



## World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council

22-27 August 2004  
Buenos Aires, Argentina

Programme: <http://www.ifla.org/IV/ifla70/prog04.htm>

---

**Code Number:** 099-F  
**Meeting:** 125. Statistics and Evaluation with University Libraries  
**Simultaneous Interpretation:** Yes

La direction d'une bibliothèque avec des données de coûts

**Roswitha Poll**

---

### *Résumé*

*L'article traite des méthodes d'analyse de coût dans les bibliothèques et de l'utilisation des données de coût dans la direction d'une bibliothèque. Il explique la différence entre la comptabilité analytique d'exploitation et les statistiques traditionnelles de recettes et de dépenses et montre la valeur des données de coût pour les décisions d'ordre organisationnel. La comptabilité analytique doit toujours être considérée en fonction des missions et des objectifs de la bibliothèque et accompagnée de mesures de qualité : elle devrait être utilisée comme un élément d'un contrôle intégré.*

Aujourd'hui, les bibliothèques sont confrontées à des problèmes croissants en matière d'organisation du travail et d'offre de services avec un budget et des ressources contraints. Le développement rapide des publications électroniques et des technologies provoque la demande pour des nouveaux services basés sur le web et pour la fourniture d'information directement sur le poste de travail de l'utilisateur. D'autre part, les coupes budgétaires et l'augmentation des prix réduisent le champ d'actions : le dilemme est comment faire plus avec moins d'argent. De plus, il y a une demande générale pour la transparence comme pour les coûts et la qualité dans tous les domaines, spécialement dans le secteur public. Les financiers, les institutions et le public veulent savoir comment les ressources sont dépensées et si les objectifs sont atteints.

Ainsi, les problèmes financiers aussi bien que l'évaluation des procédures rendent impératif d'utiliser plus de méthodes différenciées d'analyse de coût qu'un système de budget traditionnel.

### **1. La comptabilité analytique d'exploitation**

Traditionnellement, les bibliothèques rassemblent des données sur leurs revenus et de leurs dépenses. Les revenus sont distincts quant à leurs origines variées selon les sources

différentes (institution, revenus externes, revenus propres, dons). Les chiffres de dépenses concernent les dépenses en matière de développement et de conservation de collections, d'automatisation, de fonctionnement de la bibliothèque, de dépenses de personnel. Les dépenses en capital - pour la construction d'un nouveau bâtiment, l'informatisation, etc... - sont, le plus souvent, comptabilisées séparément. Mais les dépenses ne sont pas synonymes des coûts. Le terme "dépenses" décrit des transactions financières. Les coûts peuvent être définis comme la consommation de ressources dans le but de produire ou de maintenir des biens ou des services ou pour maintenir la capacité à produire de tels biens ou services.

- Les services ont besoin d'activités
- Les activités consomment des ressources
- La consommation de ressources produit des coûts.

Donc, les coûts comprennent davantage que les dépenses d'une certaine période. Il y a des coûts cachés, ceux qui n'apparaissent pas sur les factures de la bibliothèque ou les registres :

- Les paiements faits par les autres partenaires c'est à dire l'institution. Typiquement, ce sont des coûts d'utilisation : chauffage, eau, évacuation, sécurité.
- Les coûts d'amortissement : du bâtiment, des équipements, du système informatique.

La comptabilité analytique essaie d'attribuer des coûts à différents produits et services de la bibliothèque et de répondre aux questions :

- quels types de coûts augmentent → comptabilité analytique par type de coût
- où les coûts augmentent-ils ? → comptabilité analytique des centres de coût
- pour quels produits/services les coûts augmentent-ils ? → comptabilité analytique des unités de coûts.

La comptabilité analytique par type se propose d'identifier tous les types de coûts qui résultent de la production de services de bibliothèques pendant une période précise (période comptable). Les grandes typologies de coûts dans une bibliothèque sont :

- coûts de personnels (répartis entre les postes de personnels, les personnels de l'entreprise liés à des missions ou à des projets, les aides étudiantes etc...)
- coûts de développement de collections (différenciés selon les sujets et les types de média)
- coûts de fonctionnement c'est-à-dire la maintenance et la réparation des équipements, les coûts de matériel, de communication.
- les coûts de fonctionnement comme le chauffage, l'électricité, l'eau, l'évacuation, le nettoyage, la sécurité
- le coût d'amortissement des biens (bâtiments, nouvelles technologies et autres équipements)

Pour calculer l'amortissement, la méthode la plus facile est de définir la vie minimale d'utilisation d'un groupe de biens (par ex. 4 ans pour un P.C.). Le prix d'achat est divisé par le nombre d'années de vie de service et pour chaque service, le coût d'amortissement annuel peut ainsi être calculé.

