qui a pu conduire à des aménagements d'horaires ou au renforcement des postes d'accueil à certaines heures.

Globalement, il est l'un des éléments d'évaluation de la bibliothèque, puisque son évolution est l'un des indicateurs de la satisfaction des

lecteurs, indicateurs dont la pertinence augmente si on rapproche cette évolution de l'évolution du nombre des lecteurs potentiels.

- le contrôle de la communication sur place : les collections de la BUTC étant en libre accès, ce contrôle n'est pas aisé. Seul est contrôlé le nombre de documents communiqués et non leur nature, faute de moyens de contrôle efficaces. Ce nombre est selon les salles de lecture

. soit comptabilisé au moment du rangement des salles tout au long de l'année (les lecteurs étant invités à laisser sur table les documents consultés),

. soit évalué à partir d'un comptage réalisé dans les mêmes conditions sur des périodes-tests choisies hors examen et hors basse fréquentation.

Il permet d'apprécier l'utilisation des collections sur place (la BUTC est une bibliothèque de consultation plus qu'une bibliothèque de prêt) : toutefois, il est très regrettable de ne pouvoir analyser cette utilisation plus finement, ce qui pourrait orienter la politique d'acquisition.

L'idéal serait de pouvoir établir un relevé rapide des ouvrages consultés, ce qui, pour plus de 3000 consultations quotidiennes, est évidemment impossible de manière manuelle. Un contrôle automatique avec un relevé par stylo optique d'étiquettes code-barres apporterait une solution commode à ce problème.

- le contrôle des prêts à domicile : il est effectué dans les mêmes conditions et sur les mêmes imprimés que le contrôle de la fréquentation.

L'analyse de cette fonction présente le même type d'intérêt, aussi bien pour ce qui concerne l'organisation du travail (renfort de certains postes à certaines heures ou certaines périodes) que pour l'évolution du règlement du prêt (introduction de la règle des prêts courts, c'est-à-dire au maximum de 18 h le soir à 10 h le lendemain matin, du vendredi 15 h au lundi 10 h pour certains types d'ouvrages). ou encore pour l'évaluation des collections de la bibliothèque.

Le système de prêt est actuellement très traditionnel, basé sur un jeu de fiches autocopiantes, remplies par le lecteur qui code lui-même la catégorie à laquelle il appartient. Ces fiches sont conservées et utilisées, à intervalles réguliers, pour des analyses réalisées par des étudiants dans le cadre de certaines unités de valeur. Ces analyses, qui ont toujours porté

.../...

sur un semestre d'études, permettent de déterminer les catégories de lecteurs utilisateurs (et donc d'induire des actions de promotion vers des catégories moins utilisatrices) et par type de collections utilisées (et donc d'influer sur la politique d'acquisition).

Une automatisation de ce service permettrait évidemment de réaliser plus rapidement ces analyses chaque semestre systématiquement et d'adapter en conséquence les acquisitions et les services.

- le contrôle de l'utilisation des collections en points-bibliothèque : il faut noter que, faute de disponibilité des secrétaires qui assurent l'ouverture des points-bibliothèque, les relevés signalés ci-dessus n'y sont pas effectués, ce qui est très regrettable.

Les seuls relevés statistiques assurés sont les comptages :

- . des fascicules des périodiques qui y circulent
- . des livres déposés
- . des sommaires de revues diffusés sur profil dans chaque secteur, dans le cadre de la revue de sommaires hebdomadaire.

Ces relevés complètent les informations sur l'utilisation locale des collections.

- le suivi de l'utilisation du service de recherches documentaires : chaque question fait l'objet d'une fiche où sont portées les coordonnées de l'utilisateur et la catégorie à laquelle il appartient (membre de l'UTC, utilisateur extérieur, étudiant en formation à l'utilisation de l'IST ou démonstrations), les serveurs utilisés et, pour chacun, les fichiers interrogés, le nombre de références on line et off line, le temps passé sur chaque fichier, chaque serveur et le temps total. Cette fiche sera utilisée dans le service pour le suivi du travail (avec renvoi au dossier client), pour établir les cumulatifs statistiques mensuels et pour la liaison avec le service de facturation.

Chaque mois, un bilan est établi sur deux imprimés qui gagneraient sans doute à être synthétisés en un seul. Comme la plupart des états mensuels, ils comportent un cumulatif pour l'année en cours et une comparaison avec l'année précédente. Ils permettent de compter les différentes opérations : questions et recherches selon la typologie proposée par Madame MOUREAU (Magdeleine MOUREAU, les technologies nouvelles en documentation et leur intégration dans une grande entreprise : exemple de l'Institut Français du Pétrole in Documentaliste, n° 19, Nov. déc. 1982, p. 197 à 202),

d'analyser leur nature (vérifier s'il y a des constantes dans la complexité des questions selon les types d'utilisateurs ou les domaines de recherche), d'identifier les fichiers et les serveurs les plus utilisés, de voir quels sont les utilisateurs les plus assidus et d'en déduire d'éventuelles actions de marketing, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Université.

- le suivi du service de prêt inter-bibliothèques : notons ici une particularité locale : les flux du prêt-inter sont distingués et traités dans deux services différents selon le niveau de qualification que nécessite leur traitement. Le prêt-inter désigne le service de demande de documents à l'extérieur, tâche qui requiert des compétences bibliothéconomiques et une bonne organisation. Les demandes de documents d'organismes extérieurs à la BUTC sont traités par le service du prêt-exter qui requiert de solides qualités d'organisation et de gestion, mais pas de connaissances bibliothéconomiques particulières.

Les relevés quotidiens du prêt-inter sont assurés sur des imprimés imposants : l'information recueillie devra, en effet, servir à répondre sans travail supplémentaire à l'enquête annuelle de la DBMIST sur le prêt-inter. Les besoins propres de suivi de la BUTC ne nécessiteraient pas un relevé aussi détaillé par type de documents et par type d'établissements correspondants. Par contre, il y est ajoutée une étude sur le délai de fourniture des documents qui paraît capitale pour l'évaluation du service.

Les états mensuels sont un récapitulatif, comportant comme toujours un cumulatif pour l'année et un état comparatif avec les résultats de l'année précédente. Ils sont aussi l'occasion de calculer les taux de satisfaction globaux par type de documents et en fonction des délais.

L'objectif est évidemment de satisfaire les utilisateurs dans les meilleurs délais, toutefois dans ce service la rapidité a, la plupart du temps, une incidence non négligeable sur les prix. Ce contrôle, et les résultats qui en découlent, permet en outre de donner au lecteur une information assez pertinente sur le délai prévisible d'attente de son document. Il permet enfin d'éliminer, lorsque c'est possible, les organismes de documentation dont les délais de fourniture sont longs.

.../...

- le suivi du prêt-exter : il est assuré par des relevés statistiques du même type que ceux utilisés pour le prêt-inter (cf. annexe 8) et pour les mêmes raisons (enquête annuelle DBMIST).

