



Date : 28/07/2008

Mesurer la performance à partir de l'information financière : une étude de cas

Jasmine Cameron
Bibliothèque Nationale d'Australie
Canberra, Australie

Traduction : Nathalie Yakovleff
nyakovleff@hfp.fr
Lagardère Active, France

Meeting: 160. Bibliothèques Nationales – Statistiques et Evaluation
Simultaneous Interpretation: non disponible

WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: 74TH IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL

10-14 August 2008, Québec, Canada

<http://www.ifla.org/IV/ifla74/index.htm>

La Bibliothèque Nationale d'Australie (la Bibliothèque) établit chaque année un rapport destiné au Gouvernement australien qui présente ses performances au regard d'un certain nombre d'indicateurs de niveau supérieur. Notre rapport de performance est basé sur un objectif consensuel.

Les Australiens ont accès à des collections qui mettent en valeur l'apprentissage, la création de connaissance, la compréhension de la vie et de la société australienne.

Notre objectif est composé de trois variables qui reflètent les voies clés qui vont nous permettre d'atteindre notre résultat : les collections, les services d'information et les services collaboratifs. Chaque variable a ses propres indicateurs de performance en matière d'efficacité, de qualité et de quantité. Nous rendons également des comptes au Gouvernement sur les coûts de chaque variable. Les bibliothèques deviennent de plus en plus redevables envers les gouvernements et les communautés qu'elles servent et l'on s'attend à ce que les budgets soient bien gérés, les coûts maintenus autant que possible, et à ce que la valeur des services génère un retour sur investissement. Les Bibliothèques doivent également être capables de justifier le coût de leurs activités en cours dans le but de convaincre les gouvernements et les bailleurs de fonds d'en financer de nouvelles.

La plupart du temps, les indicateurs de performance financière visent à savoir si une bibliothèque est en dépassement de budget ou pas. Certes, il est important pour les bibliothèques de démontrer qu'elles savent gérer leur budget, mais considérer la gestion d'un budget comme le seul indicateur de performance financière est dépourvu de sens. Les bibliothèques doivent être

capables de démontrer qu'elles connaissent les leviers qui engendrent des coûts dans leur budget et qu'elles prennent des mesures concrètes pour les réduire ou les maintenir. Depuis de nombreuses années les bibliothèques ont été affectées par une croissance des coûts relatifs aux achats destinés à l'enrichissement des collections. Plus récemment, un nouveau défi, celui de trouver des financements destinés au développement de nouveaux services en ligne et à l'acquisition de ressources électroniques, tout en maintenant les activités cœur traditionnelles, a fait peser une pression supplémentaire sur les budgets. En conséquence, il semble être temps pour les bibliothèques d'élaborer des indicateurs de performance qui vont nous assister dans notre prise de décision quotidienne.

De tradition, les bibliothèques ont surtout comptabilisé les activités qui sont facilement mesurables en termes de quantités traitées comme, par exemple, le catalogage et les prêts bibliothécaires. Les études de marché révèlent que, même dans ce domaine, il y a de larges différences entre les bibliothèques sur ce que ces activités recouvrent, et qu'il existe une large gamme de modèles de comptabilisation des coûts au sein des organismes. En matière de coût, la difficulté d'élaborer des données qui soient comparables entre les bibliothèques nationales à cause des différences dans les tâches et fonctions a été admise lors des discussions en cours sur le projet de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Il porte sur les indicateurs de performance pour les bibliothèques au sein du groupe de travail ISO dirigé par Roswitha Poll. Le projet standard comprend les mesures de l'efficacité de l'ISO 11620 avec deux indicateurs financiers, le coût par titre catalogué et le coût par unité prêtée et un troisième indicateur pour le montant des ressources financières¹ hors budget générées par les bibliothèques. Chaque bibliothèque a sa propre définition de ce que recouvre une activité comme le catalogage, il est donc important que des définitions claires soient données et des méthodologies mises en place si de futures comparaisons doivent être faites. A cette fin, les instances dirigeantes du groupe de catalogage représentant la Bibliothèque du Congrès, la British Library, la Bibliothèque et les Archives canadiennes, la Bibliothèque Nationale d'Allemagne et la Bibliothèque Nationale d'Australie ont développé un modèle commun de prix de revient du catalogage en vue de comparer les coûts entre les membres du groupe. Certes il est positif de voir le travail progresser au plan international sur des modèles partagés de prix de revient, mais il est aussi important pour les bibliothèques nationales de partager les informations entre elles sur leurs indicateurs de performances financières internes afin d'établir et de promouvoir les bonnes pratiques.

