



Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale  
Westschweizer Bibliotheksverbund  
Rete delle biblioteche della Svizzera occidentale  
Library Network of Western Switzerland

<b>Objet</b> <b>Plan stratégique RERO 2008-2012</b> <b>Document d'accompagnement</b>	<b>Date</b> 13.10.2007
	<b>Version</b> 3.5
<b>A</b> <b>CUSO (Conférence universitaire de Suisse occidentale)</b>	
<b>De</b> <b>Conseil exécutif RERO, par son président Christian Pilloud</b>	

# Document d'accompagnement du « Plan stratégique de RERO pour les années 2008–2012 »

## Table des matières

1	Démarche de l'élaboration du plan stratégique 2008–2012.....	1
2	Objet du plan stratégique 2008–2012 (périmètre de la planification).....	3
3	Bilan du plan stratégique 2003–2007 .....	5
4	Profondeur du plan stratégique 2008–2012 .....	13
4.1	Pourquoi le plan stratégique ne contient pas de proposition pour un nouveau mode de gouvernance (voir objectif 4.1.a).....	13
4.2	Pourquoi le plan stratégique ne mentionne pas les acteurs concernés par les différents objectifs énoncés (voir chapitres 3 et 4).....	13
4.3	Pourquoi le plan stratégique ne contient pas d'estimation des coûts qu'il provoquera.....	13

## 1 Démarche de l'élaboration du plan stratégique 2008–2012

Un groupe de projet a été constitué au début de l'année 2007 ; il a reçu le mandat d'élaborer le plan stratégique. Sa composition est la suivante :

- Monsieur Pierre Buntschu, chef de section à la Bibliothèque cantonale et universitaire, Fribourg ;
- Monsieur Jacques Cordonier, directeur de la Médiathèque Valais, Sion ;
- Monsieur Martin Good, directeur de la Bibliothèque cantonale et universitaire, Fribourg ;
- Madame Marylène Micheloud, directrice de RERO, Martigny ;
- Monsieur Hans-Heinrich Nägeli, professeur honoraire de l'Université de Neuchâtel, Winterthur ;
- Monsieur Christian Pilloud, président du Conseil exécutif de RERO et directeur général de l'enseignement supérieur de l'Etat de Vaud, Lausanne ;
- Monsieur Jean-Charles Rey, professeur à la Haute école spécialisée de Valais, *coach* du groupe de projet, Sion ;
- Madame Gabrielle Von Roten, cheffe du Service de coordination des bibliothèques de l'Université de Genève.

Ce groupe a d'abord procédé à un bilan de la période de planification précédente et a évalué dans quelle mesure les objectifs que le réseau s'était alors fixés ont été atteints. Le résultat de ce bilan se trouve dans le chapitre 3 du présent document.

Un atelier de deux jours a réuni les 22 et 23 mars 2007 un certain nombre de personnes impliquées, de près et de loin, dans le domaine des bibliothèques :

