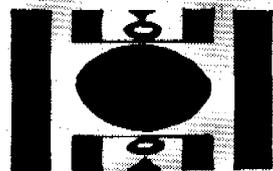


INADES ~ Documentation



5 1 0

8 9 A D

ADMINISTRATION

d'un

CENTRE de DOCUMENTATION

en AFRIQUE

510-89AD-7516

INADES-Documentation
08 B. P. 8 ABIDJAN 08
Côte d'Ivoire

ADMINISTRATION D'UN CENTRE DE DOCUMENTATION EN AFRIQUE

LIBRARY, INTERNATIONAL REFERENCE
CENTRE FOR COMMUNITY WATER SUPPLY
AND SANITATION (IRC)

P.O. Box 11200, 2509 AD The Hague

Tel. (070) 814311 ext. 141/142

RN:

LO:

Wn 7516
S10 89 AD

publié avec le concours du CRDI Ottawa, Canada
dessins : Benjamin Kouadio Kouakou

novembre 1989

DANS LA MEME COLLECTION:

. Organiser et gérer un Centre de documentation en Afrique.- Abidjan, 1987.- 95 p.; ill.

. Le Service Questions Réponses en Afrique: buts, création, gestion.- Abidjan, 1987.- 86 p.; ill.

En Afrique: 1500 FCFA le manuel. Ailleurs: 2500 F.

AUTRES TRAVAUX: Bibliographies commentées

2. Le racisme et l'apartheid en Afrique du Sud et en Namibie.- 1985, 41 p.

3. Expériences d'utilisation de la technologie appropriée en Afrique.- 1985; 33 p.

4. Femmes et développement...- 1985; 30 p.

7. L'Education des adultes peu ou pas lettrés en milieu rural africain.- 1986; 54 p.

10. Régulation des naissances en Afrique.- 1989; 64 p. offset.

12. L'arbre et la forêt vitaux pour l'Afrique.- 1987; 44 p.

13. Les soins de santé primaires, un espoir pour l'Afrique.- 1988; 47 p.

14. Les jeunes et l'emploi en Afrique subsaharienne.- 1988; 40 p.

15. Petite bibliothèque agricole pour l'Afrique francophone.- 1989; 55 p.

16. Les droits de l'homme en Afrique.- 1989; 55 p.

Prix: n° 2 à 4: 500 F CFA; n° 7 à 16: 1000 F CFA. plus port.

BULLETIN ANALYTIQUE BIMENSUEL: Le FICHER AFRIQUE

Tous les quinze jours, 40 analyses sur les changements en Afrique: HISTOIRE ET POLITIQUE, ECONOMIE, VIE SOCIALE, MONDE RURAL.

Ces fiches - deux par page - peuvent être classées dans un tiroir selon le pays et/ou selon la matière. Abonnement complet: 31.000 FCFA/an.

**ADMINISTRATION
D'UN CENTRE DE DOCUMENTATION**

PLAN

0. Présentation	P.	5
1 GESTION DU COURRIER		7
11 Le courrier arrivée		8
111 L'ouverture du courrier		-
112 Enregistrement du courrier arrivée		10
113 Présentation du courrier arrivée		12
12 Le courrier départ		-
121 Sa rédaction; les imprimés		-
122 Le cas des factures		18
Factures des fournisseurs		-
Factures aux clients		20
13 Classement du courrier		22
131 Classement du courrier arrivée ?		-
132 Classement du courrier départ		-
Classement chronologique		-
Classement méthodique		23
2 LES ARCHIVES		31
21 Archivage du courrier		-
211 Du classeur au coffret		-
212 Décongestionner les coffrets		33
22 Archivage des autres documents		36
3 LES FICHIERS D'ADRESSES		39
31 Les répertoires d'adresses		40
311 Les répertoires imprimés		-
312 Le répertoire personnel		42
32 Constitution du fichier d'adresses		-
33 La mise à jour du fichier d'adresses		47

4	ÉCOULEMENT DES PRODUITS ET GESTION DES STOCKS	P. 49
41	Mercatique et diffusion des produits	50
42	Facturation et contrôle	53
	Calcul du coût du produit	-
	Écoulement des produits	55
43	Note sur la tenue de la caisse	57
44	Gestion des stocks	59
5	GESTION DU TEMPS	63
51	La mémoire du passé	-
52	Les priorités du présent	-
53	La programmation de l'avenir	65
	531 Les instruments de programmation	66
	532 Quelques échéances à prévoir	67
6	COORDINATION DES ACTIVITES DANS LE CENTRE	69
61	Diffusion de l'information; la communication -	
	611 Relation Centre - Institution	-
	612 Diffusion interne de l'information	71
62	La créativité	75
	621 Démarche pour résoudre un problème	-
	622 Méthodes de concertation:	79
	Remue-méninges	-
	Questionnement systématique	80
	623 Deux exemples de créativité en groupe	85
	Création d'une bibliographie commentée	-
	Création d'un manuel.	87
	Conclusion	88
	Références bibliographiques	90

O. PRESENTATION

INADES-Documentation a déjà fait paraître deux manuels:

- Organiser et gérer un Centre de documentation en Afrique.
- Le Service Questions-Réponses en Afrique: buts, création et gestion.

Ces deux livrets portent sur les techniques de bibliothéconomie et de documentation: comment commander des documents, les gérer; quel type de produit créer; relations avec les usagers...

Il est temps, maintenant, de présenter la vie administrative d'un Centre de documentation et de montrer comment y organiser le travail. Il est déjà essentiel de savoir commander des ouvrages, de les réceptionner, enregistrer, indexer et cataloguer. Mais si le Centre est uniquement absorbé par ces activités, s'il les vit au jour le jour sans prendre du recul, il est condamné à l'usure, à la routine et peut-être à la décadence.

Il est nécessaire que les documentalistes observent ce qui se passe ailleurs, dans le monde, dans d'autres Centres de documentation; qu'ils perçoivent les limites de leur propre Centre, ses insuffisances; et qu'ils prennent les moyens d'y remédier.

Ce manuel s'intéresse donc à la rationalisation du fonctionnement d'un Centre de documentation, et les conseils proposés s'appliquent à diverses administrations, bien que les exemples choisis soient centrés sur le cas d'une Bibliothèque-Centre de documentation.

Ce manuel s'adresse spécialement aux responsables des Centres de documentation; il dépend d'eux que les mesures soient prises, mais ils ne peuvent le faire qu'avec le concours de leur personnel et en formant ce dernier, aussi bien les bibliothécaires, les documentalistes que les secrétaires qui sont chargées du bon ordre du courrier et des archives.

Les principaux points étudiés sont les suivants: gestion du courrier, archivage du courrier, tenue du fichier d'adresses, écoulement des produits et gestion des stocks, gestion du temps, coordination des activités du Centre.

CHAPITRE 1

LA GESTION DU COURRIER

Le courrier commande en grande partie la vie d'un Centre de documentation. Recevoir le courrier et en tirer les décisions à prendre est capital: faut-il écrire une réponse, envoyer un rapport, payer une facture, etc. Le courrier est le moyen assurant les relations du Centre avec l'extérieur, et permettant donc son développement. Bien sûr, on peut communiquer oralement avec l'extérieur (par exemple par le téléphone), mais pour une décision importante, ou pour une commande, il est nécessaire de **confirmer par lettre l'entretien oral**. On garde ainsi une trace écrite de cette relation. La lettre permet aussi de s'exprimer avec précision, en pesant les termes employés, car les "écrits restent".

Si, pour faire vite, on se contente d'écrire une lettre manuscrite sans double, il ne reste pas de trace de cette lettre, et on en oublie la date et parfois le contenu.

Examinons successivement le courrier arrivée, le courrier départ, puis le classement du courrier.

1.1. LE COURRIER ARRIVÉE

1.1.1. L'ouverture du courrier

Face au courrier, il existe deux excès contraires: ou bien laisser s'accumuler les lettres reçues sans y répondre, ou bien se précipiter sur chaque lettre dès qu'elle arrive, l'ouvrir et lui répondre. Il y a peut-être des tâches plus urgentes à accomplir. Il est bon de consacrer un temps précis de la journée au courrier, et ensuite de passer à d'autres besognes. (Voir le chap. 5: Gestion du temps).

Si le Centre est important et reçoit une dizaine de plis par jour (et pas seulement des lettres), plus les périodiques et les livres, le responsable peut difficilement faire face à toutes les tâches sans l'aide d'une secrétaire dont le rôle est d'ouvrir le courrier, de l'enregistrer sur le cahier arrivée, et de le lui présenter en même temps que les pièces qui permettent de mieux situer certaines lettres reçues.

La secrétaire doit-elle prendre connaissance du courrier arrivée ?

Certains responsables demandent à leur secrétaire de se contenter d'ouvrir le courrier. D'autres lui demandent d'en prendre connaissance et de le présenter en apportant les informations liées à ce courrier, par exemple:

- a) les lettres antérieures du même correspondant;
- b) la copie de la commande correspondant à la facture qui se trouve dans le courrier, etc.

Le problème de l'ouverture du courrier se pose aussi pour les lettres adressées nominale-ment au

responsable: on ne sait pas toujours s'il s'agit d'une lettre personnelle, ou si la lettre est adressée au responsable du service en tant que tel.

Soit une enveloppe adressée à M. Kouassi Yao, responsable du Centre, ainsi rédigée:

*M. Kouassi Yao
Directeur du Centre de documentation,
01 BP 728, Bouaké 01 - Côte d'Ivoire*

Ce devrait théoriquement être une lettre d'affaire;

tandis qu'une lettre adressée à:

*M. Kouassi Yao
01 BP 728, Bouaké 01 - Côte d'Ivoire*

devrait être une lettre personnelle.

Cependant cette distinction n'est pas absolue: même lorsqu'ils écrivent une lettre personnelle, certains se croient tenus de mentionner les fonctions de leur correspondant, car ils pensent que la lettre lui parviendra plus sûrement.

Une première réponse peut être donnée à cette question en fonction de la **confiance du responsable** envers la secrétaire, une confiance que cette dernière doit mériter par sa discrétion; elle ne doit dévoiler à personne le contenu du courrier: ni au personnel, ni à sa propre famille, ni à ses relations. C'est ce qu'on appelle le **respect du secret professionnel**. Un employé qui dévoile les secrets de sa société, alors qu'on lui fait confiance, peut être déféré à la justice.

Une deuxième réponse est donnée **en fonction de la division du travail et de la promotion du personnel**. Il n'est pas normal que le responsable du Centre passe trop de temps à ouvrir lui-même les lettres, ou à rechercher les documents qui permettent d'en comprendre la portée: c'est un travail de secrétariat.

Les lettres qui arrivent appartiennent souvent aux mêmes types de documents: demandes de produits du Centre, demandes de renseignements, avis de fin d'abonnement à un périodique... La secrétaire devrait être capable de traiter par elle-même ce courrier. Bien sûr, il est bon que le responsable en prenne connaissance pour suivre la vie du Centre. En même temps, il vérifie qu'il peut faire confiance à sa secrétaire.

Dès que la secrétaire constate qu'elle a ouvert une lettre personnelle destinée au responsable, elle cesse immédiatement de la lire. Le responsable doit sentir qu'il peut lui faire confiance sur ce point.

1.1.2. **Enregistrement du courrier arrivée**

La secrétaire conserve l'enveloppe avec la lettre, au cas où l'adresse du correspondant ne serait pas sur la lettre, mais seulement sur l'enveloppe (le cachet de la poste expéditrice permet parfois de situer approximativement une personne qui a oublié d'indiquer son adresse).

La secrétaire déplie les lettres et marque sur chacune d'elles la date d'arrivée au moyen du **dateur**. Ceci permet de savoir si la lettre a mis dix jours ou un mois depuis la date d'expédition; puis de confronter la date d'arrivée et la date de la réponse.

REFERENCE DE LA CORRESPONDANCE	DATE D'ARRIVEE	EXPEDITEUR	OBJET	SERVICE DESTINATAIRE
	09.09-89	M. Oumar D'IOA, ... Dakar	demande de documents	S. A. R,
JASPA/12/88/16	12.09-89	Organisation Internationale du Travail, ... ADDIS ABABA	envoi Rapport sur l'emploi	Bibliothèque
N° 7-11-101.0	13.09-89	Euro périodiques, ... Dreppen, France	accuse de réception	Direction
274/EZ/JE	15.09.89	Institut Panafricain pour le Développement (I.P.D.), ... Douala	couverture microfilmage	Direction
	27.09.89	Service Diocésain de Polycopies, ... Ouagadougou	reabonnement aux Fiches Africaines	abonnement Fiches Africaines
Enregistrement Courrier Arrivées				

Si le courrier doit être ensuite ventilé dans divers services, il est utile d'enregistrer chaque lettre sur le **cahier d'enregistrement**, en indiquant le nom du correspondant, son adresse, la date d'arrivée de sa lettre, puis le nom du service ou de la personne vers qui elle est ventilée. On prend cette précaution afin de retrouver plus facilement telle lettre au sujet de laquelle des réclamations sont faites.