En 2000-2001, la Bibliothèque a mis en place un tableau de bord prospectif *Balanced Scorecard (BSC)* qui est un outil de gestion centré sur la performance stratégique. Le BSC est l'outil de gestion clé de la performance pour la mise en œuvre des décisions stratégiques de la Bibliothèque <http://www.nla.gov.au/library/directions.html>. La performance est mesurée en fonctions de cinq paramètres différents: le Consommateur, l'Actionnaire, les Aspects Financiers, les Procédures, l'Apprentissage et la Croissance. Comme son acronyme le suggère, le BSC est conçu de sorte qu'un organisme peut s'évaluer lui-même d'un point de vue holistique. La Bibliothèque a mis en place une vaste gamme d'instruments de mesure du rendement et de l'efficacité qui prennent en compte les cinq paramètres clés. Ces instruments de mesures,

¹ Les fonds reçus en sus de la dotation gouvernementale spéciale, il s'agit en général de fonds levés par la Bibliothèque, ils proviennent de donations ou subvention

ainsi que d'autres indicateurs significatifs dont l'évolution est suivie travers le BSC, sont révisés et corrigés annuellement. Grâce au BSC la Bibliothèque est plus à même de :

- Se concentrer sur la mise en œuvre des décisions stratégiques
- Se concentrer sur la réalisation d'objectifs à long terme
- Mettre en relation les orientations stratégiques avec les procédures budgétaires
- Mesurer la réalisation des orientations stratégiques

En complément du BSC, la Bibliothèque mène une gestion financière saine et rend compte de sa gestion financière à travers des rapports. En tant qu'institution au statut indépendant nous sommes soumis à une réglementation financière rigoureuse et nous sommes soumis à un solide programme d'audits internes et externes. Les rapports financiers figurent régulièrement à l'ordre du jour des réunions du Groupe et du Conseil de la Haute Direction. Notre Conseil comprend une sous-commission audit qui travaille à la conformité de la Bibliothèque avec ses obligations financières et avec les politiques relatives aux contrôles financiers et au management des risques. Un membre du groupe de la Haute Direction est désigné comme étant le responsable financier de la Bibliothèque, mais, en pratique, tous les membres de la Direction ont une responsabilité conjointe en ce qui concerne la politique budgétaire et les décisions budgétaires stratégiques qui affectent la politique et les programmes de la Bibliothèque. Nous avons un système de réunions budgétaires mensuelles qui implique le personnel qui est directement responsable de la gestion budgétaire, qui inclu la prévision des recettes et les dépenses pour les activités particulières. Le personnel discute des aspects budgétaires et reçoit des conseils sur les questions budgétaires lors de ces réunions. Il est aussi aidé par une série de supports techniquement bien documentées qui abordent des thèmes comme la facturation des biens et des services par et une documentation détaillée sur la législation financière publique, les procédures et les prescriptions.

Toutefois, alors que nous bénéficions de bonnes procédures de management financier et que nous avons de la pratique, comme la plupart des bibliothèques nous n'avons pas passé beaucoup de temps à évaluer nos performances d'un point de vue financier. Une révision fondamentale du BSC a été menée en 2004 pour s'assurer qu'il reflète les priorités de la Bibliothèque. Ce qui a motivé cette révision était que la Bibliothèque souhaitait utiliser les aspects financiers du BSC afin d'en optimiser les effets. Au moment de la révision, la Bibliothèque était en train de mesurer le montant des fonds hors budget perçus par rapport aux objectifs annuels [Exemple 1] et le coût direct de nos activités d'appels de fonds [Exemple 2]. C'était sur ces points que nous avions les plus mauvais résultats et les mesures les moins élaborées. En développant de nouveaux indicateurs dans ce domaine, l'un des buts était de parvenir à une meilleure compréhension des coûts des opérations secondaires et des activités à travers un examen ciblé des prix de revient. Cette information pourra ensuite être utilisée comme aide au processus de prise de décision ce qui pourrait être mis en valeur par la connaissance de l'évolution des coûts dans le temps.

