

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier Marianne Follet pour ses conseils avisés et ses patientes relectures de notre travail.

Nous tenons aussi à remercier Laurence Khamkham et l'ensemble du personnel de la médiathèque de Vénissieux pour leur accueil chaleureux.

Nous remercions enfin tous les professionnels des bibliothèques qui ont accepté de répondre à nos questions.

Toute reproduction sans accord express de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

SOMMAIRE GENERAL

INTRODUCTION	4
COMITÉ DE PILOTAGE N°1 : DÉFINITION DE LA PRESTATION	8
<i>LA LETTRE DE MISSION</i>	<i>8</i>
<i>ANALYSE DE LA LETTRE DE MISSION</i>	<i>9</i>
<i>DOCUMENT VALIDÉ EN COMITÉ DE PILOTAGE 1</i>	<i>11</i>
<i>RELEVÉ DÉCISIONNEL DU COMITÉ DE PILOTAGE 1</i>	<i>32</i>
COMITÉ DE PILOTAGE N°2 : LES SCÉNARIOS	34
<i>DOCUMENT VALIDÉ EN COMITÉ DE PILOTAGE 2</i>	<i>34</i>
<i>RELEVÉ DÉCISIONNEL DU COMITÉ DE PILOTAGE 2</i>	<i>66</i>
COMITÉ DE PILOTAGE N°3 : CAHIER DES CHARGES DU PROJET FINAL	69
<i>DOCUMENT VALIDÉ EN COMITÉ DE PILOTAGE 3</i>	<i>69</i>
<i>RELEVÉ DÉCISIONNEL DU COMITÉ DE PILOTAGE 3</i>	<i>90</i>
BUDGET ET PLANNING RÉALISÉS	92

Introduction

Le commanditaire nous a proposé de travailler sur l'amélioration

- de l'accueil des usagers, notamment à travers une adaptation légère des horaires d'ouverture ;
- de l'organisation du travail des agents en contact avec le public ;
- de la gestion du planning centralisé.

Notre mission est intervenue un an et demi après l'inauguration de la médiathèque de Vénissieux, dans une période encore marquée par de nombreux questionnements sur le fonctionnement du nouvel établissement. Le passage d'une bibliothèque de taille modeste à une médiathèque de 5000 m², l'essor important des effectifs, l'affluence de nouveaux publics (100% de hausse des inscriptions la première année), ont constitué des transformations profondes. Il s'agissait de trouver un rythme de croisière, tant vis-à-vis des services rendus au public que de l'organisation du travail.

L'urgence dans laquelle ont dû être gérées certaines difficultés à l'ouverture n'a guère laissé aux équipes le loisir de mener des réflexions de fond sur ces transformations. C'est pourquoi le commanditaire attendait du groupe un regard neuf et des propositions sur l'ensemble de ces questions.

Le champ de notre étude s'avérait large. Il a fallu respecter, cependant, de nombreuses contraintes qui, de fait, restreignaient notre marge de manœuvre :

- des contraintes **architecturales** : respect du bâtiment et du mobilier conçus par Dominique Perrault (1^{er} prix d'architecture européen) ; ouverture simultanée de tous les secteurs induite par la construction en plateau unique ;
- des contraintes **organisationnelles** : centralisation des prêts et des retours ; volonté du commanditaire de ne pas modifier les espaces dédiés aux collections ; impératifs de sécurité ;

- des contraintes **horaires** : impossibilité de dépasser un volume hebdomadaire d'ouverture de 29h30 ;
- des contraintes **liées à la gestion du personnel** : capacité limitée des équipes à accepter des changements d'horaires dans un contexte social difficile ; centralisation du planning ; respect de l'organigramme ;
- des contraintes **budgétaires** : investissements financiers liés à la réalisation du projet très limités ;

La plupart de ces contraintes reposaient sur le souci du commanditaire de ne pas anticiper des changements majeurs qu'il savait nécessaires à moyen terme, mais impossibles à conduire dans l'immédiat. Ce hiatus entre l'étendue des missions et l'importance des contraintes a abouti, lors du premier comité de pilotage, à la redéfinition des termes de la prestation exprimés ainsi : « *Rationalisation des fonctions prêts, retours, inscriptions et orientation et adaptation légère des horaires d'ouverture pour un meilleur accueil des usagers de la médiathèque de Vénissieux* ».

L'aspect « gestion de planning » a donc été écarté de cette mission, tandis que les deux autres ont été conservés, dans l'idée d'être étudiés à travers des solutions privilégiant une cohérence globale.

Les deux stages effectués à Vénissieux nous ont permis d'étudier l'existant et d'établir des comparaisons avec d'autres bibliothèques. Au vu de ces analyses, nous avons proposé trois scénarios qui visent tous à une amélioration de l'accueil à travers deux axes (rationalisation des fonctions liés à l'accueil et adaptation légère des horaires d'ouverture) mais tout en s'inscrivant chacun dans une philosophie différente :

- Scénario 1 : réorganisation spatiale.
- Scénario 2 : réorganisation spatiale et fonctionnelle.
- Scénario 3 : réorganisation structurelle.

Le commanditaire a retenu la majorité des propositions du scénario 1, en y ajoutant un point du scénario 2. Ce nouveau scénario a été développé dans le cahier des charges. C'est un choix pragmatique, proche de l'existant, immédiatement

opérationnel mais également très évolutif. Il constituera sans doute une première étape vers de futures évolutions, évoquées notamment dans le troisième scénario.

COMITÉ DE PILOTAGE N°1 : DÉFINITION DE LA PRESTATION	8
LA LETTRE DE MISSION	8
1. PROJET	8
2. ORIGINE DU PROJET	8
3. OBJECTIF	9
4. MODALITÉS	9
ANALYSE DE LA LETTRE DE MISSION.....	9
1. LES LIGNES DE FORCE DE LA LETTRE DE MISSION.....	9
2. LES ACTEURS DU PROJET	9
3. LE CONTEXTE GÉNÉRAL	10
DOCUMENT VALIDÉ EN COMITÉ DE PILOTAGE 1	11
4. PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE DE TRAVAIL	11
4.1. <i>Entretiens individuels</i>	11
4.2. <i>Recueil d'informations</i>	12
4.3. <i>Observations sur le terrain</i>	12
5. PREMIERS ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC	13
5.1. <i>Plan des espaces d'accueil et de transactions</i>	13
5.2. <i>Les fonctions liées à l'accueil</i>	14
5.3. <i>Les heures d'ouverture et la charte horaire</i>	18
5.4. <i>La gestion des plannings</i>	21
5.5. <i>Contraintes à prendre en compte</i>	22
6. REDÉFINITION DE LA PRESTATION.....	23
6.1. <i>Clarification des difficultés soulevées par la lettre de mission</i>	23
6.2. <i>Nouvel intitulé de la mission</i>	24
7. MÉTHODOLOGIE	25
7.1. <i>Axes de travail</i>	25
7.2. <i>Les personnes et organismes ressources</i>	26
8. BUDGET PRÉVISIONNEL	27
9. CALENDRIER PRÉVISIONNEL	30
RELEVÉ DÉCISIONNEL DU COMITÉ DE PILOTAGE 1	32

Comité de pilotage n°1 : définition de la prestation

La lettre de mission

1. Projet

Modification des horaires d'ouverture et amélioration de la gestion du travail du personnel en contact avec le public.

