

L'analyse des coûts de production dans une bibliothèque universitaire

Autor(en): **Clavel, Jean-Pierre**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Arbido-R : Revue**

Band (Jahr): **1 (1986)**

Heft 1

PDF erstellt am: **16.04.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-771819>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Editorial

Voilà quelques mois encore, nous pouvions envisager que bibliothécaires et documentalistes de ce pays se reconnaissent à l'avenir dans des revues professionnelles distinctes. Aujourd'hui vous parvient la première livraison d'une publication nouvelle, commune non seulement aux documentalistes et bibliothécaires, mais également aux archivistes suisses.

Les historiens de nos professions expliqueront peut-être pourquoi, après avoir risqué la rupture, notre cercle s'est maintenu et agrandi. A nous, lecteurs et rédacteurs d'ARBIDO, il appartient de vivre cette unité préservée et élargie.

Une fois proclamée que nous sommes tous des «spécialistes de l'information documentaire», quels sont les éléments qui fondent notre communauté d'intérêts? Quels sont ceux qui, au contraire, justifient notre appartenance à des professions distinctes? Si le document, l'information qu'il contient et ses usagers constituent notre point de rencontre, nos attitudes à leur égard divergent: techniques de travail différentes certes, mais également diversité des attitudes humaines qui nous amènent à préférer une démarche rationnelle ici ou plus intuitive là, à consacrer notre énergie au document ou plutôt à son usager, etc. Bien sûr, il ne s'agit pas là seulement de choix personnels: nos activités sont d'abord dictées par la finalité de l'institution qui nous emploie, cependant cette finalité nous contribue également à la modeler.

Alors, si unité n'est pas synonyme d'uniformité, peut-être cette revue sera celle d'une communauté dont les membres, en présentant ce qu'ils sont, ce qu'ils pensent et font, interpellent leurs collègues dans leurs propres activités. Une revue commune pour que chacun puisse, consciemment, cultiver sa spécificité d'archiviste, de bibliothécaire ou de documentaliste, mais également se préparer à évoluer et à agir avec ses collègues.

Notre communauté pourrait également être celle des membres d'une «citadelle assiégée». Il ne manque pas de voix pour affirmer que nos professions sont en danger d'être dévorées qui par la machine, qui par d'autres spécialistes. Pour s'en convaincre on se reportera aux réflexions émises lors des Journées nationales de la documentation (Lausanne, 6-7 juin 1985) ou, dans ce numéro, au compte rendu de l'Ar-

chiviste dans la cité (cf. Bibliographie archivistique 1983/84). *Seuls, nous serons peut-être des victimes. Affirmant une identité commune, échangeant nos expériences, agissant de concert lorsque la situation le demande, sortant de nos murs au sens propre (cf. Des Bibliothèques dans la rue) ou au sens figuré, nous pourrions jouer un rôle actif dans une société dite de l'information.*

Plus nombreux, disposant de vaisseaux capillaires ramifiés, nous serons également mieux à même d'intégrer les techniques de travail empruntées à d'autres secteurs d'activités (cf. L'analyse des coûts de production dans une bibliothèque universitaire).

Cette revue est la vôtre parce que ses réalisateurs espèrent que vous la lirez, elle est également vôtre car vos collègues y liront bientôt vos propres contributions.

Jacques Cordonier

L'analyse des coûts de production dans une bibliothèque universitaire

L'exemple de la BCU/Lausanne

Jean-Pierre Clavel

Comme outil d'évaluation de la gestion d'une grande bibliothèque scientifique, l'auteur présente et illustre une méthode d'analyse des coûts de production. Au préalable, une liste détaillée de toutes les activités de la bibliothèque et une estimation du temps consacré individuellement à chacune d'elle par les employés sont établies. Les charges salariales imputables aux diverses activités sont ensuite calculées. Les dépenses générales de fonctionnement sont ventilées proportionnellement à ce premier résultat. A partir de ces données, l'auteur effectue, pour la Bibliothèque cantonale et universitaire, quelques comparaisons entre deux études menées respectivement pour les années 1978 et 1984. Après une approche globale, il analyse successivement la répartition des charges salariales entre les différents secteurs d'activités, le coût du prêt interbibliothèques et celui du catalogue.

Der Verfasser beleuchtet den Faktor Produktionskosten als Führungsinstrument in einer grossen wissenschaftlichen Bibliothek. Zunächst listet er alle Tätigkeiten der Bibliothek auf und ermittelt den Zeitaufwand jedes Mitarbeiters für jede dieser Tätigkeiten. Darauf folgt die Berechnung der entsprechenden Lohnkosten. Proportional zum Ergebnis dieser Berechnungen werden nun die allgemeinen Betriebskosten aufgeteilt. Nach der Darlegung seiner Methode vergleicht der Autor zwei Erhebungen, welche 1978 und 1984 an der Bibliothek cantonale et universitaire Lausanne durchgeführt wurden. Insbesondere analysiert er die Lohnkosten der einzelnen Tätigkeitsbereiche, vor allem des Interbibliothekarischen Leihverkehrs und der Katalogisierung.

Come strumento di valutazione della gestione di una grande biblioteca scientifica, l'autore presenta e illustra un metodo d'analisi dei costi di produzione. Innanzitutto si stabilirà una lista dettagliata di tutte le attività della biblioteca e una valutazione del tempo consacrato individualmente a ciascuna di esse dagli impiegati. Vengono poi calcolati gli oneri salariali imputabili a ciascuna attività. Le spese generali di funzionamento sono esaminate proporzionalmente a questo primo risultato. Prendendo come punto di partenza questi dati, l'autore fa, per la Biblioteca cantonale e universitaria, un confronto fra due studi fatti nel 1978 e nel 1984. Dopo un primo approccio globale, egli esamina successivamente la ripartizione degli oneri salariali fra i differenti settori di attività, il costo del prestito interbibliotecario e quello della catalogazione.

