

Réflexions

Douglas Betts
Surrey County library

LA GESTION DES FONDS : LE FOND DU PROBLÈME*

ATTENTION aux faux amis : *stock management* ne se traduit pas par gestion de stock, mais par gestion de fond autant que par gestion du fonds. Autrement dit, la gestion du fonds débouche sur une optimisation de l'ensemble des ressources de l'établissement : les collections bien sûr, mais aussi les crédits et le personnel.

Je ne cherche pas, dans cet article, à « vendre » mon analyse de la situation actuelle, d'un point de vue social, politique, économique ou managérial, pas plus que ma définition de la notion de service ou qu'une série de techniques. Je souhaite plutôt identifier certains problèmes et proposer une façon de les aborder. J'utilise ici le mot problème pour désigner deux phénomènes : d'une part, les contraintes et les pressions que nous subissons de l'extérieur et qui sont apparemment difficiles ou impossibles à éviter. Voilà ce que j'appellerais volontiers les vrais problèmes, dus aux aléas politiques et économiques de l'administration, au niveau national et local, ou peut-être aussi à la nature même de la demande du public. D'autre part, j'emploie le terme de problème pour désigner les carences dont nous sommes seuls responsables : le manque de connaissances de base indispensables ou bien le refus d'exercer une véritable gestion pour se contenter d'administrer, ou encore l'incapacité à affronter le changement. Il y a évidemment une interaction entre les deux types de problèmes, de sorte que les premiers relèvent souvent directement des seconds, ceux que nous pouvons tenter de résoudre, ou bien peuvent y être rapportés.

Budgets de crise

La plus grande difficulté qui nous soit imposée de l'extérieur vient sans doute à l'heure actuelle des réductions budgétaires. Le mot « restriction » résonne partout. Pour les besoins de cet article, j'ai décidé de considérer notre niveau de financement comme un facteur

* La communication dont nous publions la traduction a été présentée au séminaire du Library and information research Group à Sheffield en juin 1984. Elle est parue sous le titre « Stock management » dans l'ouvrage édité par Colin Harris et Brian Clifford en 1985, à Londres, aux éditions Taylor Graham : *Public libraries : reappraisal and re-structuring*.

imposé, qu'il nous est impossible de modifier de façon substantielle, et qui ne risque pas d'être augmenté par les politiciens, de leur propre chef. Cette hypothèse peut être inexacte dans certains cas : il y a des municipalités où le budget de la bibliothèque est resté pratiquement intact, d'autres où il a été peu entamé, d'autres même où il a bénéficié d'une rallonge... Je ne nierai certainement pas l'influence de l'habileté politique du bibliothécaire ou de l'attitude du public dans quelques-uns de ces cas. Ces exemples se raréfient cependant au fil des ans. Et des années de restrictions budgétaires systématiques vont rendre impossible la remise à niveau de certains services par la municipalité suivante, parce que l'augmentation d'impôt qui la rendrait réalisable sera presque toujours politiquement inacceptable. Nous avons fini de manger notre pain blanc. Nous entrons malheureusement dans une période de budgets décroissants. Il est clair que se battre pour obtenir des ressources continuera à être notre tâche politique majeure, mais désormais cette lutte sera toujours au diapason des réalités politiques locales. A l'heure actuelle, aucun seuil de financement plancher n'a été établi et le pronostic réaliste est que les choses vont empirer, non pas en prélude à une quelconque amélioration, mais pour se stabiliser à un nouveau seuil, inférieur.

Crise de gestion

A ce niveau de macro-problème, alors, notre réaction de gestionnaires face aux diminutions de crédits devient décisive. Les politiciens souhaitent, autant que faire se peut, des économies « invisibles » : évitez la fermeture de la bibliothèque, créez le moins possible de perturbations dans le service, évitez leur tout embarras. Au début des restrictions, nous avons très largement soutenu cette position. Les crédits d'acquisitions ont été sévèrement amputés pour préserver l'accès du public et les services gros consommateurs de personnel. Mais ces crédits risquent de n'être jamais récupérés et seront à nouveau rognés, alors même que le personnel et les services auront été touchés de plein fouet. Lorsque nous conseillons nos autorités politiques et administratives sur la manière de répartir les coupes budgétaires, avons-nous raison d'essayer de protéger le personnel et de sacri-

fier les collections, même au tout début de l'opération ? Est-il, oui ou non, grave de réduire le budget des acquisitions ou, en d'autres termes, quels sont nos besoins financiers ? Eh bien, la réponse à la première question dépend de la réponse à la seconde, qu'en réalité nous ne connaissons pas. Nous voici donc dans la deuxième catégorie de problèmes, le manque de connaissances pour prendre nos décisions. Il n'y a pas lieu ici d'explorer en détail les alternatives aux réductions de crédits d'acquisitions. Mentionnons toutefois que, pour analyser la situation et prendre une décision, l'utilisation optimale des ressources en personnel est aussi importante à prendre en compte que celle des collections ou des autres ressources. Je reviendrai brièvement sur leur interaction à la fin de l'article.

