

Catherine Gaillard

*Bibliothèque de l'Université Paris VI*

# TABLEAU DE BORD À LA BIBLIOTHÈQUE DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS VI\*

C'est en 1987 et 1988 que la Bibliothèque de l'Université de Paris VI a testé, avec sept autres bibliothèques universitaires et interuniversitaires, les tableaux de bord que l'ex-DBMIST<sup>1</sup> souhaitait alors mettre progressivement en place dans les bibliothèques universitaires. Pour la Bibliothèque, cette expérience succédait à une évaluation des services rendus, pratiquée de novembre 1986 à janvier 1987 par questionnaires diffusés aux usagers de la bibliothèque.

Les tableaux de bord ont permis d'aborder le domaine plus délicat de l'auto-évaluation des services, et par là même des personnels, l'exercice plus périlleux du contrôle de gestion. Cette expérience a été menée avec la quasi-totalité des neuf implantations — seules les bibliothèques spécialisées Charcot et Delarue ont été exclues — et l'ensemble du

personnel. Réalisée de façon très « artisanale », elle n'a pas détourné les documents proposés pour en créer de nouveaux mais a porté la réflexion et les efforts sur les éléments constitutifs du tableau de bord différents de ceux des enquêtes statistiques traditionnelles, c'est-à-dire les indicateurs rendant compte de l'aspect qualitatif du fonctionnement des services, souvent difficiles à tester.

Ces tableaux de bord DBMIST étaient composés d'un tableau de bord documentaire et d'un tableau de bord financier. C'est incontestablement le premier qui a soulevé le plus de difficultés et mobilisé le plus d'énergie.

## Tableau de bord documentaire

Ce sont essentiellement les trois sections dites « mères » de la bibliothèque, Broussais, Pitié-Salpêtrière et Saint-Antoine, qui ont testé le tableau de bord, avec les antennes hospitalières des hôpitaux Saint-Antoine, Hôtel-Dieu et Trousseau.

Les responsables de ces sections ont participé à la réunion d'information générale organisée par la

DBMIST, réunion qui fut suivie par d'autres, tenues à la bibliothèque, auxquelles participèrent les personnes chargées de tester le tableau de bord. Une réflexion commune a permis :

— de choisir et de mettre au point les procédures de test pour certains indicateurs ;

— de s'entendre sur l'interprétation du vocabulaire technique utilisé dans les tableaux de bord, certains termes bibliothéconomiques, pourtant classiques, ne recouvrant pas les mêmes réalités pour les uns et pour les autres (annuels, suites, etc.) ;

— de discuter des problèmes de charge de travail supplémentaire que représentait ce tableau de bord.

## Le public

La partie concernant l'« Encadrement du public » a été la plus difficile à remplir. Il a fallu se livrer, pour le calcul des effectifs réels des sections, à de véritables « comptes d'apothicaires » : ajouter, par exemple, au personnel d'Etat en poste fixe 1/4 d'agent saisonnier et 1/2 TUC tout en soustrayant un congé de longue durée ou une mise en disponibi-

\* Communication présentée lors du 20<sup>e</sup> congrès de l'Association des directeurs de bibliothèques universitaires, tenu à Nantes du 20 au 22 septembre 1990.

1. Direction des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique.

lité. Les difficultés se sont accrues avec la distinction établie dans le tableau de bord entre fonctions statutaires et fonctions réelles occupées par les différentes catégories de personnel, puisqu'il s'agit d'un établissement où les équipes restreintes sont par essence polyvalentes.

Néanmoins ces calculs ont permis d'établir au niveau des sections des ratios d'encadrement par catégorie de personnel (total lecteurs inscrits/personnel scientifique, etc.) et, au niveau de la direction, des indices d'encadrement par section et par type de personnel.

Résultats chiffrés, précis, qui sont malheureusement venus renforcer nos convictions et celles du personnel sur l'ampleur du sous-encadrement de certaines sections, particulièrement au niveau du public des chercheurs. Cette illustration « scientifique » de constats antérieurs faits de façon pragmatique sera une constante dans la pratique du tableau de bord.