Alors que nous continuons toujours à développer une solide palette de mesures financières, la Bibliothèque a commencé à mettre en place des mesures de performance interne qui soient plus rigoureuses grâce au BSC. En particulier, nous sommes en train de développer des mesures qui nous aident

à améliorer la rentabilité de nos opérations en entreprenant régulièrement des rapports sur :

[1] Un programme tournant sur les prix de revient dans des domaines d'activité clé [Exemple 3]

[2] Les variations des coûts unitaires du résultat de haut niveau sur une période de temps de trois ans [Exemple 4] et

[3] Les variations de notre budget recette pour des services facturés [Exemple 5]

[1] Le prix de revient des activités clés est particulièrement utile car il fournit aux managers une meilleure compréhension de ce qui suscite des coûts et constitue un outil de comparaison pour un benchmark futur. Presque que toutes les tâches de bibliothèque sont gourmandes en personnel et ce n'est pas une surprise de constater que les coûts de personnel sont souvent le composant majeur de toute activité. Cependant, il est souvent révélateur de voir où se nichent exactement les coûts les plus importants dans toutes les opérations. Cette information peut être utilisée de différentes manières, par exemple, elle peut mettre en valeur des domaines qui mériteraient un examen plus minutieux en termes d'efficacité et d'efficacités. Il nous a semblé qu'une compréhension des coûts des opérations secondaires ferait ressortir des axes de changement potentiel ou de révision et fournit aux managers un outil utile pour améliorer le workflow et reconcentrer les efforts dans certains domaines. Comme toutes les opérations secondaires sont différentes les unes des autres, le personnel de la Trésorerie de la Bibliothèque travaille avec les managers afin de créer un modèle de coût qui soit adapté aux activités dont il est ici question. La base en est un « modèle tâche et prix de revient des processus » que la Bibliothèque a développé pour anticiper les coûts de personnel et de traitement. Le modèle englobe les coûts directs (comme les coûts salariaux et de retraite), indirects (comme les locaux et l'électricité) ainsi que d'autres facteurs qui comprennent les coûts d'amortissement (comme le mobilier, le matériel). Les domaines clés de l'activité qui sont comptabilisés de cette manière recouvrent divers palettes de secteurs d'activité qui comprennent nos salles de lecture publique et celles réservées aux spécialistes; le programme d'édition interne, les expositions, la collecte de l'histoire orale, la gestion du bâtiment et de la sécurité, les audits internes, la collection numérique et l'archivage. Récemment, nous avons rajouté à notre travail d'évaluation des coûts, l'examen des workflows et des relations au sein de la Bibliothèque en utilisant un outil de modélisation connu sous le nom de *Business Process Modelling Notation*. Celui-ci qui accroît la compréhension que nous avons de nos processus métiers internes dans le but de maximiser l'efficacité et de minimiser les coûts.

[2] Comme toutes les mesures de performance, le challenge en ce qui concerne les indicateurs financiers est de parvenir à quelque chose qui soit facilement et précisément mesuré et en même temps qui produise une information utile. La Bibliothèque a trouvé difficile de déduire une méthodologie qui soit pleinement satisfaisante pour déterminer les coûts unitaires des diverses activités qui composent chacun de nos trois résultats. Par exemple, le coût unitaire du produit de nos services d'information est déterminé par le nombre de « transactions » qui incluent l'utilisation, et du service en ligne, et du service traditionnel. Les mesures des services de la bibliothèque en ligne ne

sont pas fiables et sont volatiles à cause de l'activité des moteurs de recherche et du manque de standards qui fassent l'unanimité. De plus, les services en ligne sont en général beaucoup moins cher par unité transmise que les services traditionnels rendus sur place ce qui tend à biaiser les résultats quand les deux types de services sont conjugués. Donc, pour produire une information utilisable, la Bibliothèque a jugé nécessaire de voir plus loin que ces mesures de coûts unitaires. Nous mesurons maintenant la variation du coût unitaire de nos trois résultats en comparant les coûts unitaires sur une période de trois ans. Ceci nous alerte sur les principales variations. Ces dernières, qui peuvent ensuite être étudiées afin de déterminer si tout projet, comme le besoin de concevoir un nouveau workflow qui permettra d'éliminer une duplication d'effort et toute tâche superflue, peut être engagé par la suite.