Comme je l'ai dit, ma première et principale réponse à la question « *Comment optimiser l'utilisation des ressources ?* » sera « *Examinons le problème de plus près* ». Peut-être l'analyse des problèmes suggérera déjà quelques-unes des réponses. D'après mes calculs, 25 % des bibliothèques municipales en Grande-Bretagne ont leurs collections en difficulté et environ 30 autres % en très sérieuse difficulté. Cette conclusion est fondée sur une analyse sommaire des statistiques du CIPFA (Chartered institute of public finance and accountancy), sur une année seulement, 1982-1983. Je n'ai pas voulu prendre le risque d'être encore plus déprimé par une étude diachronique des années antérieures, et j'étais convaincu que le tableau s'assombrirait avec les résultats de 1983-1984. J'ai conscience du fait que les traits spécifiques de certaines municipalités ne ressortent peut-être pas des statistiques d'une seule année et que ce serait une erreur de faire totalement confiance aux chiffres. Il y a sûrement à la fois des faits qui restent obscurs et impossibles à interpréter, et un certain nombre de relevés tout à fait invraisemblables. Mais, à mon avis, les chiffres concernant les sorties d'ouvrages (non publiés, mais disponibles au CIPFA), joints aux dépenses en livres et au volume d'accroissement des fonds, permettent de cerner la réalité. Une marge d'erreur de 10 % ne changerait pas substantiellement mes conclusions.

Pour moi, chaque sortie d'ouvrage représente une « usure » du

fonds. Même si l'emprunteur ne réussit pas à lire l'ouvrage en entier, ou même s'il ne le lit pas du tout, ce qui constitue cette usure, c'est, d'une part, la détérioration qu'impliquent la sélection, l'enregistrement du prêt, le transport à la maison et l'examen ou la lecture et, d'autre part, le temps d'immobilisation de l'ouvrage (généralement entre deux et trois semaines).

Chaque ouvrage a une capacité de sortie limitée par ses délais d'indisponibilité et par sa détérioration. La somme de tous les prêts (les « sorties » annuelles) représente l'usure globale des collections placées sous votre responsabilité. Si leur volume et leur utilisation doivent se maintenir à leur niveau actuel, le remplacement de l'usure s'impose. Autrement dit, les prêts potentiels des nouveaux ouvrages doivent être égaux à ceux qui ont été faits. Une rapide analyse des données brutes indique que le volume de sorties potentielles exigé des acquisitions varie entre 21 et 99 par ouvrage dans les bibliothèques municipales de Grande-Bretagne. La moyenne est de 53 et la médiane de 52, mais c'est l'ordre de grandeur qui est le plus révélateur.

Rotations vertigineuses

Selon moi, sur les 160 bibliothèques pour lesquelles les calculs peuvent être effectués, 47 exploitent leur fonds au-delà de ce qu'il est possible sans revoir radicalement les politiques d'acquisition et d'utilisation. Leurs responsables comptent en moyenne sur 60 sorties et plus pour chaque nouveau livre, dans 9 cas, avec un objectif de plus de 70, dans 5 cas, plus de 80 et dans 5 même, plus de 90. 42 autres bibliothèques enfin tournent à plus de 50 prêts par volume, dont 23 à plus de 55.

Il semble que 60 prêts, dans la durée moyenne de vie d'un ouvrage, soit un objectif tout à fait réalisable. Les romans reliés¹ pour adultes sortent souvent 80 fois et probablement davantage dans les bibliothèques plus importantes. Si vous observez l'utilisation courante des autres catégories d'ou-

vrages, à part celle des documentaires les plus populaires, vous n'aboutirez probablement pas aux mêmes résultats. Plus la part de romans reliés dans les acquisitions est faible et le nombre de petits points de desserte élevés, plus il est difficile d'atteindre ce taux de rotation. Mon pessimisme ne tient pas, évidemment, aux capacités de résistance des *hard backs* qui peuvent certainement soutenir le même rythme de prêts qu'un roman populaire dans une bibliothèque dynamique, mais aux conditions de ce type même de performance : taille de la bibliothèque, importance du public et politique de maintien du niveau des acquisitions.

En outre, les statistiques du CIPFA n'indiquent pas la proportion des *paper backs* dans les acquisitions. Un roman broché sortira en moyenne 35 fois avant d'être complètement hors d'usage. Une indication du volume probable des *paper backs* est donnée par le calcul du coût moyen par ouvrage. Sauf cas particulier, ce coût varie de 2,70 à 6,30 GBP, avec une moyenne de 4,40 GBP et une médiane de 4,50. Au niveau des prix de 1982-1983, tout ratio se situant au-dessous de 4,50 GBP indique sûrement une forte proportion de *paper backs*. 48 % de bibliothèques font partie de cette catégorie ; 20 % ont dépensé entre 4,50 et 5 GBP ; 30 % ont dépensé 5 GBP et plus par volume. Si les responsables qui escomptent un nombre élevé de prêts par volume n'achetaient que des livres reliés, l'écart entre l'usure du fonds et son renouvellement diminuerait. La corrélation entre les prévisions de sortie par volume neuf et le coût moyen d'un volume est positive, c'est-à-dire que les prévisions de forte rotation sont tendanciellement associées aux achats à plus fort coût. Le coefficient est de + 0,5. Heureusement, seulement 12 des 73 municipalités dépensant moins de 4,50 GBP par volume considèrent que leurs ouvrages doivent assurer 60 prêts ou plus, et 30 en attendent 50 sorties ou plus. Si le faible coût par volume prouve effectivement l'importance du livre broché dans les acquisitions, alors la combinaison de fortes prévisions et de faibles capacités de sortie aura une importance décisive pour l'utilisation de la bibliothèque. La situation peut être en réalité encore pire, puisque les ratios de coût moyen par volume incluent les ouvrages de référence qui les font croître.