Il sera difficile la 1<sup>ère</sup> fois de parvenir à définir et à collecter tous les coûts qui existent dans la bibliothèque. Les données liées aux dépenses de fonctionnement extérieures à la bibliothèque (comme les services centraux de nettoyage de l'Université) doivent être divisés pour

déterminer la part de la bibliothèque. Les coûts d'amortissement et de personnels sont calculés différemment selon les établissements, ce qui rend difficile la comparaison.

L'évaluation des coûts globaux d'une bibliothèque pendant une période comptable donnée et l'évaluation du pourcentage qui revient aux différents types de coûts, donne une première vue d'ensemble du coût de la structure. Les coûts de personnels seront probablement prédominants. Pour prendre des décisions en matière de management, il est nécessaire de connaître non seulement quels sont les coûts, mais aussi où sont-ils identifiés, dans quels centres de coûts ?

La comptabilité des centres de coût détermine les coûts aux espaces de travail de la bibliothèque et correspond habituellement à l'organigramme, c'est-à-dire le traitement des documents, le service de prêt, le service de références, etc... C'est une étape nécessaire quand on essaie d'évaluer les coûts de services ou de produits distincts ou séparés. Quelques coûts peuvent être rapportés directement à chaque centre de coût, par ex. les coûts de personnel pour le traitement des documents. D'autres coûts indirects comme les coûts d'utilisation (nettoyage, chauffage), d'amortissement ou les coûts de télécommunications doivent être attribués par l'emploi de mesures. Les coûts d'utilisation ou d'amortissement d'un bâtiment peuvent être attribués par mètre carré ; les coûts de télécommunications peuvent être calculés par rapport au nombre de micro ordinateurs dans le département.

Les coûts de développement des collections ne sont pas habituellement divisés par centres de coûts. Dans la plupart des cas, lorsque les bibliothèques et les centres d'information travaillent avec la comptabilité analytique, les collections sont considérées comme un poste séparé qui génère les produits et les services de la bibliothèque. Les services et les produits de la bibliothèques sont composés de collections en tant qu'offre et support de l'information et des médias et non en tant que média eux-mêmes.

La comptabilité analytique des unités de coût est la dernière étape de l'analyse de coût. La comptabilité des centres de coût montre où augmentent les coûts mais elle ne permet pas d'identifier à quel produit ou service les coûts sont associés.

Pour évaluer des coûts unitaires, il faut lister toutes les activités d'un centre de coût et noter le temps passé à chaque activité pendant une période donnée. Le personnel remplit des feuilles de route et les résultats sont extrapolés sur une année en tenant compte des vacances et des autres absences. Les coûts de chaque processus ou de chaque activité peuvent être calculés par l'affectation des coûts totaux du centre de coût au processus selon le pourcentage de temps passé par le personnel dans le processus.

Enfin, les coûts d'une unité (ou d'un produit) sont calculés en divisant les coûts des processus par le nombre de biens ou de services.

<u>Exemple</u> :	Coût du centre de coût "Bibliothèque étudiante" de 1 <sup>er</sup> cycle	188.000 €
	Coût de l'activité "traitement du livre"	67.716 €
	Nombre d'ouvrages traités	5.232
	Coût d'un ouvrage traité	13.20 €

Après l'application de cette méthode - comptabilité par activité - la bibliothèque pourra démontrer le montant de chaque type de coût, l'origine des coûts, les coûts de chaque service et enfin, même le temps moyen nécessaire pour produire un service ou un bien. Ceci répondra

à la demande de transparence des coûts ; mais comment utiliser les données pour la gestion et la planification ?

## **2. L'utilisation des données de coûts**

Le premier résultat simple de la comptabilité analytique est qu'elle permet de prendre conscience des coûts, qu'elle sensibilise à toutes les causes des coûts et en outre qu'elle développe une attitude mentale favorable à la mise en place de processus visant à réduire les coûts. La connaissance de tous les frais généraux et des coûts cachés doit aussi inciter la bibliothèque à penser à des méthodes et à des techniques visant à réduire les coûts de chauffage ou d'électricité, même si cela ne concerne pas le budget de la bibliothèque.