- Monsieur David Aymonin, directeur de l'information scientifique et des bibliothèques de l'EPFL, Lausanne ;
- Monsieur Raymond Bérard, directeur de l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (ABES), Montpellier ;
- Monsieur Pierre Buntschu, chef de section à la Bibliothèque cantonale et universitaire, Fribourg ;
- Monsieur Jacques Cordonier, directeur de la Médiathèque Valais, Sion ;
- Madame Isabelle De Kaenel, responsable de la Bibliothèque universitaire de médecine du Centre hospitalier universitaire vaudois, Lausanne ;
- Madame Jacqueline Deschamps, professeure à la Haute école de gestion, Genève ;
- Madame Marie-Christine Doffey, directrice de la Bibliothèque nationale suisse, Berne ;
- Madame Yolande Estermann, responsable de la filière « Information documentaire » de la Haute école de gestion, Genève ;
- Monsieur Martin Good, directeur de la Bibliothèque cantonale et universitaire, Fribourg ;
- Monsieur Jacques-André Humair, directeur de la Bibliothèque de la Ville, La Chaux de Fonds ;
- Monsieur Pascal Jacot-Guillarmod, directeur du Centre informatique de l'Université de Lausanne ;
- Monsieur Michel Maillefer, responsable de la Bibliothèque de la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Genève ;
- Madame Marylène Micheloud, directrice de RERO, Martigny ;
- Monsieur Miguel Moreira, chef de projet à RERO, Martigny ;
- Monsieur Hans-Heinrich Nägeli, professeur honoraire de l'Université de Neuchâtel, Winterthur ;
- Madame Evelyne Nicollerat, responsable de la documentation pédagogique de la Médiathèque Valais, St-Maurice ;
- Monsieur Christian Pilloud, président du Conseil exécutif de RERO et directeur général de l'enseignement supérieur de l'Etat de Vaud, Lausanne ;
- Monsieur Alexis Rivier, conservateur des nouvelles technologies à la Bibliothèque de Genève ;
- Monsieur Marcel Schinz, chef de section à la Bibliothèque cantonale et universitaire, Fribourg ;
- Monsieur Jean-Dominique Vassali, professeur à l'Université de Genève et recteur désigné, Genève ;
- Monsieur Hubert Villard, directeur de la Bibliothèque cantonale et universitaire, Lausanne ;
- Monsieur Andreas Von Arx, responsable informatique de la Bibliothèque universitaire, Bâle ;
- Madame Gabrielle Von Roten, cheffe du Service de coordination des bibliothèques de l'Université de Genève.

Cet atelier avait pour but de réunir le plus d'idées intéressantes possible. Les participants se sont en substance efforcés de dégager les aspects suivants :

- identification des clients de RERO et de leurs attentes ;
- analyse de l'environnement de RERO :
  - chances à saisir (*opportunities*) ;
  - menaces ;
- analyse interne de RERO :
  - forces ;
  - faiblesses ;
- objectifs envisageables pour la période de planification 2008–2012.

Par la suite, le groupe de projet a discuté dans le détail les propositions faites lors de l'atelier et en a tiré les éléments qu'il s'agissait de retenir dans le plan à élaborer, dont l'essence est évidemment constituée par les objectifs stratégiques. Il a pris soin de ne pas les multiplier indéfiniment, mais de choisir ceux qui sont déterminants dans les quelques années à venir.

Toute la démarche a été suivie par Monsieur Jean-Charles Rey, professeur à la Haute école spécialisée de Valais, qui l'a conduite sur le plan de la méthode.

Une consultation restreinte du plan a eu lieu pendant l'été 2007 : les remarques de bibliothécaires et des instances dirigeantes de RERO y ont été sollicitées tant par écrit que dans une réunion qui a eu lieu le 28 août 2007. Sur la base de ces remarques, un objectif supplémentaire a été retenu et le texte a été remanié à divers endroits après examen par le groupe de projet.

Une consultation de toutes les institutions concernées par le plan a lieu dans le courant de l'automne 2007. Dans une réunion qui a eu lieu le 2 octobre 2007, de nombreuses propositions ont été faites et discutées par une trentaine de participants représentant tant les bibliothèques affiliées que leurs autorités de tutelles. Un objectif supplémentaire a été fixé et le texte a de nouveau été remanié à divers endroits après examen par le groupe de projet.

## 2 Objet du plan stratégique 2008–2012 (périmètre de la planification)

A l'évidence, le plan stratégique traite de RERO, un **réseau de bibliothèques** doté d'une **centrale** et d'**organes de coordination et de direction**. Une bibliothèque est une institution de service qui offre ses compétences et ses ressources à une certaine catégorie d'utilisateurs sur mandat d'un organe de direction, qui, dans ce plan stratégique, est appelé **organe de tutelle**. Très souvent, l'organe de tutelle assure aussi le financement du service en question. Le mandat précise plus ou moins explicitement les services attendus<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cette manière de voir s'applique à des situations très différentes les unes des autres et à des degrés d'autonomie plus ou moins grands de la bibliothèque par rapport à son organe de tutelle. Trois exemples fictifs, mais réalistes, l'illustreront :

