



67th IFLA Council and General Conference

August 16-25, 2001

Code Number: 042-135-F
Division Number: VI
Professional Group: Statistics
Joint Meeting with: -
Meeting Number: 135
Simultaneous Interpretation: -

Gérer la qualité grâce à la méthode « Balanced Scorecard » (Tableau de Bord Prospectif)

Roswitha Poll

University and Regional Library
Münster, Germany

Abstract:

Les bibliothèques collectent un grand nombre de données relatives aux collections, aux services, aux usages et aux coûts ainsi qu'à la qualité de leurs services et de leurs produits. Il est nécessaire d'adopter une approche rigoureuse afin d'évaluer et d'utiliser ces données pour la gestion de l'établissement.

Un projet allemand, sponsorisé par le Conseil allemand de la recherche, fait appel au « Balanced Scorecard » (Tableau de Bord Prospectif) comme méthode de gestion intégrée de la qualité. Des indicateurs de performance comprenant quatre axes principaux (usagers, financement, procédures internes, innovations) ont été agrégés afin d'aboutir à une évaluation nuancée de la bibliothèque.

Les données du système de contrôle

Traditionnellement, les bibliothèques ont toujours collecté des données statistiques concernant les fonds, les acquisitions, les prêts et les prêts entre bibliothèques. Depuis lors, le champs des statistiques a été étendu et diversifié de sorte que, dans beaucoup de cas, les statistiques représentent des centaines de données qui vont des incunables aux microformes, des dépenses pour la conservation ou les bâtiments au nombre d'abonnements, des demandes des lecteurs et des réservations ou bien des visites d'expositions et des événements particuliers. Ces statistiques sont collectées au niveau national mais les bibliothèques ont tendance à collecter d'autres statistiques en plus, par exemple concernant les activités spécifiques telles que le dépôt légal, les

collections particulières ou les services destinés à des publics particuliers. Toutes ces données statistiques peuvent être utilisées comme instrument de pilotage pour la gestion de la bibliothèque. Toutefois, la plupart du temps, cette utilisation est plutôt fortuite et beaucoup de données sont collectées laborieusement sans jamais faire l'objet d'évaluation par la suite. Depuis de nombreuses années, les bibliothèques se sont efforcées de déterminer non seulement le montant de leurs ressources et de leurs activités mais aussi la qualité, la bonne utilisation des services et la bonne utilisation des produits. Des mesures de performance propres aux bibliothèques ont été développées, testées au niveau national et international et ont fait l'objet d'une nouvelle norme internationale (1). Bien que ces indicateurs soient désormais reconnus et bien établis, ces derniers ne sont pas collectés systématiquement au niveau national mais plutôt dans le cadre d'évaluations d'établissements particuliers. Les statistiques comme les mesures de performance ont été créées pour des bibliothèques traditionnelles, dotées de collections sur support papier, de salles de lecture, de services de prêt. L'importance croissante des ressources électroniques dans les bibliothèques ont conduit à revoir les indicateurs. La norme internationale des statistiques de bibliothèques a fait l'objet d'une révision et inclus désormais des données propres aux bibliothèques numériques. Un groupe de travail de l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) est en train d'élaborer un rapport technique sur les mesures de performance concernant les ressources électroniques des bibliothèques. Durant ces dernières années, d'autres données de gestion ont subi des évolutions, notamment les données relatives aux coûts. Les bibliothèques ont toujours tenu une comptabilité des coûts et des dépenses. Mais l'exigence d'une plus grande transparence des coûts a conduit à formuler des questions telles que :

- Quels sont les coûts de chaque service et produit d'une bibliothèque ? (par exemple, le coût d'un abonnement, d'une réponse à une question de référence) ;
- Comment les coûts des services ou des produits se décomposent-ils entre les coûts de personnel, les coûts administratifs, les coûts d'équipement etc ?