L'attention toutefois est particulièrement portée sur la tenue de délais courts, dans la mesure où la BUTC en est entièrement responsable et où c'est, indiscutablement, le critère essentiel d'évaluation de la qualité du service. Les taux de satisfaction globaux sont, en effet, seulement des indicateurs de l'adéquation entre la BUTC et l'image qu'elle a à l'extérieur.

Ces imprimés statistiques, qu'il s'agisse du prêt-inter ou du prêt-exter, posent un problème par leur complexité et donc leur lourdeur, bien que cette solution soit largement préférée au dépouillement, une fois l'an pour l'enquête, d'un exemplaire de chaque demande archivée à cette fin. Cette lourdeur a cependant conduit à l'étude, dans le cadre d'unités de valeur de génie informatique, d'un programme de traitement de ces statistiques qui existe actuellement.

Il est apparu que ce programme serait encore plus utile, s'il permettait en outre de produire les demandes, de les gérer et d'assurer la liaison avec le système comptable, en vue notamment de la production automatique des factures et du traitement direct des écritures : ce dossier est à l'étude en ce moment.

## 2/ L'évolution du fonds documentaire

Le but est ici de suivre cette évolution, qu'il s'agisse d'accroissements par acquisition, don ou échange, ou de pertes. Les modalités de cet accroissement sont également contrôlées, de façon à respecter les impératifs d'efficacité qui restent l'une des clefs du système.

- le contrôle de l'accroissement en livres : les commandes sont traitées quotidiennement, chaque ouvrage fait l'objet d'un bon de commande individuel qui contient toutes les informations habituelles, plus l'indication de sa nature : enseignement, recherche ou référence. Ce système est très souple et permet toutes sortes d'analyses, comme on le verra plus loin page 24 et dans les annexes 22 à 25.

Un relevé est assuré quotidiennement au fur et à mesure des différentes opérations de commande et traitement, ces informations sont reportées en fin de mois sur un imprimé.

Ces informations concernent :

... l'accroissement du fonds documentaire par don ou achat. Sur ce relevé, les échanges sont assimilés aux achats. Il est envisagé à l'avenir,

compte-tenu de la convention passée avec la Bibliothèque Nationale, de distinguer les flux d'échanges.

. le délai d'acheminement des ouvrages : ceci permet un contrôle des fournisseurs que l'on associe à un contrôle systématique de leurs prix (notamment contrôle des remises réellement pratiquées par rapport aux prix catalogue, aussi bien pour les ouvrages français qu'étrangers, ce qui peut conduire à quelques surprises...). Ce contrôle qualité/prix des fournisseurs permet évidemment de sélectionner ceux-ci.

. le délai de traitement des ouvrages : sachant qu'une priorité est donnée au traitement des achats (normalement en 8 jours), tandis que les dons sont traités en second, ce qui peut donner des résultats beaucoup moins bons.

Il faut noter au passage qu'un contrôle de délai de commande, c'est-à-dire du délai qui s'écoule entre la proposition d'achat d'un enseignant-chercheur et l'envoi de la commande chez un fournisseur, est également assuré (avec l'objectif de réduire ce délai à un maximum de 36 heures).

Il faut remarquer que la saisie des informations est difficile à réaliser, en particulier pour ce qui concerne les délais (le calcul des délais pour chaque ouvrage est long et fastidieux) et qu'elle est, en conséquence, inégalement assurée. L'automatisation devrait rendre ce contrôle plus commode et plus rapide.

- le suivi des abonnements : un relevé des "rappels", c'est-à-dire des réclamations pour les fascicules de périodiques n'arrivant pas à la bibliothèque comme prévu, est assuré. Ce relevé permet de vérifier que le flux des abonnements est régulier et de déceler des anomalies : abonnements non mis en route dans les délais, ou numéro manquant. Il permet, en outre, d'exercer un contrôle qualité des fournisseurs, ce qui a conduit à en changer dans certains cas, et à s'orienter vers la solution des abonnements directs chez les éditeurs qui se révèle à l'usage très supérieure pour la qualité du service (baisse spectaculaire du nombre des rappels). Cette décision a été confortée par le contrôle des prix par fournisseur qui a montré un avantage financier considérable pour cette solution, surtout pour les abonnements étrangers,

.../...

même si elle entraîne des dépenses liées au travail à mi-temps d'une secrétaire et quelques frais financiers.

D'autre part, un relevé des fascicules bulletonnés est assuré quotidiennement : il permet d'évaluer la charge de travail liée à cette activité, de distinguer d'éventuelles pointes sur le rythme hebdomadaire (le lundi) ou saisonnier, et de prévoir en conséquence des renforts sur ce poste.

Enfin, la revue de presse assurée pour quelques secteurs de l'Université fait l'objet de relevés concernant :

- . le nombre de périodiques dépouillés (périodicité de la revue, temps passé...)

- . le nombre de copies réalisées.

- le contrôle des pertes : chaque année, un inventaire des collections de livres est réalisé. Le bilan qui en est tiré permet de déterminer :

- . le nombre d'ouvrages disparus depuis le précédent inventaire,
- . le nombre d'ouvrages retrouvés depuis le précédent inventaire,
- . les disciplines les plus touchées par les disparitions.

Naturellement, une étude permet d'évaluer le coût financier de ces résultats. L'ensemble de ces analyses servira évidemment à la recherche de solutions : modification du système de prêt, de la constitution du fonds documentaire pour certains rayons et mise en place d'un système anti-vol. Par ailleurs, un inventaire permanent des collections périodiques est réalisé d'une part à l'occasion des mises en rayon ou du reclassement des collections, d'autre part par des inventaires partiels-tests, l'objectif étant sur une année d'avoir vérifié la totalité des collections périodiques.

- le suivi de la constitution du catalogue : un relevé était assuré autrefois pour connaître :

- . l'accroissement du catalogue en nombre de fiches, ceci avait permis de savoir qu'en moyenne un livre faisait l'objet de 9 fiches et, ainsi, de faciliter les prévisions et l'évaluation des charges de travail.

- . le rythme de cet accroissement, ce qui permettait de contrôler la qualité du service rendu ; la mise à disposition de l'ouvrage est, en effet, assurée dans un premier temps par sa mise en rayon et son signalement dans les listes d'acquisitions hebdomadaires, dans un second temps

.../...

par sa parution au catalogue ; la qualité du service était donc dépendante des opérations intermédiaires entre le traitement technique du livre et l'intercalation.

Actuellement, l'enrichissement du catalogue automatisé est contrôlé par un relevé du nombre de notices saisies. On doit noter que la qualité du service est améliorée, puisque les opérations de frappe de stencils, duplication, rappel de vedettes et intercalation ont été supprimées. Les ouvrages sont donc réellement à la disposition des lecteurs, y compris pour une recherche au catalogue dès la fin de leur traitement, c'est-à-dire normalement dans les 8 jours suivant leur entrée à la bibliothèque pour les ouvrages achetés.