1.1.3. Présentation du courrier arrivée au responsable

Puis, la secrétaire classe ensemble les lettres de même nature (factures payées, factures reçues, commandes, etc.) et note les informations qui permettront de mieux situer une lettre reçue: par exemple, ce chèque correspond à telle facture concernant l'envoi de 10 manuels. Autre exemple: cette lettre est la réponse à notre demande du mois précédent dont voici la copie.

Une bonne secrétaire peut déjà savoir le type de réponse à apporter à certaines lettres et le suggérer au responsable: lettre de remerciement, expédition des ouvrages demandés, etc.

1.2. LE COURRIER DEPART

1.2.1. Sa rédaction

Certaines réponses peuvent être faites au moyen de formulaires, par exemple une formule de remerciement pour des ouvrages reçus, ou bien une réclamation pour un périodique non reçu, ou encore une fiche de présentation de l'institution.

Dans chacun de ces cas, il suffit d'ajouter sur l'imprimé les précisions nécessaires: nom et adresse du destinataire, objet de la circulaire...

Exemples de certains imprimés:

1) Circulaire de remerciement pour les ouvrages reçus gratuitement

M. (Madame, Monsieur ou Messieurs)

*Nous avons bien reçu l'ouvrage
(nom de l'ouvrage)...
que vous avez envoyé au profit de notre Centre.
Nous vous remercions vivement de l'attention que
vous manifestez ainsi à notre endroit.*

*Veillez agréer (Madame, Monsieur) l'expression
de nos sentiments distingués.*

Si le Centre a des relations suivies avec la personne ou l'institution qui a envoyé l'ouvrage, il est préférable de remercier par une lettre plus personnelle.

2) Fiche de réclamation pour un numéro de périodique non reçu

M. (Madame, Monsieur)

*Nous sommes abonnés à votre périodique
(nom du périodique)..*

*Or, nous n'avons pas reçu le numéro...
(préciser ce numéro et, éventuellement, le tome
ou la date).*

Nous vous serions reconnaissants de nous faire

parvenir ce numéro, afin que nous puissions compléter notre collection.

Veuillez agréer M. (Madame, Monsieur) l'expression de nos sentiments distingués.

3) Lettre de présentation du Centre

Vous recevez souvent des questionnaires à remplir, dans lesquels il vous est demandé de préciser la nature et les activités de votre Centre. Dans certains cas, il suffit de répondre en envoyant un imprimé déjà préparé.

Dans d'autres cas (bailleurs de fonds, éditeurs de répertoires), il est bon de répondre avec soin aux questions.

Le personnel peut aider à préparer certaines réponses

Dans certains cas, la secrétaire (ou un autre membre du personnel) devrait être capable de rédiger par elle-même une réponse dont elle peut soumettre le projet au responsable. Dans un Centre de documentation, des fonctions spécialisées sont en effet confiées à certains membres de l'équipe:

- Le secrétariat proprement dit;
- Le suivi des périodiques (abonnements, karex, reliure);
- Le service Questions-Réponses...

Chacun suit son domaine sans attendre que le directeur le relance chaque fois. Tôt ou tard, le directeur sera amené à constater, par le courrier

ou par ses recherches personnelles, s'il y a des négligences dans ces domaines: par exemple, telle collection de périodique a été reliée sans que le responsable des périodiques (et de leur reliure) ait réclamé un numéro manquant.

La rédaction d'une lettre

Lorsque la réponse à faire est complexe, le directeur lui-même s'en charge. Plusieurs précautions sont à prendre au cours de la préparation d'une réponse:

Il faut d'abord **avoir bien compris la lettre** à laquelle on doit répondre, afin de ne pas s'emballer en répondant à côté ou en se fâchant.

Il faut ensuite **recueillir les informations nécessaires**, et notamment consulter le courrier antérieur échangé avec le même interlocuteur.

En rédigeant le brouillon de la réponse, un double effort est à faire:

a) d'abord, **exposer son point de vue avec méthode**, en progressant logiquement et en bannissant l' "esprit d'escalier". L'esprit d'escalier est une forme d'étourderie qui oblige quelqu'un à remonter le même escalier à plusieurs reprises pour dire à la personne que l'on vient de quitter: "Je voulais encore vous dire que..."

Dans une lettre, ou dans n'importe quel document, l'esprit d'escalier consiste à revenir sur une question déjà abordée dans un paragraphe antérieur. Cela donne à la lettre un air décousu. Puisque le rédacteur en est au stade du brouillon, qu'il fasse une flèche pour que la secrétaire remonte la phrase en bonne place.

Au cas où le texte à écrire est long et que l'on

découvre après coup de nouvelles idées à exprimer, le rédacteur peut recourir aux ciseaux et à la colle. Il découpe son texte à l'endroit où il veut insérer un nouveau passage et après avoir écrit ce complément, il ajoute la suite du texte.

b) Deuxième effort: **s'exprimer avec précision et courtoisie**. Avec **précision et clarté**, en donnant votre point de vue sans ambiguïté, c'est-à-dire sans qu'on puisse l'interpréter dans un sens différent de votre pensée. Pour cela, il faut être capable de se relire **avec objectivité**, en ne craignant pas de se critiquer, de se lire comme si le texte venait d'une autre personne.

Avec **courtoisie**, sans mépris, même si votre interlocuteur semble avoir des torts envers vous. D'une part, il vous manque peut-être des éléments pour juger correctement la situation. D'autre part, vous serez toujours gagnant à respecter les autres, même s'ils ne vous respectent pas suffisamment à votre gré. Vous aurez fait preuve de maîtrise.

Après avoir fait le brouillon de la réponse, le responsable le donne à dactylographeur. Il relit le texte au moment de la signature, et indique les corrections à effectuer.

Ou bien encore, il rédige directement la réponse en traitement de texte, car aujourd'hui, certaines personnes ont pris l'habitude de composer ainsi. Mais la secrétaire lui donne un numéro d'ordre qui permet ensuite de classer la lettre, de la retrouver facilement et d'y faire référence.

Avant d'expédier la lettre, la secrétaire en re-

lève les références sur le registre "Courrier départ" dont les colonnes sont semblables à celles du registre "Courrier arrivée".

1.2.2. Le cas des factures

Toute institution vivante est concernée par deux types de factures: celles qu'elle reçoit de ses fournisseurs et celles qu'elle envoie à ses clients.

a) Les factures des fournisseurs

Si les factures correspondent à une commande (d'un service ou d'un produit), il faut les régler soit à l'avance, soit dès que la commande a été honorée. Parfois, les fournisseurs demandent des arrhes, c'est-à-dire une avance. Si le responsable du service n'a pas la signature des chèques et ne tient pas la caisse (il ne peut pas tout faire), il fait suivre les factures à la comptabilité en demandant qu'on les règle. Sa signature est nécessaire pour le règlement, afin d'éviter que n'importe qui présente directement des factures à la comptabilité pour des fournitures qui n'ont été ni demandées, ni effectuées. Comme la comptabilité conserve les factures payées et les classe, le responsable sait où les retrouver.

Quand la facture a été payée, il est bon que la secrétaire porte le numéro du chèque sur la copie de la lettre de commande (ou bon de commande) classée dans le dossier "fournisseurs".

Si le responsable du service tient la caisse, il

enregistre les sommes payées sur le journal de caisse. Un vrai service de comptabilité tient aussi des fiches aux noms des principaux clients et fournisseurs, et des fiches correspondant aux diverses rubriques du service: par exemple, une fiche sur laquelle on inscrit **tous les achats de livres**, une autre pour les **abonnements aux périodiques**, une troisième pour les **achats de fournitures**, etc. A la fin de l'année, il est facile de récapituler séparément chaque type de dépense et aussi chaque type de recette.

Voici une liste des principales rubriques à tenir dans la comptabilité d'un Centre de documentation.

DEPENSES:

- Achat des livres et documents
- Abonnement des périodiques
- Achat des fournitures
- Entretien des machines
- Achat d'équipements
- Transports
- Frais de P & T
- Electricité, eau
- Entretien des locaux
- Loyer
- Salaires et charges sociales du personnel
- Impôts sur les salaires
- Dotation aux amortissements...

Nous ne pouvons pas approfondir ici ce sujet qui, à lui seul, mérite un manuel. Néanmoins, si le responsable veut suivre la gestion de son Centre, il doit au minimum utiliser certains outils comptables, à commencer par le journal des recettes et des dépenses qui comporte 4 colonnes: la première pour la date, la seconde pour l'intitulé de l'opération et la référence de la pièce comptable, la troisième pour le montant des

dépenses, la quatrième pour le montant des recettes. C'est à partir de ce journal que le responsable peut ensuite remplir les fiches ici mentionnées: ci-dessus pour les dépenses, et ci-dessous pour les recettes.

Le responsable veille à ce que le total des factures à payer n'excède pas les ressources du Centre, et à ne pas signer des chèques sans provision.

b) Les factures aux clients:

Les factures aux clients ont un classement à part et donc leur propre numéro d'ordre. Il est ainsi plus facile de consulter leurs copies dans le classeur où on les place au fur et à mesure. Ces factures sont aussi enregistrées selon le même numéro d'ordre dans un cahier. Au fur et à mesure qu'elles sont réglées (payées), on le note sur ce registre en indiquant les références de la pièce comptable du règlement (chèque, mandat, etc.). En consultant ce registre, le comptable ou la secrétaire peut ensuite faire une relance pour les factures impayées, à raison de 3 ou 4 relances par an, sans avoir besoin de feuilleter toutes les factures une à une pour vérifier si elles sont payées ou non.

Note: Il est inutile de faire des relances pour des impayés de moins de 1.000 FCFA, car la relance coûte rapidement plus cher que la somme réclamée. Si le débiteur a une nouvelle facture à payer, on lui rappelle en même temps la précédente.

Il est donc important de remettre au service com-

pétent (comptabilité ou secrétariat) le chèque ou le mandat reçu, en indiquant la référence de la facture. C'est d'ailleurs la comptabilité qui se charge de recouvrer la somme correspondant au chèque ou au mandat.

Puisque nous avons parlé de la tenue des fiches de dépenses, nous pouvons indiquer ici les principales fiches à tenir pour suivre les ressources du Centre:

RECETTES

- Ventes
- Ventes de bibliographies
- Ventes de manuels
- Abonnements au bulletin du Centre
- Cotisations des lecteurs
- Abonnement forfaitaire de certaines institutions
- Remboursement des photocopies
- Subventions d'exploitation
- Dons reçus...

La comparaison de ces fiches avec celles de l'année antérieure permet de constater les fluctuations dans les recettes, et d'en rechercher les causes.

En page 56, est présentée la tenue de la caisse pour la vente des produits du Centre et pour les dépenses courantes.

1.3. CLASSEMENT DU COURRIER

Une des fonctions essentielles d'un Centre de documentation étant de retrouver les informations, il serait humiliant pour le responsable du Centre de ne pas retrouver son courrier, faute de l'avoir bien classé.

1.3.1. Classement du courrier arrivée ?

Le courrier arrivée n'a pas un classement à part: la plupart du temps, il est associé au courrier départ (voir plus loin). Mais certains plis reçus n'exigent pas forcément une réponse: par exemple, une publicité sur un organisme ou sur un périodique. Si on désire conserver ces documents, on les classe à part, selon leur nature: avec les organismes, ou avec la documentation sur les périodiques; ou bien, pour les annonces de publications, avec la préparation de la commande des ouvrages.

1.3.2. Le classement du courrier départ

Il existe au minimum deux classements:

Le classement chronologique: les doubles des lettres expédiées sont classés selon leur numéro d'ordre dans un classeur BB (à anneaux) afin que les feuilles ne soient pas interverties par mégarde. Lorsque la lettre envoyée par le Centre est une réponse à une lettre reçue, celle dernière est associée au double de la réponse, soit dans le dossier chrono lorsque ce type de lettre est isolé, soit dans les dossiers matières, lorsque la correspondance porte sur un sujet important pour le Centre.

CHRONO est un diminutif qui signifie: selon l'ordre chronologique, c'est-à-dire en respectant le déroulement du temps (du grec: chronos).