L'analyse des coûts de production n'est qu'un chapitre dans le contexte général de la direction de la bibliothèque. La direction comporte de nombreuses décisions d'actions et d'opérations qui obéissent à un déroulement dont les trois phases essentielles sont :

1. la projection: définition d'un but à atteindre selon la planification,
2. l'action: réalisation du projet, sous contrôle de l'opération,
3. la réflexion: évaluation des résultats.

Cette démarche peut s'appliquer à un projet partiel, mais également à l'ensemble des activités de la bibliothèque, soit sur un exercice annuel, soit sur une période plus longue.

L'analyse des coûts appartient à la troisième phase, celle de la réflexion sur les résultats qui a inévitablement des répercussions sur la gestion courante. Cette phase comprend plusieurs aspects, dont les plus importants sont :

- a) l'évaluation des *collections*, soit l'analyse de la capacité de répondre aux demandes des lecteurs; cette évaluation peut être simplement quantitative (statistique, sondages bibliométriques) ou qualitative (listes d'ouvrages de référence, etc.);
- b) l'évaluation de la qualité des *services à la clientèle*; cette évaluation se fait par des questionnaires, des interviews, la mesure des temps d'attente, etc.;
- c) l'analyse des *coûts de production*, objet du présent article;
- d) l'analyse systémique, étude de l'organisation interne de la bibliothèque (trafic, chemin du livre, procédures du prêt, etc.); l'utilisation de la méthode PERT (program evaluation and review technique) permet une analyse féconde.

Ces quatre techniques doivent permettre de «mesurer» ou d'évaluer l'efficacité de la bibliothèque.

Ici, il convient de différencier l'efficacité de l'efficacités. Par *efficacité*, on entend la capacité de produire des services avec un coût de production optimal, c'est-à-dire très bas, par opposition à l'*efficacités* qui ne s'embarrasse pas des prix de revient. Dans la conjoncture actuelle, l'efficacité prend le pas sur l'efficacités qui pouvait être l'unique souci avant 1974.

Problèmes propres aux bibliothèques

Les dépenses peuvent être classées en trois catégories :

- a) dépenses pour le personnel,
- b) dépenses de matériel et d'exploitation,
- c) dépenses pour l'acquisition des collections.

Nous ne prenons pas la troisième catégorie de dépenses (collections) dans nos calculs parce qu'elles constituent un enrichissement et qu'elles n'ont pas une action directe sur les coûts de production. Les dépenses pour le matériel et les dépenses d'exploitation sont difficiles à saisir. Certaines de ces dépenses n'apparaissent pas dans le budget de la bibliothèque: amortissement du bâtiment et des machines, frais d'électricité, de chauffage et souvent même de nettoyage. Par ailleurs, les dépenses de reliure sont un facteur de l'enrichissement de la bibliothèque. Il pourrait être utile de les sortir des dépenses de matériel pour les imputer à l'accroissement des collections. C'est le raisonnement qui a conduit certaines bibliothèques à prélever les frais de reliure sur le crédit d'acquisition. Par principe, nous nous en tiendrons aux dépenses qui figurent au budget de la BCU/L¹ (fig. 1).

Comment imputer les frais de matériel? tel est le problème à résoudre. Faut-il pousser l'analyse jusqu'à la plus extrême finesse et attribuer les dépenses aux divers groupes d'activités en respectant scrupuleusement ces attributions? La méthode serait probablement plus précise que celle que nous proposons, mais elle nous semble difficile à appliquer. A notre sens, en effet, les dépenses en matériel doivent être réparties entre les divers services de la bibliothèque au pro-rata

¹ Une liste des abréviations est donnée en fin d'article.

Tableau général des dépenses de la BCU/L en 1984 (fig. 1)

Rubrique du budget	BCU/R	BCU/D	UNI	BUD créd. sp.	Fonds privés	Total
a) Traitements du personnel y.c. prestations sociales	1 939 177	4 102 773	—	417 045	94 574	6 553 569
b) Matériel et exploitation	301 650	498 013	90 000	230 541	32 363	1 152 567
c) Collections	510 000	200 000	1 190 000	50 415	77 643	2 028 058
Total	2 750 827	4 800 786	1 280 000	698 001	204 580	9 734 194

de leur importance. Ce calcul est donc une convention pratique dont l'effet est tempéré dans l'analyse des coûts par le morcellement de ces dépenses.

La première catégorie de dépenses concerne le personnel. C'est évidemment sur ce type de dépenses que porte l'analyse parce qu'elles sont en relation directe avec le produit, c'est-à-dire avec les services que rend la bibliothèque.

L'analyse des coûts pose des problèmes particuliers aux bibliothèques, d'une part parce que toutes les dépenses ne doivent pas être prises en compte, d'autre part parce que les activités du personnel ne sont souvent pas quantifiables. Une usine qui fabrique des chaussures produit des objets qu'on peut compter. Un bibliothécaire qui donne un renseignement fournit une prestation difficilement quantifiable: le temps nécessaire pour fournir la prestation peut être très variable, 20 secondes, une minute, une heure, ou davantage.

L'analyse des coûts dans un cas semblable ne peut être que globale et non unitaire, c'est-à-dire

- qu'elle ne juge pas de la qualité du produit,
- qu'elle n'évalue pas ce que coûte chaque renseignement, mais qu'elle évalue l'activité «renseignement» comme telle, ou plus exactement le temps passé à cette activité.

De même nous n'avons pas analysé ce que coûte une lettre écrite par le secrétariat, mais la fonction du secrétariat.

Chaque fois, en revanche, que nous avons pu faire le calcul du coût d'une opération, nous l'avons fait, notamment lorsque l'opération est typique de l'activité bibliothéconomique.