- le suivi de BATECH : dans le même esprit que pour le reste du fonds documentaire, un suivi est assuré pour :

- . la collecte des documents, s'agissant de documents difficiles à localiser et à obtenir, ce pointage est particulièrement important.

- . le traitement et la saisie des notices. Le relevé est fait par interrogation du système chaque semaine.

En période de saisie intensive, des contrôles peuvent être assurés par agent.

Ces informations permettent d'évaluer les temps, et donc les coûts, en fonction des collectes à venir. Elles permettent, en outre, de déceler d'éventuelles anomalies dans le fonctionnement du système.

### 3/ Le contrôle financier

On l'a vu, le budget est préparé sur la base de prévisions de recettes et de dépenses, il est structuré par chapîtres, articles et paragraphes selon le plan comptable. La prévision est faite de manière détaillée, par comptes à 4 ou 5 chiffres, ce qui permet une bonne approximation. Naturellement, cette prévision se fait sur la base d'expériences antérieures, complétée par l'analyse des objectifs ou des contrats à l'étude qui permettront de dégager des moyens nouveaux.

Compte-tenu du type de fonctionnement de la BUTC, et particulièrement de son mode de financement (la subvention initiale DBMIST représente entre

.../...



le 1/7ème et le 1/10ème de son budget selon les années ; la seule vente de prestations représente 3 fois ladite subvention...), on comprendra qu'un suivi rigoureux du budget en recettes et en dépenses soit capital.

Cette gestion financière est automatisée, ce qui permet un suivi rigoureux et une grande finesse d'analyse malgré un effectif en personnel extrêmement réduit.

- le suivi des recettes : le but de ce suivi est de contrôler l'entrée régulière des recettes par rapport aux objectifs fixés sur la base desquels ont été établies les prévisions de dépenses.

Le contrôle est particulièrement important pour ce qui concerne les ressources propres (comptes 70 & 76 du plan comptable) : il implique une bonne liaison entre la division prestataire de services et le service financier, ce qui a généré un certain nombre d'imprimés de liaison. Ainsi, en ce qui concerne les prestations vendues, le contrôle est quotidien : chaque opération de facturation est entrée en machine avec une imputation budgétaire très précise. L'interrogation du compte budgétaire correspondant permet à tout instant de vérifier les recettes et de les comparer à l'objectif.

Un contrôle systématique est réalisé en fin de mois par interrogation en ligne, et donne lieu à un relevé manuscrit rapide à partir duquel seront élaborées les courbes. Une sortie détaillée est réalisée sur imprimante seulement lors de la préparation des décisions budgétaires modificatives.

L'information, traduite en courbes chaque mois, concerne :

- . le total des recettes sur le graphique budget général qui confronte l'état des recettes et celui des dépenses.

- . les ressources propres : c'est en effet le type de ressources qu'il convient de surveiller le plus étroitement et qui normalement doit évoluer sans gros à-coups tout au long de l'année, à la différence des subventions et contrats qui arrivent par grande masse.

- . les ressources relatives aux projets qui doivent s'autofinancer : le principe utilisé est le même que pour le budget général.

Une prévision de dépenses est établie en fonction des prévisions de recettes au moment du budget primitif : les comptes en dépenses sont donc provi-

sionnés en conséquence. Toutefois, pour éviter que la progression des dépenses ne soit plus rapide que celle des recettes, une "ouverture initiale", signalée sur le graphique, interdit les engagements au-delà de x % du crédit prévu. Cette ouverture suit évidemment l'évolution des recettes. Il devient ainsi aisé de vérifier chaque fin de mois que les dépenses effectuées dans le cadre d'une activité donnée restent bien dans les limites des recettes afférentes à cette activité. S'il n'en était pas ainsi, le problème serait signalé, étudié en réunion de coordination et des décisions seraient prises en conséquence.

- le contrôle des dépenses : une fois le budget établi, et la répartition des crédits par projets et par comptes arrêtée, les informations sont entrées en machine. Cette double entrée d'informations permet déjà la mise en place d'un premier contrôle par le biais des comptes croisés. En effet, le total des crédits attribués à un compte ouvert sur plusieurs projets doit être égal au montant des crédits ouverts au budget pour ce même compte.

. le contrôle des engagements : ce contrôle est quotidien ; chaque dépense, quelle que soit sa nature, fait l'objet d'un engagement. Cet engagement est entré en machine : si le compte auquel doit être imputée la dépense n'est plus suffisamment provisionné, l'engagement est rejeté. Par contre, si le projet auquel doit être imputée la dépense devient négatif, le système le signale mais permet cependant d'effectuer l'engagement si le compte concerné est suffisamment crédité au niveau du budget général. Cette situation est signalée et une décision sera prise sur l'opportunité d'effectuer ou non la dépense. En tout état de cause, aucune dépense ne peut être faite au-delà des crédits inscrits au budget général.

. le contrôle des paiements : il est également assuré quotidiennement, son but est de contrôler que les paiements correspondent bien aux engagements annoncés et d'opérer les rectifications si nécessaire. Si cette étape est généralement sans surprise et donc routinière pour la plupart des opérations courantes, elle est évidemment capitale pour les achats de documents et particulièrement pour les achats de documents étrangers. Pour ceux-ci, les commandes sont souvent passées sans connaissance du prix de vente : soit qu'il soit réellement inconnu, soit que le prix

connu soit susceptible de grosses variations du fait des fluctuations monétaires ou du coefficient multiplicateur irrégulier et parfois important (parfois supérieur à 2) appliqué par les fournisseurs. La commande est donc engagée sur la base d'une évaluation. Un contrôle "prix annoncé/prix facturé" est effectué systématiquement : il permet de vérifier la justesse de la prévision de dépenses et d'ajuster les prévisions à venir à partir du calcul des écarts moyens entre prix annoncé et prix facturé.

- les bilans mensuels : ces opérations sont grandement facilitées par le système qui peut fournir :

- + des situations simplifiées par projets
- + des situations détaillées par projets
- + des situations simplifiées par comptes
- + des situations détaillées par comptes
- + une liste des factures réglées à une date donnée qui permet de contrôler le montant total des dépenses effectuées, tous projets et tous comptes confondus
- + une liste des engagements en cours à une date donnée dont le total, ajouté à celui des factures déjà mandatées, permet de déterminer le disponible réel
- + une situation par comptes et par projets qui permet d'informer chaque responsable de projet de la situation de ses projets à une date donnée et, par conséquent, d'envisager des dépenses ultérieures en connaissance de cause
- + une situation des dépenses effectuées par fournisseurs : en cas de réclamation, il suffit de consulter le système qui indiquera pour chaque fournisseur la liste des factures, et pour chaque facture, le numéro d'engagement, les références, le numéro du mandat et sa date d'émission. Le fournisseur pourra donc être informé rapidement.