Un Centre ayant un courrier abondant et diversifié peut et doit avoir plusieurs classements "chrono", chaque type de courrier ayant son numéro d'ordre:

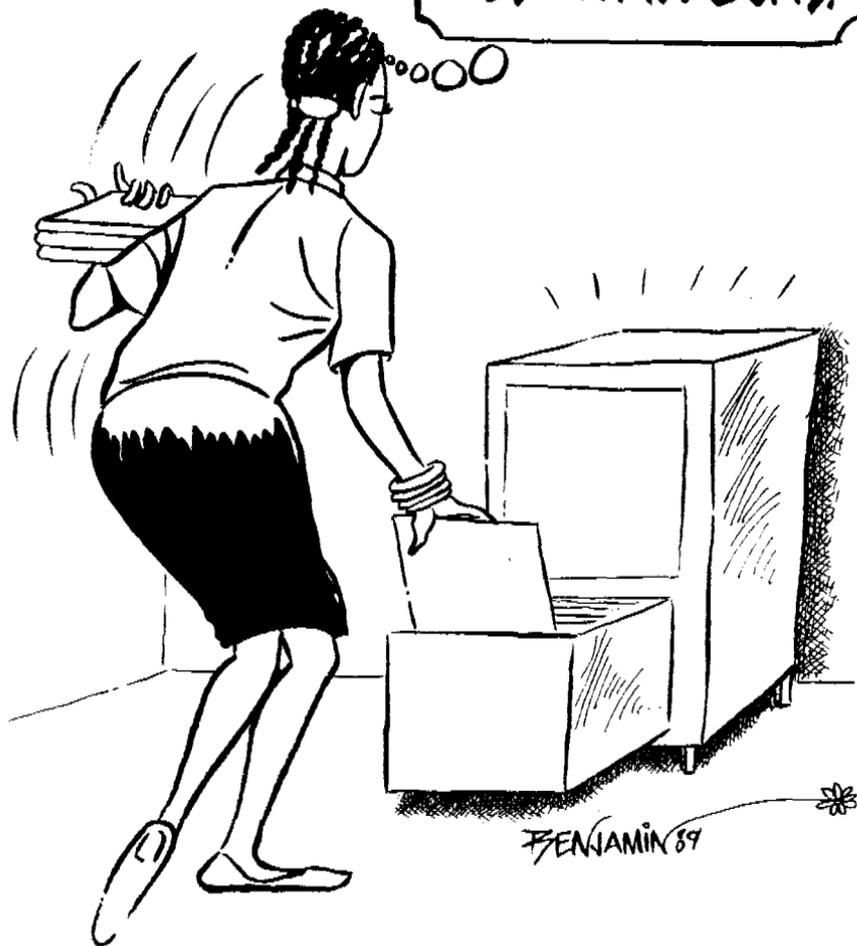
- Chrono des factures;
- Chrono du Service question-réponse;
- Chrono du courrier bibliothèque et centre de documentation;

Le classement chronologique permet des recherches: par exemple, la secrétaire ne sait pas dans quel dossier matière rechercher la copie d'une lettre envoyée voilà un mois, mais elle sait qu'il s'agit d'une lettre du courrier bibliothèque. Elle peut la retrouver dans le chrono de ce courrier.

Le classement méthodique

La deuxième copie du courrier départ, à laquelle on associe la lettre reçue qui a motivé la réponse, est placée dans un classeur MATIERE ou ORGANISME qui correspond au sujet traité. Ces classeurs sont en général des classeurs suspendus placés dans un ou plusieurs tiroirs, à portée du responsable. Celui-ci peut ainsi trouver rapidement les éléments nécessaires à son travail.

ILS NE SONT
PAS MAL,
CES CLASSEURS.



Le classeur à dossiers

Le classement des dossiers matières et organismes pour le courrier

Ce classement est commandé par l'activité principale de l'institution (banque, commerce, industrie, profession libérale, centre de documentation...) et par ses relations.

Dans la plupart de ces institutions ou sociétés, il est nécessaire d'avoir deux séries de classeurs méthodiques:

Les classeurs MATIERES et les classeurs ORGANISMES. On peut dire que les classeurs ORGANISMES correspondent à la matière: RELATIONS.

a) Les classeurs ORGANISMES ou PARTENAIRES:

Les banques, les commerces, les industries, les fonctions libérales tiennent avec soin des dossiers concernant leurs CLIENTS et leurs FOURNISSEURS. C'est nécessaire aussi pour un Centre de documentation qui a des partenaires importants: bailleurs de fonds, membres d'un réseau documentaire, libraires...

Si l'on hésite entre un classeur MATIERE et un classeur ORGANISME pour ranger une copie, alors il suffit de faire deux doubles de ce courrier afin d'en conserver une trace dans les deux types de classeurs.

Il est préférable d'avoir un **classeur spécial pour les partenaires importants**; on a même parfois besoin de plusieurs subdivisions à l'intérieur de ce classeur. Par exemple, pour un organisme bailleur de fonds, une chemise est consacrée à chacune des questions importantes traitées avec lui: demandes de subvention, rapports



L'armoire à dossiers

d'activité, projets en cours.

Les partenaires moins importants peuvent être classés, à raison d'une chemise par partenaire, dans des classeurs différenciés par les lettres de l'alphabet: A, B, C... Par exemple, tous les organismes dont le nom commence par C sont classés par ordre alphabétique dans le classeur C.

Lorsqu'un partenaire devient important pour notre Centre, il est toujours temps de lui ouvrir un classeur.

b) Les classeurs MATIERES:

La création de ces classeurs se fait en fonction des activités du Centre. Si aucun classement n'existe lorsque le responsable prend le Centre en charge, il ouvre des classeurs de façon pragmatique, selon les besoins. L'expérience et le temps lui montrent si son classement est le bon ou s'il faut le modifier; par exemple, s'il faut supprimer un classeur très peu utilisé. On peut toujours améliorer un classement en cherchant à l'adapter aux besoins. Il faut surtout éviter de mélanger des documents sans rapport ou de retarder indéfiniment leur classement.

Voici le classement adopté par notre Centre, avec l'ordre dans lequel les classeurs sont placés, en commençant par le fond du tiroir:

CATEGORIE	INTITULE DU DOSSIER
FINANCEMENT	Relations avec les Ministères Projets de subventions
INFORMATIQUE	Relations avec les bases de données Ordinateur
PRODUITS DU CENTRE	Service Questions-Réponses Photographies Microfiches Manuels Bulletin analytique Bibliographies
FONDS DOCUMENTAIRE	Périodiques: abonnements Périodiques: échanges Livres: commandes Livres: prêts Livres: échanges
GESTION DU CENTRE	Dépenses d'entretien Factures reçues Comptabilité courante Rapport d'activité en cours Imprimés divers Dossiers du Personnel

La liste n'est pas exhaustive, mais il ne faut pas non plus trop multiplier les classeurs.

Comme on l'a vu, il ne faut pas hésiter à faire une copie d'un document qui mérite d'être classé à la fois dans un dossier matière et dans un dossier organisme. Le travail de la secrétaire sera facilité si on lui indique au bas du brouillon de la réponse le classement à donner à cette lettre.

C'est en effet un des rôles de la secrétaire de classer les copies des lettres. Elle doit s'y astreindre une fois par semaine.

Dans les classeurs, les documents sont rangés par ordre chronologique. On est parfois amené à faire différentes chemises à l'intérieur d'un classeur. Par exemple, le classeur informatique est subdivisé en:

- maintenance
- logiciels
- fournisseurs...



Certains "patrons" grognons et brouillons exigent que leur secrétaire soit toujours souriante et impeccable

CHAPITRE 2

LES ARCHIVES

Dans ce chapitre sont examinés l'archivage du courrier et celui des autres documents, ainsi que certains problèmes de rangement.

2.1. Archivage du courrier

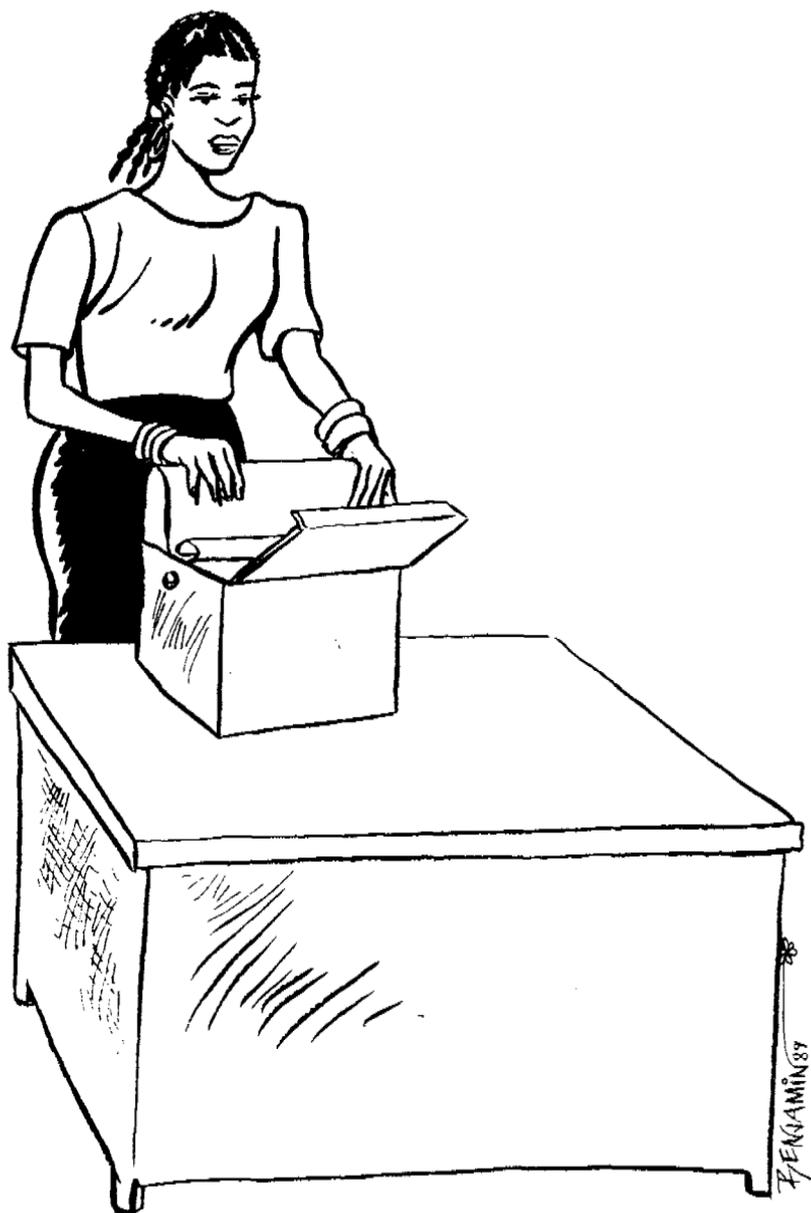
2.1.1. Le passage du classeur au coffret

Dans certaines administrations, on laisse les classeurs suspendus se gonfler jusqu'à ce qu'ils éclatent sous le poids.

Pour éviter de tels aboutissements, on **purge les classeurs** des documents concernant les affaires terminées, et on archive ces derniers dans des coffrets selon leur matière. Normalement, la purge devrait se faire au début de chaque exercice (année) nouveau. On ne garde dans le classeur que les documents des affaires en cours. Chaque coffret contient des chemises groupant les documents par année, ce qui facilite les recherches. Sur chaque chemise destinée aux coffrets, on indique la matière et l'année.

Exemple:

- Périodiques 1988/89
- Comptabilité 1988/89



Archivage des dossiers

A l'intérieur du coffret, les chemises sont rangées par ordre chronologique: l'année 1988/89 à droite de l'année 1987/88. Ainsi, dans une administration bien organisée, **il existe une relation étroite entre les classeurs du bureau et les coffrets des archives**: on retrouve les mêmes intitulés matières ou organismes pour les classeurs et sur les coffrets. Si possible, ces coffrets sont de même modèle et, sur leur tranche, on indique leur matière d'une écriture régulière. Les archives rangées sur les rayonnages ne se présentent donc pas comme un "capharnaüm" ou comme un rebut poussiéreux impossible à consulter. Mais elles sont l'expression de l'ordre qui règne dans le Centre.

2.1.2. Décongestionner les coffrets

On n'accumule pas indéfiniment les archives dans les coffrets du bureau. Au bout de 5 à 10 ans, on transfère ces coffrets dans la réserve et on ouvre de nouveaux coffrets. On peut convenir qu'on ne conservera dans les coffrets du bureau que les 5 dernières années.

En archivant le courrier de l'année écoulée, on est souvent amené à purger (comme cela se fait pour quelqu'un qui a la constipation ou des embarras intestinaux), c'est-à-dire à éliminer des documents qui n'ont plus d'importance: par exemple, des commandes entièrement traitées: tous les livres ont été reçus, enregistrés, cotés; la facture a été réglée. Il n'est donc pas nécessaire de conserver ces documents.

Mais la prudence s'impose: par exemple, il faut conserver pendant cinq ans au moins les factures payées, au cas où le fournisseur ferait une réclamation.



Deux Conceptions..



.. du Travail

2.2. Archivage des autres documents

Nous avons distingué le courrier proprement dit d'autres documents tels que les dépliants sur les organismes, les rapports d'activité... Il peut être utile à un Centre de documentation de conserver certains de ces documents.