1 *Hardbacks*: livres reliés à couverture rigide; *paperbacks*: livres brochés à couverture souple.

R

Plus dure sera la chute

Cette analyse, qui n'a qu'une valeur de premier diagnostic, doit au moins faire comprendre que certaines bibliothèques n'ont déjà plus les moyens de maintenir leur activité de prêt au niveau actuel. Elle montre également l'énorme fossé entre riches et pauvres. Alors que des bibliothèques renouvellent leurs collections à un niveau bien supérieur à celui de la demande, améliorant encore ainsi la qualité de leur service, d'autres la voient décliner d'année en année. Evidemment la vitesse à laquelle la qualité se détériore dépend de son niveau initial, mais les restrictions ont exacerbé les disparités d'un service « national » de bibliothèques déjà très inégal.

Les résultats de la bibliothèque peuvent rester stables, malgré la baisse de la satisfaction du public, du fait d'un plus grand nombre de prêts répondant moins à ses goûts ; mais il arrivera un moment où même les plus fidèles fervents de la bibliothèque ne trouveront plus assez d'ouvrages intéressants, et il faudra se résigner à un volume de prêt plus médiocre. Richesse ou pauvreté relatives ne sont, toutefois, pas des raisons pour ne pas tenter de tirer le meilleur parti de ce qu'on a, et même les bibliothèques les plus gravement atteintes doivent se montrer capables de retenir la plupart de leurs lecteurs en redéfinissant leur politique.

Après ces observations sur la situation de l'offre et de la demande, l'essentiel de ma réflexion porte sur quelques idées importantes dont nous avons besoin pour comprendre et agir. Toute décision rationnelle doit être prise sur une base concrète, et c'est de cette base que je veux discuter plutôt que de telle ou telle décision. Vos actions et vos décisions dépendent de votre jugement de professionnel et de gestionnaire.

Mon point de départ, c'est la situation actuelle dont j'essaie de tirer toutes les conséquences logiques. Que vous souhaitiez ou puissiez maintenir ce *statu quo* est une autre histoire. J'ai déjà évoqué notre incapacité à proposer des nouveautés en nombre suffisant pour maintenir le prêt à son rythme actuel. Il est clair que certains considèrent que ce n'est pas nécessaire pour toutes les catégories d'ouvrages et préfèrent affecter les crédits disponibles à celles qui sont les plus appréciées du

public. Si, toutefois, vous décidez de changer le *statu quo*, par nécessité ou pour des raisons politiques, vous aurez à affronter une nouvelle situation qui exigera à son tour analyse et solution. Théoriquement, rien dans ce qui suit ne vous empêche d'accorder la priorité aux plus défavorisés socialement ou culturellement, ou bien aux étudiants, aux enfants, aux personnes âgées, ou encore aux chômeurs, et d'investir en livres ou autres services appropriés, dont vous pensez (ou dont des recherches vous ont convaincu) qu'ils peuvent convenir à leurs besoins. Rien ne vous interdit en effet de changer vos choix budgétaires et de privilégier les activités sociales aux dépens des achats de documents, si vous pensez que c'est votre rôle et que vous en avez les moyens. L'identification de nouveaux besoins et de nouveaux modes pour y pourvoir ne doit connaître aucune limite, dès lors que vous êtes convaincus que l'offre actuelle ne répond pas à la demande latente.

Mon objectif, après tout, est d'intervenir sur l'optimisation de l'utilisation des ressources, et non sur la maximisation de l'utilisation, ni même sur la maximisation de l'utilisation des ressources. Tout ce que nous faisons aujourd'hui, ou souhaiterions faire à la place, a pourtant un coût et une rentabilité en termes d'utilisation, qui sont mesurables, peut-être difficilement, mais mesurables tout de même. L'impossibilité de mesurer directement la qualité ou la valeur d'un service rendu à un particulier ne devrait pas nous empêcher de calculer combien de fois ce service est rendu et à quel coût, d'évaluer quels autres moyens existent de fournir ce service et leurs coûts, de s'interroger enfin sur ce qu'il serait possible de faire d'autre avec cet argent. Si vous êtes capables de prévoir les résultats des différentes hypothèses de travail, vous disposez alors d'une base réelle pour prendre vos décisions. Les décisions peuvent toujours présenter une certaine valeur, les données n'en ont pas. Une chose est sûre : avec des ressources limitées, nous devons établir des priorités, prendre, s'il le faut, des mesures drastiques sur ce que nous ne pouvons pas faire, évaluer les conséquences probables de nos choix et nous tenir prêts à changer et à changer encore, au fur et à mesure des changements sociaux, politiques, technologiques et économiques.

Livres et tutti quanti

Si j'insiste tant aujourd'hui sur les livres et l'aspect quantitatif de la question, c'est parce que les livres dominent toujours massivement dans nos acquisitions (à plus de 95 %, selon les mêmes statistiques du CIPFA), et le prêt dans nos activités, et que notre gestion souffre d'une absence générale de chiffres significatifs et élaborés. Et

pourtant, toute ressource matérielle mise à la disposition du public peut être analysée et contrôlée. Le livre est encore la façon la plus répandue de mettre en forme l'information et l'expérience, mais les mêmes remarques s'appliquent aux cassettes, aux disques, aux disques compacts, à la vidéo, aux logiciels, aux banques de données, aux dossiers, périodiques et brochures. Ces principes valent pour la consultation des livres aussi bien que pour leur prêt. Les techniques et les fréquences de collecte des données seront différentes selon les cas et il conviendra de varier l'échantillonnage, les corrélations et l'analyse statistique. De toute manière, une fois que vous avez sauté le pas et entrepris l'étude du prêt, le reste n'est pas un problème.