Diriger dans le contexte des données de coûts aidera les décisions d'ordre organisationnel dans beaucoup de domaines.

### **2-1. La réduction des coûts des unités d'activité**

Les bibliothèques ont besoin de ressources pour mettre en place des nouveaux services ou pour améliorer les services existants ainsi que pour investir dans la montée en charge rapide de la "bibliothèque numérique". Comme les recherches de financement sont dans la plupart des cas rares, les ressources doivent être basées sur l'efficacité croissante dans l'offre des services existants. En général, l'efficacité peut être obtenue de 2 façons :

- en faisant la même chose avec des coûts moindres
- en produisant plus avec les mêmes coûts

Si, par exemple, le traitement des ouvrages pour un titre de la bibliothèque du 1<sup>er</sup> cycle se monte à 13,20 €, les méthodes de rationalisation des processus, d'utilisation renforcée de catalogage dérivé ou de suppression des activités de contrôle devra diminuer les coûts unitaires. Ainsi, les ressources pourront être dégagées. L'autre voie pour réduire les coûts d'unité pourrait être d'augmenter le nombre des unités produites aux mêmes coûts. Ceci s'appliquerait aux cas où la bibliothèque doit maintenir une certaine qualité ainsi que le maintien du personnel au bureau de références pendant la totalité des heures d'ouverture. S'il n'y a pas assez de demandes de renseignements, les ressources mobilisées ne seront pas pleinement utilisées, il y aura des "coûts de capacité inemployée" qui augmenteront les coûts d'une transaction de référence. Le développement du service de références, par exemple par la formation des utilisateurs, augmentera la demande pour les transactions du service de références et baissera donc les coûts unitaires. Cela ne dégagera pas des ressources supplémentaires, mais accroîtra la productivité.

L'identification des coûts unitaires élevés permettra toujours à la bibliothèque d'agir sur sa connaissance. Dans une bibliothèque, les coûts opérationnels sont prédominants. Ils doivent servir à soutenir un large potentiel en matière d'offre de services : du personnel qualifié, une large collection, des bons d'équipements, etc... Beaucoup de coûts ne sont pas liés directement à l'importance de l'usage et sont - du moins pour un certain temps - des coûts fixes. Si le prêt diminue, cela ne réduira pas immédiatement les coûts du service de prêt. Il faut au moins une organisation à moyen terme pour adapter les ressources dans ce domaine à la demande actuelle.

## **2-2. Planifier avec les données de coût**

La connaissance des coûts de chaque service permet à la bibliothèque d'allouer des ressources aux services qui représentent une priorité fondamentale par rapport aux objectifs. Les ressources qui ont été dégagées par une organisation efficace en terme de coûts peuvent être investis dans la mise en place de nouveaux services ou l'extension ou l'amélioration des services existants.

Planifier de nouveaux services avec des données de coûts sera encore difficile si les données de coûts sur les nouvelles activités n'existent pas. Mais les données existantes permettront du moins l'estimation de coûts potentiels et la comptabilité analytique servira à déterminer les frais généraux qui seront probablement rattachés au nouveau service.

Si, par exemple, la bibliothèque prévoit d'introduire une formation pour les nouveaux utilisateurs aux ressources électroniques, les données de coûts suivantes pourront être utilisées:

- coût de personnels pour la préparation et la délivrance d'une formation de 10 heures (d'après les données des autres stages de formation)
- pourcentage des coûts de fonctionnement et d'amortissement de l'équipement et de l'espace (attribués aux heures de formation)

## **2-3. Couverture des dépenses par les recettes**

Dans la plupart des bibliothèques les services courants tout au moins sont gratuits. Mais pour les services spécialisés comme la fourniture de documents dans les 24 heures ou les services bibliographiques, il est possible de les faire payer, et dans quelques cas, les bibliothèques peuvent aussi vendre leurs produits à des firmes commerciales. Dans ces cas, les bibliothèques doivent être capables de fixer un prix qui couvre au moins tous les coûts. La même chose s'applique quand un établissement (par exemple une université avec des financements privés) souhaite faire utiliser les services de la bibliothèque à une autre institution, par exemple une université qui reçoit des financements d'Etat.