2. Origine du projet

La médiathèque de Vénissieux (5000 m², 10 200 usagers, 60 agents) a ouvert le 22 septembre 2001.

L'équipement construit par Dominique Perrault a reçu le premier prix d'architecture européen. Depuis plus d'un an, le succès de la médiathèque auprès de la population vénissienne se confirme (23% de la population est inscrit et y emprunte des documents)

Elle est ouverte 29h30 par semaine du mardi au samedi, tous les jours ouvrables de l'année. L'accueil du public est réalisé sur une surface unique au rez-de-chaussée, les prêts et retours sont centralisés. 50 agents titulaires et une équipe de vacataires participent aux permanences d'accueil du public (prêt, retour, litiges, renseignements, assistance multimédia...), 7 agents de médiation assurent également une mission d'orientation et de médiation (rappel du règlement intérieur).

Les prêts, les retours et les inscriptions ont lieu dans l'allée centrale. L'assistance multimédia et l'espace bureautique sont implantés dans des salles identifiées.

3. Objectif

L'objectif du projet est d'améliorer les conditions d'accueil du public (adaptation légère des horaires d'ouverture de l'équipement) tout en gérant au mieux le planning de présence et les compétences des 50 agents permanents effectuant l'accueil du public (propositions d'amélioration de l'organisation du travail public et de la charte horaire du personnel, acquisitions d'outils techniques tels que logiciels de gestion de planning, automate de prêt...)

4. Modalités

Le planning sera celui prévu par l'ENSSIB pour le projet.

Les personnes-ressources à la bibliothèque sur ce domaine sont : Laurence Khamkham, directrice, Francine Blanc, bibliothécaire responsable du planning, Valérie Vernay, bibliothécaire secteur enfant.

Analyse de la lettre de mission

1. Les lignes de force de la lettre de mission

Trois axes de réflexion principaux se dégagent :

- Amélioration des conditions d'accueil du public, notamment par une modification des horaires d'ouverture
- Amélioration de l'organisation du travail des personnels en contact avec le public
- Simplification de la gestion des plannings de service public

2. Les acteurs du projet

A la médiathèque, les membres du comité de pilotage sont :

- Laurence Khamkham, directrice par intérim
- Francine Blanc, bibliothécaire responsable du planning

- Valérie Vernay, bibliothécaire
- Céline Schilling, bibliothécaire

L'équipe projet est organisée comme suit :

- Catherine Dupouey, chef de projet
- Christine Fleury, communication externe
- Jean-Marc Capelle, communication interne
- Bénédicte Hamon, compte-rendu de réunions
- Gwenaëlle Marchais, journal de bord
- Matthieu Gerbault, planning et budget

La tutrice :

- Marianne Follet

3. Le contexte général

La médiathèque de Vénissieux, œuvre de Dominique Perrault, a ouvert ses portes le 22 septembre 2001. Le succès rencontré tant au plan local (23% d'inscrits avec une progression de 100% des emprunteurs par rapport à l'ancienne bibliothèque) qu'au niveau international, puisque l'équipement a reçu le premier prix d'architecture européen, a largement justifié l'effort de la municipalité.

Cinquante agents titulaires, un volant de vacataires et sept médiateurs animent cet établissement.

Le plateau unique offre différents espaces : espace enfants avec salle multimédia, espace adultes et jeunes, salle multimédia, salle d'étude, espace bureautique récemment intégré à la médiathèque, kiosque de presse, salle pour les animations.

L'accueil du public, initialement prévu sur un principe de double entrée (dimension architecturale qui s'intégrait à la politique de développement urbain du quartier) se fait à l'heure actuelle, pour des raisons techniques et de sécurité, par un accès unique, côté parking. L'utilisation de la seconde entrée est cependant envisagée d'ici quelques années, après la construction d'une zone d'aménagement.

Document validé en comité de pilotage 1

4. Présentation de la méthode de travail

L'objectif du premier stage, était de :

- prendre connaissance des lieux et du fonctionnement de la médiathèque
- recueillir les sentiments des agents y travaillant
- dégager les facteurs de force et de faiblesse en lien avec les trois axes de la lettre de mission.

Le programme élaboré a été respecté, exception faite de deux entretiens qui n'ont pas pu être conduits pour cause de congé maladie des agents.

L'analyse de l'existant a reposé sur trois types d'investigations.

4.1. Entretiens individuels

Les entretiens sur un mode semi-directif, suivant une grille préalablement mise au point, ont été conduits avec des membres du personnel que le groupe a lui-même sélectionnés à partir de l'organigramme.

L'échantillon de vingt personnes comprenait :

- des membres de l'équipe de direction,
- des agents de catégories A, B et C,
- des agents travaillant dans différents secteurs de la médiathèque : adultes, enfants, salle d'étude et multimédia, espace bureautique, transactions, inscriptions, médiation.
- des agents ayant connu l'ancienne bibliothèque centrale et des agents recrutés lors de l'ouverture du nouvel équipement.

Ces entrevues ont porté tant sur l'organisation du travail aux postes de service public que sur l'accueil des usagers.

4.2. Recueil d'informations

- En lien avec l'axe « accueil du public » :

- rapport d'activité,
- bilan d'une formation à l'accueil suivie par certains agents en 2001-2002,
- données chiffrées extraites du système informatisé (nombre de prêts, de retours, d'entrées et de sorties). L'exploitation de ces données aura néanmoins ses limites car le module statistique du SIGB utilisé à Vénissieux ne permet pas de croiser, comme nous l'avions espéré, les chiffres de prêts/retours avec les catégories d'utilisateurs (catégories socio-professionnelles, tranches d'âge, etc).