La différence entre les évaluations quantitative et qualitative de l'utilisation des fonds n'est pas, en fait, aussi nette qu'il peut sembler au premier abord ou peut-être que les bibliothécaires veulent bien le croire. Si, en substance, la première a trait à la question « *Combien de livres ?* » et la seconde « *Quels livres ?* », certaines « qualités » des ouvrages peuvent être quantifiées, du moins de manière assez significative pour que les bibliothécaires prennent leur décision : par exemple, le sujet de l'ouvrage, sa catégorie, son niveau, son traitement. Connaître l'importance de la demande de manuels dans tel ou tel domaine sert à répondre aux deux questions à la fois : combien et lesquels ?, encore que connaître l'usage qui est fait de manuels déterminés puisse aussi être utile. Il vaut mieux cibler une recherche très précise sur les exceptions, plutôt que risquer d'être noyé par des données redondantes. Même dans ce cas, bien entendu, il est de plus en plus facile, grâce à l'informatique, de recueillir une information précise sous une forme qui orientera la prise de décision. Le système du *Public lending right*² analysant les prêts par auteur en est un exemple.

Quand le lecteur s'emmêle

Toutefois, des données qualitatives sont nécessaires dans nombre de secteurs qui ne relèvent pas d'une analyse des prêts. Le problème, à nouveau, n'est souvent pas tant la collecte des données que leur traitement pour qu'elles expriment une demande identifiable. On peut, par exemple, mesurer le taux d'échec des lecteurs dans leur recherche en rayon, sans apprendre réellement quoi que ce soit de nouveau sur la façon d'attribuer et de ventiler les crédits, dans la mesure où la demande est relativement imprécise la plupart du temps. Il reste, cependant, tout un champ de recherches à peine exploité dont on peut tirer matière à réflexion. Quel est le résultat des emprunts de « substitution » dans les bibliothèques publiques, en d'autres termes, quels sujets d'intérêt se retrouvent associés dans l'esprit du public ? Je pense non seulement aux thèmes en relation plus ou moins logique, mais aussi à ceux qui n'ont apparemment aucun rapport et auxquels il arrive que les lecteurs s'intéressent. Une fois de plus, quels sont les ordres de préférence des lecteurs, par quoi commencent-ils et comment se débrouillent-ils lorsqu'ils viennent à la bibliothèque ?

Beaucoup de travaux d'observation ont été menés, mais souvent trop rapidement, sans la capacité statistique ou l'appui informatique nécessaires pour obtenir ces données complémentaires. Une solution serait de demander à un groupe de nouveaux inscrits de servir d'échantillon-test dans une recherche ayant pour but de découvrir leurs motivations et leurs besoins lorsqu'ils s'inscrivent à la bibliothèque et d'analyser à la fois de quelle façon et dans quelle mesure ces motivations et ces besoins sont finalement satisfaits. L'enregistrement des prêts sur ordinateur pourrait servir à contrôler si ce que les lecteurs ont fait correspond à ce qu'ils ont dit qu'ils faisaient ou qu'ils allaient faire.

La force des choses

Revenons à mon propos initial, à quelle sorte de problème sommes-nous confrontés aujourd'hui ? L'usage qui est fait de la bibliothèque publique est à la fois un macro-problème et un élément-clé pour notre essai d'optimisation. C'est ce que j'ai appelé un pro-

blème exogène, parce qu'il semble que nous n'ayons aucun moyen d'agir sur la nature et le degré d'utilisation de la bibliothèque, qui font partie des « choses telles qu'elles sont », avec leurs propres lois. Comme toutes les autres institutions, le service de lecture publique a une dimension sociale. Il est issu, en partie, des générations de bibliothécaires porteurs d'idées déterminées, manifestes ou implicites, et, en partie, des forces sociales qui ont incarné ces idées ou les ont laissées dépérir. Une importante fréquentation de la bibliothèque, souvent une habitude, par des lecteurs espérant y trouver de quoi lire, n'est pas un phénomène vraiment surprenant étant donné tous les facteurs qui y contribuent : le libre-accès, la richesse des collections, l'accessibilité des locaux, l'importance des horaires d'ouverture, la gratuité du service et la longue période de prospérité des années 50, 60, et du début des années 70, combinée à la croissance de la scolarisation et à celle des loisirs. Il n'y a rien de surprenant à ce qu'un tel usage soit multiforme, et non limité à un centre d'intérêt, un sujet ou un livre. Ne soyons pas non plus surpris si, fréquentation de masse ou non, une fraction notable de la population ne se sent jamais concernée, ou du moins pas à certaines périodes de la vie, parce que nous leur offrons, quels que soient nos efforts.