Le principe du classement des **dépliants** ou des **brochures sur les organismes** est le même que celui du courrier départ: on les place dans des classeurs suspendus spéciaux, selon l'ordre alphabétique des organismes. La personne qui suit ces dossiers doit veiller à les purger au fur et à mesure qu'arrivent de nouvelles informations sur ces organismes. On ne conserve que les informations les plus récentes.

Disons encore un mot de ces coins de réserves qui sont le débarras et la honte des bibliothèques. On y met tous les documents dont on ne sait que faire. Ils s'entassent, et il n'y a pas de raison que cela s'arrête. Au bout de quelques années, on ne s'y retrouve plus. Cela me fait penser à ces ateliers dans lesquels on ne peut plus pénétrer qu'en escaladant des piles de tuyaux et de vieux radiateurs de véhicules, au risque de se blesser. Il est devenu pratiquement impossible de travailler sur l'établi, tant le maître des lieux l'a encombré, de peur de jeter le moindre bout de fil de fer.

Il en va de même pour des documents qui encombrant les rayonnages et leurs allées dans la réserve. On ignore quelle est la valeur de ces documents. S'il s'agit de livres qui présentent un certain intérêt, on fait une fiche pour chacun d'eux, puis on établit leur liste alphabétique.

Ensuite, on propose à diverses bibliothèques ou institutions de faire un échange portant sur ces livres. Si, après cela, il reste encore des ouvrages, on peut les mettre à l'entrée de la salle de lecture pour que les lecteurs se servent. S'il en reste encore qui ne présentent aucun intérêt, on les jette sans regret.

On peut dire que chaque fois qu'une forme de cancer de papier se développe dans un recoin du Centre, c'est un signe d'inertie ou d'incurie à traiter au plus vite.

CHAPITRE 3

LES FICHIERS D'ADRESSES

Les indications qui suivent concernent aussi bien les Centres informatisés que non informatisés. Sans informatique, on tient des fichiers manuels d'adresses: c'est le point de départ obligé pour passer à l'informatisation d'un tel fichier. Les lois d'organisation d'un tel fichier sont les mêmes dans les deux cas.

Les adresses sont vitales pour n'importe quel organisme. Le dynamisme d'un organisme se mesure au niveau de ses relations. Or, dans les administrations publiques ou privées, on est constamment à la recherche d'adresses: clients, fournisseurs, agences, etc. Les entreprises concurrentes cherchent même à se voler mutuellement les adresses de leurs clients !

Parfois, on ne retrouve plus une adresse notée sur un bout de papier: il faut la chercher à nouveau, ce qui est une perte de temps (et d'argent). Mieux vaut la noter immédiatement dans un répertoire. Notons aussi qu'un Centre de documentation est souvent consulté au sujet d'adresses. D'où l'intérêt de tenir à jour les répertoires d'adresses.

Outre les répertoires que l'on peut se procurer auprès de divers organismes (Annuaire des Postes et télécommunications, Répertoire des professions...), les responsables de Centres ont intérêt à avoir leur propre répertoire et même à se constituer un fichier d'adresses.

3.1. Les répertoires d'adresses

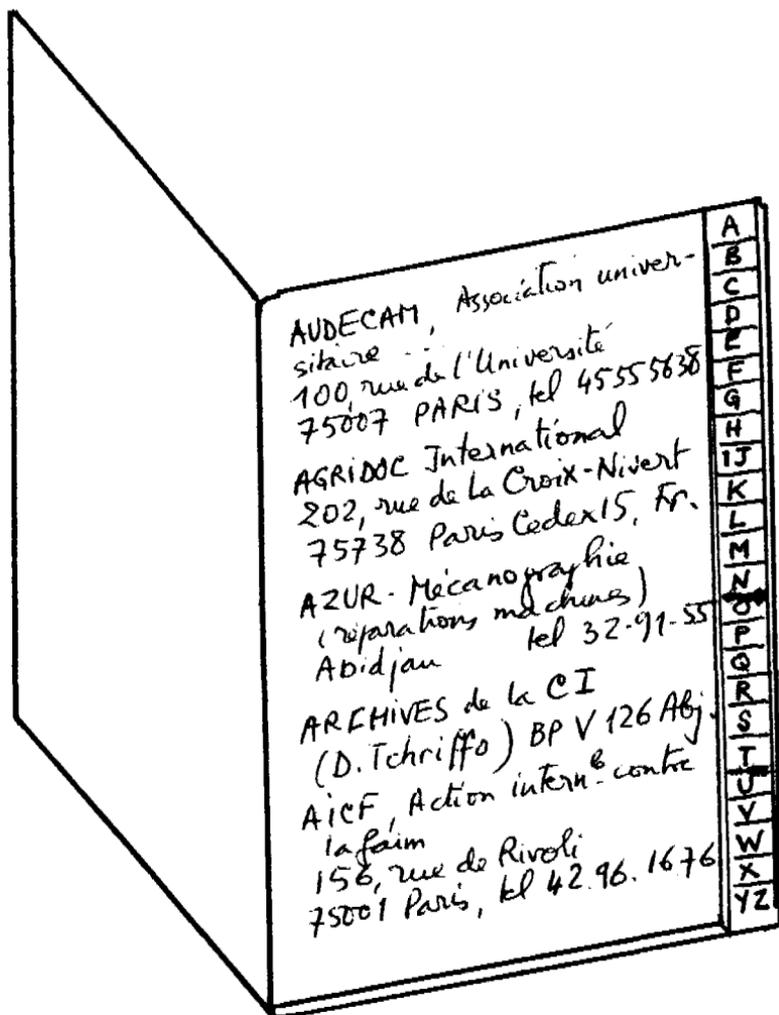
3.1.1. Les répertoires imprimés

Un des répertoires les plus utilisés est l'Annuaire des téléphones. (Note: par définition, l'annuaire est un répertoire qui paraît tous les ans). Il existe souvent un Annuaire par pays, comme c'est le cas dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne. Si les abonnés sont très nombreux, il est alors nécessaire de faire autant d'annuaires qu'il y a de régions ou de départements.

Il arrive parfois que le numéro de téléphone ne soit pas le bon, qu'il ait changé, ou bien qu'on ne le trouve pas; par exemple, parce que tous les médecins ne sont pas mentionnés à "Docteur", ni dans les pages professionnelles à "Médecin". Ceci vient parfois de ce qu'ils n'ont pas payé la cotisation exigée pour y figurer. Si l'on connaît ce numéro, l'ajouter dans l'annuaire.

Certains éditeurs comme **K.G. Saur** du Munich sont spécialisés dans la publication de répertoires de divers organismes, par exemple ceux qui travaillent pour le développement. **Ediafrique** publie des répertoires sur les sociétés et entreprises travaillant en Afrique francophone, ainsi que sur les personnalités des divers pays africains. Il existe aussi des "**Who's who**" (Qui est qui?) pour divers pays et continents, dont un pour l'Afrique. Le **Cercle de la Librairie** en France édite le répertoire des éditeurs de langue française. Ces répertoires donnent des listes spécialisées d'adresses.

Cahier répertoire
ouvert à la première page



3.1.2. Le répertoire personnel

Chacun est donc amené à compléter l'Annuaire des téléphones ou à noter sur son propre répertoire les Noms et adresses qu'il connaît. Un cahier répertoire porte sur sa tranche de droite une fenêtre de plus en plus profonde sur laquelle sont indiquées les lettres de l'alphabet. Chaque lettre a droit à une, deux ou trois pages recto verso, sur lesquelles on note les adresses. A la lettre C, j'inscris tous les noms de personnes ou de sociétés commençant par C, mais ces noms inscrits au fur et à mesure ne peuvent donc pas être dans un ordre alphabétique rigoureux.

La nécessité de faire un fichier d'adresses se fait sentir lorsque la recherche devient longue dans le répertoire manuel. Un tel répertoire ne peut contenir les adresses de tous les fournisseurs et de tous les clients. Une autre limite du répertoire d'adresses du responsable est qu'il est un instrument personnel que la Secrétaire ne peut pas se permettre d'emprunter.

3.2. La constitution du fichier d'adresses

Le fichier systématique d'adresses peut se constituer à partir du répertoire manuel et des diverses informations recueillies. Une fiche 21 x 14,5 cm est consacrée à chaque adresse. Cette fiche de marque Renard, 94 - Villejuif (n° 8 B) porte des petites fenêtres numérotées sur le bord supérieur, permettant d'insérer des onglets plastiques dont nous verrons l'utilité.

Description de la fiche:

La fiche est normalisée, c'est-à-dire que les informations doivent se présenter de manière identique sur toutes les fiches, afin qu'on ne cherche pas la spécialité de l'institution, tantôt à droite en bas, tantôt à gauche en haut.

Il est donc utile de faire un plan de la fiche avec l'emplacement réservé à chaque type d'information:

En haut à gauche, le Nom et l'adresse (présentés de façon standardisée).

A ce propos, faute d'attention, on risque de faire deux fiches ayant la même adresse pour la même institution. Dans un cas, l'adresse porte le titre déployé de l'institution; dans l'autre cas, c'est son sigle. Exemple:

SOCIETE IVOIRIENNE DE LINGUISTIQUE ou SIL

Ou bien encore, une fiche avec le titre en anglais, et une autre avec le titre en français. Exemple:

CANADIAN REVIEW OF AFRICAN STUDIES
et REVUE CANADIENNE D'ETUDES AFRICAINES

Il est bon de mettre côte à côte le sigle et le titre déployé, ou bien le titre en français, puis le titre dans l'autre langue. Au cas où l'on risque d'oublier l'équivalence entre les deux titres, on fait une fiche au titre anglais avec un renvoi au titre français. Le titre en anglais est le titre de référence si l'organisme se trouve dans un pays anglophone.

GROUPE DE RECHERCHE ET D'APPUI POUR
L'AUTO-PROMOTION PAYSANNE (GRAAP)

BP 785

BOBO-DIOULASSO (Burkina Faso)

FORMATION

Date	Envoi doc.	Ex.	Don / Vente / Echan
24-11-88	Bib. 14	1	*
07-04-89	Bib. 15	1	*
19-06-89	Bib. 16	1	*

Fiche Renard 8 B (21 X 15)
pour Fichier d'Adresses

En haut 3 onglets de couleur (de gauche à droite)

le premier indique la région

le second : envoyer les bibliographies

le troisième : il s'agit d'échanges.

Faire aussi deux fiches lorsqu'un organisme comme l'ORSTOM en vient à s'appeler Institut français de recherche scientifique pour le développement en Coopération. ORSTOM signifiait Organisation pour la recherche scientifique et technique Outre-mer. Dans le fichier adresses, la fiche ORSTOM renvoie à la fiche "Institut français..."

En bas à gauche, la fonction principale de l'institution ou de la personne, indiquée par un terme ensuite repris pour toutes les institutions de même type:

CENTRE DE DOCUMENTATION, ADMINISTRATION PUBLIQUE, ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE, FORMATION, RECHERCHE, PERIODIQUE, LIBRAIRE, EDITEUR, etc.

La liste de ces descripteurs est limitée, car un Centre de documentation a des relations suivies avec un certain type d'institutions. A chacun de ces termes correspond un onglet plastique placé sur le bord supérieur de la fiche, à **la même fenêtre pour toutes les fiches**. C'est la fenêtre des fonctions.

Sur le côté droit, on indique quels produits documentaires notre organisme envoie à cette adresse:

- . ECHANGE DE TOUS LES DOCUMENTS
- . ENVOI DE TOUS LES DOCUMENTS AVEC FACTURE
- . ENVOI DE CERTAINS DOCUMENTS
- . ABONNEMENT AU BULLETIN ANALYTIQUE
- . ANNONCE DES NOUVELLES PUBLICATIONS...

A chaque type de document envoyé correspond un onglet de couleur placé à une autre fenêtre de la fiche, mais à la même fenêtre pour toutes les fiches. C'est la fenêtre des produits.

L'emploi des onglets plastiques de couleur:

Les onglets facilitent les recherches: s'ils sont bien placés, ils permettent de trouver immédiatement un certain type d'organismes, par exemple **tous les Centres de documentation** avec lesquels notre Centre est en relation. Ou bien, à la fenêtre produits qui indique les produits envoyés aux abonnés de notre Centre, **quels sont les abonnés de notre bulletin analytique**. Sans les onglets, on serait obligé de feuilleter les fiches une à une, avec des risques d'omission. Les onglets permettent de concilier l'ordre alphabétique des fiches et la diversité des relations du Centre avec les organismes.

Chaque fiche porte donc plusieurs onglets. Les onglets indiquant la **catégorie** d'institutions sont alignés à la même fenêtre. De même, les onglets indiquant le **type de produits envoyés**, à une autre fenêtre.

Des onglets verts, rouges, bleus, sont utilisés selon les CATEGORIES d'institutions. Afin de se le rappeler, il est bon de faire une légende sur la première fiche du fichier: à fonction, l'onglet rouge signifie...