Une toute autre situation d'utilisation des données de coût pour couvrir les dépenses se présente quand les institutions veulent que leurs départements achètent tous les services bibliographiques à la bibliothèque. La bibliothèque obtiendrait alors seulement un budget de base pour les missions générales mais tous les services fournis à des départements spécialisés de l'institution devraient être payés par ces départements. De telles situations apparaissent quand

- 1) les bibliothèques des firmes commerciales font payer leurs services à des départements ou à des groupes de travail.
- 2) les bibliothèques des établissements d'enseignement supérieur font payer leurs services aux facultés.

Beaucoup de problèmes sont liés à de telles opérations, particulièrement dans les universités où les bibliothèques ne peuvent pas imputer chaque usage (par exemple la fréquentation de la bibliothèque, une recherche bibliographique) à une faculté. Mais, en tout cas, les bibliothèques devraient pouvoir prouver les coûts complets de chaque service.

## **2-4. L'externalisation des activités**

Le même raisonnement prévaut quand une bibliothèque ne veut pas vendre mais acheter un service, c'est souvent la comptabilité analytique qui conduit à prendre en considération l'externalisation.

Si les coûts de production semblent trop hauts, la bibliothèque peut comparer ses coûts aux prix du même produit résultant du transfert de certains processus à des entreprises commerciales. Les exemples d'externalisation qui ont été expérimentés sont la reliure et la restauration, le catalogage, les prestations en matière de technologies d'information et de communication et même le processus de sélection pour la constitution des collections. Les décisions de recourir à l'externalisation nécessitent de considérer avec attention tous les facteurs de coût, en incluant les coûts cachés et les coûts de cycle de vie des équipements.

## **2-5. La demande de ressources. Les accords sur le niveau de service.**

Dans les plans de financement qu'elles soumettent à leurs autorités responsables des allocations de ressources, les bibliothèques doivent prouver la nécessité du montant des financements qu'elles demandent. Ceci n'est pas facile même pour le développement des collections, où l'augmentation des prix et les données relatives à l'utilisation des collections peuvent, du moins, fournir les arguments pour un meilleur financement. Mais particulièrement pour mettre en place des nouveaux services ou pour améliorer ceux qui existent, il est indispensable de pouvoir fixer tous les coûts relatifs à ces services. Les exemples concernent l'augmentation des horaires d'ouverture (qui produisent outre les coûts de personnel - une consommation plus importante d'électricité, de chauffage et des coûts de sécurité) ou une borne automatique de prêt (qui économise les coûts de personnel mais inclut l'amortissement et les frais d'entretien de la borne).

Si les bibliothèques négocient pour obtenir des financements sur la base d'une entente sur le niveau de service avec leurs institutions responsables, elles doivent spécifier la quantité et la qualité des services qu'elles s'engagent à produire pendant un certain temps et les ressources dont elles ont besoin pour les produire. Une fois de plus, les données de coût exactes seront nécessaires pour obtenir de tels accords.

Le calcul de tous les coûts reliés à certaines activités ou services sera aussi utile quand il faudra argumenter face à des demandes trop importantes de l'institution ou du public à desservir.

Il y a toujours quelque chose d'autre qui serait bienvenu par les utilisateurs - une ouverture 24/24, des formations à l'utilisation des ressources électroniques dans chaque faculté, etc... Etre capable de montrer les coûts directs et indirects entraînés par de telles demandes aidera à fixer les priorités et à abandonner quelques demandes coûteuses.

## **2-6. Le Benchmarking**

Il est nécessaire et utile de connaître les coûts des produits et des services dans sa propre bibliothèque mais ceci ne montre pas encore si ces coûts (les "prix" des produits) sont bas, acceptables, ou peut-être trop hauts. Si une bibliothèque veut savoir si un service pourrait être fourni à moindre coût, il faut comparer les coûts avec ceux d'autres institutions qui fournissent le même service ou un service similaire. De tels partenaires de benchmarking pourraient être :

- d'autres bibliothèques avec une structure et un public identique

- des entreprises commerciales qui fournissent des services identiques (par exemple des courtiers en information)
- d'autres institutions non commerciales offrant des produits et des services comparables (par exemple les archives à propos des services de conservation et de restauration).

La comparaison des coûts inclura la comparaison des processus et pourra conduire à une organisation plus efficiente.

### **3 - La comptabilité analytique en tant que partie intégrante du système de contrôle**

Les résultats de la comptabilité analytique ne peuvent jamais être la seule base de décision en matière de direction d'une bibliothèque. La stratégie de direction d'une bibliothèque est différente de celle d'une entreprise commerciale. Le principal objectif d'une entreprise commerciale est de maintenir la prospérité de l'entreprise en offrant des services ou des produits qui rencontrent une demande élevée et donc génèrent un revenu suffisant - si possible croissant. Les entreprises commerciales doivent et peuvent :

- supprimer les produits qui ne sont pas demandés
- introduire toutes sortes de nouveaux produits qui rencontreront probablement une haute demande.