- La Ville de X confie à sa Bibliothèque municipale le mandat de mettre à disposition des usagers, quel que soit leur domicile, ses fonds de livres, de disques et de films, mais aussi de procéder à des acquisitions de nouveaux documents dans le cadre d'une certaine politique d'acquisition et d'une certaine enveloppe budgétaire. L'organe de tutelle est l'exécutif communal de X.
- L'Université de Y confie à sa bibliothèque le mandat de mettre à disposition de ses chercheurs, enseignants et étudiants (les usagers) ses fonds de livres et de documents numériques, mais aussi d'exécuter, sur demande des professeurs, les commandes de nouveaux documents. Le rectorat est l'organe de tu-

Le périmètre du plan stratégique englobe les bibliothèques affiliées, mais non les organes de tutelle. Afin que ces organes de tutelle intègrent les éléments du plan stratégique dans le mandat à leur bibliothèque, ils seront appelés à y souscrire.

Les bibliothèques de RERO ont des statuts, des organes de tutelle, des mandats et des sources de financement très différents les unes des autres et conservent, à l'intérieur du réseau, une large autonomie, mais cèdent certaines compétences à des organes communs en vertu de conventions ou d'accords moins formels. Ces conventions et accords ont pour but d'assurer une certaine cohérence entre les entités qui composent le réseau et de permettre la mutualisation de certaines tâches.

Afin que ces entités (les bibliothèques) puissent s'adapter le mieux possible à leur situation particulière (statut, profil des usagers, impératifs locaux, etc.), il s'agit de leur préserver, à l'intérieur du réseau, la plus grande autonomie possible. Les conventions doivent donc se plier au principe de subsidiarité et se restreindre aux domaines qui peuvent être mieux gérés ensemble que séparément et à ceux pour lesquels la cohérence du réseau requiert que l'on s'accorde.

Cette exigence vaut aussi pour le plan stratégique. Il s'ensuit que, d'une part, il ne peut pas se limiter aux tâches qui incombent à la centrale ou à d'autres organes communs, mais qu'il contient des objectifs touchant directement les bibliothèques, tels ceux concernant la numérisation. D'autre part, il n'intervient pas dans des domaines tels que la politique d'acquisition ou les conditions de prêt (bien que, par exemple, il soit relevé dans la section 2.2 que des règles d'utilisation différentes d'une bibliothèque à l'autre soient incommodes pour les lecteurs et que l'objectif 4.4.a demande la définition des domaines dans lesquels une intégration plus poussée est nécessaire).

Tracer la frontière entre ce qui est mutualisé et ce qui ne l'est pas constitue, pour un réseau, le choix stratégique fondamental.

---

telle de la bibliothèque universitaire de Y. Il a délégué la politique d'acquisition à ses professeurs et la bibliothèque universitaire de Y n'est chargée que des aspects techniques des commandes.

- A l'Université de Z les bibliothèques sont décentralisées dans les facultés. La bibliothèque de la Faculté de droit de cette université confie le mandat à sa bibliothèque de mettre à disposition de ses chercheurs, enseignants et étudiants ses fonds de livres. L'acquisition de nouveaux documents est faite par une commission de bibliothèque, les commandes étant faites par le secrétariat de la faculté, qui, après contrôle, confie les arrivages à la bibliothèque. Le décanat est l'organe de tutelle de la bibliothèque de cette faculté. Il a délégué la politique d'acquisition à sa commission et la bibliothèque ne fait que gérer les livres et les prêts.

La terminologie utilisée est donc indépendante des relations qui existent (ou sont souhaitables) entre une bibliothèque et son organe de tutelle, de l'étendue du mandat qui les lie et de l'autonomie que celui-ci confère à la bibliothèque.

### 3 Bilan du plan stratégique 2003–2007

#### Légende

Dans le tableau qui suit, les références des deux premières colonnes se rapportent au plan 2003–2007, celles de la dernière colonne au plan 2008–2012.

Dans le tableau qui suit, les niveaux de réalisation du plan 2003–2007 sont représentés par les symboles suivants :

Symbole	Signification
++	objectif pleinement atteint
+	objectif largement atteint
+–	différentes choses ont été entreprises, mais l'objectif n'est pas réellement atteint
–	peu de choses ont été entreprises pour atteindre cet objectif
--	rien ou presque rien n'a été entrepris pour atteindre cet objectif

Un rectangle grisé marque la case (dans certains cas : les cases) qui s'applique.