Dans le chapitre « Evolution du public », les intérêts nouveaux par rapport à l'ESGBU<sup>2</sup> ont été :

- de mettre en rapport le nombre de lecteurs potentiels (étudiants inscrits à l'université et personnel médical hospitalier) et le nombre de lecteurs effectivement inscrits dans les différentes implantations ;
- de travailler en termes d'écart d'une année sur l'autre, écarts qui ne se sont pas toujours traduits en valeurs positives, mettant ainsi à jour la mobilité des équipes de chercheurs à l'intérieur d'une même université.

Mêmes difficultés que dans l'ESGBU à définir certaines catégories de lecteurs — enseignants chercheurs, autres lecteurs —, catégories qui semblaient à certains beaucoup trop larges et génériques, ne reflétant pas la diversité des utilisateurs ni de

## La Bibliothèque de l'Université Paris VI

*La bibliothèque a la particularité d'être purement médicale. L'ensemble de ses neuf implantations — Broussais, Hôtel-Dieu, Pitié-Salpêtrière, Saint-Antoine CHU\*, Saint-Antoine Axial, Tenon, Trousseau, Charcot et Delarue — réparti dans les locaux d'enseignement des trois CHU de Paris VI, dans trois hôpitaux de l'Assistance Publique — Hôtel-Dieu, Tenon et Trousseau — et dans les locaux*

\* Centre hospitalier universitaire.

*de recherche — Pitié-Salpêtrière et Institut biomédical des Cordeliers — représente une superficie de 3 356 m<sup>2</sup>.*

*La population desservie est de 2 500 enseignants et chercheurs, 10 166 étudiants et quelques centaines de paramédicaux (infirmières, orthophonistes, etc.) ainsi que de médecins installés.*

*L'ensemble du fonds se monte à 60 000 volumes et 600 titres de périodiques.*

leurs demandes, surtout dans le domaine médical et paramédical. Les tentatives pour les affiner se heurtèrent à la difficulté du choix des sous-catégories, susceptibles d'être différentes d'une implantation hospitalière à l'autre.

### *La bibliothéconomie*

Les parties « Activité de la section » et « Qualité du service rendu » comportaient de nombreux indicateurs, trop nombreux peut-être. Les indicateurs suivants ont particulièrement retenu l'attention : d'une part, l'estimation du nombre de documents consultés en libre accès et le pourcentage de nouvelles acquisitions empruntées au moins une fois dans l'année ; d'autre part, l'indice d'activité des sections et l'indice de charge de travail par catégorie.

Le calcul des indicateurs cités en premier lieu a demandé la mise en place de procédures de test impliquant une surcharge de travail et une organisation qui a quelquefois pu intriguer les utilisateurs. Les résultats obtenus ont constitué des éléments d'information mais, pour être de véritables révélateurs de l'activité de la section, auraient dû être basés sur des tests plus fréquents. Dans ce même domaine « bibliothéconomique », des éléments tels que le calcul du délai moyen de satisfaction d'un prêt d'original ou de photocopie dans le cadre du PEB,

ou le délai moyen de mise à disposition des ouvrages commandés n'ont pas été négligés. Il faut même dire que, précisément pour ces indicateurs, la tentative de traduction d'observations approximatives en données chiffrées et précises a obligé à une simplification et à une harmonisation de procédures à l'intérieur de l'établissement, bénéfiques au bon fonctionnement des services.

Les indices d'activité des sections et de charge de travail par catégorie de personnel ont été calculés à la Direction en prenant pour base de référence la moyenne des données des sections. Pour ce faire, il a fallu demander au personnel d'analyser et de quantifier la répartition de son temps de travail en tenant compte d'unités de mesure très diverses — nombre d'heures d'ouverture, nombre de documents communiqués par lecteur inscrit, nombre d'interrogations par lecteur inscrit, etc. — et par grandes fonctions documentaires — prêt, communication, recherche documentaire informatisée, etc. Les unités de mesure ont volontairement été limitées et simplifiées afin que le travail s'effectue essentiellement par grandes fonctions documentaires, ce qui a permis d'obtenir des pourcentages globaux significatifs pour l'ensemble du personnel.

2. Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires.

Les résistances furent d'autant plus fortes qu'elles étaient isolées. La pratique du tableau de bord n'a fait, là encore, que révéler certaines situations préoccupantes mais déjà connues. Cela nous a conforté dans notre volonté d'insister plus avant dans la définition des fonctions et des responsabilités des différentes catégories de personnel, surtout dans un établissement où les équipes restreintes ont des fonctions diluées et des tâches extrêmement émietées.