Un deuxième problème devait être résolu, c'est celui des frais généraux qui, dit-on, ne doivent pas dépasser le 20% du chiffre d'affaires. Ce problème a pris de l'ampleur à cause de l'automatisation. Comme pour les frais de matériel, nous l'avons répercuté sur les diverses activités de la bibliothèque, comme cela se fait dans une entreprise de profit.

Méthode de calcul

La première démarche consiste à établir l'organigramme de la bibliothèque (fig. 2). Il s'agit d'un modèle couramment répandu aux USA qui divise les activités en cinq groupes.

Par rapport à une enquête précédente réalisée en 1978,¹ nous avons introduit une distinction pour les activités générales: les unes concernent toute l'institution, les autres l'un des sièges seulement. Cela est dû à la création entretemps de la BCU/D et à celle de REBUS.

Organigramme de la BCU/L (fig. 2)

Nature des activités	Répartition des activités par unité budgétaire*		
	Institution globale	BCU/D	BCU/R
A. Activités générales	A 1 – A 1.4	A 2.1.1 – A 2.1.9	A 2.2.1 – A 2.2.9
B. Activités publiques	—	B 1.1 – B 1.9	B 2.1 – B 2.9
C. Activités techniques	—	C 1.1 – C 1.3	C 2.1 – C 2.3
D. Activités scientifiques	—	D 1.1 – D 1.11	D 2.1 – D 2.11
E. Collections spéciales	—	E 1.1 – E 1.2	E 2.1 – E 2.4

* Les indications alphanumériques de ce tableau renvoient aux numéros d'identification des activités de la figure 3.

A partir de l'organigramme, nous avons dressé la liste de toutes les activités de la bibliothèque.

Activités de la BCU/L (fig. 3)

A	Activités générales
A 1	Niveau de l'institution entière
A 1.1	Relations extérieures
A 1.2.1	Système SIBIL: gestion interne de la section (y. c. formation)
A 1.2.2	Système SIBIL: maintenance
A 1.2.3	Système SIBIL: exploitation
A 1.2.4	Système SIBIL: développement
A 1.3	Réseau REBUS
A 1.4	Imprimerie

A 2	Niveau des unités budgétaires
A 2.1	Bibliothèque de Dorigny (BCU/D)
A 2.1.1	Direction
A 2.1.2	Secrétariat
A 2.1.3	Téléphone
A 2.1.4	Comptabilité et paiements
A 2.1.5	Gestion du personnel
A 2.1.6	Formation professionnelle
A 2.1.7	Gestion de l'économat et du matériel
A 2.1.8	Poste, réception/expédition, transports
A 2.1.9	Maintenance du parc informatique local

¹ CLAVEL, J.P. – Illustration de l'analyse des coûts dans une bibliothèque universitaire suisse. – In: *L'évaluation des bibliothèques universitaires*. – Montréal: AUPELF, 1984, pp. 172–182.

A 2.2	Bibliothèque de la Riponne (BCU/R)	D 2	BCU/R
A 2.2.1	Direction	D 2.1	Sélection des acquisitions
A 2.2.2	Secrétariat	D 2.2	Vérification catalographique et bibliographique des acquisitions
A 2.2.3	Téléphone	D 2.3	Saisie des commandes en ordinateur
A 2.2.4	Comptabilité et paiements	D 2.4	Catalogue matières
A 2.2.5	Gestion du personnel	D 2.5	Catalogue auteurs/titres
A 2.2.6	Formation professionnelle	D 2.6	Correction des notices mises en machine
A 2.2.7	Gestion de l'économet et du matériel	D 2.7	Administration des échanges
A 2.2.8	Poste, réception/expédition, transports	D 2.8.1	Périodiques
A 2.2.9	Maintenance du parc informatique local	D 2.8.2	Suites
		D 2.9	Documentation vaudoise
B	<i>Activités publiques</i>	D 2.10	Inexistant à la BCU/R (input des notices MOCA en ordinateur)
B 1	BCU/D (Bâtiment central et Bibl. Fac. des sciences humaines)	D 2.11	Séances de formation continue et des commissions
B 1.1	Prêt à domicile		
B 1.2	Gestion des salles publiques (surveillance, renseignements)	E	<i>Collections spéciales</i>
B 1.3	Gestion des magasins fermés	E 1	BCU/D
B 1.4	Compris dans B 1.2 (renseignements au public)	E 1.1	Manuscripts
B 1.5.1	Traitement des bulletins de prêt interbibliothèques reçus d'ailleurs	E 1.2	Réserve précieuse
B 1.5.2	Traitement des bulletins de prêt interbibliothèques expédiés par BCU/D	E 2	BCU/R
B 1.5.3	Administration du prêt interbibliothèques	E 2.1	Inexistant à la BCU/R
B 1.5.4	Manutention des volumes du prêt interbibliothèques	E 2.2	Réserve précieuse, pour mémoire
B 1.6	Photographie et photocopie	E 2.3.1	Acquisition et catalogage des disques
B 1.7	Inexistant à la BCU/D (vestiaire)	E 2.3.2	Acquisition et catalogage des partitions musicales
B 1.8	Préparation d'exposition	E 2.3.3	Archives musicales
B 1.9	Accès aux bases de données étrangères	E 2.4	Bibliothèque des Cèdres
B 2	BCU/R		
B 2.1	Prêt à domicile (livres et disques)		
B 2.2	Gestion de la salle de travail		
B 2.3	Gestion des magasins fermés		
B 2.4	Renseignements au public		
B 2.5.1	Traitement des bulletins de prêt interbibliothèques reçus d'ailleurs		
B 2.5.2	Traitement des bulletins de prêt interbibliothèques expédiés par BCU/R		
B 2.5.3	Administration du prêt interbibliothèques		
B 2.5.4	Manutention des volumes du prêt interbibliothèques		
B 2.6	Photocopie		
B 2.7	Vestiaire		
B 2.8	Préparation d'exposition		
B 2.9	Inexistant à la BCU/R (accès aux bases de données étrangères)		
C	<i>Activités techniques</i>		
C 1	BCU/D		
C 1.1	Reliure		
C 1.2	Préparation de la reliure		
C 1.3	Etiquetage		
C 2	BCU/R		
C 2.1	Reliure		
C 2.2	Préparation de la reliure		
C 2.3	Etiquetage		
D	<i>Activités scientifiques</i>		
D 1	BCU/D		
D 1.1	Sélection des acquisitions		
D 1.2	Vérification catalographique et bibliographique des acquisitions		
D 1.3	Saisie des commandes en ordinateur		
D 1.4	Catalogue matières et indexation CDU		
D 1.5	Catalogue auteurs/titres		
D 1.6	Correction des notices mises en machine		
D 1.7	Administration des échanges		
D 1.8	Publications en séries		
D 1.9	Inexistant à la BCU/D (documentation vaudoise)		
D 1.10	Input des notices MOCA en ordinateur		
D 1.11	Séances de formation continue et des commissions		