- En lien avec l'axe « amélioration de l'organisation du travail en service public » :

- organigramme,
- charte horaire des personnels.

- En lien avec l'axe « gestion des plannings »:

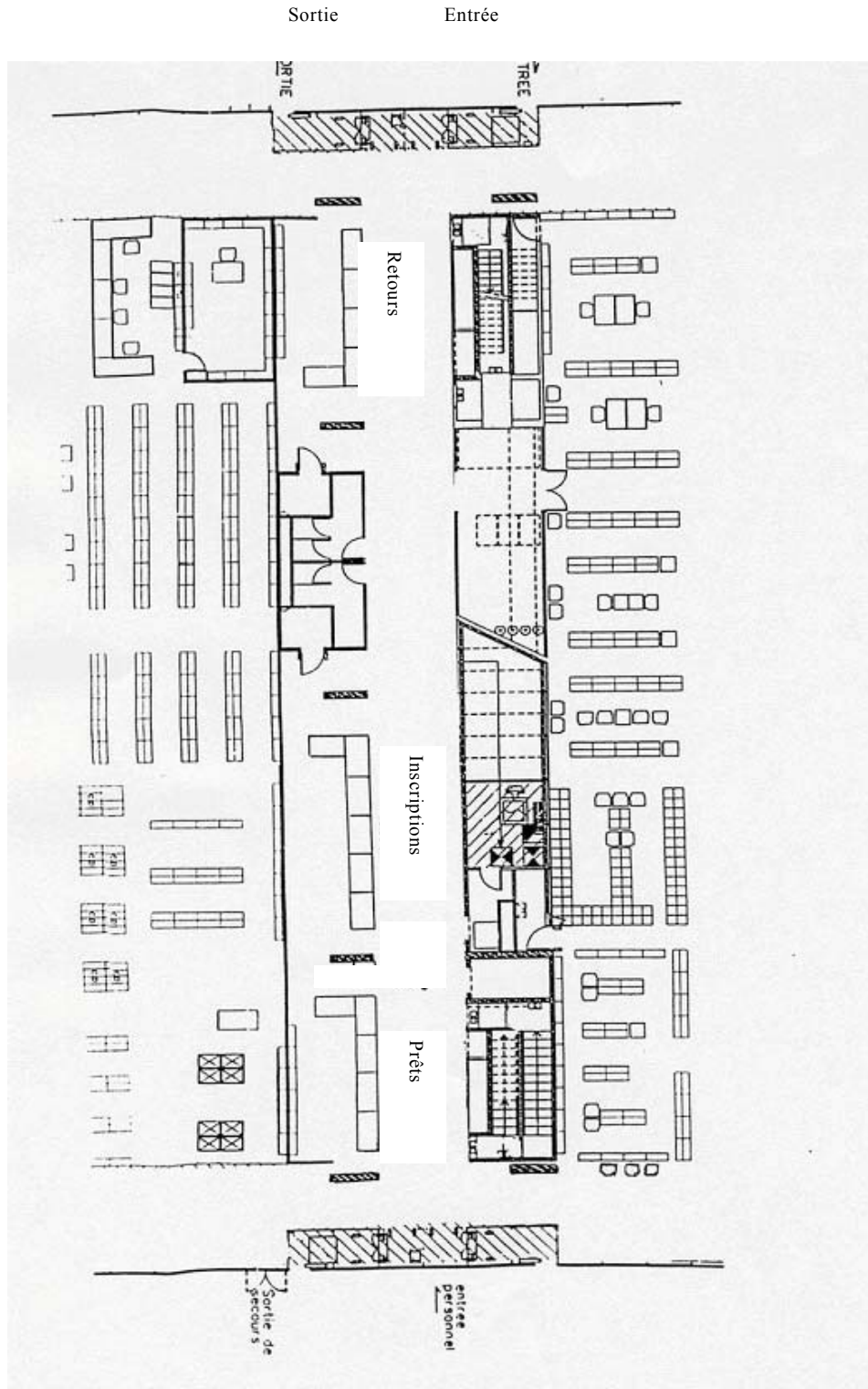
- divers documents utilisés pour l'élaboration des plannings.

4.3. Observations sur le terrain

- **Observations des tâches aux postes prêts et retours** : par ce biais, nous avons pu notamment mieux comprendre les contraintes techniques liées aux fonctions prêts et retours (diversité des supports) dont la réorganisation éventuelle fait partie de notre mission.
- **Comptages quotidiens** : réalisés à différentes heures de la journée portant sur le nombre d'agents et d'utilisateurs présents aux postes inscriptions, renseignements, prêts et retours. Ils nous ont permis de mesurer, plus finement que ne le permettent les données chiffrées extraites du logiciel, les flux à ces postes : attente des usagers, fluidité ou, au contraire, inoccupation des agents.

5. Premiers éléments de diagnostic

5.1. Plan des espaces d'accueil et de transactions



5.2. Les fonctions liées à l'accueil

Ces fonctions englobent les transactions (prêts et retours), les inscriptions, le règlement des litiges, les renseignements, la médiation.

5.2.1 L'existant

Depuis son ouverture, l'organisation des postes de service public (ainsi que certains autres services) a été plusieurs fois légèrement remaniée.

- **Les prêts et les retours** : les retours, qui devaient initialement s'effectuer dans chaque secteur ont, dès l'ouverture de la médiathèque, été centralisés dans un souci de rationalisation (économie de personnel) et de gain de temps pour les usagers qui peuvent ainsi rendre l'ensemble de leurs documents en un seul lieu. Si cette décentralisation est regrettée par certains agents qui la trouvaient propice à un accueil plus personnalisé du public, la majorité du personnel interrogé souhaite maintenir cette centralisation à laquelle les usagers sont habitués. Les retours se font aujourd'hui à une banque située près de l'entrée de l'établissement dans le prolongement duquel se trouve une longue allée, baptisée par l'architecte la « Rue ». A l'autre extrémité de celle-ci, se trouve la banque de prêts.
- **Les inscriptions** : au centre de la « Rue », le bureau des inscriptions et des litiges a très récemment remplacé le kiosque presse.

Actuellement, les fonctions de transactions se trouvent donc rassemblées au sein de cette allée centrale qui structure fortement l'espace.

- **Les renseignements bibliographiques** se font principalement dans deux bureaux situés respectivement dans le secteur adultes et le secteur enfants. Les jours d'affluence, le samedi notamment, un second bureau, de dimension plus modeste, a été récemment mis en place dans le secteur adultes.