[3] Nous avons également introduit dans le BSC une mesure qui permette de suivre les recettes que nous recevons de services clés facturables. L'évolution des recettes des services facturables est aussi régulièrement soulignée à travers notre système de reporting et discuté lors des réunions budgétaires. Le processus du BSC nous permet lui d'obtenir une image générale, facilement compréhensible, de la performance des services qui génèrent les principaux revenus de la Bibliothèque. Maintenir ou dépasser les prévisions de recette est critique pour la Bibliothèque car le montant annuel estimé des recettes fait l'objet d'une pondération dans l'allocation budgétaire annuelle de la Bibliothèque. En examinant régulièrement notre progression dans l'exécution des objectifs de revenus que nous nous sommes fixés, ils sont rapidement identifiés et traités.

De plus, des nouvelles initiatives concernant le BSC, qui requièrent un investissement en personnel et/ou des ressources financières, en plus des ressources déjà existantes, doivent faire l'objet d'une évaluation financière claire. Il faut qu'aussi bien l'impact immédiat, que l'impact à long terme sur le budget de la Bibliothèque, soient évalués au moment où les initiatives sont approuvées par le groupe de Direction. Ainsi, en incluant et en surveillant le coût de nouvelles initiatives, la Bibliothèque est plus facilement en mesure de contrôler le niveau de ses investissements en matière d'innovation. Nous évoluons en effet dans un environnement où il est difficile de trouver les financements nécessaires pour poursuivre nos activités traditionnelles et pour développer de nouvelles propositions de services en ligne qui nous permettent de nous adapter à l'évolution rapide des besoins de nos utilisateurs.

En plus des mesures du BSC nous utilisons également une Analyse Tendancielle annuelle du Budget (*Budget Trend Analysis*), qui est représentée sous la forme de graphes. Grâce à eux, nous pouvons examiner les tendances qui impactent notre performance financière en surlignant les aspects particuliers de notre budget que nous avons choisi de comparer dans le temps. Par exemple, nous suivons nos dépenses courantes de fonctionnement et nos dépenses de prestations qui, avec les salaires et les amortissements constituent les trois principaux postes de dépense. Nous examinons ceci en fonctions de plusieurs points de vue comme les variations entre les exercices budgétaires [exemple 6] et les variations de nos dépenses pour nos trois principaux postes dans le budget de prestations externes [exemple 7]. Quelques graphes indiquent la croissance et la chute des dépenses de certaines activités comme celles visées par une réduction des dépenses [Exemple 8] ou par une augmentation délibérée des dépenses [Exemple 9]. L'analyse de la tendance budgétaire est un outil simple et efficace de mesure de la performance. Il avertit le management des tendances essentielles

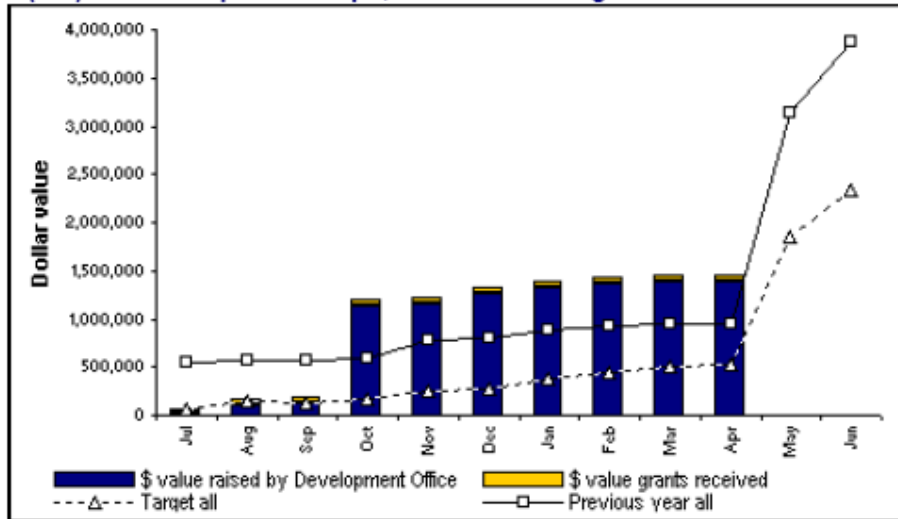
impactant la performance financière de la Bibliothèque et nous permet de contrôler l'avancement de la réalisation des politiques du Gouvernement et de la Bibliothèque, comme les réductions ciblées dans le coût des services généraux (eau et électricité) et les frais de justice.

