**Partage des coûts d’un centre de service**

Face aux compressions budgétaires exigées par le gouvernement dans le monde universitaire, deux facultés d’administration s’entendent sur la mise sur pied d’un projet pilote qui consiste à fusionner le service des périodiques de leurs bibliothèques.

Auparavant, chacune des deux universités maintenait une collection impressionnante de périodiques dans sa bibliothèque respective. Ce service leur coûtait chacune environ 1,5 million de dollars par an. Dorénavant, selon le projet pilote, tous les périodiques sont copiés sur CD-ROM, et les étudiants peuvent les consulter par le biais d’un terminal dans leur bibliothèque respective. Les étudiants ont accès à un fichier des résumés d’articles et à un fichier des articles eux-mêmes. Ils disposent de clés permettant de rechercher les résumés et les articles par sujets et par auteurs. Enfin, ils peuvent imprimer des textes à partir de ces fichiers, moyennant un coût de 0,10 $ par page imprimée.

Pour gérer ce système, les deux établissements ont créé un «centre des périodiques» tout à fait autonome. Pour la première année, le budget de ce centre est de 1 953 000 $, dont 1 701 000 représentent des coûts fixes; le reste, soit 252 000 $ est composé en majeure partie des redevances ou droits d’auteur qui doivent être versés aux périodiques au prorata de la quantité de pages imprimées. On a convenu de répartir le coût réel de ce centre entre les deux établissements en fonction de l’utilisation du service, laquelle est mesurée par le nombre de pages imprimées chaque mois dans chacun des deux établissements.

Selon des statistiques compilées, les étudiants de l’établissement A ont, au cours des deux dernières années, photocopié 100 000 pages par mois et ceux de l’établissement B, 75 000 pages par mois.

Ainsi, le budget annuel étant de 1 953 000 $, le coût mensuel moyen est de 162 750 $. La répartition au prorata des copies imprimées donne normalement un coût de 93 000 $ pour l’établissement A et de 67 750 $ pour l’établissement B. Il s’agit d’une moyenne, toutes catégories de coûts confondues. Cette moyenne ne reflète pas le coût réel pour chacun des mois, qui est inférieur en juillet et en août, et supérieur certains autres mois de l’année où les étudiants sont particulièrement actifs. En effet, on a imprimé, pour les deux établissements combinés, 210 000 copies au cours du mois d’avril qui se termine ce soir.

Mais un incident est venu perturber le bon déroulement du projet pilote, en cours depuis le 1er janvier: on a dû fermer la bibliothèque de l’établissement A durant une semaine pendant le mois d’avril. Or, comme les deux établissements sont situés dans la même ville, les étudiants de l’établissement A se sont précipités à la bibliothèque de l’établissement B pour interroger les CD- ROM, et imprimer les articles et résumés d’articles dont ils avaient besoin pour leurs travaux. Ainsi, des 210 000 copies imprimées en avril, 120 000 l’ont été à l’établissement B.

Le directeur de l’établissement B n’est pas content à la perspective de devoir assumer 82 440 $ des 144 270 $ représentant les coûts réels du mois d’avril, selon le mode de répartition des coûts en vigueur. Ce montant de 144 270 $ est tout à fait conforme au budget initial; il n’y a pas d’écart. Cependant, le directeur prétend que les coûts du centre de périodiques devraient être assumés en fonction des statistiques d’impression à long terme et non pas en fonction des résultats mensuels, qui peuvent receler des éléments exceptionnels, comme ce fut le cas en avril. Il n’a présentement aucun moyen d’identifier la personne qui imprime et, par conséquent, l’établissement auquel cette personne est rattachée.

Le directeur de l’établissement A prétend au contraire que la méthode actuelle est juste, car on perçoit de l’étudiant utilisateur un montant de 0,10 $ par page imprimée qui couvre le papier et une bonne partie des coûts variables. De plus, la méthode actuelle agit comme un ticket modérateur, dit-il. Selon lui, si on adoptait la méthode que vient de suggérer le directeur de l’établissement B, cela pour rait mener à une sur-utilisation du service par les deux établissements et, inévitablement, à une augmentation des coûts pour les deux.

**Travail pratique**

1. Donnez votre point de vue sur le différend qui oppose le directeur de l’établissement A et celui de l’établissement B, en n’oubliant pas de reprendre les points soulevés par chacun d’eux et les raisons du mécontentement du directeur de l’établissement B.

2. Suggérez une méthode de répartition des coûts du centre de périodiques entre les deux établissements qui permettrait d’éviter les problèmes survenus durant le mois d’avril, et calculez le montant réparti selon votre proposition pour le mois d’avril.