Ces adaptations, nécessaires et légitimes dans le cadre d'une appropriation progressive de nouveaux locaux, dénotent une volonté constante d'améliorer le service rendu au public mais traduisent également les difficultés de l'équipe à investir les lieux et à s'y sentir enfin à l'aise.

La volonté de trouver aujourd'hui une organisation qui permette à chacun de travailler en toute plénitude et d'adopter un « rythme de croisière » propice à l'émergence de nouveaux projets est apparue comme un élément fondateur de notre mission, particulièrement en ce qui concerne la réorganisation de ces fonctions d'accueil et de transactions.

5.2.2 Les facteurs positifs

- **fonctionnalité et cohérence** plus grandes grâce au récent aménagement du bureau des inscriptions et des litiges, au côté des banques de prêts et de retours, dans l'allée centrale,
- **relative satisfaction des agents par rapport aux temps de service public** effectués bien que certains, notamment parmi les catégories A, apprécieraient de disposer de plus de temps pour le travail interne.
- **peu de tensions** dans les relations avec les usagers,
- **réelle qualité d'écoute et d'accueil** dans la relation avec le public. D'après nos observations, les usagers ne semblent pas trop attendre aux différentes banques, hormis le samedi où l'attente peut être d'une dizaine de minutes à la banque de retours ou de prêts et un peu plus longue au bureau des inscriptions. A ce poste, les agents prennent le temps d'expliquer aux nouveaux inscrits le fonctionnement de la médiathèque, cette qualité de l'accueil pouvant se traduire par un certain temps d'attente pour le public qui semble néanmoins ne pas s'en plaindre.

5.2.3 Les facteurs d'amélioration

L'accueil :

- **Absence de banque d'accueil :** Les agents interrogés ont déploré l'absence d'une véritable banque d'accueil. Les usagers s'adressent un peu au hasard aux différents bureaux, ainsi qu'à l'équipe de médiateurs postée à l'entrée ou circulant dans les différents secteurs, pour obtenir des informations de toute nature. Ce manque de lisibilité de l'accueil est apparu comme un élément marquant sur lequel il conviendra de réfléchir. Un peu anecdotique mais emblématique de ce déficit de lieu

d'accueil et d'information : les dépliants présentant les activités de la médiathèque ou d'autres établissements culturels sont posés sur une simple table à côté des toilettes.

- **Un bureau des renseignements peu mis en valeur**, surtout en secteur adulte. Il n'est souvent occupé que par un seul agent qui doit se déplacer régulièrement dans les rayonnages pour aider un usager. Le bureau reste alors vide et sa fonction est peu ou pas perçue par les lecteurs. Un usager s'est même installé une fois au petit bureau de renseignements pour y travailler !
- **Un équipe accueil qui cherche sa place** : une réflexion pourrait être conduite par rapport à l'équipe de l'accueil, composée de trois agents qui ne sont rattachés aujourd'hui à aucun secteur (adultes ou enfants) sans pour autant avoir de mission spécifiques qui les distinguent des autres agents.
- **Le rôle des médiateurs en question** : une certaine frustration a été ressentie du côté des médiateurs due au faible éventail de leur terrain d'action. Engagés au départ pour assurer des fonctions d'animation diverses, ils n'effectuent en fait que deux types de tâches : maintien de l'ordre dans la médiathèque et conseils d'orientation sommaire. Or, ils ne sont guère sollicités dans ces attributions lors des heures de faible affluence. Les médiateurs souhaiteraient donc prendre en charge d'autres activités, comme l'organisation de visites ou l'aide aux devoirs. Par ailleurs quelques agents, dont des cadres, ne seraient pas opposés à l'idée d'associer les médiateurs, s'ils le souhaitent, à certaines tâches bibliothéconomiques nécessitant une courte formation (le rangement par exemple). Toutefois, d'autres remarquent que le rôle de surveillance des médiateurs est indispensable et que la continuité de leur action doit être entretenue, y compris lors des heures de faible affluence.

Une gestion des flux à optimiser

Nos observations, réduites à une semaine donnée, ne peuvent prétendre traduire une image complète de la réalité quotidienne et devront être complétées par d'autres données chiffrées. Ces limites posées, nous avons pu constater que, si de façon générale les usagers ne semblent pas trop attendre aux différentes banques, une amélioration de la gestion des flux est souhaitable à différents niveaux :

- **beaucoup d'agents sont inoccupés à de nombreux moments aux bureaux des prêts et retours.** Une amélioration, tant au niveau de la gestion des personnels que de l'image donnée au public, pourrait être recherchée sur ce point.

Pour pallier cette situation, plusieurs pistes, dont certaines suggérées par les agents eux-mêmes, seront à creuser :

- **une plus grande souplesse aux banques prêts et retours,** d'autant plus que cette souplesse est déjà en partie effective. En effet, aux heures de grande affluence, le responsable de plateau peut demander aux agents de changer de fonction. Ainsi les personnels affectés au bureau de renseignements peuvent faire des prêts ; c'est le cas le plus souvent le samedi en fin d'après-midi.

Pour certains, cette souplesse pourrait aller jusqu'à établir :

- **une polyvalence des postes prêts et retours** que permettrait tout à fait le logiciel. Toutefois, la plupart des personnes interrogées ne sont guère favorables à cette idée car la fusion des fonctions prêts et retours complexifierait les tâches, multipliant ainsi les risques d'erreur. Par ailleurs, les contraintes des appareils magnétiques sont à prendre en compte : pour éviter les interférences, les appareils de magnétisation et de démagnétisation doivent être tenus à distance les uns des autres, rendant peu viable la polyvalence des postes, à moins d'envisager une séparation des fonctions retours et remagnétisation. Dans la pratique d'ailleurs, cette tâche est pratiquée tantôt par les agents chargés des retours, tantôt par les agents affectés au rangement, ce qui occasionne un certain flou, parfois source d'erreurs (oubli d'enregistrement ou de remagnétisation de documents).

- **Des solutions techniques telles que les automates de prêts** pourraient améliorer les flux aux banques prêts et retours et alléger les temps de service public. Peu d'agents ont vu fonctionner des automates de prêts mais de tels équipement suscitent à priori majoritairement des réserves : absence de contact avec l'utilisateur, déficit de contrôle au retour des documents, coûts...