De plus en plus de bibliothèques participent à des projets d'analyse des coûts de leur institution ou s'efforcent d'analyser leurs coûts afin de présenter des données fiables lorsque des demandes sont faites pour obtenir des subventions auprès des pouvoirs publics ou auprès de mécènes. Des modèles d'analyse des coûts en bibliothèque ont été testés et développés et devraient à l'avenir être largement utilisés. Il y a un énorme gisement de données de gestion aujourd'hui dans les bibliothèques : des statistiques concernant les financements, les services, les usages, les coûts ainsi que des données intégrées comme les indicateurs de performance relatifs à la qualité des services. La quantité, la diversité et la complexité des données renforcent le besoin d'adopter un système intégré qui permet de les exploiter pour l'évaluation, la stratégie et l'action.

Le projet

Un projet allemand, sponsorisé par le Conseil de la Recherche allemande, a développé un système intégré de gestion de la qualité destiné aux bibliothèques universitaires. Le projet est dirigé par la Bibliothèque universitaire et régionale de Münster en collaboration avec la Bibliothèque de l'Etat de Bavière à Munich et la Bibliothèque de l'Université de Brême. Les trois bibliothèques font partie des plus grandes bibliothèques allemandes, chacune d'entre elles disposant d'activités, de missions et de conditions de fonctionnement spécifiques. Ainsi, le projet peut s'appuyer sur des perspectives de gestion variées et différentes dans plusieurs bibliothèques universitaires. Le projet a démarré en juin 1999 et s'achèvera à l'automne 2001. Les résultats

feront l'objet de la publication d'un manuel auquel sera adjoint un logiciel comprenant les données collectées et la méthode de travail. Les partenaires du projet ont décidé d'utiliser le « Balanced Scorecard » comme instrument de management. Ce concept a été conçu au départ pour le secteur marchand. Il « traduit » le plan de développement de l'institution (mission, stratégie et objectifs) en système de mesures de performance qui couvre toutes les composantes essentielles de performance : financement, usages, procédures internes et amélioration des activités. Le système intègre par conséquent :

- les données financières et non financières ;
- les entrées et les sorties ;
- les composantes externes (financeurs, usagers) et les composantes internes (process, personnel) ;
- les objectifs et les décisions prises ;
- les causes et les résultats.

Le modèle de base de la « Balanced Scorecard », adapté au contexte des bibliothèques universitaires, est différent du modèle initial dans la mesure où la satisfaction des usagers, et non pas l'aspect financier, est mis en avant. Les bibliothèques n'ont pas vocation à faire un maximum de profit mais à offrir le meilleur service possible.

La composante « usager »

Les indicateurs choisis correspondent à l'objectif essentiel d'atteindre le plus grand nombre d'usagers potentiels et de répondre à leurs besoins documentaires.

- **Pénétration du marché** : pourcentage de la population figurant comme usagers. Pour une bibliothèque universitaire, la population à desservir comprendra certainement les membres de l'institution qu'elle est chargée de servir (université, laboratoires etc.). Naturellement, il serait préférable de déterminer la fréquentation de la bibliothèque durant une certaine période de temps, y compris pour les services électroniques et les usagers à distance. Pour nombre de bibliothèques, c'est encore difficile à évaluer.

- **Taux de satisfaction des usagers**

L'indicateur est fondé sur des enquêtes de satisfaction, sur une échelle de cinq points.

- **Taux de satisfaction des usagers au regard des heures d'ouverture**

Là aussi, l'indicateur est déterminé par enquête.

- **Taux de fréquentation**

La fréquentation des locaux de la bibliothèque (comptée par compteur électronique etc.) est comparée à la population à desservir. Les visites virtuelles peuvent être incluses si les bibliothèques sont capables de différencier les utilisateurs distants des autres lecteurs.

- **Disponibilité**

Pourcentage des prêts directs par rapport au nombre de prêts (y compris les réservations et le PEB). L'indicateur montre si les fonds couvrent tous les sujets demandés par les usagers et s'il y a suffisamment d'exemplaires. Deux indicateurs déterminent l'utilisation des services électroniques proposés par la bibliothèque et la proportion d'interrogation à distance de ces services.