L'analyse de l'activité de chaque employé, soit le découpage du temps passé à chacune de ses activités, est la tâche la plus ardue. Nous l'avons fait en partie en questionnant les intéressés directement, en partie en discutant avec nos proches collaborateurs. Il est évident que les résultats sont subjectifs, mais lorsque l'avis des intéressés et celui des membres de la direction ou du chef de section se recoupent, on peut admettre que l'on atteint presque des résultats objectifs. Sur le tableau de la figure 4 apparaissent, pour chaque activité, deux nombres:

- le premier est le numéro d'identification du personnel de la BCU,
- le second, en italique, le pourcentage de son temps – quel qu'il soit – affecté à l'activité considérée.

Evaluation de l'emploi du temps de chaque personne par catégorie d'activité (exemple partiel) (fig. 4)

No d'identification des activités	Désignation des activités	No d'identification des personnes/pourcentage de son temps consacré à chaque activité						
B Activités publiques								
B 1	BCU/D (bâtiment central et BFSH)							
1.1	Prêt à domicile	17/15	34/20	46/100	54/20	57/20	67/15	
		71/20	76/100	83/40	90/20	91/20	95/20	
		107/15	108/20	114/15	120/15	128/15	148/100	
		150/25	152/15	153/25	171/15	175/15		
1.2	Gestion des salles publiques (surveillance, rangement, renseignements)	13/5	17/11	49/10	54/6	55/10	60/100	
		66/100	67/80	71/8	75/25	77/100	80/5	
		90/5	91/6	92/24	108/6	110/5	112/12	
		113/10	120/6	126/5	152/8	162/100	166/100	
		167/100	168/100	169/100	175/5	176/5	57/6	
1.3	Gestion des magasins fermés	10/100	44/100					
1.4	Renseignements	voir sous 1.2						
1.5.1	Prêt interbibliothèques	34/10	57/10	58/50	72/50			
1.5.2		47/100	64/100	150/25	153/25			
1.5.3		58/50	72/50	173/10				
1.5.4		30/60						
(...)								
C Activités techniques								
C 2	BCU/R							
2.1	Reliure	59/100	138/100					
2.2	Préparation à la reliure	43/20						
2.3	Etiquetage	65/100	123/100					

Lorsque toutes les activités ont été passées en revue et que toutes les personnes ont été casées, on doit calculer les salaires individuels, ce qui n'est pas la plus petite aventure. Le document de base pour ce calcul est le décompte annuel de toutes les personnes qui ont émargé au budget de la BCU/L, auxquelles s'ajoutent celles qui ont été rémunérées sur les crédits spéciaux extra-budgétaires.

Le décompte se présente ainsi:

001	Traitement	61 302.— +
003	Allocation de ménage	1 200.— +
004	Allocation enfant	2 580.— +
005	Prime annuelle	1 200.— +
020		245.70 + -
040	Cotisation caisse pension	4 093.50 -
041		86.40 -
065	Ass. acc. non prof. CCVAMA	218.75 -
096	Cotisation ass. chômage	185.55 -
097	Cotisation AVS, AI, APG	3 137.40 -

La répartition des dépenses pour le personnel se conforme au plan comptable de l'Etat, nous obligeant à faire des tableaux pour chacune des deux bibliothèques en établissant une concordance entre les noms de personnes et les numéros d'identification. Les résultats de ces calculs ont été reportés dans le tableau de la figure 5 avec les numéros d'identification pour faciliter le calcul.

Calcul des dépenses engagées par l'Etat pour chaque employé de la BCU/L (exemple partiel) (fig. 5)

No d'identification des personnes	Traitement	Ménage	Enfants	Caisse de Pension	L.A.A	AVS	Cotisation caisse de chômage	Total
54	32 637	0	0	4 018	400	1 632	98	38 785
14	26 838	0	0	3 241	329	1 342	81	31 831
31	67 671	700	0	8 821	819	3 384	197	81 592
32	62 833	1 200	1 290	8 200	770	3 142	184	77 619
75	31 596	0	0	3 868	387	1 580	95	37 526
41	446	0	0	0	5	22	1	474
98	3 884	0	0	0	48	194	12	4 138
26	58 471	1 200	2 580	7 678	716	2 924	174	73 743
34	69 191	1 470	4 280	9 184	838	3 460	202	88 625
53	19 326	0	0	2 323	237	1 072	64	22 910

L'opération suivante consiste à reprendre le tableau de l'évaluation de l'emploi du temps (fig. 4) et à y remplacer les pourcents d'occupation par le pourcent du *salaire* correspondant (ici le salaire est pris dans le sens «dépense globale de l'Etat pour l'employé»).