Une meilleure ergonomie des postes de travail

La quasi totalité des agents s'est plainte de la mauvaise ergonomie des postes de travail aux banques de prêts, de retours ainsi qu'au bureau des inscriptions. Nos plages de service public ont été l'occasion de constater, en effet, le relatif inconfort de ces postes de travail.

5.3. Les heures d'ouverture et la charte horaire

5.3.1 L'existant

- **29h30 d'ouverture hebdomadaire.**

Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
10h-18h30	10h-12h 14h-18h30	/ 14h-18h30	/ 14h-18h30	10h-12h 14h-17h30

Tout en restant dans un volume horaire de 29h30, qui ne saurait être modifié compte tenu notamment des effectifs de l'établissement, la question de la pertinence des heures d'ouverture est posée.

- **Pourquoi modifier les horaires ?** Il convient de déterminer si les horaires actuels pourraient être adaptés pour mieux répondre aux attentes, à la fois des publics de la médiathèque, mais aussi à celles des usagers potentiels qui ne fréquentent pas ou peu l'établissement. Sur cette question, la majorité des agents juge les horaires globalement satisfaisants par rapport aux besoins mais beaucoup ont néanmoins fait des propositions d'amélioration, propositions d'ailleurs très variées.
- **Une modification d'horaires aurait des répercussions sur les emplois du temps des personnels**, dont les principes sont fixés par la charte horaire, et appellera donc une adaptation de celle-ci. Ce document de référence, adopté en septembre 2001, fixe les règles en

matière de temps de service public, d'aménagement de la réduction du temps de travail, de roulement concernant les samedis après-midi libérés (un toutes les trois semaines), d'horaires spécifiques pour certaines catégories d'agents comme les « jeunes mamans ». Bien que globalement appréciée par les personnels, il apparaît qu'une plus grande souplesse serait souhaitée par certains, notamment concernant les samedis libérés qui sont théoriquement fixés pour toute l'année et difficilement modifiables.

5.3.2 Les facteurs positifs

- **La lisibilité des horaires actuels** est jugée positive pour le public. En effet la médiathèque ferme et ouvre ses portes à des heures fixes le matin et l'après-midi les mardis, mercredis et samedis et l'après-midi les jeudis et vendredis. Seule la fermeture du samedi est moins tardive qu'en semaine. Les agents ont exprimé la crainte qu'une irrégularité dans ces horaires devienne un obstacle à leur mémorisation par les usagers.
- **Une charte horaire globalement appréciée** par le personnel qui approuve également, de façon générale, le principe des semaines types car celles-ci permettent de mieux s'organiser à la fois dans son travail et dans sa vie privée.

5.3.3 Les facteurs d'amélioration

La question de la pertinence des horaires d'ouverture actuels est évidemment délicate à évaluer de la part du personnel de la médiathèque dans la mesure où peuvent s'affronter des intérêts parfois contradictoires : ceux des agents et ceux des usagers. Il ressort néanmoins des entretiens quelques pistes de travail.

- **L'heure de fermeture du samedi pourrait être reculée** pour satisfaire le public nombreux à ce moment dans l'établissement. La quasi-totalité des agents souligne que le public quitte les lieux à contre-cœur lorsque la médiathèque ferme ses portes.
- **Une nocturne hebdomadaire ; les autres soirées écourtées.** L'idée d'une nocturne a été avancée par l'adjointe à la culture de Vénissieux

mais ne semble pas faire l'unanimité parmi les agents, au vu notamment de la faible fréquentation existante entre 18h30 et 19h00. Le quart des personnes rencontrées estime qu'il serait au contraire opportun de supprimer, en semaine, la dernière demi-heure ; un autre quart pense qu'il faudrait même supprimer la dernière heure. Pourtant, le risque de mécontenter un public d'habitues n'est pas écarté par les agents soucieux de maintenir un service ouvert à tous. Aussi imagine-t-on, en cas de suppression de la dernière heure ou demi-heure, de maintenir la médiathèque ouverte jusqu'à 19h au moins une fois par semaine. Dans l'hypothèse d'une nocturne, certains avancent l'idée que celle-ci pourrait être l'occasion de développer des animations attractives emblématiques de l'action culturelle de la médiathèque.

- **L'ouverture le midi viserait à toucher de nouveaux publics ;** les adolescents des lycées et des collèges situés à proximité de la médiathèque, le public des employés municipaux désireux d'accéder aux offres de formation de l'espace bureautique, ou les commerçants qui viennent peu à la médiathèque. Ce problème a été évoqué par la représentante de la municipalité qui s'est fait l'écho de protestations des commerçants au moment de l'ouverture de l'établissement (fermeture hebdomadaire le lundi). La majorité du personnel interrogé s'est montrée favorable à cette idée d'ouvrir entre 12h et 14h. Plusieurs scénarios ont été imaginés. Certains pensent qu'il serait judicieux d'ouvrir tous les jours à 13h. D'autres – parfois les mêmes – sont partisans d'une journée continue au moins une fois par semaine. Dans cette hypothèse, le mercredi a été le plus souvent cité. Une minorité des interlocuteurs reste toutefois rétive à l'ouverture pendant la pause de la mi-journée, pour plusieurs raisons. Certains agents de l'espace enfants, tout d'abord, notent que ces derniers ne viendraient pas davantage en cas d'ouverture, cette plage horaire étant pour eux consacrée au repas familial. Par ailleurs, quelques interlocuteurs constatent que la courbe de fréquentation de la médiathèque décroît à

partir de 11h30, et se demandent si la prolongation jusqu'à 13h ou 14h serait vraiment judicieuse.

- **Le lundi.** Parmi les personnes interrogées, quelques-unes ont suggéré une ouverture de la médiathèque le lundi après-midi, notamment pour toucher les commerçants. Trois interlocuteurs ont également évoqué une ouverture uniquement consacrée au travail interne des bibliothécaires, sur le modèle, par exemple, de la bibliothèque municipale de Lyon.

5.4. La gestion des plannings

Une gestion centralisée

Après l'ouverture de la médiathèque, la gestion des plannings, autrefois sous la responsabilité des cadres des différents secteurs, a été rapidement centralisée. Une personne, aidée d'une adjointe, est chargée de cette tâche, ce qui correspond quasiment à un équivalent temps plein.