Les bibliothèques - comme les autres institutions du secteur public - ont des limites plus strictes que celles des entreprises commerciales quant aux services qu'elles devraient offrir. Elles sont fondées sur des décisions politiques d'offrir certains services - souvent gratuits - à un public spécialisé ou à un public large.

Ces décisions politiques justifient l'existence de la bibliothèque et la bibliothèque peut modifier ses services seulement avec l'accord de l'institution responsable.

Une autre différence avec les entreprises commerciales est qu'il n'y a pas souvent une réelle concurrence pour l'accès aux services d'une bibliothèque. Souvent les usagers n'ont pas le choix d'utiliser une bibliothèque déterminée parce qu'ils sont membres de l'établissement auquel appartient la bibliothèque ou parce qu'ils sont éloignés des autres bibliothèques.

La direction stratégique de la bibliothèque doit découler de ses missions et de ses objectifs. Elle doit être en conformité avec les normes de qualité approuvées par l'institution responsable et doit prendre en considération les besoins et les souhaits de sa population de base. De plus, elle doit être consciente des développements probables dans le futur et les prendre en compte dans l'allocation de ressources aux différents services.

Tous ces aspects doivent être pris en considération pour agir sur les résultats de la comptabilité analytique et peuvent limiter les possibilités d'une organisation basée sur les coûts réels.

#### **3-1. Missions et objectifs**

La fonction des bibliothèques est d'offrir l'information demandée à sa clientèle. La clientèle, c'est-à-dire la population desservie par la bibliothèque, est, dans la plupart des cas, clairement déterminée : les membres d'une institution, les habitants d'une communauté (collectivité). C'est moins évident de définir quels services ou média la bibliothèque doit offrir. Les données

de fréquentation peuvent appuyer partiellement les décisions. Il y a souvent une forte demande pour certains services.

Il se peut, par exemple, qu'il n'y ait jamais assez d'exemplaires de manuels de droit pour la bibliothèque de 1<sup>er</sup> cycle ou de guides de voyage pour la bibliothèque publique. Agir sur de tels résultats en achetant beaucoup d'exemplaires conduira à augmenter les données d'utilisation et à baisser les coûts unitaires de ce service. Mais concentrer les moyens dans des secteurs à forte demande pourra réduire les ressources pour les services à faible demande mais hautement prioritaires dans le cadre des objectifs des bibliothèques.

Exemple : les collections rares d'une bibliothèque universitaire

. La production du département (achat de livres rares, catalogage, coûts de conservation, utilisation des salles de lecture spécialisées avec un contrôle en continu) entraîne des coûts élevés.

. Un coût unitaire (une utilisation d'un livre rare dans la bibliothèque) sera donc très élevé.

. La mission de la bibliothèque inclut le devoir de conserver et de maintenir une collection de livres anciens et d'y donner accès pour la recherche spécialisée. Par conséquent, le service ne peut pas être supprimé.

. Mais l'efficacité peut être augmentée en donnant un meilleur accès à la collection par exemple par la numérisation des ouvrages et leur mise sur le web. Ceci pourra économiser des coûts de personnel et de restauration puisque les ouvrages peuvent être utilisés sans aller à la bibliothèque et sans causer de dommage possible aux ouvrages.

### **3-2. Normes de qualité**

Depuis plusieurs décennies, les bibliothèques ont développé des méthodes de mesure de la qualité de leurs services. De telles méthodes, les indicateurs de performance, évaluent la qualité des produits et des services comme :

- l'orientation des usagers
- l'aide à l'utilisateur (c'est-à-dire, de la constitution du fonds)
- la rapidité (par exemple pour la fourniture du document)
- l'exactitude (du catalogage)
- la fiabilité (des réponses en matière de recherche documentaire)
- l'accès (les heures d'ouverture)

Les bibliothèques peuvent fixer certains standards de qualité (comme le traitement des ouvrages dans les 7 jours) dans leur charte avec l'institution.

Des demandes aussi qualitatives sont incompatibles avec les efforts en matière d'efficacité.

Exemple : le service de références d'une bibliothèque universitaire.