Ainsi pour un salaire global (fictif) de Fr. 66 283.—, l'employé no 24 consacre:

26 % de son temps aux acquisitions	= 17 234.—
20 % au catalogue matières	= 13 257.—
18 % au catalogue auteurs/titres	= 11 931.—
21 % à la correction du catalogage	= 13 919.—
3 % à des vérifications bibliographiques	= 1 988.—
6 % aux renseignements au public	= 3 977.—
6 % à la formation continue	= 3 977.—

Lorsque ce report a été opéré, on peut calculer le coût de chaque section et sous-section de la bibliothèque. Ainsi les dépenses salariales pour les activités techniques de la BCU/R:

C 2	BCU/R			
2.1	Reliure	59/100	48 296.—	
		138/100	5 288.—	
			53 584.—	53 584.—
2.2	Préparation à la reliure	43/20	8 698.—	8 698.—
2.3	Etiquetage	65/100	19 712.—	
		123/100	23 585.—	
			43 297.—	
			Total	105 579.—

Lorsque l'ensemble de ces calculs a été effectué, on peut établir la récapitulation générale reproduite à la page suivante (fig. 6).

De ce tableau récapitulatif, il est possible de passer aux résultats finals.

On procède tout d'abord à la répartition des dépenses d'exploitation et de matériel entre les diverses activités de la bibliothèque (fig. 7)

Répartition des dépenses de matériel par groupe d'activités proportionnellement aux dépenses engagées pour le personnel (fig. 7)

Somme à répartir: 1 138 567.—*

		Personnel**	%	Matériel	Total
A 1	Activités générales	929 010.—	14,063	160 117.—	1 089 127.—
A 2	Activités générales	805 322.80	12,192	138 814.—	944 137.—
B	Activités publiques	1 664 680.20	25,2	286 919.—	1 951 599.—
C	Activités techniques	515 690.70	7,806	88 876.—	604 567.—
D	Activités scientifiques	2 377 945.20	35,997	409 880.—	2 787 825.—
E	Collections spéciales	313 226.80	4,742	53 991.—	367 217.—
	Total	6 605 875.70 **	100	1 138 567.—	7 744 472.—

* Pour permettre d'établir des comparaisons avec d'autres bibliothèques sur la base de la Statistique des bibliothèques suisses, les montants affectés à la location de bureaux ont été déduits de la somme inscrite au budget de la BCU/L (fig. 1, lettre b).

** Afin d'obtenir un chiffre correspondant plus exactement à la réalité des charges salariales, les dépenses concernant le personnel (transports, vacations, subsides pour repas, frais de formation des stagiaires) qui ne sont pas prévues à la rubrique «traitements du personnel» du budget de la BCU/L (fig. 1, lettre a) ont été ajoutées dans ce tableau.

La seconde démarche consiste à répartir les frais généraux (activités générales A 1 et A 2) sur les activités de production de la bibliothèque.

Répartition des dépenses des activités générales sur les autres groupes d'activités (fig. 8)

Somme à répartir: A 1 + A 2 = 1 089 127.— + 944 137.— = 2 033 264.—

		Total initial (fig. 7)	%	A 1 + A 2	Total final
B	Activités publiques	1 951 599.—	34,171	694 787.—	2 646 386.—
C	Activités techniques	604 567.—	10,586	215 241.—	819 808.—
D	Activités scientifiques	2 787 825.—	48,813	992 497.—	3 780 322.—
E	Collections spéciales	367 217.—	6,43	130 739.—	497 956.—
	Total	5 711 208.—	100	2 033 264.—	7 744 472.—

Tableau récapitulatif des dépenses pour le personnel (fig. 6)

<i>A 1 Activités générales de l'institution</i>				
A 1				
A 1.1			91 270.80	
A 1.2.1			40 464.50	
A 1.2.2			189 492.90	
A 1.2.3			82 359.80	
A 1.2.4			142 923.10	
A 1.3			355 577.20	
A 1.4			26 921.70	
			929 010.—	929 010.—
<i>A 2 Activités générales: niveau des unités budgétaires</i>				
A 2				
A 2.1	BCU/D	A 2.2	BCU/R	Total
A 2.1.1	111 995.20	A 2.2.1	95 836.80	207 832.—
A 2.1.2	68 138.10	A 2.2.2	17 396.—	85 534.10
A 2.1.3	26 691.20	A 2.2.3	26 756.40	53 447.60
A 2.1.4	122 837.10	A 2.2.4	65 378.—	188 215.10
A 2.1.5	73 572.—	A 2.2.5	32 084.90	105 656.90
A 2.1.6	18 984.60	A 2.2.6	5 154.10	24 138.70
A 2.1.7	33 923.60	A 2.2.7	17 947.80	51 871.40
A 2.1.8	72 365.20	A 2.2.8	16 281.80	88 646.90
	528 507.—		276 815.80	805 322.80
<i>B Activités publiques</i>				
B				
B 1	BCU/D	B 2	BCU/R	Total
B 1.1	277 094.50	B 2.1.1	143 327.60	473 603.30
		B 2.1.2	53 181.20	297 907.60
B 1.2	175 271.40	B 2.2	122 636.20	213 402.40
B 1.3	105 702.—	B 2.3	107 700.40	49 695.90
B 1.4	—.—	B 2.4	49 695.90	64 347.40
B 1.5.1	40 669.10	B 2.5.1	23 678.30	100 713.60
B 1.5.2	74 177.50	B 2.5.2	26 536.10	59 322.90
B 1.5.3	30 916.20	B 2.5.3	28 406.70	57 572.20
B 1.5.4	30 469.20	B 2.5.4	27 103.—	119 360.80
B 1.6	114 381.—	B 2.6	4 979.80	96 067.—
B 1.7	—.—	B 2.7	96 067.—	15 334.10
B 1.8	6 950.20	B 2.8	8 383.90	117 143.—
B 1.9	117 143.—	B 2.9	—.—	1 664 680.20
	972 774.10		691 906.10	
<i>C Activités techniques</i>				
C				
C 1	BCU/D	C 2	BCU/R	Total
C 1.1	187 111.60	C 2.1	53 584.—	240 695.60
C 1.2	32 878.60	C 2.2	8 698.—	41 576.60
C 1.3	190 121.50	C 2.3	43 297.—	233 418.50
	410 111.70		105 579.—	515 690.70
<i>D Activités scientifiques</i>				
D				
D 1	BCU/D	D 2	BCU/R	Total
D 1.1	79 520.70	D 2.1	45 323.30	124 844.—
D 1.2	50 847.70	D 2.2	65 023.50	115 871.20
D 1.3	58 572.40	D 2.3	24 818.10	83 390.50
D 1.4	214 338.50	D 2.4	33 109.70	247 448.20
D 1.5	680 465.70	D 2.5	202 491.60	882 957.30
D 1.6	131 062.10	D 2.6	57 921.50	188 983.60
D 1.7	73 738.—	D 2.7	6 087.10	79 825.10
D 1.8	256 785.50	D 2.8	123 200.80	379 986.30
D 1.9	—.—	D 2.9	104 280.40	104 280.40
D 1.10	83 470.10	D 2.10	—.—	83 470.10
D 1.11	56 115.80	D 2.11	30 773.70	86 889.50
	1 684 916.50		693 028.70	2 377 945.20
<i>E Collections spéciales</i>				
E				
E 1	BCU/D	E 2	BCU/R	Total
E 1.1	58 665.—			58 665.—
E 1.2	77 929.80			77 929.80
		E 2.3.1	37 010.50	37 010.50
		E 2.3.2	23 530.50	23 530.50
		E 2.3.3	10 142.—	10 142.—
		E 2.4	105 949.—	105 949.—
	136 594.80		176 632.—	313 226.80
Total				6 605 875.70