Nature de l'objectif du plan 2003–2007			Degré de réalisation du plan 2003–2007					Nouvelle référence dans plan 2008–12
<b>1.1</b>	<b>Proposer des outils et des services de repérage qui orientent les usagers vers les sources documentaires les plus pertinentes pour eux</b>							
	1.1.a	Mettre en œuvre un portail internet donnant accès à l'ensemble des ressources documentaires des bibliothèques partenaires et autres réseaux	++	+	+–	–	–	
	1.1.b	Mettre en place un service de référence décentralisé utilisant les compétences des collaboratrices et collaborateurs des bibliothèques partenaires	++	+	+–	–	–	
	1.1.c	Introduire la notion de « public-cible » et déterminer la manière de la rendre	++	+	+–	–	–	

Nature de l'objectif du plan 2003–2007			Degré de réalisation du plan 2003–2007					Nouvelle référence dans plan 2008–12
		opérationnelle					-	
<b>1.2</b>	<b>Offrir au public scientifique et général un outil intégré, commun et performant d'identification de l'ensemble des ressources documentaires, y compris des médias électroniques, proposées par les bibliothèques membres</b>		<b>Cet objectif a été réorienté en cours de route.</b>					
	1.2.a	Déterminer où et comment les usagers peuvent identifier les différents types de ressources disponibles dans le réseau	++	+	+-	-	-	
	1.2.b	Redéfinir les niveaux de description des ressources documentaires disponibles par l'intermédiaire des bibliothèques membres en fonction des spécificités des institutions et de leurs publics-cibles	++	+	+-	-	-	
	1.2.c	Mettre en place des outils de recherche efficaces et adaptés aux spécificités des domaines scientifiques et des publics de RERO	++	+	+-	-	-	3.1.a
	1.3.a	Installer des filtres aux catalogues en ligne pour offrir des accès circonscrits aux collections sur place ou aux publics visés	++	+	+-	-	-	3.1.a
	1.3.b	Mettre en place, de manière concertée, une politique de catalogage rétrospectif des fonds anciens	++	+	+-	-	-	3.3.a
	1.3.c	Améliorer l'information concernant la localisation et la disponibilité des ressources signalées ainsi que la localisation et l'accessibilité des bibliothèques partenaires	++	+	+-	-	-	
<b>1.4</b>	<b>Mettre en œuvre des procédures et des technologies qui rendent aisé et rapide l'accès à l'information par l'utilisateur</b>							
	1.4.a	Concevoir et mettre en œuvre, à l'échelle du réseau, un système simple et efficace de fourniture directe des documents à l'utilisateur (++ pour le prêt entre bibliothèques et - pour fourniture directe)	++	+	+-	-	-	3.1.b

Nature de l'objectif du plan 2003–2007		Degré de réalisation du plan 2003–2007					Nouvelle référence dans plan 2008–12
1.4.b	Étendre et généraliser les fonctions de guichet électronique	++	+	+-	-	-	3.1.b
1.4.c	Maintenir la gratuité du prêt entre bibliothèques au sein de RERO	++	+	+-	-	-	
1.4.d	Participer à la mise en place d'un fichier commun des usagers au niveau suisse	++	+	+-	-	-	3.2.b
<b>2.1</b>	<b>Conduire, pour la Suisse romande, une politique commune de constitution et de conservation des ressources documentaires pour assurer une offre aussi large que possible et au meilleur coût</b>						
2.1.a	Généraliser et coordonner les politiques d'acquisition et de conservation en fonction des domaines d'excellence des universités et HES ainsi que des fonctions culturelles et patrimoniales des bibliothèques publiques et spécialisées	++	+	+-	-	-	
2.1.b	Mettre en œuvre une organisation pour l'acquisition en commun de données électroniques en complémentarité avec les projets similaires de niveau national	++	+	+-	-	-	3.4.a
2.1.c	Examiner l'opportunité et la faisabilité d'un dépôt commun romand de stockage des imprimés peu consultés	++	+	+-	-	-	3.5.b
<b>2.2</b>	<b>Mettre en œuvre des solutions et des outils technologiques pour produire, conserver, rendre accessibles et mettre en valeur les ressources électroniques scientifiques, culturelles et patrimoniales</b>						
2.2.a	Coordonner avec la Bibliothèque nationale et les autres bibliothèques suisses la conservation des ressources électroniques	++	+	+-	-	-	3.5.b
2.2.b	Assurer un accès simple, fiable et « léger » aux ressources électroniques prises en charge par RERO	++	+	+-	-	-	3.4.a