L'information provenant des indicateurs de performance financière peut être d'un apport significatif dans la planification stratégique et la politique de développement des bibliothèques. Elle complète l'information fournie par d'autres indicateurs et alerte les gestionnaires sur des problèmes essentiels qui doivent être traités tout de suite et des domaines qui feront l'objet d'un examen et d'une révision ultérieure. C'est dans cette optique que les indicateurs financiers ont été utilisés à la Bibliothèque et nous sommes déterminés à continuer à utiliser des indicateurs financiers de performance à part entière dans le cadre d'une amélioration continue et permanente et d'un management efficace des ressources.

Exemple 1

La valeur des fonds levés dans le hors-budget est gérée grâce au BSC, comme l'est le coût généré pour lever ces fonds [exemple 2 ci-dessous]

(8.b) Value of sponsorships, donations and grants received

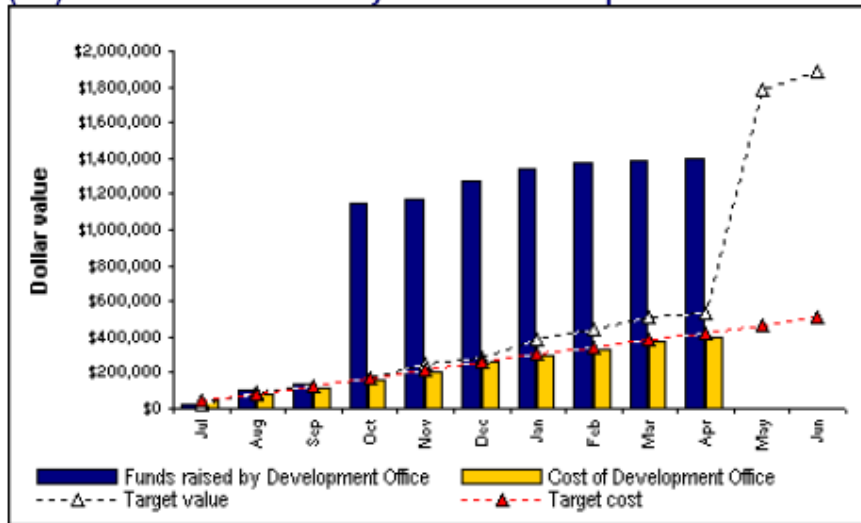


Target: \$2,340,176 (39% decrease on previous year's \$3,867,262)

Cumulative

Exemple 2

(8.c) Value of funds raised by & cost of Development Office



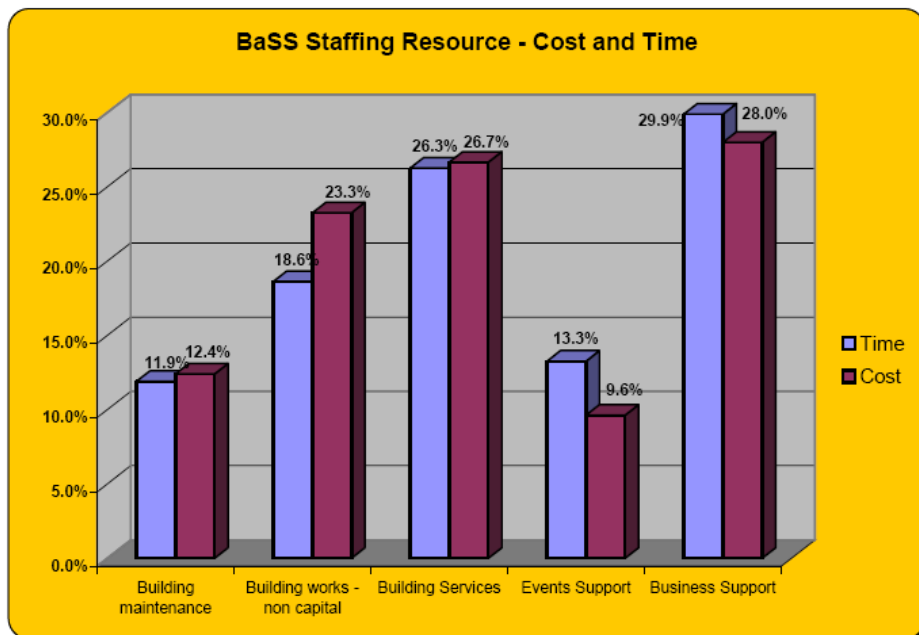
Target funds raised: \$1,885,176 (44% decrease on previous year's \$3,363,262)