Un principe de semaines types largement modifiées selon les impératifs

La responsable des plannings travaille à partir de trois semaines types qui reviennent par roulement et qu'elle adapte en fonction des absences de chacun. Un temps assez long est consacré à rassembler les informations concernant ces absences pour formations, réunions, congés

Le planning modifié est distribué aux agents le samedi. Il est de nouveau susceptible de connaître des bouleversements dus aux congés maladies imprévisibles des uns et des autres. Pour pallier ces absences, un système de « doublure » a été mis en place, des agents initialement en service interne, peuvent être amenés à remplacer leur collègue absent sur un poste de service public. Si tel est le cas, le responsable des plannings veille à en tenir compte afin que, la semaine suivante, le temps de service public de ces agents en soit diminué d'autant.

Une gestion jugée trop lourde

Le réel souci d'équité des temps de service public entre les agents qui anime la responsable du planning demande une comptabilité scrupuleuse des heures effectuées par chacun et exige des ajustements et adaptations savantes des

semaines types qui, en définitive, sont très largement modifiées par rapport au document de base. Tout ceci explique le temps passé à l'élaboration de ces plannings. La responsable de la gestion des plannings regrette le temps passé à cette fonction, temps largement plus important qu'il n'avait été estimé au départ. Sa demande d'outils d'aide à la gestion de planning, relayée par l'équipe de direction, était très forte.

5.5. Contraintes à prendre en compte

5.5.1 Contraintes liées à l'organisation de la médiathèque

- Contraintes fortes liées au bâtiment
- Impossibilité de revenir sur la centralisation des prêts-retours
- Implication dans l'accueil de personnels de statuts différents et ne relevant pas tous de la bibliothèque sur le plan hiérarchique (les consignateurs)
- Stabilisation en cours de l'organigramme qui interdit de le remanier en profondeur
- Impossibilité de changer le volume horaire des ouvertures de l'établissement qui doit rester de 29h30
- Nécessité de partir des capacités de l'équipe de la médiathèque à accepter de nouveaux horaires avant même de déterminer les besoins des publics.

A noter enfin : pour des raisons d'organisation et de priorités, le scénario retenu par le commanditaire ne pourra être mis en œuvre avant la rentrée 2004.

5.5.2 Contraintes liées à l'organisation du groupe de l'ENSSIB

- Impossibilité dans le temps imparti de procéder à une enquête pertinente sur les besoins des usagers et *a fortiori* sur ceux des non-usagers en matière d'horaire. Pour exemple, une étude des déplacements intra et interurbains (migrations pendulaires) pourrait être envisagée mais relèverait d'un prestataire extérieur.
- Compétences limitées de l'équipe projet sur certains sujets tels que l'ergonomie.

6. Redéfinition de la prestation

6.1. Clarification des difficultés soulevées par la lettre de mission

L'analyse de la lettre de mission a fait apparaître trois axes de travail, dont deux liés à l'accueil des usagers (organisation des postes d'accueil et aménagement des horaires d'ouverture) et un lié au management des ressources humaines (amélioration de la gestion des plannings). La richesse des problématiques relevant de chacun de ces axes a nécessité une redéfinition des contours de la mission.

6.1.1 L'amélioration de « l'accueil » : ligne directrice du projet

Les axes de réflexion sur la modification des horaires d'ouverture et ceux sur la réorganisation des fonctions accueil pourraient être traités indépendamment l'un de l'autre et donner lieu à des scénarios parallèles.

Ils portent néanmoins en eux une assez forte cohérence dans la mesure, d'une part, où les horaires d'ouverture et l'accueil font partie d'une même problématique générale, à savoir l'amélioration de l'accueil du public; dans la mesure, d'autre part, où les horaires d'ouverture interagissent sur les conditions de travail des agents assurant les différentes fonctions d'accueil et sur la charte horaire du personnel. Cette cohérence sera pour nous une ligne directrice. Nos réflexions seront guidées par la volonté de faire, dans la mesure du possible, des propositions qui apporteront un gain, tant au niveau de la qualité d'accueil du public que des conditions de travail des agents.

6.1.1.1 Les fonctions liées à l'accueil

Le terme « accueil » recouvrant des notions fort variées, le commanditaire a précisé ses attentes. La réflexion portera uniquement sur

- **l'accueil à la médiathèque centrale** (et non pas les antennes),
- **les fonctions liées à l'accueil *physique* des usagers** (ce qui exclut, par exemple, l'accueil téléphonique).
- **l'étude de l'axe transactions-inscriptions-orientation** (ce qui exclut notamment une réflexion sur le renseignement bibliographique).

La mission principale du groupe projet sera donc de proposer, sans revenir sur la centralisation actuelle, une rationalisation des fonctions prêts, retours, inscriptions et orientation.

6.1.1.2 Les horaires d'ouverture

Après un an et demi de fonctionnement, une modification légère des horaires d'ouverture a pour objectif de répondre aux besoins du public tout en garantissant au personnel le respect d'une charte horaire validée par tous. Ce dernier aspect étant prioritaire aux yeux du commanditaire, le groupe projet réalisera une enquête auprès du personnel et se limitera à l'étude des flux et des statistiques de fréquentation pour déterminer les améliorations souhaitables pour le public.

6.1.2 La gestion des plannings : une question secondaire dans le cadre du projet
La question des plannings n'a pas de corrélation directe avec la problématique de l'accueil. Il nous a donc paru essentiel de faire un choix entre ces deux sujets.

En outre, au terme de l'analyse de l'existant, le groupe projet a jugé que les outils de gestion des plannings utilisés à la médiathèque étaient performants, le seul gain envisageable passant éventuellement par une automatisation de cette gestion. Par conséquent, le groupe propose, en la matière, de limiter ses recherches à l'étude des logiciels disponibles sur le marché.

6.2. **Nouvel intitulé de la mission**

Après discussion, un accord s'est fait sur les termes de la prestation, dont l'intitulé est :

« Rationalisation des fonctions prêts, retours, inscriptions et orientation et adaptation légère des horaires d'ouverture pour un meilleur accueil des usagers de la médiathèque de Vénissieux ».

Notre travail se concentrera sur :

- la localisation et l'organisation des fonctions prêts, retours, inscriptions et orientation ainsi que l'optimisation de la succession des tâches à ces postes,
- des propositions d'adaptation légère des horaires d'ouverture et par conséquent des modifications éventuelles de la charte horaire du personnel.

7. Méthodologie

7.1. Axes de travail

7.1.1 Enquête

Le groupe procédera à la réalisation, la passation et l'exploitation statistique d'un questionnaire destiné à tous les types de personnels ayant un contact physique avec le public de la médiathèque centrale dans le cadre de la fonction prêt/retour/inscription/orientation y compris les médiateurs et consignateurs. Ce questionnaire concernera les horaires d'ouverture et les aménagements envisageables des emplois du temps.