Pour la catégorie PRODUITS, l'onglet vert indique par exemple les institutions auxquelles notre Centre envoie tous ses produits documentaires; l'onglet rouge indique celles auxquelles on n'envoie que les bibliographies, etc.

La couleur de l'onglet a donc une signification différente, selon qu'elle est employée pour les institutions ou pour les produits.

On peut aussi utiliser une 3e fenêtre pour mettre des onglets selon le pays ou le continent de l'organisme.

3.3. La mise à jour du fichier d'adresses

Tout au long de l'année, il est bon de mettre à jour le fichier d'adresses en fonction du courrier échangé: tel correspondant renonce à son abonnement, tel autre change d'adresse. Une institution fait connaître qu'elle désire échanger ses produits: dans ce cas, on établit une fiche à son nom, si celle-ci n'existe pas encore. Si ce travail ne se fait pas régulièrement, le fichier ne correspond plus à la réalité. Il faut donc que la secrétaire ait l'oeil exercé, qu'elle soit informée des affaires et, qu'après avoir ouvert le courrier, elle note toutes les modifications à apporter au Fichier.

Plutôt que de corriger immédiatement les fiches, il est préférable que la secrétaire tienne un dossier FICHER D'ADRESSES dans lequel elle assemble les notes permettant ensuite de corriger les fiches, une fois par semaine ou une fois tous les quinze jours.

CHAPITRE 4

ÉCOULEMENT DES PRODUITS ET GESTION DES STOCKS

Certains souriront de la modeste dimension économique d'un Centre de documentation et de son faible chiffre d'affaires, parfois lié au fait que la culture est considérée par beaucoup comme un service qui devrait être gratuit; oui, à condition que ce service soit subventionné, car le personnel ne peut se nourrir seulement de la poussière des livres et du parfum de l'encre.

En réalité, un Centre de documentation a des problèmes financiers du même ordre que ceux d'une société commerciale. Il doit payer son personnel, les frais locatifs, les abonnements aux périodiques, les commandes d'ouvrages, les frais postaux et téléphoniques, les fournitures, les nouveaux équipements.

Comme cela a été suggéré dans les précédents manuels, le Centre de documentation ne peut faire face à une partie de ces frais que s'il élabore des produits et les vend. Si les ressources ainsi obtenues sont insuffisantes, il fera appel à des subventions.

Pour cela, le Centre tient correctement ses comptes et se fait payer ses factures. Le responsable doit veiller aux dépenses et aux recettes. Trois points principaux sont ici examinés:

- La mercatique (ou marketing) et la diffusion des produits;
- La facturation et le contrôle des recettes;
- La gestion des stocks.

4.1. Mercatique et diffusion des produits

Ce manuel ne revient pas sur la nécessité d'élaborer des produits documentaires, non seulement pour faire connaître le Centre, mais aussi parce que tout Centre de documentation est appelé à faire des produits documentaires adaptés aux besoins du public qu'il sert. En outre, préparer de tels produits est extrêmement stimulant.

Dans la 6ème partie (Coordination des activités), nous reviendrons sur la créativité qui permet de mettre en chantier de nouveaux produits documentaires.

Ici, nous nous intéressons à l'**écoulement des produits**: il serait regrettable d'avoir fait un grand effort de créativité pour élaborer ces produits et, ensuite, de ne pas se préoccuper de leur diffusion. Autrement dit, le Centre aurait fait une dépense stérile, et les produits resteraient entassés dans la réserve.

La MERCATIQUE est la science de la connaissance du marché, c'est-à-dire de la connaissance des acheteurs potentiels du produit, et donc des possibilités d'écoulement de ce produit. Un Centre ne se lance pas dans l'élaboration d'un produit sans savoir:

- quel public il veut atteindre,
- combien de personnes et d'institutions représente ce marché.

Le responsable du Centre a une connaissance approximative du marché **grâce à son fichier d'adresses**: il a des relations plus ou moins suivies avec diverses institutions, et, peu à peu, celles-ci s'habituent à recevoir les produits du Centre.

Ainsi le responsable du Centre de documentation sait-il combien son Bulletin analytique a d'abonnés. Il cherche à en trouver d'autres parmi les institutions avec lesquelles il est en relation.

Publicité: Le Centre fait connaître ses produits en envoyant des dépliants qui les présentent, tout comme les éditeurs le font lorsqu'ils publient un nouvel ouvrage. Ce dépliant ou cette feuille de présentation décrit le produit, résume son contenu et en indique le prix. Des dépliants plus complets font connaître l'ensemble des produits et des services du Centre.

Il est donc utile de **refaire chaque année de nouveaux dépliants à jour** qui tiennent compte des nouveaux produits et ne mentionnent plus les produits épuisés. Le Centre cherche régulièrement à augmenter le nombre de ses correspondants et à atteindre un public plus large.

Grâce à l'existence du Fichier d'adresses, ces dépliants et les informations sur les nouveaux produits sont envoyés à toute une liste de correspondants. Les nouveaux produits sont envoyés gratuitement aux institutions avec lesquelles notre Centre est en relation d'échange. C'est une manière de "lancer" le produit.

Nos produits seront d'autant mieux connus que nous saurons les envoyer **à des institutions qui les font connaître à un vaste public**, par exemple au moyen d'analyses. C'est le cas de l'UNESCO, de la FAO et de certains périodiques spécialisés dans le développement. Ces institutions n'hésitent pas à présenter des produits dignes d'intérêt.

Une autre manière de promouvoir les produits est de **les envoyer gratuitement** pendant 3 ou 6 mois à des personnes ou à des organismes choisis qui peuvent à leur tour les faire connaître. Ou bien d'accorder des abonnements à tarif réduit. Lorsqu'un Centre de formation commande un manuel ou une bibliographie commentée à 10 exemplaires ou plus, il est normal de lui accorder une réduction.

Une fois par an, il est bon de faire le bilan sur ces expéditions: les clients ont-ils été intéressés et sont-ils prêts à s'abonner, à prendre en charge une partie des dépenses. Les Centres diffuseurs bien organisés mettent à jour chaque année la liste de leurs abonnés payants ou non. Ils effacent de leur liste ceux qui ne réagissent pas.

S'il constate que **certains produits ne s'écoulent pas bien**, le responsable en cherche les raisons, seul, avec son équipe ou bien en recourant à un évaluateur. Plusieurs raisons peuvent expliquer le mauvais écoulement d'un produit: une présentation déficiente, un contenu pauvre, ou bien un style trop compliqué pour le public visé, une parution irrégulière, etc.

La **présentation** est peut-être insuffisante: à l'heure où la plupart des produits se font sur imprimante et en offset, les bulletins ronéotés

paraissent d'un autre âge, même si leur contenu est bon. Un texte non aéré, sans alinéa est indigeste. Quelques illustrations détendent et fixent l'esprit du lecteur.

Certains textes peuvent être **trop compliqués à lire** pour la clientèle que le Centre cherche à atteindre. Par exemple, dans le monde rural, on ne comprend pas les "grands" mots, c'est-à-dire les mots abstraits, compliqués, savants. On ne comprend pas non plus les longues phrases avec plusieurs propositions subordonnées.

Si des produits périodiques paraissent **avec retard** ou irrégularité, les abonnés peuvent en être découragés.

4.2. Facturation et contrôle

En lançant un nouveau produit, on établit son prix de vente, si possible en fonction de son coût de revient.

Calcul du coût du produit

Voici les principaux coûts à intégrer pour établir le prix approximatif d'un produit:

- heures de rédaction
- heures de travail pour la saisie
- coût des fournitures (stencils, papier)
- heures pour le tirage et l'assemblage

- les frais d'expédition n'interviennent qu'ensuite, lors de la facturation. Ils varient selon les pays de destination.

Pour les deux premières rubriques (**rédaction, saisie ou frappe**), et aussi pour l'**assemblage**, le responsable du Centre sait combien sont payées les personnes qui font ce travail. Selon le manuel "Organiser et gérer un Centre de documentation en Afrique", il est possible de savoir comment se répartit l'emploi du temps de chaque membre du personnel. On peut évaluer combien d'heures ont été passées à ces activités.

Il est difficile de calculer le **coût intellectuel** d'un document, c'est-à-dire le coût de sa rédaction. Même en sachant le nombre d'heures de travail que cette rédaction a exigé, il est évident que toutes ces heures n'ont pas été également productives. Mais on peut se baser sur un rendement moyen.

Il est à remarquer que **plus le tirage du produit est élevé, plus le coût de la rédaction et de la saisie baisse par ouvrage**. En conséquence, un ouvrage tiré à 1000 exemplaires sera vendu moins cher que s'il est tiré à 300 exemplaires, car, dans le premier cas (1000 exempl.), le même coût intellectuel se répartit sur un plus grand nombre d'ouvrages.

Par contre, les dépenses en fournitures et en impression sont les mêmes pour chaque document, quel qu'en soit le tirage. Le nombre de bulletins ou de manuels tirés n'influence pas le coût unitaire des fournitures et du tirage du produit, sauf si l'on a obtenu une réduction sur les fournitures, vu les quantités demandées.

Pour ces deux dernières rubriques (**fournitures et tirage**), le Centre est en possession des factures des fournisseurs. Si l'on n'a pas utilisé une rame entière de papier, on peut calculer quelle

proportion on en a pris.

On divise la totalité de ces coûts (sans l'expédition) par le nombre de documents: on voit si le coût moyen ainsi obtenu est raisonnable par rapport à d'autres documents de même type.

Le Centre a déjà produit des documents du même genre: il est donc normal d'**aligner le prix du nouveau produit sur les anciens** de même présentation. D'ailleurs, pour faciliter la tenue des comptes, il est préférable d'avoir une petite gamme de prix que l'on connaît par coeur, sans être obligé de consulter chaque fois la liste des prix. De plus, on ne vend pas un produit à 476,55 F CFA, car on n'aurait jamais la monnaie voulue. On le vend 500 F CFA. On arrondit le prix à l'unité supérieure.

Enfin, lorsqu'un organisme vend les ouvrages qu'il produit, le responsable doit tenir compte du statut de l'organisme face à la loi. Si l'organisme est une association sans but lucratif, les produits ne sont pas assujettis à une taxe. En cas contraire (Société commerciale, à but lucratif), les impôts et taxes doivent être intégrés dans le calcul du prix de vente des ouvrages et des services.

Ecoulement des produits

Les produits s'écoulent de deux façons principales:

Sur place auprès des personnes qui viennent les chercher et les paient comptant. Dans ce cas, la personne du Centre qui les livre doit faire un bon de caisse qu'elle met dans la caisse avec la

Mai 1989

DATES	DESIGNATION	RECETTES	DEPENSES
5	Document achetés à l'ILA		58000
"	Reçu pour photocopies	100	
"	Reçu pour photocopies Camajou Jounesse	12000	
8	Vente de 2 manuels	3000	
"	Règlement photocopies pour personnel	2250	
"	Vente 2 manuels "Organiser..."	3000	
"	Vente "Petite bibliothèque agricole"	1800	
9	Simo : facture marchandises imprimants		18000
"	Facture 109/10/89	1500	
"	Photocopies	9950	
11	Photocopies	150	
12	Photocopies	150	
"	Caisse du 6	26350	
"	Caisse du 12	25050	
17	Achat d'un Annuaire au CAM		2000
19	Caisse	20500	
"	Photocopies	300	
23	Achat de 4 classeurs à pochette plastique		16000
25	Achat d'impression stencils gaba (Simo)		4925
26	Déplacement Y.M.		500
"	Déplacement H.M.		2075
"	Caisse	13150	
29	Reçu pour stage	20000	
"	Photocopies	6200	
30	Photocopies	1300	
"	Transport M.M.		2500
31	Avance sur salaire juin à E.E.		5000
"	Carton stencils gaba (Simo)		4925
		149150	149150
	Balances -		4925
	(somme remise à la comptabilité le 31/5/1989)		

Page du Journal de Caisse

somme reçue, au cas où elle ne dispose pas de caisse enregistreuse.

BON DE CAISSE: Le bon de caisse est un document comptable qui accompagne tout mouvement d'argent dans la caisse, aussi bien une entrée qu'une sortie. C'est un ticket sur lequel le caissier indique le montant de la somme (prélevée ou versée) et sa nature.

Deuxième solution: **en envoyant les produits par la poste** aux personnes et institutions qui les commandent. Dans ce cas, une facture accompagne l'expédition. Nous avons vu plus haut (p. 20) comment les doubles de ces factures sont classés: un double dans le chrono de la secrétaire, un autre auprès du Service de la comptabilité. Ces deux services s'informent mutuellement lorsque les factures sont réglées.