Target cost: \$507,594 (similar to previous year's \$502,739)

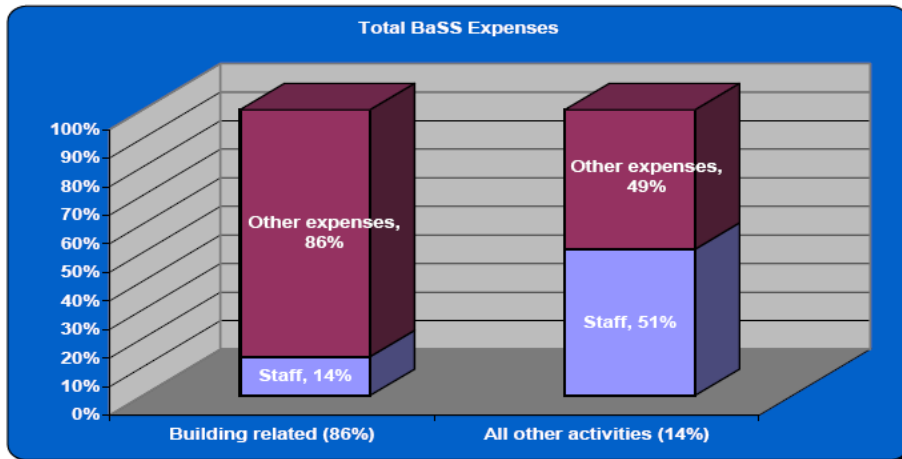
NB
Cumulative

Exemple 3

Les opérations secondaires sont comptabilisées et les résultats sont reportés dans le BSC et font partie d'un programme tournant sur les coûts dans des domaines d'activité clé. La méthodologie pour chaque coût est établie par les managers en collaboration avec le personnel de la Trésorerie. La Bibliothèque a fixé un « modèle tâche et comptabilisation de processus » qui sert de base au calcul des coûts de personnel. Chaque calcul d'un prix de revient est suivi d'une analyse transversale des résultats. Le graphique ci-dessous, qui vient d'une estimation du prix de revient du Service du Bâtiment et de la Sécurité, démontre que les données financières obtenues sur le prix de revient des opérations secondaires peuvent être représentées sous une variété de formes pour assister les managers dans leur analyse du prix de revient.



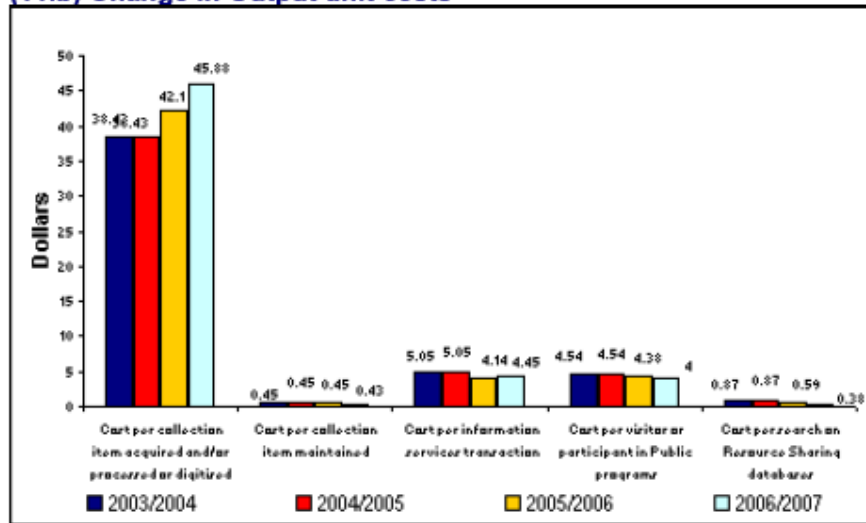
Suite de l'exemple 3



Exemple 4

La Bibliothèque rend des comptes au Gouvernement sur les coûts unitaires composant le résultats fixés en commun avec le Gouvernement. Grâce au BSC nous mesurons les variations des coûts unitaires à travers les exercices budgétaires. Les variations peuvent être affectées par des changements dans la politique comptable et dans les éléments utilisés pour calculer le coût unitaire.