Ce type de contrôle permet en outre de vérifier que la BUTC se tient, vis-à-vis de chaque fournisseur, dans la limite des règles régissant les marchés de l'Etat.

Il est bien entendu que toutes ces informations peuvent être obtenues en ligne à tout moment par simple interrogation au terminal. Naturellement,

les listings ne sont sortis que lorsque c'est nécessaire : la tendance a été progressivement de limiter les "sorties-papiers" et de favoriser le travail et l'interrogation en ligne qui a l'avantage de fournir une information à jour. Evidemment, tous les types de listings sont sortis en fin de gestion.

A partir de ces informations, des bilans graphiques sont établis mensuellement, ils concernent :

. le budget général : sur ce graphique sont représentées les dépenses (engagements et paiements), ainsi que les recettes prévues et l'état de leur réalisation comme on l'a vu précédemment. La confrontation de ces informations permet de vérifier instantanément que les dépenses s'effectuent bien dans le cadre des recettes réalisées.

. les projets qui s'autofinancent : ce point a déjà été vu précédemment au paragraphe sur le suivi des recettes.

. les dépenses liées aux acquisitions de documents par type et nature de documents :

+ périodiques

+ livres d'enseignement

+ livres de recherche:

un état des acquisitions de livres de recherche par discipline est également tenu et chaque département ou institut est informé mensuellement de cette situation

+ livres de références.

Ce dispositif de contrôle de gestion constitue un instrument collectif d'information, d'analyse et de suivi.

Il permet de situer chaque activité par rapport aux missions de la bibliothèque et d'en suivre l'évolution en la relativisant. Il permet aussi de connaître l'état de la bibliothèque, de l'utilisation de ses services, de sa situation financière à tout moment. L'élaboration de bilans annuels devient aisée à partir du volet correspondant du tableau de bord, des cumulatifs statistiques et des courbes. Toutes ces informations enrichissent la réflexion de l'équipe et rendent possible une progression.

Cependant, certains domaines d'activités, comme la formation des élèves-ingénieurs à l'utilisation de l'information scientifique et technique, l'édition et l'animation scientifique et technique ne font pas l'objet de relevé statistique ; elles figurent toutefois au tableau de bord parmi les objectifs, sont suivies et font l'objet d'analyses en réunions et commissions. Il conviendrait sans doute, dans la mesure où ces activités se développent, d'introduire des moyens de suivi plus réguliers : c'est notre préoccupation actuellement.

Cet instrument est donc à compléter, il n'a d'ailleurs cessé d'évoluer depuis l'origine et sa description ici est le reflet de ce qu'il est aujourd'hui.

Il ne peut s'agir d'un "modèle" transposable dans d'autres sites : sa conception est artisanale et étroitement dépendante du contexte dans lequel il a été réalisé.

Parmi ses multiples défauts, il faut bien remarquer qu'il représente un travail important, même si aucun d'entre nous ne souhaiterait l'abandonner, et si chacun est bien convaincu que, au total, il nous permet de gagner beaucoup en efficacité. Il nous paraît que l'automatisation de cette fonction, ou de certains aspects, serait du plus grand intérêt : elle simplifierait les mises à jour, rendrait l'information disponible dans de nombreux points, faciliterait la sortie de graphiques, courbes ou histogrammes, accélérerait les liaisons et donc, au total, accroîtrait l'efficacité du dispositif.

DESCRIPTION DU TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord est matérialisé par un support métallique fixé au mur, support sur lequel pivote une console composée de 6 panneaux double face. Cinq de ces panneaux sont constitués de bandes métalliques à fentes, de largeurs différentes selon les besoins et dans lesquelles on insère des fiches planning en "T". Le sixième panneau est un panneau plein, magnétique qui sert essentiellement à l'affichage.

Ce système est un système à double entrée, l'une horizontale, l'autre verticale, un troisième élément d'information étant introduit par la couleur des fiches.

Ce tableau de bord est l'élément vivant, c'est là que sont matérialisées les diverses activités de la bibliothèque :

Programmation des objectifs et progression

Chaque année, définis selon les principes figurant dans la deuxième partie du rapport, les objectifs sont portés sur des grandes fiches insérées verticalement en bord de tableau. Chacun de ces objectifs est détaillé au maximum, chaque détail étant lui-même porté sur une fiche insérée verticalement au-dessous de l'objectif auquel il se rattache. Horizontalement, en haut du tableau, sont portés les mois sachant toutefois que la première colonne est réservée aux "urgences", la seconde aux affaires en cours et les colonnes restantes aux mois : 4 pour le mois en cours, 4 pour le mois suivant, 2 pour les autres mois.

Le déroulement de ces objectifs est matérialisé dans le temps par des fiches sur lesquelles sont indiquées les diverses tâches à accomplir se rapportant à un objectif donné, sur une fiche de la couleur de la division concernée par cet objectif.

Une fois le mois écoulé, le point est fait sur les fiches restantes qui sont reconsidérées et réinsérées éventuellement dans le tableau de bord à une époque ultérieure ou dans le tableau du bilan.

Chaque responsable de division peut à tout moment consulter le tableau de bord, repérer facilement, par le jeu des couleurs, les fiches qui le concernent et les échéances à respecter.

Le point est fait chaque semaine, de manière à assurer efficacement le suivi des opérations en cours.

### Préparation du bilan

Dès qu'une tâche relative à un objectif est terminée, une mise à jour est effectuée, la fiche n'est pas détruite, elle est conservée et mise en fin de tableau de bord, sur le dernier panneau où ont été reportés les divers objectifs et leur détail ainsi que les mois. Plusieurs fiches peuvent être insérées dans une même fente, puisque, s'agissant en fait d'une récapitulation, les tâches terminées n'ont plus besoin d'être individualisées, et ceci permet de gagner de la place. Ainsi, il est aisé d'établir le bilan annuel et même de retracer les grandes étapes pour chaque objectif.