Pourcentage de la population utilisant les services de la bibliothèque électronique :

Cet indicateur est déterminé par enquête. Les services électroniques comprennent l'OPAC, le site internet de la bibliothèque, les bases de données électroniques, les revues, les autres documents et la fourniture de documents à distance.

Pourcentage d'accès à distance aux services électroniques par rapport à tous les accès :

Cet indicateur détermine quelle est la part des services de la bibliothèque qui est utilisée à distance. Un accès (ou un log-in, une session) présente une connection établie aux services électroniques de la bibliothèque.

La composante « financière »

Les indicateurs financiers montrent si la bibliothèque fonctionne de manière satisfaisante de ce point de vue. Par exemple, l'objectif est d'avoir des coûts de fonctionnement modiques par utilisateur ou pour chaque produit et d'avoir une proportion importante du budget total consacré aux acquisitions de documents sur support papier ou électronique.

- **Dépenses totales de la bibliothèque par usager actif**
- **Dépenses totales par entrée dans la bibliothèque**
- **Coûts d'acquisition comparés aux dépenses totales de la bibliothèque**
- **Pourcentage des dépenses de personnel par service offert par la bibliothèque par rapport aux dépenses totales de personnel**
- Un dernier indicateur montre la part des ressources allouée à la bibliothèque électronique : pourcentage des dépenses d'acquisition par rapport aux ressources électroniques.

La composante « procédure »

Du point de vue des procédures, l'objectif sous-jacent est d'organiser toutes les tâches de manière à dégager des financements pour de nouveaux développements et d'améliorer les services en dépit des restrictions budgétaires. Les indicateurs mettent en exergue les activités essentielles comme exemples d'organisation de procédure.

➤ **Nombre de documents acquis par un agent annuellement**

Le personnel du département traitement est comptabilisé en ETP (Equivalent Temps Plein). Ce département comprend toutes les tâches afférentes aux acquisitions, au catalogage jusqu'à la reliure et à la mise en rayon.

Les ressources électroniques ne sont pas comprises dans cet indicateur. Le traitement des ouvrages est un exemple pertinent de l'efficacité de l'organisation du travail.

➤ **Temps de traitement moyen d'un document**

➤ **Nombre d'étapes pour fournir un service ou un produit**

(pour chaque service ou produit de la bibliothèque)

Cet indicateur tend à déterminer si l'organisation du travail est adéquate et cohérente. A titre d'exemple, on trouve le développement des collections et la fourniture de documents.

De nouveau, un indicateur a été choisi pour déterminer la part des financements consacrée aux ressources électroniques :

➤ **Pourcentage des dépenses en personnel par rapport aux services électroniques**

Le temps dépensé par le personnel à planifier, maintenir, fournir et développer les services électroniques est calculé en ETP (Equivalent Temps Plein). Il est possible de prendre en compte également les personnels chargés de la présentation des services, c'est-à-dire les services de références et de formation ainsi que le personnel chargé de développer et mettre à jour le site internet.

La composante « innovations »

Le dernier axe, appelé « potentialités », décrit la capacité de la bibliothèque à s'adapter aux changements et à améliorer ses services. Le soutien de l'institution à la bibliothèque se manifeste par le budget qui lui est alloué ; le personnel qui est le facteur capital de tout développement est représenté par deux indicateurs, formation et motivation.

➤ **Budget de la bibliothèque par rapport à l'ensemble de l'institution** (les projets de financements par des mécènes sont exclus)

➤ **Pourcentage du budget de la bibliothèque provenant de financements sur projets (subventions spéciales) ou de ressources propres.**

Les subventions spéciales comprennent tous les financements de la bibliothèque obtenus par demande de subventions particulières, en dehors du financement courant.

Cet indicateur montre si la bibliothèque réussit à obtenir des fonds particuliers ou à générer des ressources propres.

➤ **Nombre de formations par agent**

Cet indicateur montre le nombre moyen de formations suivies par les membres du personnel.