A nous donc de satisfaire la demande que nous avons suscitée ou de l'orienter autrement, soit en toute connaissance des conséquences probables, soit afin de les expérimenter. Pour le lecteur, la qualité de la bibliothèque se mesure à ce qu'il trouve en rayon, en libre-accès, qui constitue 98 % des prêts. C'est pourquoi on peut parler de « premier choix » du lecteur : pas forcément un titre particulier, mais un ouvrage qu'il n'a pas encore lu, qui correspond à un de ses centres d'intérêts, qui est en rayon et qu'il désire lire. Cette démarche n'implique pas une prédétermination de la part du lecteur. Le livre découvert correspond à ce qu'il cherche, consciemment ou inconsciemment. Répondons-nous souvent à ce « premier choix » ? Cette question reste ouverte. Une chose est sûre : plus le livre est récent, plus il a de chance d'intéresser le lecteur. On peut facilement démontrer la forte fréquence d'utilisation d'un livre, dans les deux ou trois

² *Public lending right (PLR)* : fonds de soutien aux auteurs, alimenté par un droit perçu sur le prêt de leurs ouvrages.

R

premières années de sa vie, avec une baisse sensible dès la fin de la première année. Certains livres ne suivent pas cette règle générale et d'autres connaissent des regains d'intérêt tardifs, mais un échantillon aussi réduit que 10 à 20 ouvrages fera la preuve de cette désaffection, même si les paramètres établissant le profil de la courbe varient selon les sujets et les types de livres.

La loterie nationale

Nombre de facteurs influencent la circulation des ouvrages : le nombre de lecteurs potentiellement intéressés par le livre à sa sortie ; le nombre de ceux qui l'ont lu chaque année ; le fait qu'il présente de moins en moins d'intérêt pour ceux qui ne l'ont pas encore lu parce qu'il n'est plus d'actualité, qu'il a vieilli, qu'il est abîmé ; l'importance de la bibliothèque, car plus les acquisitions sont nombreuses dans un domaine, plus la demande calculée par unité de titre est faible. Le dernier élément à prendre en compte est le nombre de lecteurs susceptibles de découvrir le livre, soit qu'ils viennent de s'inscrire, soit que le sujet devienne à la mode. Un modèle mathématique de l'utilisation des livres au fil du temps (comme celui créé par Tony Houghton dont il a été question dans un séminaire sur la gestion systématique des collections³) est un instrument utile pour comprendre la situation d'un fonds et peut avoir une valeur prospective, surtout s'il est associé à une recherche empirique sur les courbes de prêt.

Quelles sont les chances de nos lecteurs de trouver des livres neufs et récents sur les rayons ? Il est intéressant de comparer le nombre des acquisitions d'une bibliothèque à celui des livres régulièrement sortis. C'est encore une fois ce que j'ai fait, *grosso modo*, à travers les statistiques du CIPFA. 36 millions de prêts pour 13 millions d'acquisitions, un ratio de 3 prêts pour 1 volume acheté, avec des variantes : à Londres, un peu moins de 2 pour 1, en Ecosse, un peu plus de 2 pour 1 et, dans les comtés d'Angleterre, plus de 3 pour 1. Il est évident, d'après ces

chiffres, qu'une « journée du mois de mars » n'est pas représentative de la moyenne des prêts, mais le ratio global resterait tout de même supérieur à 2,5.

Le temps et l'espace

En même temps, la durée moyenne du prêt, qui peut aussi être calculée à partir des statistiques du CIPFA, est étonnamment élevée, 20 jours pour la moyenne et la médiane. Ce qui me fait penser que les chiffres de prêt sont supérieurs, au mois de mars, à la moyenne. Même dans ce cas, la durée moyenne du prêt, d'après moi, est de 18 jours, ce qui fait une rotation maximale de 20 sorties seulement par an (365 divisé par 18). La fourchette est de 15 à 22 jours, donnant un maximum de 24 à 17 prêts annuels par ouvrage. Si l'on rapporte ces taux de rotation théoriques aux chiffres réels de sortie de livres, pendant leur première et seconde années d'existence, tels qu'ils apparaissent dans les courbes, on constate que, pour certaines catégories, les prêts doivent dans tous les cas concerner essentiellement des livres qui ont 1 ou 2 ans. Le plein effet de ce phénomène ne peut être évalué que par une étude plus fine des durées de prêt selon les sujets, mais il apparaît nettement que ce sont les sujets « grand public » et, de façon cruciale, les nouveautés, qui supportent presque tout le poids de l'utilisation. Par ailleurs, du fait des délais de prêt, les ouvrages sont, la plupart du temps, chez les lecteurs. Avec des données en nombre suffisant, il serait facile de calculer la probabilité pour un lecteur de trouver en rayon un livre de moins d'un an, de moins de deux ou trois ans sur tel ou tel sujet. Même une analyse sommaire permet de comprendre pourquoi vous entendez souvent cette plainte : « *Je ne trouve jamais de nouveaux livres* », alors que vous savez pertinemment que vous venez d'en acheter énormément.