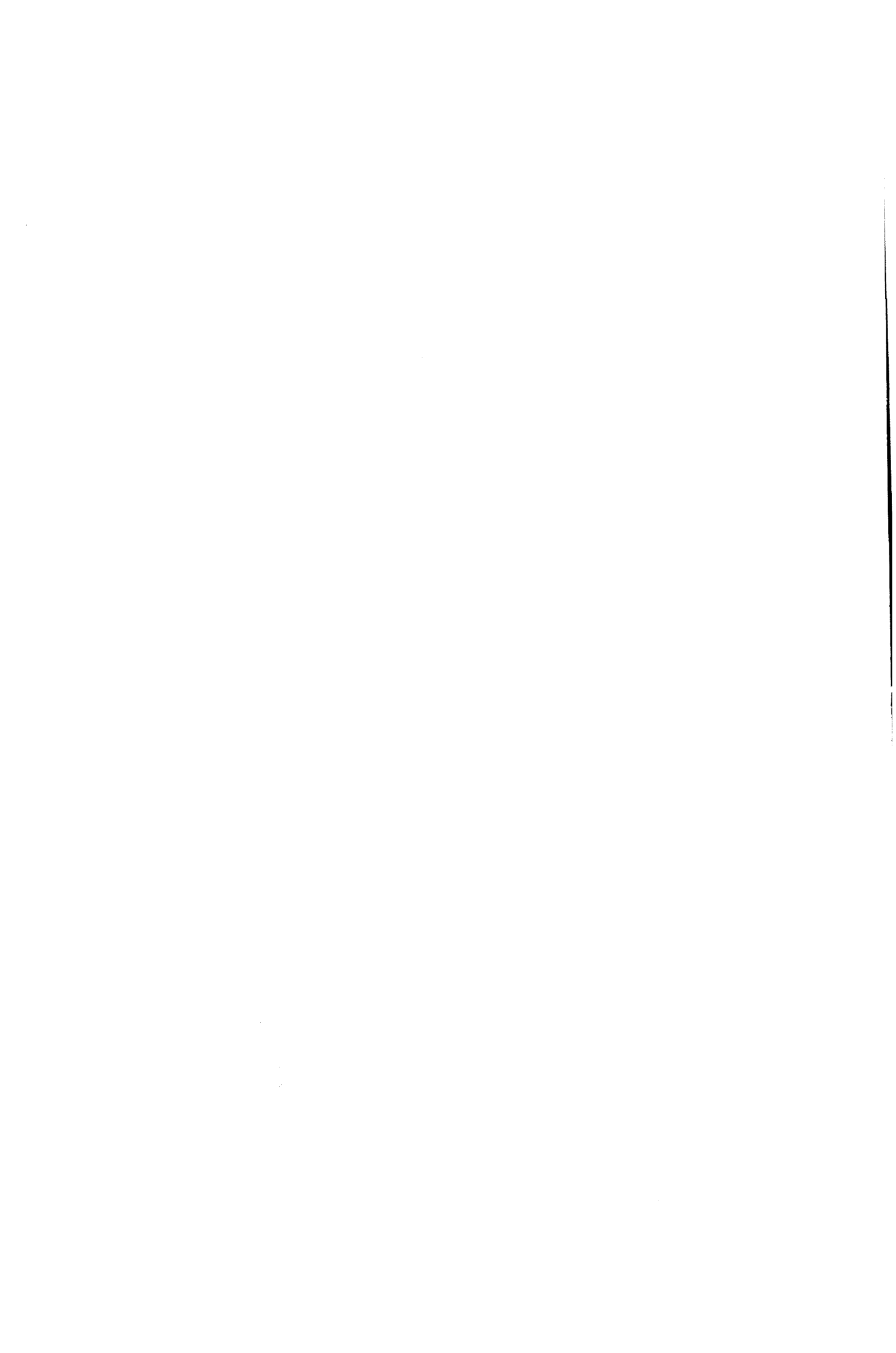
### Ordres du jour des diverses réunions

Chaque réunion de conseils, de commissions scientifiques ou de coordination est soigneusement préparée, cette préparation bénéficie de la programmation.

Ainsi, dès qu'une question relevant de la compétence du Conseil apparaît, elle est portée sur une fiche au tableau de bord, en prévision de la préparation de l'ordre du jour du conseil suivant. Les points traditionnellement débattus au conseil (budget, comptes financiers, bilans annuels, objectifs,...) font également l'objet d'une fiche. Ainsi, dès que la date d'un Conseil a été fixée, l'ordre du jour se trouve pratiquement établi sans risques d'oubli.

Le même processus est utilisé en ce qui concerne les commissions scientifiques.

Pour les réunions de coordination, le processus est un peu différent, dans la mesure où bon nombre de questions découlent très souvent des objectifs initialement fixés et sont programmées dans le temps. A ces questions déjà programmées s'ajoutent celles provenant d'informations reçues au cours de la semaine, d'opérations ponctuelles ou concernant la gestion du quotidien,... Là encore, les ordres du jour sont établis à partir des fiches portées au tableau de bord.





### Congés/Horaires

Un double panneau est réservé à la gestion des congés du personnel. Les mois sont entrés horizontalement, le nom des personnels, verticalement. Les personnels étant répartis par division, leurs noms sont portés sur des fiches de la couleur correspondant à leur division de rattachement.

L'organisation du panneau est faite non pas par division, puisque la couleur des fiches donne déjà cette information, mais par étage, de manière à repérer rapidement les problèmes de permanence qui risquent de se poser du fait des congés, et de leur apporter une solution rapide.

Sur une fiche sont indiquées les initiales de la personne concernée, la date du début de congé et sur une autre fiche la fin de ce congé. S'il s'agit d'un congé relativement long, l'espace entre le début et la fin du congé est comblé par des fiches sur lesquelles ne figurent que les initiales, de manière à voir apparaître une ligne continue ; sur la dernière fiche est inscrit le nombre de jours à décompter.

Les congés de maladie font l'objet de fiches établies selon le même principe, mais affectées d'une pastille de couleur noire. Les congés syndicaux ou autres congés, ne faisant pas l'objet d'un décompte sur les congés normaux, sont indiqués aussi par des pastilles de couleur variant en fonction de la nature du congé.

Les congés à décompter se trouvent ainsi individualisés, leur gestion s'en trouve grandement facilitée.

Les horaires du personnel sont gérés selon le même principe : une couleur par division, initiales portées sur la fiche et organisation de ces fiches par étage. La visualisation de tous les horaires permet de détecter les lacunes en matière de permanences, d'envisager rapidement les éventuels déplacements de personnel pour pourvoir une absence imprévue et les renforcements à effectuer au niveau d'un poste de travail donné en cas de besoin.

### Visites, stages, congrès

Sur un autre panneau, une colonne est réservée aux visiteurs et stagiaires accueillis à la BUTC. Dès qu'une visite ou un stage sont prévus, une fiche portant les dates correspondantes et les coordonnées du visiteur ou du

stagiaire est mise au tableau de bord. Chaque visite et chaque stage fera l'objet d'un point à l'ordre du jour de l'une des réunions de coordination qui les précéderont. Au cours de cette réunion de coordination sera élaboré un programme tenant compte des aspirations, des volontés du visiteur ou du stagiaire.

Une autre colonne est destinée au calendrier des salons et des congrès auxquels la BUTC participe. Ces salons nécessitent évidemment une grande préparation et une organisation aussi parfaite que possible.

Aussi, dans un souci d'efficacité, ces salons font l'objet d'ordres du jour de diverses réunions de coordination au cours desquelles sont traités les multiples aspects du problème.

#### Schémas de fonctionnement

Un fonctionnaire vient d'être affecté à l'établissement, la personne chargée de la gestion du personnel est absente...

Une exposition doit avoir lieu prochainement, le responsable de ce secteur est en stage...