7.1.2 Analyse de données statistiques et observations in situ

A partir des données extraites du SIGB et du compteur (prêts, retours, entrées, sorties) ainsi que des observations faites *in situ*, une analyse statistique sera conduite afin :

- d'étudier plus finement les problèmes de flux aux différents postes de service public,
- d'aider à la prise de décision par rapport aux horaires d'ouverture car elles permettront de déterminer des heures ou des périodes d'affluence ou au contraire de creux, et ce suivant les périodes de l'année.

Une analyse de la typologie des publics fréquentant l'établissement, comparée à la typologie de la population de la ville sera aussi un préalable à la réflexion sur la modification des horaires d'ouverture.

7.1.3 Etude des postes de travail liés à l'accueil

Pour mieux appréhender les besoins des personnels, le groupe procédera, à partir d'observations et d'entretiens avec les agents et avec le groupe de travail prêt/retour interne à la médiathèque, à :

- une analyse fine des tâches effectuées aux postes prêts, retours, inscriptions,
- une description des procédures mises en oeuvre à chacun de ces postes.

7.1.4 Réflexion sur les espaces

La réflexion sur la réorganisation de l'accueil porte à la fois sur la gestion du travail qui y est effectué mais également sur la répartition spatiale de ces fonctions. Il sera donc nécessaire d'ancrer les scénarios proposés dans la réalité architecturale du bâtiment.

7.1.5 Recherches bibliographiques et études de solutions mises en œuvre par d'autres établissements

- étude comparative avec d'autres bibliothèques semblables à Vénissieux portant sur l'organisation des fonctions prêts-retours-inscriptions-orientation ainsi que sur les horaires d'ouverture,
- recherche sur les automates de prêt et, à la marge, sur les outils informatisés de gestion de planning.

7.2. Les personnes et organismes ressources

- Le comité de pilotage mis en place à la médiathèque pour suivre notre projet,
- les agents de la médiathèque,
- la municipalité,
- d'autres établissements ayant expérimenté des solutions que l'équipe serait amenée à envisager pour Vénissieux.

8. Budget prévisionnel

Estimation des frais de personnel

Stagiaires et tuteur		Heures de travail					Salaire horaire brut (en euros)	Coût total (en euros)
		1 journée prise de contact	12 TP de 3,5h (stagiaires) et 12 TP de 1 h (tuteur)	3 comités de pilotage de 2h	Stages (2 semaines)	Volume horaire total		
Stagiaires	J.M. CAPELLE	6	42	2	70	120	17,08	2049,60
	C. DUPOUEY	6	42	6	70	124	15,56	1929,44
	C. FLEURY	6	42	2	70	120	15,56	1867,20
	M. GERBAULT	6	42	2	70	120	9,80	1176
	B. HAMON	6	42	2	70	120	11,59	1390,80
	G. MARCHAIS	6	42	4	70	122	9,80	1195,60
Tuteur	M. FOLLET	0	12	6	0	18	13,80	248,40
TOTAL								9857,04

Estimation des frais de déplacement (Lyon-Vénissieux)

	Nbre de personnes concernées	Nbre de déplacements	Prix du ticket	Coût (en euros)
1 prise de contact	6	12	1,40	16,80
3 comités de pilotage	4	8	1,40	11,20
2 stages de 5 jours	6	60	1,40	168
TOTAL TTC				196

Estimation du coût des télécommunications

Internet

Lieux de connexion	Heures passées sur internet	Tarif horaire France Telecom (tarif local)	Coût (en euros)
ENSSIB (TP)	24	1,44	34,56
Vénissieux (Stages)	5	1,44	7,20
TOTAL TTC			41,76

Téléphone

Nbre de personnes	Appels par personne	Durée des appels (en minutes)	Tarif minute France Telecom (tarif national entreprises)	TOTAL TTC
6	5	10	0,061	18,30

Estimation du coût de la documentation

	Nombre	Cartes utilisées	Tarif carte	Coût (en euros)
Photocopies	333	1	20	20
Impressions	800	3	15	45
Reliure	4	-	-	60
TOTAL TTC				125

Tableau récapitulatif général

		IMPUTATION	MONTANT (en euros)
FRAIS DE PERSONNEL		Ministère Éducation nationale ; INET	9857,04
FRAIS DE DÉPLACEMENTS		Groupe projet	196
TELECOMMUNICATIONS	Internet	ENSSIB ; médiathèque de Vénissieux ; groupe projet	41,76
	Téléphone	ENSSIB ; médiathèque de Vénissieux ; groupe projet	18,30
FRAIS DE DOCUMENTATION		ENSSIB ; groupe projet	125
TOTAL GÉNÉRAL			10238,10

9. Calendrier prévisionnel

Lots	Identifiant	Tâche / Evénement	Période	Echéance	Antériorité	Qui ?
Démarrage du projet	A1	Choix du projet	21 janvier			Tous
	A2	Rencontre avec le commanditaire	23 janvier			Tous
	A3	Constitution de l'équipe/répartition des rôles	6 février (TP1)			Tous
	A4	Plan d'action du stage 1	13 février (TP 2)	Avant stage 1		Catherine
	A5	Elaboration grille d'entretien des personnels	13 février (TP 2)	Avant stage 1		Tous
Analyse de l'existant	B1	Collecte de documentation	17-21 février (stage 1)	Stage 1		Tous
	B2	Entretiens personnels de la médiathèque, mairie	17-21 février (stage 1)	Stage 1		Tous
	B3	Observation des flux, de la topographie, de l'ergonomie	17-21 février (stage 1)	Stage 1		Tous
	B4	Analyse et synthèse des données recueillies	3-10 mars	TP4		Matthieu, Catherine, Christine
	B5	Délimitation de la prestation	6-20 mars (TP3-TP4)	CP1	B1,B2, B3, B4	Tous
	B6	Accord sur la prestation	27 mars (CP 1)			Comité de pilotage
Investigations	C1	Recherches (automates de prêt, logiciels de gestion de planning)	3mars-3avril	Avant TP 5		Bénédicte,Jean-Marc, Gwenaëlle
	C2	Analyse comparative avec d'autres équipements	3mars-3 avril	Avant TP 5		Christine
	C3	Traitement des statistiques	3mars-3 avril	Avant TP 5		Catherine
	C4	Finalisation des recherches - analyse des statistiques	3 avril (TP5)	Avant stage 2		Tous (par groupe)
	C5	Préparation d'un questionnaire destiné aux personnels	3 avril (TP5)	TP6		Tous (par groupe)
	C6	Passation de l'enquête	10 - 18 avril	fin-stage 2		Personnels de la médiathèque
	C7	Compte-rendu des recherches et statistiques- programme stage 2	10 avril (TP6)			Tous
Elaboration des <i>scenarii</i>	D1	Ebauche des <i>scenarii</i>	15-19 avril (stage 2)		C1,C2,C3	Tous
	D2	Finalisation des <i>scenarii</i>	30 avril-15mai (TP 7)	CP2	C7	Tous
	D3	Validation du document comité de pilotage n° 2	15 mai TP 8			
	D4	Choix d'un scénario	22 mai (CP2)			Comité de pilotage
	D5	Développement du scénario retenu	2-13 juin (TP9, TP10)	CP3		Tous
	D6	Présentation du scénario	19 juin (CP3)			Comité de pilotage
Production	E1	Finalisation du rapport	20-26 juin	26 juin		Tous
	E2	Rédaction d'articles	27 juin (TP11)	TP12		Tous
	E3	Soutenance	?			Tous