La dernière démarche consiste à calculer les dépenses par activité et par bibliothèque puisque l'un des buts à atteindre consiste à comparer les coûts de production dans les deux bibliothèques.

Calcul des dépenses par bibliothèque (fig. 8)

	BCU/D	BCU/R	Total
B Activités publiques	972 774.—	691 906.—	1 664 680.—
% Matériel	167 664.—	119 255.—	286 919.—
% Activités générales	406 006.—	288 781.—	694 787.—
Total	1 546 444.—	1 099 942.—	2 646 386.—
C Activités techniques	410 112.—	105 579.—	515 691.—
% Matériel	70 683.—	18 193.—	88 876.—
% Activités générales	171 181.—	44 060.—	215 241.—
Total	651 976.—	167 832.—	819 808.—
D Activités scientifiques	1 684 915.—	693 029.—	2 377 944.—
% Matériel	290 424.—	119 456.—	409 880.—
% Activités générales	703 244.—	289 253.—	992 497.—
Total	2 678 583.—	1 101 738.—	3 780 321.—
E Collections spéciales	136 595.—	176 632.—	313 227.—
% Matériel	23 545.—	30 446.—	53 991.—
% Activités générales	57 014.—	73 725.—	130 739.—
Total	217 154.—	280 803.—	497 957.—

Quelques résultats de l'analyse

Les calculs effectués jusqu'ici offrent les matériaux de base pour affiner l'évaluation des coûts de production de la bibliothèque. Au moyen de sept tableaux brièvement commentés, nous présentons ci-après quelques unes des possibilités d'exploitation de ces données.

Tableau A: Approche globale par catégorie de dépenses

	1978	1984	% croissance
a) Personnel	3 328 793.—	6 605 875.—	98,44
b) Matériel	616 357.—	1 138 567.—	84,73
c) Collections	1 258 012.—	2 028 058.—	61,21

Augmentation du coût de la vie: 1978 = 100,00 1984 = 128,31

Si la croissance n'avait fait que compenser l'augmentation du coût de la vie, les dépenses auraient dû se situer autour de:

a) Personnel	4 271 174.—
b) Matériel	790 867.—
c) Collections	1 614 155.—

Explications:

- L'ouverture d'une nouvelle bibliothèque (BCU/D) explique l'accroissement considérable des dépenses pour le personnel et le matériel.
- En 1983, la bibliothèque de la Faculté des Lettres a été absorbée par la BCU/D.
- Les travaux de transfert à Dorigny ont été poursuivis en 1984 (crédits extraordinaires dépensés en 1984: 698 000.—).

Pour vérifier si l'accroissement des crédits d'acquisition est réel ou non, il faudra étudier le prix moyen des achats. Mais on peut déjà dire que le taux de change du dollar américain est une des causes du renchérissement: 1978: 1 \$ = Fr. 1.50; 1984: 1 \$ = Fr. 2.50.

Tableau B: Approche globale: comparaison des sommes dépensées pour le personnel

	1978	1984	
A Activités générales	704 482.—	1 734 333.—	+ 146,18 %
B Activités publiques	741 894.—	1 664 680.—	+ 143,82 %
C Activités techniques	264 788.—	515 690.—	+ 94,75 %
D Activités scientifiques	1 340 812.—	2 377 945.—	+ 77,35 %
E Collections spéciales	276 817.—	313 226.—	+ 13,15 %

On constate que la croissance globale des dépenses pour le personnel (+ 98,44 %) selon le tableau A a été très inégalement répartie. La duplication des services est une cause de renchérissement, si l'on avait fermé la bibliothèque de la Riponne au profit de Dorigny, on aurait certainement épargné 15 à 20 % des dépenses pour le personnel. Mais cela aurait été au détriment du public. En ce qui concerne les collections spéciales, il faut noter que:

- la section des estampes a été transférée en 1979 au Musée de l'Elysée;

2. le bibliothécaire, responsable des archives musicales, avait un congé non payé de dix mois en 1984.

salaires des coordinateurs, ce taux sera réduit de 1%. Mais cela ne suffira pas.