Quand se fait la notation des personnels de type CNRS, comment procéder ? Afin d'éviter de multiples tâtonnements et des recherches d'informations consommatrices de temps, des schémas de fonctionnement ont été établis. Cette initiative permet essentiellement de ne pas immobiliser un secteur d'activité, lorsque la personne chargée de ce secteur se trouve indisponible ou encore de ne pas omettre d'étapes dans le déroulement d'une opération (expositions par exemple).

Ceci se concrétise au niveau du tableau de bord de la façon suivante : sur une fiche de couleur neutre est porté le thème ou le sujet faisant l'objet d'un schéma, au-dessous de cette fiche chaque opération est à son tour individualisée sur une fiche de la couleur de la division à laquelle incombe habituellement cette opération.

### Répartition des clés

Ce paragraphe pourrait apparaître anecdotique, mais il y a en service à la BUTC 34 clés différentes reproduites chacune en un certain nombre d'exemplaires variable selon la nature de la clé.

La mise à jour des fiches de situation par type de clé et par membre du personnel implique de fastidieuses manipulations, consommatrices de temps, dès que par exemple une modification d'attribution se produit. Aussi, pour remédier à cela, cette gestion se fait au tableau de bord. Pour chaque personne détenant un type de clé, une fiche de la couleur de sa division et portant ses initiales est insérée. L'ensemble des fiches relatives aux personnes détenant cette clé sont ensuite glissées dans les fentes situées sous la fiche portant la référence de la clé concernée, et ainsi de suite. Ce système permet une mise à jour immédiate et facile.

### Affichage

Le dernier panneau, compact et magnétique est consacré à l'affichage d'informations purement administratives. Il s'agit d'organigrammes divers (UTC, Rectorat, DBMIST...) de calendriers (concours, vacances scolaires) et autres informations de ce type.

Il ne concerne aucunement l'affichage réservé au personnel qui bénéficie d'un panneau mis spécialement à sa disposition dans un autre local de la BUTC.

Les projets ne sont pas de simples unités de gestion pourvues d'un crédit global ; ce sont de véritables petits budgets à l'intérieur desquels sont ouvertes toutes les lignes budgétaires nécessaires à l'imputation des dépenses relatives au projet concerné, les crédits affectés aux projets étant à leur tour répartis entre les diverses lignes budgétaires ouvertes et dans les limites fixées au niveau des lignes ouvertes au budget général. Evidemment, dans le cas des projets destinés aux acquisitions de livres, un seul compte est ouvert.

La répartition entre les divers projets est dictée souvent par la nature des crédits eux-mêmes soit qu'il s'agisse de recettes affectées au sens comptable (contrats, Centre National des Lettres, Conseil Régional, crédits d'équipement,...), soit que l'affectation existe de fait, par exemple dans le cas des ressources propres rattachées à un type de prestations de service.

Pour accroître la souplesse de ce système, la possibilité de réaliser des transactions internes entre projets a été développée. Cette souplesse présente un intérêt majeur, celui notamment de simplifier certains processus complexes. La rémunération des personnels en est un exemple. La rémunération des personnels implique, en effet, la sortie de multiples documents relatifs à l'URSSAF (Union pour le Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale & d'Allocations Familiales), l'IRCANTEC (Institution de Retraite Complémentaire des Agents Non Titulaires de l'Etat et des Collectivités publiques), la T.S. (Taxe sur les Salaires), etc... Si les salaires étaient imputés directement aux projets, ces documents déjà fort nombreux se trouveraient ainsi multipliés par le nombre de projets concernés. Il fallait donc avoir recours à un projet unique, non pourvu de crédits et qui se retrouverait ainsi chaque mois, déficitaire du montant des salaires réglés, puis aussitôt renfloué et donc remis à 0 par le biais de la refacturation aux divers projets concernés, projets sur lesquels ont été prévus les crédits destinés à rémunérer des personnels dans le cadre de l'activité correspondante.

Le débit se fait réellement sur ces projets, le projet unique n'étant en quelque sorte qu'un artifice destiné à simplifier ce processus.

Dans la plupart des cas, ces transactions internes correspondent à une prestation ou à une fourniture réellement pratiquée par un service vis-à-vis d'un autre service.

Enfin, ce système de transactions internes permet de mettre sur un projet "réserve" les crédits non répartis, crédits qui pourront, le cas échéant, aller réapprovisionner un projet en difficulté ou encore créer un ou de nouveaux projets en cours d'exercice.

Ce système est très souple, tout en permettant une gestion rigoureuse et sans surprise, par la possibilité des comptes croisés.

Il a l'avantage de rendre possible l'évaluation du coût des différentes activités de la bibliothèque, et d'en déduire d'éventuelles réformes. Il permet une véritable politique d'acquisition, dans la mesure où la distinction des flux par type de document est possible. Comme il a été signalé par ailleurs, il permet également de suivre particulièrement les activités qui doivent s'autofinancer. Il facilite les bilans et la justification de l'utilisation des différents crédits. Enfin, il constitue l'un des moyens de répartir réellement la responsabilité, tout en permettant un contrôle rigoureux de la gestion des responsables de projets. Sa complexité n'est qu'apparente et le fait que cette fonction soit automatisée en rend l'exploitation confortable.

## BIBLIOGRAPHIE

Pour un accès immédiat, sont cités surtout des documents écrits ou traduits en langue française, excepté les écrits majeurs de M. F.W. LANCASTER.

Voici les documents utilisés en priorité pour la rédaction de la présente note de synthèse. Ils concernent l'évaluation des bibliothèques universitaires.

- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. Resources and technical services division. Resources section. Collection development committee. - Guidelines for the evaluation of library collections : draft for collection development preconference, june 1977. - ALA, 1977. - 16 p.

- AUPELF. - Colloque sur l'évaluation des services des bibliothèques universitaires, Nice, 29 nov.-2 déc. 1982. - AUPELF, 1982. - A-C.

- GUERNY (Jacques de), GUIRIEC (Jean-Claude), LAVERGNE (Jacques). - Principes et mise en place du tableau de bord de gestion. - Delmas, 1973. - A1-L23. - (Ce qu'il vous faut savoir.)

- GWINN (Nancy E.), MOSHER (Paul H.). - Coordinating collection development : the RLG Conspectus. - In : College and research libraries, 44, 2, 1983, p. 128-140.

- RAMBHUNJUN (Nardeosingh). - Le Marketing des bibliothèques universitaires : une approche théorique. - In : Bulletin des bibliothèques de France, 28, 5, 1983, p. 485-496.

- VEZIER (Liliane), HEAU (Sylviane). - Le Contrôle de gestion à la bibliothèque de l'université de technologie de Compiègne rapport à Monsieur le Directeur des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique. - Université de technologie de Compiègne, 1984. - 77 p.

- UNISIST. - Principes directeurs pour l'évaluation des systèmes et services d'information / réd. par F.W. Lancaster. - Unesco, 1978. - 180 p.