Nature de l'objectif du plan 2003–2007			Degré de réalisation du plan 2003–2007					Nouvelle référence dans plan 2008–12
	2.2.c	Mettre en place des solutions communes et/ou mettre en commun des infrastructures existantes en vue de rendre accessibles des ressources électroniques	++	+	+-	-	-	3.4.a
	2.2.d	Définir des standards et modèle communs pour la réalisation de bases de données spécifiques	++	+	+-	-	-	
	2.2.e	Participer à des projets de coopération internationale pour la mise en commun des ressources électroniques et en particulier des métadonnées	++	+	+-	-	-	3.4.a
<b>3.1</b>	<b>Développer le réseau en accueillant de nouveaux partenaires et en s'affirmant comme étant le réseau des bibliothèques universitaires (universités cantonales et HES) et de référence à vocation régionale de Suisse romande</b>							
	3.1.a	Élaborer et mettre en œuvre, en accord avec les autorités politiques responsables, un plan d'action en vue d'unifier le réseau des bibliothèques scientifiques de Suisse romande en accueillant les bibliothèques des HES	++	+	+-	-	-	
	3.1.b	Déterminer les modalités d'accueil des bibliothèques de lecture publique d'importance régionale au sein du réseau	++	+	+-	-	-	
	3.1.c	Élaborer et mettre en œuvre en plan d'action en vue d'étendre le réseau aux bibliothèques spécialisées des musées, des conservatoires, etc.	++	+	+-	-	-	
<b>3.2</b>	<b>Favoriser le rapprochement de RERO avec les bibliothèques romandes membres d'autres réseaux</b>							
	3.2.a	Établir des liens de coopération avec l'EPFL dans le cadre de l'Arc lémanique	++	+	+-	-	-	
	3.2.b	Établir des liens de coopération avec les bibliothèques des organisations internationales	++	+	+-	-	-	

Nature de l'objectif du plan 2003–2007		Degré de réalisation du plan 2003–2007					Nouvelle référence dans plan 2008–12
<b>3.3</b>	<b>Développer une organisation qui favorise une identité forte du réseau et qui repose sur une participation des bibliothèques membres au processus de décision collectif</b>						
	3.3.a Élaborer et mettre en œuvre des processus de décision qui soient efficaces et respectueux de l'autonomie des bibliothèques avec un engagement à les respecter	++	+	+-	-	-	4.1.a
	3.3.b Redéfinir la mission et la composition du CDROM	++	+	+-	-	-	4.1.a
	3.3.c Évaluer puis réorganiser la structure et le fonctionnement des commissions techniques pour en renforcer l'efficacité	++	+	+-	-	-	4.1.a
	3.3.d Reconsidérer le mode de financement du réseau pour garantir son développement et sa pérennité	++	+	+-	-	-	
	3.3.e Redéfinir la répartition des responsabilités et des ressources entre les équipes des sites et la Centrale RERO	++	+	+-	-	-	4.1.a
<b>3.4</b>	<b>Favoriser le rapprochement de RERO avec les réseaux suisses et européens</b>						
	3.4.a Développer de manière systématique les projets de coopération avec les réseaux suisses	++	+	+-	-	-	
	3.4.b Étudier l'opportunité de rejoindre un réseau européen tel qu'OCLC-PICA	++	+	+-	-	-	
<b>3.5</b>	<b>Renforcer l'esprit de coopération et l'adhésion aux objectifs communs au sein des bibliothèques et auprès de leur personnel</b>						
	3.5.a Élaborer et mettre en œuvre une politique systématique d'information aux membres de la communauté RERO	++	+	+-	-	-	4.3.a, 4.3.b