(11.b) Change in Output unit costs



Targets: \$49.33 \$0.45 \$4.83 \$5.24 \$0.54
 NB Cumulative, reported quarterly.

Exemple 5

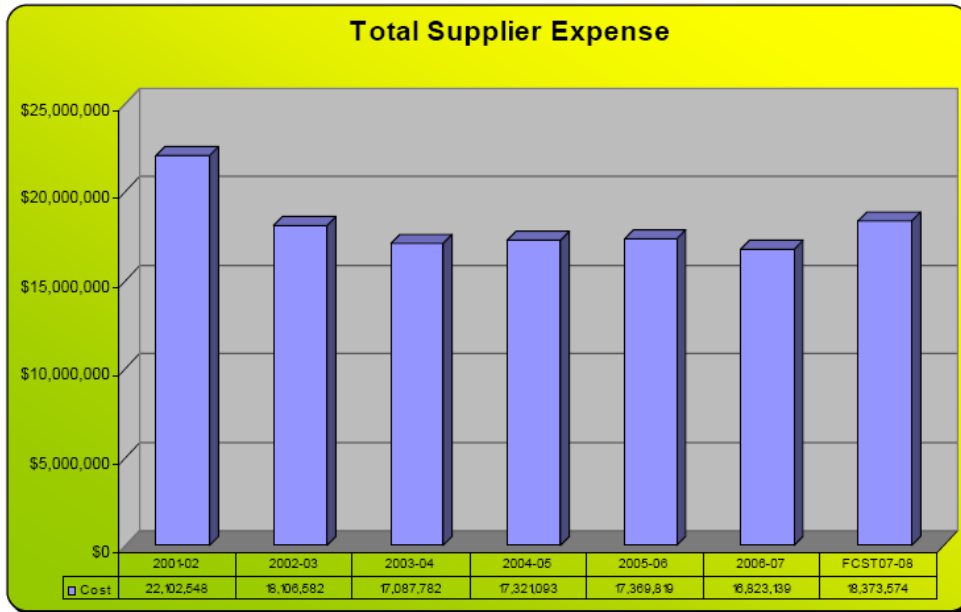
Grâce au BSC la Bibliothèque suit la progression dans la réalisation des recettes cibles clé. Ceci garantit que tous les senior managers sont tenu au courant de tous les problèmes pouvant survenir si nous ne réalisons pas les recettes prévues

(9) Achievement against revenue budget for key chargeable services year to date

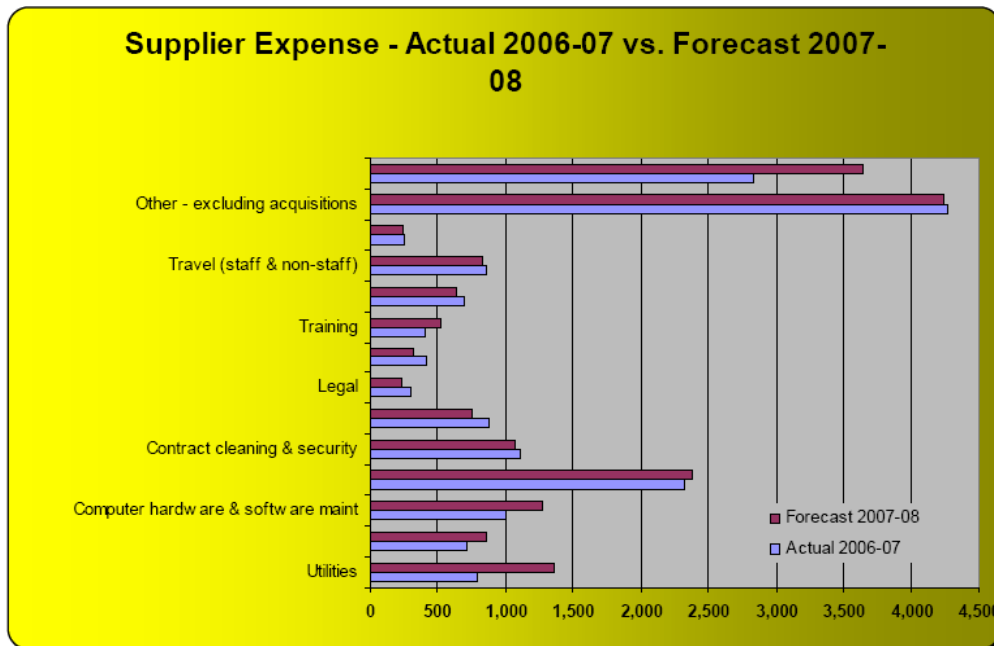
Area	Budget YTD	Actual YTD	% variation	\$ variation	Comment
Libraries Australia (\$3.927m)	\$3,265,000	\$3,433,870	5.17%	\$168,870	
Library Shop (\$0.805m)	\$685,200	\$723,423	5.58%	\$38,223	
Document Supply (\$0.500m)	\$375,000	\$386,488	3.06%	\$11,488	
Publications (\$0.494m)	\$426,700	\$497,987	16.71%	\$71,287	
Database Royalties (\$0.337m)	\$246,000	\$276,150	12.26%	\$30,150	
Reproduction Services (\$0.270m)	\$197,800	\$259,601	31.24%	\$61,801	
Hire of Facilities incl Bookplate (\$0.288m)	\$236,600	\$223,403	-5.58%	-\$13,197	