Outre les inégalités évidentes dans les volumes de dépenses des bibliothèques, un autre facteur module la possibilité pour les lecteurs de trouver des livres de « premier choix ». Il s'agit de la proximité ou de l'éloignement géographique des points de desserte. La possibilité de concentrer les points de desserte, sans pénaliser les lecteurs par de longs trajets, devrait être un avantage im-

portant dans les grandes agglomérations, encore que les difficultés de transport et des droits d'inscription plus élevés puissent, dans certaines villes, décourager des lecteurs. On peut mesurer cet avantage éventuel en comparant les acquisitions pour chaque point de desserte. Toujours selon les statistiques du CIPFA, la moyenne était de 2 255 livres par point de desserte dans les comtés d'Angleterre (à l'exclusion des centres sociaux). Pour la ville de Londres, le chiffre était de 5 020, soit 120 % de plus. En tenant compte des dépenses par habitant, qui, dans la capitale, dépassent de plus de 65 % celles des comtés, on arrive pour Londres à un chiffre pondéré de 3 040 livres par point de desserte, soit encore 35 % de plus. Même en supposant une augmentation de la fréquentation moyenne par point de desserte (20 % actuellement) et une réduction draconienne du budget de la ville de Londres, ses lecteurs auraient toujours 15 % de chance en plus de trouver un livre nouveau. Entre parenthèses, la moyenne des prêts par point de desserte dans le centre de Londres n'est pas plus élevée que celle des comtés d'Angleterre, autant dire que la concentration géographique n'offre aucun avantage particulier. Ce qui est vraisemblable, c'est que, vu la richesse des points de desserte, les avantages de leur concentration géographique n'ont pas lieu de jouer.

Les faits sont têtus

Si je me suis tant attardé sur les problèmes que nous avons à affronter plutôt que sur leurs solutions, c'est parce qu'il me semble que nous, bibliothécaires de lecture publique, avons tendance à adopter deux types d'attitude. La première consiste à nous fier totalement à des données subjectives et impressionnistes et à déterminer notre action en fonction d'attitudes, de valeurs et des « choses telles qu'elles sont ». Nous poursuivons un idéal, sans tenir compte des usages réels, des questions d'argent et des alternatives possibles. Comme le disait récemment John Allred, notre vie à tous est fondée sur des théories et les bibliothécaires ne font pas exception à la règle. Nous devons exposer ouvertement certaines de ces théories et, si elles sont bonnes (ce qui n'a rien à voir avec leur exactitude), elles peuvent être

3 D.A. BETTS, R. HARGRAVE, « How many books ? », *Library management*, t. 3, n° 4, 1982.

mises à l'épreuve. Nous devons avoir une démarche plus systématique et plus élaborée ; ce que nous connaissons de notre travail, et non ce que nous pensons connaître, est vraiment trop peu de choses. Notre second travers est que nous nous précipitons sur des solutions et sur des techniques avant d'avoir réellement analysé le problème. Poser la bonne question est encore la contribution la plus importante que nous puissions apporter à la recherche et à la gestion. Quel est le problème ? Quel but cherchons-nous à atteindre ?

Tout au long de cet article, j'ai insisté sur la nécessité de connaître et comprendre les problèmes pour prendre nos décisions. « *Optimiser l'utilisation des ressources* » revient à dire « *tenter de satisfaire les besoins du plus grand nombre, le plus souvent possible, dans le cadre des ressources disponibles et selon une politique clairement établie* ». La nature de ces besoins, qui s'exprime dans les genres d'emprunts des lecteurs, et le minimum nécessaire à les satisfaire, doivent être les paramètres décisifs de cette optimisation. Le « comportement » des collections (ou bibliométrie) est en réalité le comportement des lecteurs eux-mêmes, leur manière d'utiliser ces collections, et nous ne devons pas hésiter à exploiter ces données autant que possible, à condition de bien comprendre que certains paramètres et, par conséquent, les données qui en résultent, peuvent évoluer. Que nous décidions ou non de changer de politique, les chiffres révéleront le caractère insuffisant ou au contraire surabondant des acquisitions, les décalages entre l'offre et la demande. Ils indiqueront si les crédits atteignent plus ou moins que le seuil minimum, les secteurs où il y a du gaspillage et ceux où le lecteur n'a que peu de chance de trouver un livre, pas même de « premier choix », mais de deuxième, troisième ou quatrième choix. Ils montreront la marche à suivre pour fidéliser le plus grand nombre de lecteurs, le plus souvent possible, dans n'importe quel domaine, et ce que cela coûtera. En d'autres termes, ils fourniront la base des connaissances indispensables à l'optimisation.

Mon but n'est pas ici de traiter des techniques de collecte ou de l'interprétation et de l'utilisation des données. J'énumérerai rapidement

les données à obtenir et les questions à poser. Premièrement, quels groupes de livres peuvent fournir des données significatives pour la répartition des crédits ? Si je n'ai parlé jusqu'à présent que d'un fonds indifférencié, c'est que j'ai quelque idée de la façon dont chacune de ses composantes fonctionne. La plupart des statistiques sur les collections et leur utilisation, disponibles dans les bibliothèques publiques, ne nous sont franchement d'aucune utilité. Presque toutes les chances d'obtenir des données significatives des systèmes informatisés ont été gâchées et, même maintenant, alors que des systèmes plus récents sont tout à fait capables de traiter les données, je crains que les coûts, l'inertie ou l'absence de prise de conscience empêchent de tirer profit de la technologie. Dans un système informatique où la plupart des informations font, de toute façon, double emploi, il est regrettable que l'information indispensable à la gestion soit reléguée au rang de sous-produit non prioritaire.

Dynamique de groupes

Il est certain que la valeur et la finesse des données collectées seront déterminées par le choix des groupes d'ouvrages, par leur

nombre et leurs délimitations, et que ces groupes auront à être modifiés à la lumière des résultats. En regard des catégories brutes, fiction, non-fiction, enfants, ouvrages de référence, toute différenciation sera utile, et ce n'est qu'à partir de 40 ou 50 groupes que l'on commence à obtenir des informations valables. Ensuite, il faudrait connaître, pour chaque groupe, le nombre de livres en prêt et en rayon ; la durée de prêt de chaque livre ; sa durée de vie ; sa durée de vie utile ; le nombre de prêts de chaque livre au total et pour chaque année de sa vie ; la moyenne annuelle de prêts ; le nombre minimum de nouveaux ouvrages et le nombre d'ouvrages en rayon nécessaires au maintien de l'utilisation actuelle ; le coût des ouvrages du groupe et par conséquent le coût des acquisitions nécessaires à ce maintien.