Nature de l'objectif du plan 2003–2007			Degré de réalisation du plan 2003–2007					Nouvelle référence dans plan 2008–12
	3.5.b	Organiser régulièrement des journées de rencontre et de formation continue	++	+	+-	-	-	4.3.b
	3.5.c	Organiser les relations entre la Centrale RERO et celles des sites afin de renforcer les liens ainsi que la connaissance des problèmes et des conditions de travail locales	++	+	+-	-	-	4.1.a, 4.2.a, 4.2.b
<b>4.1</b>	<b>Proposer et maintenir des infrastructures techniques communes</b>							
	4.1.a	Mettre en place une nouvelle architecture du réseau apte à réaliser les objectifs stratégiques	++	+	+-	-	-	
	4.1.b	Réévaluer l'adéquation du système VIRTUA comme système informatique de RERO	++	+	+-	-	-	
	4.1.c	Offrir des prestations à des tiers extérieurs à RERO en vue de développer avec eux une mise en commun des ressources	++	+	+-	-	-	
<b>4.2</b>	<b>Développer, de manière extensive, la pratique du catalogage partagé et l'importation de données externes au réseau</b>							
	4.2.a	Implanter de manière permanente un ou des fichiers réservoirs de données bibliographiques extérieures d'usage aisé	++	+	+-	-	-	
	4.2.b	Étudier et mettre en place des interfaces facilitant l'importation de notices bibliographiques extérieures	++	+	+-	-	-	3.2.a
	4.2.c	Participer activement avec les autres bibliothèques suisses (BNS, IDS) à l'établissement de fichiers d'autorités communs	++	+	+-	-	-	
<b>4.3</b>	<b>Appliquer de manière concertée les normes internationales en vigueur dans la profession</b>							

Nature de l'objectif du plan 2003–2007			Degré de réalisation du plan 2003–2007					Nouvelle référence dans plan 2008–12
4.3.a	Redéfinir la politique du catalogage (alphabétique et matières) au sein de RERO et prendre les mesures en vue de son implantation	++	+	+-	-	-	3.6.b	
4.3.b	Repenser l'indexation matières en tenant compte de l'architecture du réseau et des possibilités du système	++	+	+-	-	-	3.6.b	
<b>4.4</b>	<b>Assurer collectivement la veille sur l'évolution professionnelle, scientifique et technologique intéressant le réseau et ses membres</b>							
4.4.a	Définir les thèmes de veille et les partager entre la centrale RERO et les sites	++	+	+-	-	-	4.2.a	
4.4.b	Mettre en place, de cas en cas, des <i>task forces</i> pour la conduite de projets particuliers	++	+	+-	-	-	4.2.a	
<b>4.5</b>	<b>Rendre compte de l'état de développement des bases de données RERO et des différentes activités du réseau au moyen de statistiques appropriées, régulières et facilement accessibles</b>							
4.5.a	Définir les statistiques standards nécessaires aux bibliothèques partenaires	++	+	+-	-	-		
4.5.b	Élaborer une procédure pour créer des statistiques spécifiques à un partenaire ou à un groupe de partenaires (la possibilité pour les bibliothèques d'établir elles-mêmes de nouvelles statistiques)	++	+	+-	-	-	3.6.a	
<b>5.1</b>	<b>Rechercher, par une politique de communication active et ciblée, le soutien des autorités politiques, universitaires et culturelles en vue d'assurer leur adhésion et leur soutien actif aux objectifs de RERO</b>							
5.1.a	Faire reconnaître RERO comme un réseau basé sur une solidarité fédérative	++	+	+-	-	-		

Nature de l'objectif du plan 2003–2007			Degré de réalisation du plan 2003–2007					Nouvelle référence dans plan 2008–12
5.1.b	Faire reconnaître RERO comme un réseau de compétences et un centre de prestation de services		++	+	+-	-	-	
5.1.c	Développer la communication de la Centrale RERO et du CDROM à l'égard des autorités politiques		++	+	+-	-	-	
5.1.d	Se rapprocher de manière systématique des autres réseaux suisses		++	+	+-	-	-	
5.1.e	Faire connaître RERO aux niveaux national et international par des articles, des conférences, des stands et des expositions		++	+	+-	-	-	
TOTAL			22 %	33 %	16 %	18 %	11 %	

## 4 Profondeur du plan stratégique 2008–2012

Le plan stratégique précise les objectifs à atteindre au cours de la période de planification. En revanche, il ne dit rien ni sur la façon d'atteindre ces objectifs, ni sur les structures à mettre en place pour y parvenir, ni encore sur les coûts que leur réalisation provoquera<sup>2</sup>.