- Le service est assuré par des bibliothécaires professionnels. La comptabilité analytique montre que les coûts unitaires par transaction de référence sont élevés. Mais le taux de réponse (le pourcentage de réponses exactes) grimpe à 60 %, ce qui est bon comparé à d'autres bibliothèques.
- La bibliothèque essaie de réduire les coûts en faisant rendre le service partiellement par des moniteurs étudiants qui ont eu une formation courte : le taux de réponse chute à 35 %. Ceci suscite des réclamations d'usagers.
- Apparemment, la bibliothèque ne peut pas maintenir la qualité du service avec moins de ressources. Il faut déterminer la priorité du service et définir un niveau de qualité adéquat en fonction de l'importance du service.

### **3-3. L'investissement dans le futur**

La comptabilité analytique a été plus souvent utilisée comme un récapitulatif des coûts que comme un instrument de contrôle des coûts des services existants. Il devrait être aussi un instrument pour planifier les orientations futures.

Particulièrement à une époque de changement rapide du monde de l'information, les bibliothèques doivent prêter attention aux évolutions prévisibles et investir dans les services qui ne peuvent pas trouver une utilisation fréquente au démarrage. De tels services peuvent être :

- la mise en place d'un serveur de diffusion des publications électroniques de l'établissement
- l'introduction d'une formation d'apprentissage documentaire ou d'un bureau d'accueil pour l'édition multimédia.
- l'établissement d'un système d'archivage à long terme des publications électroniques.

Pour ces services et pour d'autres, la bibliothèque a besoin de personnel qualifié pour assurer le travail : la bibliothèque doit investir dans la formation du personnel.

Décider et investir dans des nouveaux développements est un facteur de risque et peut être seulement basé en partie sur les données de coût existantes. Les nouveaux services doivent souvent être offerts pendant un certain temps sans regarder l'efficacité par rapport au prix. Etablir un plus large éventail de services, des services plus complexes reposant sur des technologies avancées et acquérir de l'expérience en offrant de tels services peut en effet être facteur de coûts mais elle permet à la bibliothèque d'acquérir de la compétence pour prendre des mesures concernant la demande future.

### **3-4. Un point de vue équilibré**

La comptabilité analytique est un facteur important pour la direction d'une bibliothèque mais ce n'est pas le seul facteur.

L'administration des ressources pour la demande actuelle comme pour la demande future exige d'avoir une large vision qui prend en compte un grand nombre de facteurs. Une bonne méthode pour avoir un point de vue large est le "Balanced Scorecard" qui combine les perspectives suivantes :

- les clients
- les finances
- les processus
- l'apprentissage et le développement.

Pour les bibliothèques, ceci pourrait se traduire par les questions suivantes :

- répondez-vous aux attentes des utilisateurs ?
- comment pouvez-vous affecter vos ressources d'une façon efficace (selon un bon rapport qualité-prix) ?
- comment devriez-vous organiser vos processus pour répondre à l'attente des utilisateurs ?
- comment pouvez-vous garantir la vitalité de la bibliothèque à l'avenir ?

Prévoir avec des indicateurs différenciés corrélés aux différentes perspectives permet à la bibliothèque de considérer l'efficacité de ses missions, de l'aide à l'utilisateur, des demandes de qualité et le potentiel nécessaire pour le développement futur.

Le principal aspect dans l'utilisation des données de coût ne devrait pas être :

- comment pouvons-nous économiser les ressources ?
- mais comment pouvons-nous utiliser au mieux nos ressources dans le cadre de nos buts stratégiques ?

Et la question principale en ce qui concerne les coûts de chaque service ou de chaque produit d'une bibliothèque est toujours :

Combien ça vaut pour vous ?

**Elisabeth LEMAU**

**Directrice du Service Commun de Documentation de l'Université RENNES 2**

---

**Références :**

**Ceynowa**, Klaus and André Coners : Cost Management for University Libraries. München : Saur 2003 (IFLA Publications 104)

**Poll**, Roswitha : Performance, Processes and Costs : Managing Service Quality with the Balanced Scorecard, *Library Trends* 49 (2001), pp. 709 - 717.

**Roberts**, Stephen A.: Financial and Cost Management for Libraries and Information Services. 2<sup>nd</sup> ed. London : Bowker-Saur 1998.

**Snyder**, Herbert and Elisabeth Davenport : Costing and Pricing in the Digital Age. A Practical Guide for Information Services. London : Library Ass. 1997.