Enfin, il faudrait savoir également si tous les livres de chaque groupe connaissent le même sort. Quelles sont les différences entre les livres reliés et les livres de poche, ceux pour les adultes et ceux pour les enfants, les grands formats et les autres, les manuels, les livres pratiques et les ouvrages de vulgarisation ? On pourrait comparer l'utilisation des mêmes ouvrages dans différents établissements : quelle est l'influence de la taille et de

R

l'emplacement de la bibliothèque ? Est-ce que l'utilisation varie au fil du temps selon des critères tels que l'importance du budget, la politique mise en oeuvre ou le bibliothécaire qui fait les choix d'acquisition ? Que se passe-t-il quand les livres changent de bibliothèque ? A combien revient un prêt dans des domaines et à des niveaux divers, dans différentes bibliothèques ? Comment les demandes des lecteurs, les recherches d'information et la consultation des ouvrages sur place sont-elles corrélées aux données du prêt pour chaque groupe ? Existe-t-il une corrélation entre les usages qui sont faits par les mêmes lecteurs de différents groupes de livres ?

Cette liste impressionnante de questions doit être encore complétée par une évaluation qualitative des besoins et des désirs des lecteurs. Mais pouvons-nous dire que nous connaissons notre métier, si nous ne répondons pas à ces questions ?

La chasse au gaspi

Une telle analyse nous apprend combien nous dépensons et combien nous devons dépenser pour produire un résultat donné, et les techniques statistiques nous servent à prévoir les résultats d'un changement éventuel. L'identification des déséquilibres entre l'offre et la demande peut nous aider à dégager des crédits là où il le faut. Notre but est l'affectation optimale des ressources, soit pour satisfaire la demande par rapport à un groupe de livres, soit pour réaliser un nouvel objectif que nous nous sommes fixé, il faut l'espérer, de manière réaliste.

Nous trouverons sûrement, dans certains cas, une sur-exploitation ou bien une sous-utilisation, ce qui rendra caduques nos moyennes initiales sur l'ensemble du fonds. Cela peut arriver dans toutes les bibliothèques, ou dans quelques-unes d'entre elles, et peut n'être qu'un problème, accidentel ou délibéré, de répartition inégale des crédits. Deux autres facteurs peuvent également intervenir. Le premier concerne la disposition, l'organisation et la présentation des livres, qui déterminent les modes d'utilisation. Le second tient au fait que les livres sont traités comme un stock statique : ils restent dans la même bibliothèque, de leur achat à leur élimination.

On peut bien entendu vérifier les théories selon lesquelles l'organisation du fonds et de la bibliothèque elle-même, la circulation et les échanges entre bibliothèques sont salutaires à l'utilisation optimale des ressources. J'ai déjà parlé de l'accès du lecteur aux collections, et je ne veux pas entrer dans le détail de leur présentation. Je dirai seulement qu'il faut veiller, dans leur organisation, à éviter le gaspillage engendré par une sous-utilisation ou de fréquents doublons. La disposition des livres permet-elle au lecteur de chercher ceux qui l'intéressent, de modifier ses choix sans se sentir frustré, de ne pas passer à côté de ceux qui pourraient lui convenir, parce qu'ils sont enfouis dans les méandres de la classification ou de multiples sous-classifications ? De nombreuses séries, sur les mêmes sujets, pour les ouvrages de référence, pour le prêt, pour les adultes et pour les jeunes, ne font-elles pas finalement double emploi et ne sont-elles pas un gaspillage inutile ?

Le parcours du livre

Dans l'hypothèse où les livres circulent entre bibliothèques, les données peuvent indiquer quel est l'établissement qui en profitera le plus, et quel est le meilleur moment pour le faire. Si la théorie de la nouveauté est fondée, on peut considérer qu'un livre de 3 ans d'âge est plus attrayant pour le lecteur qu'un de 6, surtout si l'un n'a pas encore été lu et l'autre, si. Le lecteur y gagnera, et nous obtiendrons une meilleure rentabilité de prêt. Si nous pouvions établir une politique d'échanges systématiques, plutôt que de procéder au coup par coup ou bien, lorsqu'il est trop tard pour donner sa chance au livre, nous pourrions commencer à en tirer des bénéfices tangibles. Une possibilité intéressante serait de mettre au point un programme de circulation au moment de la sélection, une planification de la vie du livre en quelque sorte. Tous les livres ne méritent pas un tel traitement, bien entendu, et il faudrait comparer les gains et les coûts, mais l'informatique a rendu une telle circulation possible et en a fait un facteur décisif de l'optimisation des ressources et de l'accroissement de la qualité de service. Quand la mobilité des livres est instituée sur une large échelle, sa modélisation indique qu'elle a pour conséquences non seulement une diminution

des investissements nécessaires aux mêmes performances, mais aussi une réduction des collections elles-mêmes : il en résulte un fonds plus petit, mais plus mobile, qui offre un choix de titres à tour de rôle, plutôt que tous à la fois, mais un réel choix, qui aura d'autant plus de valeur que les livres disponibles sont, en moyenne, plus récents.