La pratique du tableau de bord documentaire n'a pas été poursuivie en 1989 et 1990, ce qui ne permet que des conclusions très hâtives.

Du point de vue de la bibliothèque, les résultats n'ont fait que confirmer des constats antérieurs, souvent pessimistes, sans qu'il soit véritablement possible d'y remédier. D'un point de vue plus général, si le tableau de bord a le mérite de mêler évaluation et contrôle des services tant internes que publics, ses indicateurs ne peuvent être utilisés pour rendre compte précisément de l'expression diversifiée des besoins et des attentes des utilisateurs.

On pourrait peut être imaginer un tableau de bord avec des indicateurs moins nombreux qui ne seraient pas tous exploités simultanément. De la même façon, dans le cas d'un établissement à implantations multiples, on pourrait proposer que celles-ci puissent exploiter certains de ces indicateurs, à tour de rôle et dans une période donnée, ce qui allègerait la charge de travail induite par le tableau de bord tout en apportant le bénéfice de ses résultats.

## Tableau de bord financier

Comme pour le tableau de bord documentaire, l'effort a porté particulièrement sur deux éléments : le tableau des dépenses de la bibliothèque, ventilées par grandes fonctions documentaires et non à partir de la nomenclature du plan comptable ; la répartition du personnel par fonction. Le tableau des dépenses a été établi à la Direction, la BU de Paris VI ayant une gestion financière centralisée.

Les grandes fonctions documentaires proposées ont été éclatées en sous-fonctions : recherche documentaire informatisée (accès aux serveurs, frais télécom, maintenance appareils), prêt inter emprunteurs (facturation bibliothèques, factures SUNIST). L'analyse des factures a été faite non seulement par grandes fonctions mais par implantation. Dans le cas de factures concernant la maintenance ou l'achat d'équipements utilisés pour plusieurs fonctions, des pourcentages ont été calculés par estimation, imputables à chacune des fonctions.

En regard des dépenses de prêt entre bibliothèques et de recherche documentaire informatisée ont été ajoutées les recettes propres à la bibliothèque dans ce domaine.

Ainsi remaniée, cette partie du tableau de bord financier a été à plusieurs reprises présentée au Conseil de la bibliothèque. Elle a permis d'éclairer les membres du Conseil sur les équilibres précaires entre les recettes de la bibliothèque en matière de photocopies et de recherche documentaire informatisée d'une part, et ses dépenses en frais de télécommunication, de raccordement aux serveurs et de maintenance des matériels d'autre part.

Le tableau de répartition des personnels par fonction a été rempli à la Direction, alimenté par les données du tableau de bord do-

documentaire concernant l'indice d'activité des sections et les indicateurs de charge de travail.

Les éléments nécessaires au calcul des dépenses de personnel par fonction n'ayant jamais été disponibles, en particulier le coût des différentes catégories de personnel titulaire, ce tableau n'a pas été rempli.

Le tableau de bord financier complète les documents budgétaires et comptables officiels de la bibliothèque. Il est utile pour les préparer et pour les illustrer. Depuis 1988, il est informatisé : un logiciel de gestion très largement inspiré de celui de la bibliothèque Cujas mais adapté aux besoins spécifiques de la BU de Paris VI a été mis en place. Malgré des débuts chaotiques — il nécessite sans nul doute des améliorations —, il a le mérite d'exister et d'aider quotidiennement à la gestion financière de la bibliothèque.

Malgré ses limites et la surcharge de travail qu'il représente, le tableau de bord constitue une démarche nécessaire à l'analyse du fonctionnement des services comparable aux études préalables et aux cahiers des charges dans le domaine de l'informatisation.

L'expérience du tableau de bord a développé à la BU de Paris VI des réflexes professionnels d'auto-analyse des fonctions, de nouvelles manières de calculer en termes de ratios, d'écarts, et des attitudes positives par rapport à l'évaluation de la qualité du service public.

Le tableau de bord ne doit cependant pas être considéré comme le seul outil d'évaluation valable mais comme complémentaire à d'autres modes d'analyse des services. Il faut se garder d'en faire un exercice intellectuel dans l'absolu qui ferait perdre de vue les besoins des utilisateurs et les objectifs d'un service public.

*octobre 1990*