➤ **Nombre de congés maladies de courte durée par agent**

Un congé court est une absence comprise entre un à trois jours.

Stratégie mise en place à l'aide de la méthode « Balanced Scorecard »

Le Tableau de Bord prospectif présente l'avantage de montrer les relations de cause à effet entre les objectifs, les données d'évaluation et les mesures mises en œuvre.

L'exemple suivant montre la procédure de gestion, de la définition des objectifs, des choix d'indicateurs adéquats jusqu'aux mesures mises en œuvre pour atteindre ces objectifs.

Comme les missions des bibliothèques universitaires sont, par plusieurs aspects, identiques, le système d'indicateurs peut être utilisé comme modèle de référence selon une démarche de benchmarking. Chaque spécificité d'une bibliothèque peut apparaître en fonction de différents objectifs et réalisations. Ainsi, une bibliothèque, dont la mission principale est de fournir des informations de base aux étudiants, fera appel aux supports électroniques en offrant des logiciels d'apprentissage multimédia. En revanche, une bibliothèque spécialisée préférera fournir ses périodiques sous forme électronique afin d'atteindre le même résultat. Malgré les différences de contexte, les comparaisons restent possibles.

La mise en place et la mise à jour du Tableau de Bord Prospectif exige de recourir à un grand nombre de données. Ce projet a créé une méthode spécifique intitulée *Audit de la bibliothèque*, fondée sur un système d'analyse de données qui permet une analyse multidimensionnelle et

souple d'une série de données. La bibliothèque de Münster a déjà pris en compte plusieurs milliers de données, classées en fonction des produits et des services qu'elle offre. Des données comparatives issues d'autres bibliothèques sont ajoutées continuellement. Nombre de ces données ne sera pas utilisée lors de l'évaluation stratégique du Tableau de Bord Prospectif mais une grande partie est très utile pour résoudre des problèmes opérationnels.

Le nombre d'indicateurs utilisé par le Tableau de Bord Prospectif a été limité à dessein afin de ne pas s'encombrer d'une série de données qui n'auraient pas un lien direct avec la gestion stratégique. Lorsque les indicateurs du Tableau de Bord Prospectif ont été sélectionnés, les bibliothèques ont pris en compte le concept de bibliothèque hybride, qui inclut à la fois les ressources traditionnelles et électroniques, en tant qu'entité à part entière.

Organiser et mettre en œuvre un modèle de tableau requiert de la bibliothèque une formulation claire de ses missions et de ses objectifs – une condition préalable essentielle qui n'est pas toujours remplie par toutes les bibliothèques universitaires.

Dans un tel processus de contrôle intégré, le problème le plus important n'est pas de vérifier tous les aspects qualitatifs séparément mais de les appréhender ensemble. A titre d'exemple, le développement des collections peut s'analyser selon les étapes suivantes :

1. Les dépenses par documents traités sont faibles. Est-ce-que cela veut dire qu'il y a des [back-logs] ?
2. Le temps de traitement est manifestement rapide et adapté. Les procédures sont bien organisées. Mais peut-être ne reste-t-il pas de temps libre pour faire des réclamations auprès des fournisseurs pour les commandes non satisfaites ?
3. Les réclamations sont effectuées régulièrement et à temps. Mais peut-être que le personnel est surmené et le taux d'absentéisme pour maladie est en train d'augmenter ?
4. Le taux d'absentéisme pour maladie est tout à fait normal et une enquête de satisfaction du personnel montre un bon taux de satisfaction : tout le monde a l'air content.
5. Mais : la rotation des fonds décline et une enquête de satisfaction auprès des utilisateurs démontre un certain mécontentement à l'égard des ressources disponibles. Apparemment, l'organisation du travail est bonne mais la politique d'acquisition est inadaptée.

La qualité des services présentent plusieurs aspects – le Tableau de Bord Prospectif les intègre tous.

Annexe A : Deux tableaux. Voir le texte en version anglaise.

Annexe B : Références. Voir le texte en version anglaise.

Traduction effectuée par C. ARNAUD le 13.07.2001.