4.3. Note sur la tenue de la caisse

Lorsqu'un Centre de documentation perçoit des inscriptions, vend de nombreux produits et fait payer les photocopies, le besoin d'un caissier se fait sentir. Si l'aide-bibliothécaire est déjà absorbé par l'accueil des lecteurs ou par le travail des photocopies, il peut oublier d'enregistrer les sommes reçues. Les recettes ne peuvent alors être contrôlées que sur deux points: le placement des cartes d'inscription et le nombre de produits documentaires vendus. Par contre, il est pratiquement impossible de vérifier le nombre de photocopies réalisées et effectivement payées, même si un compteur est placé sur le photocopieur. En effet, certaines photocopies sont ratées et ne sont pas facturées; en outre, la société qui assure la maintenance du photocopieur fait tourner l'appareil pour l'essayer, ce

qui incrémente (c'est-à-dire augmente) le chiffre du compteur.

A défaut d'une caisse enregistreuse, il est essentiel que toutes les sommes perçues aillent dans la caisse, sans confusion ni mélange avec l'argent personnel de l'employé. Si la caisse n'a pas la monnaie nécessaire, il faut alors échanger un billet de 1.000 F de la caisse contre 1.000 F en monnaie venant d'une autre personne.

L'employé qui tient la caisse doit récapituler les opérations de la journée dans un **journal de caisse**. Grâce au journal, il débute chaque journée en connaissant l'état de la caisse, puisque le total des avoirs est inscrit à la fin de la journée précédente. Pour se rappeler l'origine des sommes perçues ou la destination des sommes payées, il fait chaque fois un bon de caisse indiquant la nature de l'opération et son montant. Ainsi, en fin de la journée, il peut établir le nouvel état de la caisse par deux voies qui doivent se vérifier mutuellement:

**d'abord en comptant le contenu de la caisse,
ensuite en totalisant les éléments suivants:**

état de la caisse au matin
+ totalité des bons de caisse entrée
- totalité des bons de caisse sortie.

= état de la caisse au soir

S'il y a une différence entre la somme existant dans la caisse et les données du journal de caisse (c'est-à-dire les écritures), c'est en principe que l'employé a oublié de faire un ou plusieurs bons de caisse, étant entendu qu'il est supposé honnête. Par déduction, il peut trouver

l'origine de la différence. Par exemple, si j'ai 1.500 F de plus en caisse que dans mes comptes, cela peut provenir du fait que j'ai oublié de noter la vente d'un ouvrage sur bon de caisse, alors que sa sortie a été notée à l'accueil sur la fiche de stock. Normalement, pour un caissier honnête, **l'état de la caisse fait foi.**

Dans le cas où deux caisses coexistent dans le même service - ce qui est normal vu la division et la dispersion des tâches -, il est nécessaire de les fusionner périodiquement, par exemple le vendredi après-midi: l'aide-bibliothécaire chargé des inscriptions, des photocopies et de la vente des documents présente alors ses comptes à la direction du Centre qui tient aussi une caisse pour percevoir certains abonnements et procéder à l'achat de livres et documents. Une fois que la fusion des deux séries de comptes est opérée, le responsable du Centre rend compte de la gestion à la comptabilité. Il ne serait d'ailleurs pas prudent de conserver des sommes importantes dans des tiroirs de bureaux.

4.4. Gestion des stocks

Qu'il soit reproduit par le Centre lui-même ou par une imprimerie, le produit à vendre est livré au Centre de documentation selon la quantité commandée. A la réception de cette commande, une fiche de stock est ouverte: elle indique le TITRE DU DOCUMENT, la QUANTITE RECUE, le PRIX UNITAIRE, ainsi que la DATE de la LIVRAISON.

Désormais, chaque fois qu'un ou plusieurs documents de cette série sont vendus ou donnés, la personne chargée de les écouler le note sur la fiche de stock, en indiquant aussi l'acquéreur du

ou des documents. Cette mesure permet:

- de noter de nouvelles adresses intéressantes pour le Centre;
- d'éviter de donner deux ou trois fois le même document à la même personne ou institution;
- de connaître l'état du stock, car chaque fois qu'un ou plusieurs documents sont livrés, le stock est diminué d'autant. Le nouvel état du stock est indiqué dans la colonne "stock" à la suite d'une soustraction.

Au cas où le document est très demandé, la fiche de stock permet de lancer assez tôt un nouveau tirage.

CHAPITRE 5

LA GESTION DU TEMPS

Une administration se trouve toujours entre le passé et l'avenir, comme le dirait Mr. de La Palice (une lapalissade est une évidence qu'il est parfois bon de rappeler). Cette administration ne doit pas oublier son passé - ne serait-ce que pour se souvenir des expériences passées et ne pas recommencer les mêmes erreurs -, et a intérêt à prévoir son avenir.

5.1. La mémoire du passé

Au moment de rédiger le rapport d'activité, le responsable peut avoir des "trous de mémoire", des oublis. Pour ne rien omettre d'essentiel, il tient un **journal** sur lequel il note les événements, les activités, les rencontres, les réunions qui concernent son service. Il peut aussi les noter sur son agenda, ce qui revient à en faire un journal. A la fin de l'année, il lui est facile de tout récapituler et de faire la distinction entre les événements importants et les autres.

5.2. Les priorités du présent

Le responsable est préoccupé par plusieurs démarches à entreprendre. Ou encore, son bureau est encombré de plusieurs documents à traiter. Par quoi commencer ? Une première erreur est de se précipiter sur le document le plus en vue et de vouloir en finir rapidement avec lui. Ou bien de

faire la démarche la moins ennuyeuse. Lorsque ces points sont traités, il reste à résoudre les problèmes les plus importants.

Avant même d'arriver à son bureau, le responsable (du Centre ou d'un des services) réfléchit à la manière dont il va aborder les problèmes: qu'est-ce qui est le plus urgent ? Qu'est-ce qui mérite d'être traité le matin, lorsqu'il n'est pas encore fatigué ?

Les responsables africains, comme ceux des autres continents, sont constamment dérangés: certains spots publicitaires n'exagèrent pas en montrant les dangers qui les guettent: ils s'agitent dans tous les sens, passent d'un téléphone à l'autre, sont souvent sollicités par des visiteurs qui n'ont pas pris de rendez-vous, par des membres du personnel qui viennent pour diverses permissions. En fin d'après-midi, ils ont l'impression de n'avoir pas avancé: leur journée a été "mangée" par les autres.

D'où le très grand intérêt d'un standardiste et d'une secrétaire qui **filtrent les coups de téléphone et les visites.** Il est important que le responsable du Centre, ainsi que les documentalistes, puissent se concentrer sur leurs travaux d'analyses et sur l'élaboration des produits, sans qu'on les dérange à tout instant. De même pour les bibliothécaires qui cotent les ouvrages et rédigent les fiches.

Le temps consacré à une réunion d'équipe est sacré: il ne faut pas qu'à tout moment un membre de l'équipe soit appelé au téléphone ou par un visiteur, au détriment des autres membres obligés d'attendre son retour. Qu'il demande à son correspondant de le rappeler plus tard.

Ainsi donc, lorsque le responsable arrive à son bureau, il doit réfléchir (s'il ne l'a pas encore fait en venant) sur les priorités. C'est une question de **discernement**: quelle est l'activité la plus importante aujourd'hui pour le bien de mon service ? Même s'il m'en coûte d'entreprendre cette activité.

Comme l'a écrit J.-L. Servan-Schreiber dans L'Art du Temps (Fayard, 1983; 218 p.), "nous manquons de temps, parce que nous utilisons mal celui dont nous disposons". Il distingue les "**voleurs internes**" de notre temps qui proviennent de nous-mêmes: ce sont les "objectifs et priorités confus et changeants; l'absence de plan de travail quotidien; la tendance à en faire trop et au perfectionnisme; le manque d'ordre, le bureau mal rangé; l'inaptitude à dire "non"; le manque d'informations, les communications insuffisantes ou excessives...".

Les "**voleurs externes**" de notre temps sont les coups de téléphone imprévus, les repas d'affaires...

L'auteur conclut en disant: "Maîtriser son temps, c'est, de bout en bout, se maîtriser soi-même."

5.3. La programmation de l'avenir

Un service ne doit pas se laisser prendre de court par les échéances. Un responsable toujours en retard dans ses rapports et ses bilans est mal noté et voit son avancement compromis. Il illustre le "**principe de Peter**" en ayant atteint son "niveau d'incompétence". En effet, selon le principe de Peter, les promotions se font en fonction du mérite. Mais il arrive un jour où l'on n'a plus la compétence voulue pour le poste supérieur

auquel on a été nommé: on atteint son niveau d'incompétence.

L'institution souffrira de cette incompétence: si le responsable tarde trop à établir les demandes de subventions nécessaires au fonctionnement de son service, il ne sera pas en mesure de payer le personnel ou les factures.

5.3.1. Les instruments de programmation

En décembre, on acquiert les calendriers et agendas nécessaires pour la nouvelle année. Ces deux instruments sont utiles pour suivre le présent et prévoir l'avenir (et ensuite récapituler ce dernier).

Le **calendrier sous-main ou mural** permet de superviser d'un seul coup d'oeil les principales obligations des jours et mois à venir, et d'ajouter les nouveaux rendez-vous prévus. Par exemple, le responsable sait que du 3 au 20 juin il est absent et qu'il ne pourra pas assister à une réunion sur place.

Cependant, on ne peut noter un horaire détaillé sur ce type de calendrier; seulement les principales étapes et des rencontres importantes.

Le terme **agenda** signifie précisément (en latin): "choses à faire". Un agenda se présente comme un gros cahier dans lequel chaque page est consacrée à un ou plusieurs jours. Avec une page par jour, on peut noter de façon détaillée, et même heure par heure, les principales activités des jours à venir, les principaux rendez-vous. Si le 5 juin à 10 heures, j'ai un rendez-vous à Dakar, il est évident qu'à 11 h 30 je ne peux pas être à Ndjaména, même en supersonique.

Remarque identique pour les rendez-vous à l'intérieur de la même ville: avec les embouteillages, il faut parfois compter une heure pour se rendre d'un point à un autre. Faute d'avoir un agenda, des gens donnent des rendez-vous qu'ils n'honoreraient pas, ou bien prennent deux rendez-vous à la même heure dans des endroits différents. Beaucoup de gens perdent ainsi et font perdre aux autres un temps précieux, sans parler des déplacements inutiles.

L'agenda permet d'ordonner selon le temps dans un même document toutes les activités à faire. Un responsable devrait donc toujours avoir ce document auprès de lui et y noter chaque nouvel engagement. S'il n'a pu noter un rendez-vous sur son agenda, mais seulement sur un bout de papier, qu'il vérifie le plus rapidement possible si ce rendez-vous est compatible avec son emploi du temps.

5.3.2. Quelques échéances à prévoir

Tous les ans, des activités semblables reviennent. En voici certaines pour un Centre de documentation:

- Les commandes de livres (2 ou 3 fois par an);
- Les commandes de fournitures: en faisant une commande en gros, une fois par an, les prix sont plus intéressants;
- Renouvellement des abonnements des périodiques;
- Relance des abonnés;
- Relance des factures impayées;
- Echéances des publications à faire: tous les quinze jours pour le Bulletin; 4 fois par an pour les bibliographies; deux ou trois fois par an pour la liste des acquisitions;

- Rapport d'activité;
- Deux ou trois fois par an, faire un sondage dans les rayonnages pour vérifier si les périodiques arrivent bien, si les livres prêtés reviennent.

Ces échéances sont plus faciles à respecter dans la mesure où les dossiers sont en ordre.

Conclusion: la gestion du temps permet au responsable de piloter le Centre comme s'il conduisait une voiture: il sait qu'il avance en n'oubliant rien d'important et, assez loin devant lui, il peut prévoir les obstacles. En surveillant le tableau de bord (voyants rouges), il sait qu'il a du carburant (des recettes suffisantes) et que le matériel est en bon état.

CHAPITRE 6

LA COORDINATION DES ACTIVITES DANS LE CENTRE

Un Centre de documentation, comme toute administration, repose sur la collaboration de plusieurs personnes. Des administrations sont paralysées par les rivalités et les rancunes entre divers membres du personnel. Certains font même de la rétention de l'information pour gêner leurs collègues, les laisser dans l'ignorance et leur faire commettre des erreurs. Il n'y a de véritable équipe de travail que lorsque l'information circule et que tous les membres sont associés aux décisions.

6.1. La diffusion de l'information; la communication

6.1.1. Le Centre de documentation et l'institution

(cf. Organiser et gérer un Centre de documentation..., chap. 1: 1.2.2., p. 9).

Nous nous situons ici dans le cadre d'un Centre de documentation qui dépend d'un Institut et qui définit ses activités en relation avec les autres branches de l'Institut. Cette concertation est d'autant plus nécessaire que le Centre de documentation ne peut trouver seul les sommes nécessaires à son fonctionnement.

Le premier élément de la communication est la connaissance de la place du Centre de documentation dans l'institution. Ses liens organiques

avec l'institution doivent être connus du personnel: organigramme, liens administratifs établis entre les divers services; par exemple, avec la comptabilité, le service d'entretien, l'imprimerie, le service formation...