Avec ces deux corrections, la croissance serait la suivante:

	1978	1984	
E Collections spéciales	219 931.—	363 226.—	+ 65,15 %

De ce tableau, on peut déduire les tendances générales de la croissance: le coût des activités générales croît plus fortement que les autres postes. Nous l'avons dit, cela tient à la duplication des sièges, à l'absorption de la bibliothèque de la Faculté des Lettres, mais aussi et surtout à la création du réseau REBUS.

Les dépenses générales, ce qu'on appelle les frais généraux dans les sociétés anonymes, ne devraient pas dépasser le 20 % des dépenses. Or on constate qu'elles représentent 26,25 %. Cela signifie que nous sommes un peu suréquipés de ce côté-ci et qu'aucun nouveau poste ne doit être créé. Lorsque REBUS assumera le

Tableau C

On peut se demander s'il y a une répartition idéale des dépenses de personnel entre les cinq groupes d'activités d'une bibliothèque. C'est ce que nous avons essayé de faire dans une étude qui a paru dans le livre cité plus haut *l'Evaluation des bibliothèques universitaires*, et cela d'une manière pragmatique en comparant les résultats des sept grandes bibliothèques universitaires et de la Bibliothèque nationale. Afin de fixer une moyenne relativement fiable, nous avons supprimé le résultat le plus éloigné de la moyenne (à la manière des juges de patinage artistique). Nous avons trouvé les résultats suivants (portant sur les salaires seuls):

(Tabl. C)	Bâle UB	Berne BN	Berne STUB	Fribourg BCU	Genève BPU	Lausanne BCU	Zurich ETH	Zurich ZB	Moyenne (1978) Suisse
1. Services généraux	16,15 %	9,46 %	15,21 %	20,21 %	16,74 %	18,81 %	19,14 %	13,05 %	16 % sans la BN: 17 %
2. Services au public	24,90 %	22,63 %	19,90 %	18,22 %	29,22 %	21,12 %	18,20 %	21,12 %	22 % sans la BPU/GE: 21 %
3. Reliure	5,06 %	3,11 %	8,29 %	16,46 %	9,83 %	8,09 %	2,99 %	4,95 %	7 % sans BCU/FR: 6 %
4. Services scientif.	46,41 %	40,86 %	56,60 %	40,68 %	26,30 %	44,20 %	45,88 %	49,60 %	43 % sans BPU/GE: 46 %
5. Collections spéciales	7,48 %	23,94 %		4,48 %	17,91 %	7,78 %	13,79 %	11,28 %	12 % sans BN: 10 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tableau D

Si maintenant on compare les résultats de l'année 1978 à ceux de 1984, on a le tableau suivant:

	moyenne suisse	BCU/1978	BCU/1984
Activités générales	17 %	18,81 %	26,25 %
Activités publiques	21 %	21,12 %	25,02 %
Activités techniques	6 %	8,09 %	7,80 %
Activités scientifiques	46 %	44,20 %	36,00 %
Collections spéciales	10 %	7,78 %	4,74 %

On constate donc que les activités générales coûtent beaucoup plus, ainsi que les activités publiques.

Nous rapportons ci-après quelques exemples de calcul du coût de production à l'unité, avec une double comparaison: 1978 et 1984; BCU/D et BCU/R:

Tableau E: Coût global du prêt d'un livre (calculé sur l'ensemble des dépenses pour les activités publiques)

1978	BCU/D - 1984	BCU/R - 1984
$\frac{1\,046\,234}{131\,537} = \text{Fr. } 7.95$	$\frac{1\,546\,444}{126\,540} = \text{Fr. } 12.22$	$\frac{1\,099\,942}{73\,691} = \text{Fr. } 14.93$

Tableau F: Prêt interbibliothèques

F I: Coût du traitement des bulletins venus d'ailleurs

	1978	BCU/D 1984	BCU/R 1984	Augmentation due au coût de la vie
Salaires	16 462	40 669	23 678	28,31 %
Participation aux dépenses matériel	2 083	6 465	3 768	
Participation aux dépenses activités générales	4 673	16 765	9 772	
	23 217	63 899	37 218	
Nombre de bulletins traités	12 910	8 627	7 373	
Coût à l'unité	Fr. 1.80	7.41	5.05	Fr. 0.51

F II: Coût du traitement des bulletins émis par la BCU/L

	1978	BCU/D 1984	BCU/R 1984	
Salaires	36 509	74 177	26 536	
Participation aux dépenses matériel	4 620	11 793	4 217	
Participation aux dépenses activités générales	10 355	30 582	10 936	
	51 484	116 553	41 689	
Nombre de bulletins traités	11 965	6 839	3 704	
Coût à l'unité	Fr. 7.33	17.04	11.26	Fr. 2.08

F III: Coût de l'administration et de la manutention du prêt interbibliothèques

	1978	BCU/D 1984	BCU/R 1984	
Salaires	34 713	61 385	55 509	
Participation aux dépenses matériel	4 393	9 756	8 818	
Participation aux dépenses activités générales	9 850	25 308	22 867	
	48 956	96 449	67 184	
Nombre de livres empruntés ou prêtés à d'autres bibl. (y.c. prêt sous forme de photocopies)	11 965	12 339	5 060	
Coût à l'unité	Fr. 4.09	7.82	13.28	Fr. 1.16

F IV: Coût du prêt d'un volume par la BCU à une autre bibliothèque (frais de port non compris)