- Un ensemble de documents de travail, études et enquêtes, gracieusement fournis par la D.B.M.I.S.T. ; deux brochures diffusées largement par la D.B.M.I.S.T. lors des stages de formation des bibliothécaires à l'informatisation : Méthodologie d'implantation et Demande d'informatisation (octobre 1983).

Un choix de documents est proposé, intéressant le même sujet. Le classement est établi selon le type d'évaluation traité.

#### Aspects généraux

- ASTED. Commission des bibliothèques de recherche et spécialisées. - L'Evaluation des services publics : textes des conférences prononcées le 13 avril 1978. - ASTED, 1978. - 79 p.
- COMITE TECHNIQUE D'EVALUATION DES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES QUEBECOISES. - Rapport du Comité technique d'évaluation. - Ministère de l'Education, 1979. - 103+134 p.
- CONSEIL DES BIBLIOTHEQUES DU GOUVERNEMENT FEDERAL. - Mesure de la performance dans les bibliothèques fédérales : un guide. - Bibliothèque nationale du Canada, 1980. - 105 p. - (Collection de publications.)
- COSSETTE (André). - L'Evaluation de l'efficacité de la bibliothèque : analyse des études majeures. - In : Documentation et bibliothèques, 24, 3, 1978, p. 115-128.
- COSSETTE (André). - L'Evaluation de l'efficacité de la bibliothèque : cadre théorique et méthodologique. - In : Documentation et bibliothèques, 24, 2, 1978, p. 71-84.
- DUPRAT (Denis). - Objectif, information et décision dans une organisation à but non lucratif : la gestion documentaire d'une bibliothèque. - Université de Bordeaux, 1984. - (Th. d'Etat : Bordeaux : 1984.)
- L'Evaluation des bibliothèques selon les besoins des usagers : une bibliographie sélective / compilée par Claire Renaud-Frigon. - Bibliothèque nationale de Canada, 1980. - 19 p.
- Evaluation and scientific management of libraries and information centres : proceedings of the NATO Advanced study institute on the evaluation and scientific management of libraries and information centres, Bristol, 17-29 août, 1975 / éd. par F.W. Lancaster, C.W. Cleverdon. - Noordhoff, 1977. - 184 p. - (NATO Advanced study institute, ISBN series, E 18.)
- LANCASTER (F.W.). - The Measurement and evaluation of library services. - Information resources press, 1977. - 395 p.
- UNISIST. - Principes directeurs pour l'évaluation des systèmes et services d'information / réd. par F.W. Lancaster. - Unesco, 1978. - 180 p. - (PGI/78/WS 18.)

## Evaluation des ressources documentaires

- CREPUQ. Sous-comité des bibliothèques. Groupe de travail sur les statistiques. - La Normalisation des statistiques : une expérience des bibliothèques universitaires québécoises : communication à la 48ème conférence générale de l'IFLA, Montréal, août 1982. - IFLA, 1982. - 16 p.
- CREPUQ. Sous-comité des bibliothèques. Groupe de travail des méthodes d'évaluation des collections. - Evaluation qualitative sommaire, par sujets, des ressources documentaires des bibliothèques universitaires du Québec : compilation d'une enquête effectuée en 1976-1977. - CREPUQ, 1977. - 140 p.
- DOWNS (Robert Bingham). - Ressources des bibliothèques d'université de recherche au Canada. - Association des universités et collèges du Canada, 1967. - 326 p.
- DUCASSE (Roland). - Méthodes du traitement des données bibliométriques pour la gestion des systèmes d'information : application à l'analyse prévisionnelle de la demande d'ouvrages en bibliothèque. - Université de Bordeaux III, unité pluridisciplinaire des techniques d'expression et de communication, 1978. - 221 f. - (Th. 3ème cycle : Science de l'information et de la communication : Bordeaux : 1978.)
- L'Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires (E.S.G.B.U., 1977) : synthèse des résultats. - In : Bulletin des bibliothèques de France, 25, 7, 1980, p. 327-340.
- LANCASTER (F.W.), GOLGHOR (Herbert). - The Impact of online services on subscriptions to printed publications. - In : Online review, 5, 4, 1981, p. 301-311.
- MERCURE (Gérard). - Simulation d'un réseau de télédocumentation : étude descriptive des paramètres d'un réseau de télédocumentation adapté aux besoins de l'université du Québec. - Université du Québec, 1976. - 204 p.
- ROBITAILLE-CARTIER (Céline). - L'Auto-évaluation et les instruments de mesures des services dans les bibliothèques de recherche. - In : L'Evaluation des services publics : textes des conférences prononcées le 13 avril 1978, Montréal / ASTED. - ASTED, 1978. - P. 1-15.
- UNISIST. - Principes directeurs pour les études sur les utilisateurs de l'information : version pilote. - Unesco, 1981. - 40+27 p. - (PGI/81 WS/2.)
- WITHERS (F.N.). - Normes pour l'établissement des services de bibliothèque : enquête internationale. - Unesco, 1975. - 485 p. - (Documentation, bibliothèques et archives ; 6.)



Evaluation des services d'information documentaire

- DUPUIS (Onil), HOBBS (John Allan). - Le Prêt entre bibliothèques : un outil à repenser. - In : Documentation et bibliothèques, 25, 1, 1979, p. 3-10.
- Evaluation du système documentaire : étude méthodologique / M. Wolff-Terroine, et al. - Institut Gustave-Roussy, service de documentation scientifique, 1976.- 156 p.
- LANCASTER (F.W.). - Aftermath of an evaluation. - In : Journal of documentation, 27, 1971, p. 1-10.
- LANCASTER (F.W.). - Evaluation and testing of information retrieval systems. - In : Encyclopedia of library and information science / éd. par A. Kent et H. Lancour. - Dekker, 1972. - P. 234-259.
- LANCASTER (F.W.). - Information retrieval systems : characteristics, testing and evaluation. - Wiley, 1978. - 381 p.
- LANCASTER (F.W.), JENKINS (G.). - Quality control applied to the operations of a large information system. - In : Journal of the American society for information science, 21, 1970, p. 370-371.
- LANCASTER (F.W.), PERRY (J.), RAPPORT (L.). - Evaluating the effectiveness of an on-line natural language retrieval system. - In : Information storage and retrieval, 8, 5, 1972, p. 223-245.
- LINE (Maurice B.). - Nécessité d'améliorer l'accès universel aux publications. - Revue de l'Unesco pour la science de l'information, la bibliothéconomie et l'archivistique, 4, 1, 1982, p. 8-18.
- REICHER (Daniel). - L'Evaluation des services québécois d'information documentaire : plaidoyer pour une dose de réalisme. - In : Documentation et bibliothèques, 1978, p. 107-112.
- THIRION (Gérard). - Les Statistiques de prêt interbibliothèques dans les bibliothèques universitaires françaises : 1975-1980. - In : Bulletin d'information de l'association des bibliothécaires français, 113, 1981, p. 13-20.
- UNISIST. - Guide pour l'implantation et l'évaluation des services de diffusion sélective de l'information. - Unesco, 1980. - 78 p. - (PG 1/WS/80/14.)
- WOLFF-TERROINE (M.), DEFAX (P.). - Evaluation de l'efficacité d'un système documentaire : essai d'application à la comparaison de systèmes opérationnels. - In : Revue d'informatique médicale, 2, 2, 1971, p. 149-160.