### 4.1 Pourquoi le plan stratégique ne contient pas de proposition pour un nouveau mode de gouvernance (voir objectif 4.1.a)

Un vieil adage veut que « *structure follows strategy* » : un général articule ses troupes en fonction de l'action qu'il veut conduire et non le contraire. Dans le cas de RERO, cela signifie qu'il convient de se mettre d'accord sur les buts à atteindre (c'est l'objet du plan stratégique) avant de déterminer les structures nécessaires pour y parvenir (ce qui, d'après l'objectif 4.1.a du plan, doit se faire jusqu'en 2009). Il est vrai que nombreux sont ceux qui, sur ce point, affectionnent de mettre la charrue avant les bœufs.

### 4.2 Pourquoi le plan stratégique ne mentionne pas les acteurs concernés par les différents objectifs énoncés (voir chapitres 3 et 4)

Une telle attribution est vaine avant une réforme annoncée de la gouvernance, de la structure et des compétences des différents organes et commissions comme la demande dans le plan l'objectif 4.1.a.

Mais même en l'absence d'une réforme de la structure, une telle attribution peut s'avérer dangereuse : les informaticiens savent qu'une spécification doit traiter le QUOI à l'exclusion du COMMENT. Ainsi il est prématuré de désigner à l'avance les instances concernées par la réalisation d'un objectif particulier, car il peut s'avérer au cours des travaux que d'autres instances que celles initialement prévues doivent participer et celles-ci pourraient alors se dérober en invoquant les termes du plan stratégique.

### 4.3 Pourquoi le plan stratégique ne contient pas d'estimation des coûts qu'il provoquera

On pourrait s'imaginer qu'il est possible d'estimer les coûts indépendamment des entités qui seraient chargées de réaliser les travaux correspondant aux différents objectifs. Le groupe de projet a tenté l'exercice et a dû l'abandonner. Il s'est en effet avéré impossible, au vu des moyens disponibles et des délais, de faire une estimation sérieuse (une estimation mal fondée ne serait d'aucune utilité et contestée à juste titre). En outre, les objectifs sont en réalité des axes de développement plutôt que des objectifs précis avec un résultat mesurable. Il est dit à plus d'une reprise qu'une analyse de l'utilité et de la faisabilité (comprenant une estimation financière) doit précéder toute réalisation ; cette clause s'applique même là où ce n'est pas dit explicitement.

Une telle situation serait certainement insatisfaisante dans un monde idéal. Dans la réalité, elle n'est sans doute pas trop gênante, car l'expérience des dernières années montre que le financement des institutions dépend moins de leurs besoins les mieux fondés que des possibilités

---

<sup>2</sup> On citera un cas d'école. Le 25 mai 1961, le président John F. Kennedy a fixé pour son pays l'objectif de lancer, jusqu'à la fin de la décennie, un homme sur la Lune et de le faire revenir sur terre en toute sécurité (« *to land a man on the moon and to return him safely to the earth by the end of the decade* »). Il a ainsi fixé un but facilement vérifiable avec un délai précis, alors que ni lui, ni personne ne pouvait alors s'imaginer ni comment y parvenir, ni combien cela coûterait.

des collectivités publiques : un plan financier sur quatre ans, même bien étayé, est vite rattrapé par les impératifs budgétaires annuels de ces collectivités. Il s'ensuit qu'il vaut finalement mieux faire une estimation financière pour les projets concrets (s'inscrivant dans le plan stratégique ou imposés par une évolution imprévue) que l'on compte entreprendre et mener à terme dans des délais relativement rapprochés et limiter ses ambitions à ce que les moyens effectivement disponibles permettent.

Le fait qu'aucune estimation des coûts occasionnés par les différents objectifs n'est présentée implique qu'aucun engagement financier n'est demandé aux autorités de tutelle. Les auteurs du Plan stratégique ont cependant basé leurs réflexions sur l'hypothèse de budgets inchangés durant la période envisagée.

Texte soumis à la CUSO