Il faut respecter les tâches de chacun et ne pas demander le concours d'un service sans passer par la voie hiérarchique: je ne peux atteindre un autre service qu'en passant par mon supérieur hiérarchique qui, lui-même, touche le supérieur hiérarchique de l'autre service.

Le second volet de la communication se joue dans le **partage des objectifs de l'institution** et des moyens mis en oeuvre pour y parvenir: choix économiques, orientations à prendre. En relation avec les autres branches de l'Institut ou de l'Administration qui le chapeautent, le Centre cherche comment acquérir de nouveaux matériels, dans quel sens augmenter la documentation à la disposition des chercheurs, ou au profit des ONG.

En communiquant au personnel du Centre de documentation les informations essentielles concernant la vie de l'ensemble de l'institution et le rôle spécifique du Centre, le responsable permet à son équipe de travailler dans une direction commune en partageant les mêmes objectifs, et en étant partie prenante de la vie du Centre.

Ceci peut se faire de différentes manières: réunion d'information à laquelle sont convoqués tous les membres du personnel, circulaires, rapport d'activité adressé à chacun.

L'expérience montre que lorsque les objectifs sont mal connus et partagés, lorsque l'information ne passe pas, chacun travaille dans le sens

de ses intérêts particuliers; d'où insatisfaction, tensions, conflits et rejets, dispersion des efforts et freins dans l'exécution des tâches proposées.

Au contraire, une bonne communication permet d'entrer dans une recherche commune, de travailler ensemble en complémentarité ou, comme on le dit aujourd'hui, en "**synergie**"(du grec: sun= avec et ergon= travail): ce mot signifie que les énergies du personnel se rejoignent et se conjuguent. C'est ce qui fait la puissance du travail en commun, tandis que les efforts dispersés s'épuisent; à plus forte raison si chacun tire dans son sens. La participation active de chacun suscite la créativité du groupe.

6.1.2. La diffusion de l'information dans l'équipe du Centre

Le chapitre 1 du manuel "Organiser et gérer..." (1.2.1., p. 8 et 1.2.2., p. 9) traite des objectifs du Centre de documentation et pose les questions suivantes: Pour qui et dans quels domaines travaillons-nous à diffuser l'information ?

Le chapitre 7 du même manuel fait l'inventaire des divers moyens de diffusion de l'information vers l'extérieur, c'est-à-dire vers les utilisateurs extérieurs du Centre.

Circulation de l'information

Le bon circuit de l'information vers les utilisateurs (clients), qui consiste en la collecte, le traitement et la transmission de l'information, ne peut se faire **sans que l'information circule aisément à l'intérieur**, parmi les membres de l'équipe. Ainsi les produits élaborés pour le pu-

blic doivent-ils être connus de tous les membres de l'équipe:

Par exemple, dès sa parution, le Fichier Afrique, bulletin analytique du Centre, est à la disposition du personnel; les manuels, les bibliographies sont à la portée des divers services: salle de lecture, service questions-réponses. Tous ceux qui sont en contact avec le public, directement ou par le courrier, doivent pouvoir s'y référer et les utiliser.

Par contre, voici **deux exemples de mauvaise communication** dans un Centre de documentation:

Les documentalistes ont créé un nouveau produit, une bibliographie sur **les Jeunes et l'Emploi**, mais les bibliothécaires n'en sont pas informés: lorsque les lecteurs cherchent de l'information sur ce sujet, les bibliothécaires ne pensent pas à leur communiquer ce document dont ils ignorent l'existence. Les documentalistes ont fait preuve de trop de modestie !

Autre exemple: les documentalistes utilisent des documents de la bibliothèque pour leurs travaux, mais ils ne signalent pas aux bibliothécaires qu'ils les ont empruntés. Ceux-ci se demandent où sont passés ces documents dont certains lecteurs auraient besoin. Si des règles ont été établies pour l'emprunt des ouvrages, les documentalistes ne doivent pas les ignorer. Négliger ces règles fait penser à la Police de la route qui ne respecterait pas le Code de la route.

Tableau d'affichage

Dans les moyennes ou grandes entreprises, des tableaux d'affichage informent le personnel sur les activités de l'entreprise. Il serait regrettable que, dans une petite administration d'une dizaine de personnes, certaines d'entre elles se sentent mises à l'écart, tenues dans l'ignorance des principales décisions et évolutions.

Réunions de concertation

La concertation et la communication peuvent être améliorées sur bien des points. Pour une bonne coordination du travail, l'équipe a besoin d'être informée de la plupart des décisions: les projets de bibliographies pour l'année, certaines demandes d'informations ou de documents faites par des correspondants, l'abonnement du Centre à un nouveau périodique ou, au contraire, l'annulation d'un abonnement, la destruction d'une collection jugée caduque.

Les bibliothécaires sont humiliés si ces décisions sont prises à leur insu. De leur côté, ils peuvent informer les documentalistes de l'arrivée de nouveaux documents peut-être utiles à l'élaboration d'une bibliographie en cours.

Au cours des réunions de concertation, les membres de l'équipe peuvent aussi suggérer l'achat de documents sur un thème qui prend de l'importance: par exemple, le secteur informel, les groupements paysans...

DEUX EXEMPLES DE CONCERTATION

Remise à jour d'un rayonnage

Les bibliothécaires peuvent proposer qu'un rayon de la bibliothèque soit mis à jour parce que les données culturelles évoluent et que les problèmes se posent différemment. La documentation qui reflète le mouvement des idées et l'histoire des sociétés est, elle aussi, en perpétuelle recherche et évolution.

Réfléchies en équipe, les questions des utilisateurs stimulent la mise à jour et l'évolution du Centre de documentation. Par exemple, c'est en équipe qu'a été prise la **décision de recoter le rayon de sociologie en adoptant la nouvelle classification Dewey**. Le travail, dont toute l'équipe a été partie prenante, a permis une véritable mise à jour de ce secteur important dans notre fonds: épuración de documents périmés, affinement de l'analyse documentaire et meilleure utilisation du fonds. L'austérité de l'opération aurait pu être un obstacle; mais le résultat obtenu sert maintenant de référence à l'équipe pour une politique de remise à jour des fichiers.

Conséquences de l'informatisation

La décision d'informatiser le Fichier Afrique a provoqué la normalisation des fichiers de dépouillement des périodiques selon les normes de l'Association IBISCUS qui elle même s'appuie sur les normes AFNOR (Association française de normalisation). Elle a aussi conduit à ranger les collections de périodiques selon le catalogue commun au réseau documentaire IBISCUS.

Note: IBISCUS est une banque française de données sur les pays en développement.

6.2. La créativité

La tendance normale d'une équipe de travail est d'assurer le service quotidien au moindre coût pour elle, en répétant les opérations routinières efficaces et sécurisantes; en se retranchant sur ce "qu'on a l'habitude de faire" lorsqu'une question nouvelle se présente.

Or, ainsi que le montrent les exemples évoqués ci-dessus, une expérience positive de travail réalisé ensemble, et pour lequel la motivation a été forte, engage l'équipe dans une démarche de recherche et d'innovation.

Qu'un problème se pose dans un secteur particulier, ou que le responsable d'un service souhaite la participation de ses collaborateurs pour évaluer et renouveler un produit, ou pour établir le programme des activités de l'année à venir, chacun de ces problèmes intéresse plusieurs personnes. Il s'agit de se mettre au travail ensemble pour essayer de le résoudre.

6.2.1. Une démarche méthodique pour résoudre ensemble un problème

On suit ensemble un certain cheminement pour étudier une situation, résoudre une difficulté, préparer une décision. Cette méthode de travail est d'ailleurs utilisée dans bien d'autres circonstances. Par exemple, dans un groupement paysan à vocation coopérative, pour améliorer les méthodes de travail.

Les différentes étapes

A.- La première étape consiste à **cerner la question**, à repérer le problème, la situation insatisfaisante. Généralement, elle se pose pour plusieurs personnes, sous des aspects différents; elle provoque un malaise, un mécontentement. Parfois elle s'impose avec urgence, parfois il faut l'aider à mûrir et à se préciser.

Pour étudier un problème en groupe, il faut que ce problème soit important et sa solution utile et motivante pour tous les membres du groupe de travail. Il faut aussi qu'il soit accessible à ceux qui y réfléchissent.

Les problèmes d'ordre matériel et technique reviennent souvent.

Les questions d'organisation aussi.

Par contre, il est délicat de traiter en groupe les problèmes personnels, ou ceux dans lesquels l'aspect humain est essentiel: par exemple, conflit entre deux personnes.

Cependant, les trois facteurs **technique, d'organisation et humain** sont souvent imbriqués; il est important d'en être conscient.

. Par exemple, on constate un **blocage dans le circuit de traitement des livres**. Les documents s'entassent dans le bureau des bibliothécaires. Les fiches ne sont pas classées dans les fichiers: les lecteurs se plaignent.

. Ou bien, **comment faire connaître le Fichier-Afrique**, doubler le nombre de ses abonnés, améliorer sa présentation, afin d'en faire davantage apprécier la qualité ?

B.- La seconde étape consiste à **bien poser le problème**: décrire la situation insatisfaisante sous tous ses aspects, chercher qui est concerné par l'affaire, à quel niveau, depuis quand ? A-t-on cherché des solutions, lesquelles ? On peut alors reformuler le problème: une question bien posée est à moitié résolue.

C.- On repère maintenant quels sont les **interlocuteurs à prendre en compte** et à associer à la recherche pour leur compétence, leur expérience, ou simplement pour les impliquer dans la décision et la mise en oeuvre de sa réalisation. Cette période peut demander plusieurs réunions, même pour un problème simple. Il est important de donner la parole à chacun, d'entendre les divers points de vue, même s'ils sont contradictoires.

D.- Maintenant, on **rassemble les informations reçues et on les classe**. Au-delà des opinions, on repère les causes, les aspects à prendre en compte, les blocages. Par exemple, pourquoi tel membre du personnel est hostile à telle innovation ? On recherche des informations supplémentaires, si cela est nécessaire, et on reformule le problème.

E.- Le groupe de travail élabore un **projet indiquant des propositions et des solutions**, qu'il remet aux personnes chargées de prendre les décisions.

F.- Une fois la décision prise, sa mise en oeuvre est l'objet d'un nouveau travail pour le groupe: on établit ensemble un **plan d'action**. On énumère les actions à prévoir, leur organisation dans le temps, le matériel nécessaire, les personnes impliquées.



Ce que le remue-méninges ne doit pas être

G.- A une date prévue dans le plan d'action, le groupe se retrouvera pour **évaluer la première phase de l'opération et adapter son action.**

Une telle méthode semble onéreuse. Cependant, sa pratique habituelle peut devenir l'expression du travail d'ensemble d'une équipe. Elle éveille et entretient le goût de la recherche et de la participation. Elle permet de travailler ensemble avec davantage d'efficacité.

Un groupe de travail est un espace de formation privilégié: formation professionnelle et technique par l'étude concrète des problèmes, à mesure qu'ils se posent. Ouverture sur l'extérieur et vers l'avenir, pour voir comment d'autres résolvent ailleurs des difficultés semblables. Formation humaine, par l'écoute, l'expression, le dialogue, la mise en oeuvre d'un choix négocié ensemble, et pour lequel on est motivé.

6.2.2. Méthodes de travail pouvant faciliter l'activité du groupe:

A.- Le **REMUE-MENINGES** (traduction de l'anglais "brain storming", par ressemblance avec le français "remue-ménage"): on recourt à cette méthode au cours d'une séance de créativité, en vue de produire des idées en groupe.

Mode d'emploi: on délimite le domaine de la recherche d'idées: à quelles questions va-t-on répondre ?

Puis la séance se déroule selon 5 règles:

LES CINQ REGLES DU REMUE-MENINGES

- Parler sans trop réfléchir, laisser jaillir les idées;
- Ne pas critiquer les idées émises;
- Viser la quantité, non la qualité;
- Fonctionner par association d'idées, pillage d'idées, en disant l'inverse de ce qui vient d'être dit.
- Tout noter sur un grand tableau.

Exemple d'un problème à résoudre: "Quelles difficultés rencontrez-vous dans votre travail depuis trois mois ?"

Rappeler d'abord les 5 règles du remue-méninges, et faire le déballage d'idées. Ensuite, exploiter la liste d'idées, les évaluer. Si nécessaire, prendre une de ces idées comme point de départ pour un nouveau déballage.

Variante: on peut aussi commencer par une réflexion silencieuse de 5 à 10 minutes sur la question posée. Chacun note ses remarques pour lui, puis il les communique aux autres au cours du tour de table.