Evaluation des services techniques et scientifiques de l'acquisition à la mise à disposition

- BASSANO ( J.-C.). - Evaluation du coût et de l'efficacité des systèmes de documentation automatique. - In : Automatisme, 19, 2, 1974, p. 90-95.

- BIBLIOTHEQUE DE L'UNIVERSITE LAVAL. - Plan directeur triennal 1979-1982. - Université Laval, 1979. - 136 p.

- Essai de construction d'une méthodologie d'évaluation coût/efficacité des systèmes d'information scientifique et technique / C. Baltz, et al. - Université de technologie, 1977. - 200 p.

- FONDIN (Hubert). - Le Titre comme élément de description du contenu d'un document : recherche sur les méthodes d'évaluation. - In : Documentaliste, 19, 1, 1982, p. 3-15.

- LENOIR (M.). - Que coûte l'information fournie ? - In : Information et documentation, 2, 1974, p. 33-39.

- PAGE (Alain). - Evaluation de la recherche documentaire automatisée. - In : L'Interface système-usager des services de téléréférence, Montréal, 24 novembre 1978. - Université du Québec, 1979. - 59 p.

Environnement de la lecture

- DEMAILLY (André). - La Recherche et la communication scientifique à la lumière du modèle de la rationalité limitée de H.A. Simon. - In : Bulletin des bibliothèques de France, 26, 7, 1981, p. 407-418.

- Documentalistes : les freins à l'utilisation des banques de données sont d'abord économiques. - In : Infotecture, 41, 1982, p. 7-8.

- SAVARD (Réjean). - La Notion de service en information documentaire : essai de définition d'un cadre théorique à partir de disciplines connexes. - In : Argus, 11, 3-4, 1982, p. 57-62.

Un tel sujet nécessite la consultation de documents touchant au contrôle de gestion.

- BOURDIN (Joël). - Contrôle de gestion. - Dalloz, 1979. - 130 p. - (Mémento Dalloz.)

- GIBERT. - Le Contrôle de gestion dans les organisations publiques. - 1980. - (Organisation.)

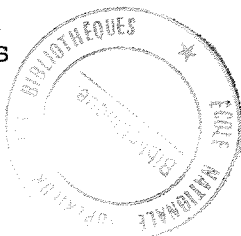
- GOFFIN (Robert). - Analyse micro-économique. - Dalloz, 1979. - 192 p. - (Mémento Dalloz.)

- JOSEPH (B.). - Entreprise : l'entreprise dans la société postindustrielle. - In : Encyclopaedia universalis, 6, p. 304-305.
- LASSEGUE (Pierre). - Gestion de l'entreprise et comptabilité. - Dalloz, 1983. - 804 p. - (Précis Dalloz.)
- LESCA (Humbert), BINET (Patrick). - Eléments d'informatique appliquée à la gestion. - Dalloz, 1982. - 354 p. - (Précis Dalloz.)
- MARCZEWSKI (Jean), GRANIER (Roland). - Comptabilité nationale. - Dalloz, 1976. - 708 p. - (Précis Dalloz.)
- MAURY (R.). - Comptabilité analytique. - In : Encyclopaedia universalis, 4, p. 804-806.
- MAURY (R.). - Entreprise : gestion de l'entreprise. - In : Encyclopaedia universalis, 6, p. 287-291.
- PIERROT (Guy). - Comptabilité nationale. - Dalloz, 1978. - 100 p. - (Mémento Dalloz.)
- THIETART (R.-A.). - Le Management. - P.U.F., 1980. - (Que sais-je ?)
- WOOT (P. de). - Entreprise : réforme de l'entreprise. - In : Encyclopaedia universalis, 6, p. 303.

## TABLE DES MATIERES

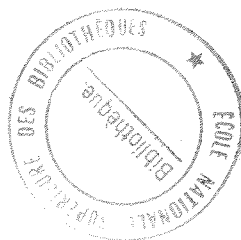
|  | Feuillet |
|--|----------|
| Introduction   | 3        |
| 1 Préliminaires  | 5        |
| 1.1 Evaluer  | 5        |
| 1.2 Méthode autistique et politique de documentation   | 5        |
| 1.3 Situation actuelle des B.U.  | 7        |
| 2 Evaluations conventionnelles   | 9        |
| 2.1 Normes   | 9        |
| 2.2 Des statistiques à la satisfaction des usagers   | 10       |
| 3 Application du "marketing" à la gestion d'une B.U.   | 13       |
| 3.1 "Marketing"  | 13       |
| 3.2 Tableau de bord et encadrement   | 14       |
| 4 Efficience et efficacité d'une B.U. : disponibilité des informations ou qualité de service | 18       |
| 4.1 Performance  | 18       |
| 4.2 Bibliométrie et rendement  | 20       |
| 4.3 Efficience   | 23       |
| 4.4 Temps - coût - efficacité  | 26       |
| 5 Evaluation nationale   | 28       |
| 5.1 Réseau de documentation  | 28       |
| 5.2 Besoins - demande : non-utilisateurs   | 30       |

|  |    |
|--|----|
| Conclusion   | 32 |
| Annexe 1 : Facteurs influençant les besoins et les demandes de services d'information (tableau 5 extrait des <u>Principes directeurs pour l'évaluation des systèmes et services d'information</u> / Unisist ; réd. par F.W. Lancaster.)  | 36 |
| Annexe 2 : Méthode globale d'analyse factuelle quantifiée (extrait du Chapitre V "Vers une méthode synthétique" de l' <u>Evaluation des bibliothèques universitaires : rapport introductif général</u> / Jean-Pierre Clavel.)  | 38 |
| Annexe 3 : Contrôle de gestion ; [notes sur la] description du tableau de bord [et sur la] gestion analytique (extrait du <u>Contrôle de gestion à la bibliothèque de l'université de technologie de Compiègne : rapport à Monsieur le Directeur des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique</u> / Liliane Vézier, Sylviane Heau.) | 40 |
| Bibliographie  | 61 |
| Table des matières   | 67 |



REBAT (Marie-Thérèse). - Le Contrôle de gestion en bibliothèque d'université ou essai sur des méthodes d'évaluation pour une B.U. : mémoire / présenté par Marie-Thérèse Rebat. - Villeurbanne : Ecole nationale supérieure des bibliothèques, 1984. - 68 f. ; 30 cm.

Mémoire E.N.S.B. : Techniques documentaires : Villeurbanne : 1984.





\*9520214\*