Exemple 6

Grâce à son Analyse de la Tendence Budgétaire (*Budget Trend Analysis*) la Bibliothèque observe la tendance financière et sa performance en fonction de plusieurs perspectives différentes à travers une série de graphiques qui reportent les variations dans le temps. Par exemple, nous examinons la variation de nos frais de fournitures de plusieurs manières, y compris à travers les exercices budgétaires (ci-dessous) et des dépenses pour des catégories de fournisseurs spécifiques [Exemple 7]

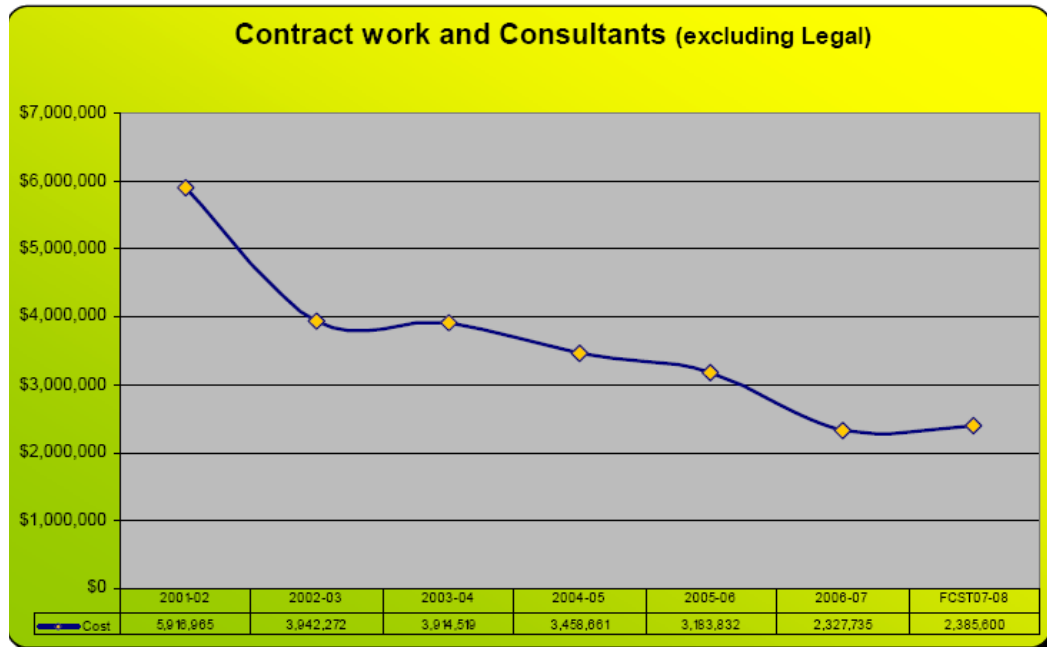


Exemple 7



Exemple 8

Notre Analyse de la Tendence Budgétaire (*Budget Trend Analysis*) donne la possibilité aux managers d'observer l'évolution de la réalisation des politiques destinées, ou bien à réduire les coûts (ci-dessous la réduction des dépenses des prestations réalisées par des sous-traitants et des consultants) ou bien à l'augmentation de dépenses visant à atteindre des cibles ou des objectifs particuliers [Exemple 9 : ici la Bibliothèque suit sa politique de croissance des frais de formation du personnel].



Exemple 9