1978	BCU/D 1984	BCU/R 1984
1.80 + 4.09 = Fr. 5.89	7.41 + 7.82 = Fr. 15.23	5.05 + 13.28 = Fr. 18.33
Coût de l'emprunt d'un volume par la BCU à une autre bibliothèque		
7.33 + 4.09 = Fr. 11.42	17.04 + 7.82 = Fr. 24.86	11.26 + 13.28 = Fr. 24.54

Tableau G: Coût global du traitement catalographique

	1978	BCU/D	BCU/R
Dépenses globales pour les activités scientifiques	1 890 828	2 673 002	1 089 151
Nombre de notices produites	29 075	36 561	12 673
Coût brut à l'unité	Fr. 65.03	73.10	85.94

Pour la BCU/D, le nombre de notices se divise en notices nouvelles: 18 320
et notices MOCA: 18 247

Coût d'une notice MOCA:

Personnel: 262 685 = 15,44 % des dépenses pour le personnel des activités scientifiques BCU/D

Participation aux dépenses matériel 15,44 % de 270 539 = 41 771

Participation aux dépenses activités générales 15,44 % de 701 633 = 108 332

412 788

Nombre de notices MOCA 18 247

Coût de la notice Fr. 22.62

Coût moyen du traitement d'un volume incorporé à la BCU/D 2 673 002

MOCA - 412 788

2 260 214 : 18 320 = Fr. 123.37

2 260 214

Les résultats doivent être utilisés avec précaution, car on peut encore affiner la recherche, par exemple si l'on veut calculer exactement le coût moyen de production d'une notice. Chacun sait que le catalogage varie d'une bibliothèque à l'autre, mais surtout qu'une notice peut provoquer de longues recherches tandis qu'une autre peut être facilement rédigée en quelques minutes.

Ainsi que nous l'avons écrit dans notre introduction, l'analyse du coût de production n'est qu'une des techniques de mesure de l'efficacité de la bibliothèque. Elle doit être accompagnée des autres approches si l'on veut aboutir à des conclusions solides.

Abréviations utilisées

BCU/D	Bibliothèque Cantonale et Universitaire / Dorigny (Bibliothèque universitaire centrale située sur un nouveau campus, ouverte en 1982; une des deux bibliothèques constituant la BCU/L)
BCU/L	Bibliothèque Cantonale et Universitaire / Lausanne (Comprend BCU/D et BCU/R)
BCU/R	Bibliothèque Cantonale et Universitaire / place de la Riponne (Bibliothèque cantonale située au centre ville; une des deux bibliothèques constituant la BCU/L)
BUD	Bureau de construction de la cité Universitaire de Dorigny
MOCA	Mise en Ordinateur du Catalogue Ancien (opération de recatalogage)
REBUS	Réseau des Bibliothèques Utilisant SIBIL
SIBIL	Système Informatique pour les Bibliothèques universitaires de Lausanne

Adresse de l'auteur:

Jean-Pierre Clavel
Directeur
Bibliothèque cantonale et universitaire
Palais de Rumine
Place de la Riponne, 6
1005 Lausanne

Des bibliothèques dans la rue

Une action des Bibliothèques municipales genevoises

Catherine Barut et Isabelle Wenger

Dans le cadre de leur travail de diplôme (EBG)¹, les auteurs et six autres stagiaires sont «descendus dans la rue» à la rencontre des enfants non-lecteurs. Cette action, inscrite dans le projet d'animation du secteur jeunes des Bibliothèques municipales genevoises, a été basée sur les expériences du Mouvement ATD-Quart Monde² (Fribourg et Bâle pour la Suisse) et de La Joie par les livres (Clamart/Paris). Les deux diplômantes nous livrent ici le reflet de leurs activités et les réflexions qu'elles leur ont suggérées.

Im Rahmen einer Diplomarbeit an der Ecole de Bibliothécaires in Genf¹ sind die beiden Autorinnen, unterstützt von sechs Volontären, «auf die Strasse» gegangen und haben dort versucht, vor allem nicht-lesende Kinder anzusprechen. Diese Aktion war Teil eines Projektes der Kinder- und Jugend-Abteilung der Bibliothèques municipales genevoises und baute auf den Erfahrungen der Bewegung ATD-Vierte Welt² (in der Schweiz: Fribourg und Basel) sowie des Projekts *La Joie par les livres* (Clamart/Paris) auf. Die beiden Diplomandinnen berichten hier über ihre «Strassenarbeit» und machen sich auch Gedanken über mögliche Konsequenzen derselben für die Arbeit in der Bibliothek.

Nell'ambito del loro lavoro di diploma (EBG)¹ gli autori sono andati per la città con sei praticanti alla ricerca di bambini che non leggono. L'azione, iscritta nel progetto di animazione del settore «giovani» delle biblioteche municipali ginevrine, si basava sulle esperienze del Movimento ATD-Quarto Mondo² (a Friburgo e a Basilea, in Svizzera) e della Joie par les livres (Clamart/Parigi). Le due candidate al diploma illustrano in questo articolo le loro attività e le riflessioni che ne hanno tratto.

Que signifie une action *bibliothèque dans la rue*? Constatant, comme beaucoup de bibliothécaires, la faible proportion d'enfants touchés par les bibliothèques municipales, nous avons souhaité aller au-devant des non-lecteurs en leur proposant de découvrir le monde des livres. Sortis des structures institutionnelles, nous nous sommes installés sur les terrains de jeux et avons tenté de susciter une rencontre entre l'enfant et le livre.

¹ Le mémoire de diplôme fera l'objet d'une publication à paraître en avril prochain aux Editions IES (Case postale 179, 1211 Genève 4)

² Vgl. K. Israel. – Die Bewegung ATD-Vierte Welt. – In: *Nachrichten VSB/SVD*, vol. 60 (1984) No 4, S. 215–218.