B - Le **QUESTIONNEMENT SYSTEMATIQUE** pour faire le tour d'une situation: On appelle cet "outil de traitement du problème" le Q.Q.O.Q.C.P., ce qui signifie: Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi. En fait, le Pourquoi est associé à chacune des autres questions. (voir le tableau) →

OUTIL DE TRAITEMENT DE PROBLEME: Q.Q.O.Q.S.P. (Selon l'INSEP)	
Objet: Analyser une activité, décrire une situation en adoptant une attitude interrogative systématique.	
Modalités: POURQUOI cette activité ? POURQUOI chaque détail de cette activité ? Plus précisément:	
QUOI ? qu'est ce que c'est ? que fait-on ? (objet, nature, quantité...)	POURQUOI ?
QUI ? qui est concerné	POURQUOI ?
OU ? (déplacements, transmissions, transports)	POURQUOI ? cet endroit
QUAND ? Quand est-ce fait ? (durée, fréquence)	POURQUOI ? est-ce le meilleur moment ?
COMMENT ? comment le fait-on (matériel, matière, méthode)	POURQUOI ? est-ce la meilleure méthode ?
Dans le souci d'améliorer une activité, ces questions en entraînent d'autres:	
QUOI: QUI, OU, QUAND:	Peut-on SUPPRIMER ? peut-on CHANGER ou COMBINER les personnes, les lieux, les séquences ?
COMMENT:	Peut-on SIMPLIFIER ?

Exemple de réunion tenue en début d'année universitaire en vue de trouver ensemble une solution à la surcharge des bibliothécaires dans le service des lecteurs.

Quel est le problème ? Le personnel est bloqué ou freiné, parce qu'il ne peut à la fois assurer le service des lecteurs dont le nombre est en augmentation d'une année à l'autre, et le traitement des livres. Les essais d'organisation et de planification des horaires d'accueil (deux personnes sont nécessaires pour assurer la permanence de l'accueil sans que les autres activités en souffrent) s'avèrent impossibles.

Les personnes concernées se réunissent; chacune communique aux autres:

- son emploi du temps et les tâches dont elle est responsable,
- les difficultés rencontrées,
- les solutions suggérées.

Récapitulation des difficultés rencontrées:

- le temps passé à l'accueil et au prêt augmente puisque les inscriptions sont passées de 800 à plus de 900.

Voici les principaux gestes que le bibliothécaire à l'accueil doit accomplir lorsque le lecteur arrive:

- . il reçoit sa carte et vérifie qu'elle est bien la sienne;
- . il place son porte-documents dans une armoire et lui remet en échange un ticket;
- . il marque sur la feuille des présences la fonction du lecteur (statistiques).
- . il classe sa fiche par ordre alphabétique avec les autres.

En outre, le même bibliothécaire de l'accueil a les responsabilités suivantes:

- . il reçoit les demandes d'inscription et les enregistre;
- . il donne les cartes d'inscription lorsqu'elles sont prêtes;
- . il reçoit les commandes des photocopies et les fait payer;
- . il met les fiches des livres empruntés dans la carte de l'emprunteur.

Lorsque le lecteur part, les actes suivants s'imposent au responsable de l'accueil:

- . il cherche la carte du lecteur qui contient les fiches des livres empruntés;
- . il reçoit les livres rendus et vérifie qu'ils correspondent aux fiches; il lui rend sa carte;
- . il date les fiches des livres rendus;
- . en échange du ticket, il remet au lecteur son porte-documents.

- Avec l'augmentation du nombre des lecteurs, le deuxième bibliothécaire à l'accueil est aussi très occupé. Le nombre d'ouvrages prêtés augmente et, chaque jour, il passe beaucoup de temps à manipuler les livres: d'abord à les chercher dans les rayonnages, puis, plus tard à les ranger. C'est fatiguant. Il ne peut plus assurer en même temps d'autres travaux tels que la photocopie ou le traitement des ouvrages.

- Les permanences du samedi, assurées à tour de rôle, sont récupérées en semaine, un jour d'ouverture. Chaque semaine, un membre de l'équipe s'absente donc légitimement pendant une demi-journée. Ce jour-là, les bibliothécaires moins nombreux parviennent difficilement à surveiller

les divers lieux où travaillent les lecteurs et à fournir des renseignements aux lecteurs de passage. La personne qui saisit les informations à l'ordinateur ne doit pas être dérangée. Ainsi, l'équipe réduite des bibliothécaires ne peut plus assurer toutes les tâches dont elle a la charge.

- Les lecteurs ne sont pas satisfaits et l'on ne sait comment remédier à cette situation.

Les considérations ci-dessus sont une **analyse des postes de travail**; elles font déjà partie de la recherche d'une solution, car on ne s'est pas contenté de dire: "les bibliothécaires ont beaucoup de travail." Leur poste a été analysé dans le détail, ce qui a permis de constater qu'ils avaient plusieurs tâches à mener de front.

Propositions de solutions

. Faire un programme plus strict du travail à l'ordinateur, car la personne qui saisit le Fichier-Afrique doit aussi assurer des permanences.

. Diverses propositions pour l'accueil sont faites, ainsi que pour les jours de "rattrapage" après la permanence du samedi matin.

. Quelqu'un propose de fermer la salle de lecture au public une demi-journée de plus par semaine, c'est-à-dire le mardi en entier, afin de laisser le temps aux bibliothécaires d'intercaler les fiches, de coter les livres, etc.

Cette solution est finalement adoptée comme cela se fait dans les autres bibliothèques.

De plus, il est décidé de ne pas s'absenter le mardi (fermeture hebdomadaire de la salle de lecture) afin que tous les bibliothécaires parti-

cident au traitement des livres et à l'intercalation des fiches.

En outre, malgré les difficultés du Centre, une personne est embauchée à mi-temps, chargée de chercher les livres dans la réserve, puis de les ranger et de faire les photocopies.

6.2.3. Deux exemples de créativité en groupe

COMMENT CREER UNE BIBLIOGRAPHIE COMMENTEE ?

a) le choix du sujet

Ce choix se fait au cours d'un remue-méninges en constatant un besoin: des utilisateurs du Centre demandent des titres et des documents sur un sujet, et les membres du Centre lui-même ressentent un intérêt pour ce thème. L'actualité fournit aussi de nombreux idées, notamment sur des sujets touchant à la condition humaine:

- . femmes, jeunes, réfugiés, minorités. Ces catégories sociales sont touchés par différents problèmes:
- . revenu, droits, habitat, emploi, etc.

La combinaison des seuls exemples ci-dessus offre la possibilité théorique de:

4 x 4 = 16 bibliographies différentes.

Par exemple: Revenus (ou niveau de vie) des femmes; revenus des jeunes; ressources des réfugiés; ressources des minorités... (Ceci est un exemple purement théorique de combinaison des idées; tous ces sujets n'ont pas le même intérêt).

b) Le plan de travail

Toujours en remue-ménages, l'équipe réfléchit sur le contenu de la bibliographie. On note les principales idées, puis on essaie de les ordonner selon un plan; le travail de recherche des documents est réparti entre quelques membres de l'équipe.

Chacun d'eux collecte les documents correspondant à une partie du plan et en prépare l'analyse pour une date donnée, par exemple d'ici trois semaines. Une fiche complète est rédigée pour chaque document: elle comprend les références du document présentées selon les règles d'indexation; éventuellement, on ajoute la cote du document; enfin l'analyse qui doit être assez brève et explicite pour un lecteur de niveau moyen.

c) Le rassemblement des fiches

Le documentaliste responsable de la bibliographie réunit les fiches, les lit toutes et distingue celles qui sont importantes de celles qui ne concernent pas directement le sujet, ou qui sont trop anciennes. Puis il classe celles qu'il conserve selon un plan plus adéquat que celui qui a été donné au départ, en fonction des nouvelles connaissances apportées par la collecte des informations. Il choisit un titre pour chaque groupe de fiches. Il est ainsi à même de rédiger un plan précis qui figurera en tête de la bibliographie, et de préparer la présentation de cette bibliographie.

d) La saisie et la présentation

Faire la saisie en machine à écrire sur stencil suppose qu'on a atteint la présentation souhaitée et qu'on renonce à faire beaucoup de corrections.

La saisie en traitement de texte (à l'ordinateur) présente l'avantage de permettre une amélioration du document et l'élimination de pratiquement toutes les fautes. Elle permet aussi de soigner la présentation.

COMMENT CREER UN PETIT MANUEL ?

Ceci est encore un exemple de travail en groupe.

a) Le choix et la préparation du sujet

Cette étape se fait aussi à partir d'un remue-méninges. En fait, on n'invente pas un sujet de manuel sans avoir aucune idée de départ. Un manuel naît parce qu'on désire systématiser une expérience de travail et en faire profiter d'autres institutions.

Au cours d'une ou deux années de travail, des problèmes se sont présentés. Peut-on les rassembler en un tout, ou doit-on les présenter séparément en deux ou trois manuels ?

Le remue-méninges et la réflexion permettent de se prononcer sur ce point et d'énumérer les principaux axes du document. Un plan est esquissé.

b) La répartition des tâches

Les échanges dans le groupe montrent qu'un membre de l'équipe se sent plus à l'aise pour traiter

telle partie du sujet, un autre pour la partie suivante. Ici encore l'équipe se donne des délais.

c) Le regroupement des différentes parties

Les différentes parties sont mises bout à bout selon le plan prévu. On peut encore améliorer le plan et supprimer les paragraphes répétitifs. On veille à éliminer les contradictions.

d) La lecture critique et les corrections

Plusieurs personnes compétentes sont chargées de relire le document et d'en signaler toutes les insuffisances. Cette étape permet d'améliorer et de compléter le texte.

e) La saisie et la présentation

Elles se font dans les mêmes conditions que pour la bibliographie. Notons que la présentation d'un manuel doit être encore plus soignée que celle d'une bibliographie. Quelques dessins et figures agrémenteront la consultation du manuel.

Conclusion générale

Si le bibliothécaire et le documentaliste sont des spécialistes dans leur domaine documentaire, ils ont aussi besoin de qualités et de connaissances très appréciées dans la plupart des administrations. Dans ce manuel, il a été question de deux qualités essentielles. D'abord de qualités d'ordre et d'organisation qui trouvent à s'appliquer dans les cinq premiers chapitres, ensuite de qualités humaines qui n'excluent pas, loin de là, l'esprit d'organisation, au niveau de

la coordination des activités du Centre.

La formation des bibliothécaires et des documentalistes, et leur expérience développent en eux des qualités d'ordre. Ces qualités ne sont pas incompatibles avec la souplesse et l'adaptation dans les relations, ni avec l'imagination et la créativité dans l'élaboration des produits.

Références bibliographiques

- ASSOCIATION FRANCAISE DES DOCUMENTALISTES ET BIBLIOTHECAIRES SPECIALISES.- Manuel du bibliothécaire documentaliste dans les pays en développement.- Paris: PUF, 1982.- 424 p.- (Techniques vivantes).
- CHAUVIN, Michèle; CHAUVIN, Yvonne.- Le classement efficace: dictionnaire et méthodes.- Paris: Les éditions d'organisation, 1987.- 206 p.
- INADES-DOCUMENTATION. Abidjan.- Organiser et gérer un centre de documentation.- Abidjan: INADES-documentation, 1987.- 94 p.
- INADES-FORMATION. Abidjan.- Cours de gestion des petits projets: techniques comptables et gestions financières.- Abidjan, 1987.
 - 1- L'argent et les pièces justificatives.
 - 2- Journaux simples de caisse et de banque.
- LARESE, Edmond.- Guide du classement dans l'entreprise.- Paris: Les éditions d'organisation, 1988.- 175 p.
- NOYE, Didier; RAVENNE, Christie.- Animer un cercle de qualité: une équipe, un projet, une méthode.- Paris: INSEP Editions, 1987.- 260 p.

Imprimé en Côte d'Ivoire

IMPRINA, 15, avenue Jean Mermoz – Abidjan
Dépôt légal, 4^{ème} trimestre 1989. – N^o d'impression 40 364

Ce manuel pourrait s'intituler "Management d'un Centre de documentation en Afrique", mais c'est par confiance dans son équivalent français que nous avons maintenu le titre: "Administration d'un Centre de documentation en Afrique."

Le manuel *Organiser et gérer un Centre de documentation en Afrique* abordait déjà des problèmes d'administration et de gestion au niveau de la documentation elle-même. Ce nouveau manuel prend de la hauteur par rapport au précédent et répond à quelques questions essentielles qui se posent aux principaux types d'administrations publiques et privées:

- Comment animer la vie de l'institution à partir du courrier ?
- Comment classer le courrier sans en être encombré, puis comment retrouver facilement les documents nécessaires ?
- Comment maintenir et étendre les relations de l'institution avec l'extérieur grâce à un fichier d'adresses bien géré ?
- Comment diffuser les produits documentaires, puis rationaliser cette diffusion ?
- Comment "conduire" le Centre en tenant compte des expériences du passé et des impératifs du présent et de l'avenir ?
- Enfin, comment rassembler les énergies de tout le personnel pour résoudre les difficultés du Centre et développer sa créativité ?

Il serait surprenant que ce manuel ne réponde pas à certaines de vos questions !