Mais améliorer l'organisation et la mobilité des collections peut ne pas suffire à venir à bout du faible taux d'utilisation de certains groupes de livres, surtout dans les plus petits établissements. Nous devons réellement nous demander si, dans ces cas-là, le coût par prêt unitaire justifie son financement. La difficulté vient de la trop grande dispersion de ressources limitées et peut-être rendons-nous le pire des services à notre public en essayant de lui offrir un éventail soi-disant « équilibré » de tout ce qui existe, alors que ce n'est ni réaliste, ni rationnel d'un point de vue économique. Cela suppose une hiérarchie déclarée des établissements, certains produits de haut niveau ne pouvant être obtenus que dans une bibliothèque importante et disposant d'une classification particulière. Dans un comté, par exemple, de telles suppressions peuvent intervenir dans les bibliothèques du centre ville, de la ville, dans les bibliothèques de quartier ou de village, dans les bibliobus. La taille en elle-même établit déjà *de facto* une hiérarchisation des collections, mais l'optimisation des ressources peut encourager les décisions concrètes sur les domaines, les niveaux et les types d'acquisitions, comme partie intégrante d'un programme approuvé et rendu public par l'autorité politique.

Flux, reflux, mascaret

Reprenant l'analyse développée plus haut, il faudrait certainement observer de plus près les données sur les durées moyennes de prêt et de cycle de vie des ouvrages. Si le facteur temps intervient plus que l'usure matérielle dans l'utilisation d'un fonds, il nous faut réellement reconsidérer les délais de prêt officiellement autorisés. La combinaison d'un prêt relativement long et d'un grand nombre de livres empruntables en même temps ne va assurément pas dans le sens d'une optimisation de l'utilisation des collections, parce que

beaucoup de livres en prêt vont souvent traîner sans être lus. Et pendant ce temps, l'intérêt qu'ils présentent pour d'autres lecteurs s'émousse. Redéfinir notre politique en ce domaine ne nécessite pas forcément de changer le régime de tous les livres. Les durées de prêt pourraient varier, être plus courtes pour les nouveautés et être modulées en fonction de leur catégorie. Les avantages seraient considérables, mais devraient être comparés aux inconvénients de visites plus fréquentes à la bibliothèque, en d'autres termes, à l'accroissement de transactions qui résulterait du raccourcissement des délais de prêt et de la diminution du nombre d'ouvrages sortis en même temps. Cette fois-ci encore, il ne serait pas difficile de créer un modèle mathématique pour calculer le bénéfice net de l'opération.

Ainsi avons-nous enfin franchi le stade d'identification des problèmes et d'accumulation des connaissances, pour atteindre le domaine du *management*. Je conclurai là-dessus. Dans la lutte que nous menons pour obtenir des crédits et pour les utiliser à bon escient, nous ne pouvons pas nous permettre le luxe d'ignorer la gestion. La gestion signifie pour moi jouer un rôle actif, faire « bouger les choses », s'adapter au changement, prendre des décisions et prendre certains risques. Elle nécessite une claire analyse des problèmes et la collecte de faits pour servir de base aux décisions et minimiser les risques encourus. En dépit des étiquettes gestionnaires collées sur certains services, je trouve que nous sommes quelque peu légers sur la gestion elle-même. Nous avons peu de chance de régler avec succès nos

problèmes « d'environnement », si nous ne parvenons pas à faire face, en particulier, à l'optimisation de notre ressource la plus onéreuse : le personnel.

Les mesures actuelles en matière de personnel ne me semblent pas appropriées pour s'attaquer à la question. Dans un service de lecture publique, les problèmes ne sont pas ceux d'une seule bibliothèque et ils ne peuvent pas être résolus dans le cadre d'un seul établissement, pas même à l'échelle d'un service spécialisé ou d'un secteur géographique. Ils relèvent du plus haut niveau de service qui soit, à partir duquel nous avons besoin de considérer le tout pour donner un sens à ses différentes composantes. Alors qu'en théorie, les décisions peuvent être prises au niveau local, s'ajustant adroitement dans une stratégie globale, en pratique, j'en doute, du moins pendant la période passablement longue de formulation d'une politique, au cours de laquelle elle est testée, modifiée, abandonnée, établie. Je n'entends pas par là que ce qui se passe au niveau local est sans intérêt, mais l'accroissement des ressources en personnel doit se situer dans un cadre général de priorités.

Nombre de mes arguments appellent une concentration de l'information et une centralisation du contrôle et de la direction. Cela signifie faire porter l'effort sur les éléments suivants : la recherche, l'évaluation, l'analyse, la définition d'objectifs ; le rééquilibrage des collections, leur circulation et la réorganisation de leur disposition et de leur présentation ; l'informatisation des bibliothèques. Cela implique des schémas directeurs et des erreurs inévitables. Cela veut dire des changements et l'abandon des activités qui ne sont pas prioritaires. Cela veut dire enfin, bien entendu, une certaine centralisation de l'allocation et de la ventilation des crédits.

Il est urgent, pour certaines administrations, de prendre en compte ces considérations. Car moi aussi, j'ai des théories, et l'une d'elles est qu'une approche systématique et contrôlée du problème de l'accroissement des collections est essentielle, si nous voulons optimiser l'utilisation de ressources encore plus limitées.