Diagramme de Gantt prévisionnel

Identifiant	Janvier		Février				Mars				Avril					Mai				Juin				Juillet		
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
A1	■																									
A2	■																									
A3			■																							
A4				■																						
A5				■																						
B1				■	■																					
B2				■	■																					
B3				■	■																					
B4				■	■	■	■	■	■																	
B5						■	■	■	■																	
B6									■																	
C1						■	■	■	■	■	■															
C2						■	■	■	■	■	■															
C3						■	■	■	■	■	■															
C4											■															
C5											■	■														
C6											■	■														
C7											■	■														
D1												■														
D2													■	■												
D3																■										
D4																	■									
D5																	■	■	■	■						
D6																			■							
E1																					■	■				
E2																					■	■	■			
E3																										■

Relevé décisionnel du comité de pilotage 1

Le comité de pilotage s'est tenu à Vénissieux le 27 mars en présence de :

Pour la médiathèque	Pour l'ENSSIB
Francine Blanc	Catherine Dupouey
Laurence Khamkham	Christine Fleury
Céline Schilling	Matthieu Gerbault
Valérie Vernay	Marianne Follet (tutrice)

Les décisions prises lors de ce comité de pilotage ont été intégrées au document «Comité de pilotage n°1 » validé par le commanditaire.

Deux points principaux ont été évoqués :

- **la clarification des difficultés soulevées par la lettre de mission et la nécessité de redélimiter le sujet.**

Ces difficultés tiennent à :

- l'étendue et la complexité des thèmes de travail initialement proposés,
- les contraintes importantes, en terme de bâtiment comme en terme de personnels, qui pèsent sur le projet.

Concernant l'accueil, le groupe se concentrera donc sur:

- la localisation et l'organisation des fonctions prêts, retours, inscriptions et orientation,
- la rationalisation et l'optimisation des tâches à ces postes.

Concernant, les horaires, le commanditaire souhaite :

- des propositions d'adaptation légère des horaires d'ouverture,
- des modifications éventuelles de la charte horaire du personnel.

Un nouvel intitulé de la prestation a été arrêté : « Rationalisation des fonctions prêts, retours, inscriptions et orientation et adaptation légère des *horaires d'ouverture pour un meilleur accueil des usagers de la médiathèque de Vénissieux* ».

COMITÉ DE PILOTAGE N°2 : LES SCÉNARIOS.....	34
DOCUMENT VALIDÉ EN COMITÉ DE PILOTAGE 2	34
1. SCÉNARIO 1 — UNE RÉORGANISATION SPATIALE LÉGÈRE : LA « RUE », ESPACE PLUS LISIBLE ET PLUS ACCUEILLANT	34
1.1. <i>Ligne directrice</i>	34
1.2. <i>Mise en œuvre</i>	34
1.3. <i>Bénéfices attendus</i>	41
1.4. <i>Moyens, délais</i>	42
1.5. <i>Tableau récapitulatif du scénario 1</i>	43
2. SCÉNARIO 2 — UNE RÉORGANISATION SPATIALE ET FONCTIONNELLE : LA POLYVALENCE PRÊT-RETOUR ET LA CRÉATION D’UNE BANQUE D’ACCUEIL	44
2.1. <i>Ligne directrice</i>	44
2.2. <i>Mise en œuvre</i>	44
2.3. <i>Bénéfices attendus</i>	50
2.4. <i>Moyens, délais</i>	52
2.5. <i>Tableau récapitulatif du scénario 2</i>	53
3. SCÉNARIO 3 — UNE RÉORGANISATION STRUCTURELLE : LA MISE EN PLACE D’UN SERVICE ACCUEIL DANS L’ORGANIGRAMME	54
3.1. <i>Ligne directrice</i>	54
3.2. <i>Mise en œuvre</i>	54
3.3. <i>Bénéfices attendus</i>	60
3.4. <i>Moyens, délais</i>	63
3.5. <i>Tableau récapitulatif du scénario 3</i>	64
4. TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES SCÉNARIOS	65
RELEVÉ DÉCISIONNEL DU COMITÉ DE PILOTAGE 2	66

Comité de pilotage n°2 : les scénarios

Document validé en comité de pilotage 2

1. Scénario 1 – Une réorganisation spatiale légère : la « Rue », espace plus lisible et plus accueillant

1.1. Ligne directrice

Ce scénario - sans introduire de modifications majeures dans l'organisation du travail après une période de changements assez nombreux suite à l'ouverture de la médiathèque puis de l'adaptation de son fonctionnement dans les mois qui ont suivi - propose une rationalisation des fonctions prêts-retours grâce au rapprochement des deux banques, ainsi qu'un accueil renforcé du public à travers, notamment, un rôle plus actif des médiateurs. Les horaires d'ouverture sont légèrement modifiés pour mieux répondre aux besoins des usagers tout en restant dans un volume hebdomadaire de 29h30.

1.2. Mise en œuvre

1.2.1 Réorganisation spatiale pour une meilleure lisibilité de la « Rue »

Situation actuelle :

- Les banques retours et prêts sont situés aux deux extrémités est et ouest de la « Rue » ce qui ne facilite pas la compréhension des espaces par les usagers.
- La banque inscriptions n'est pas placée près de l'entrée mais au milieu de la « Rue ».

Schéma proposé :

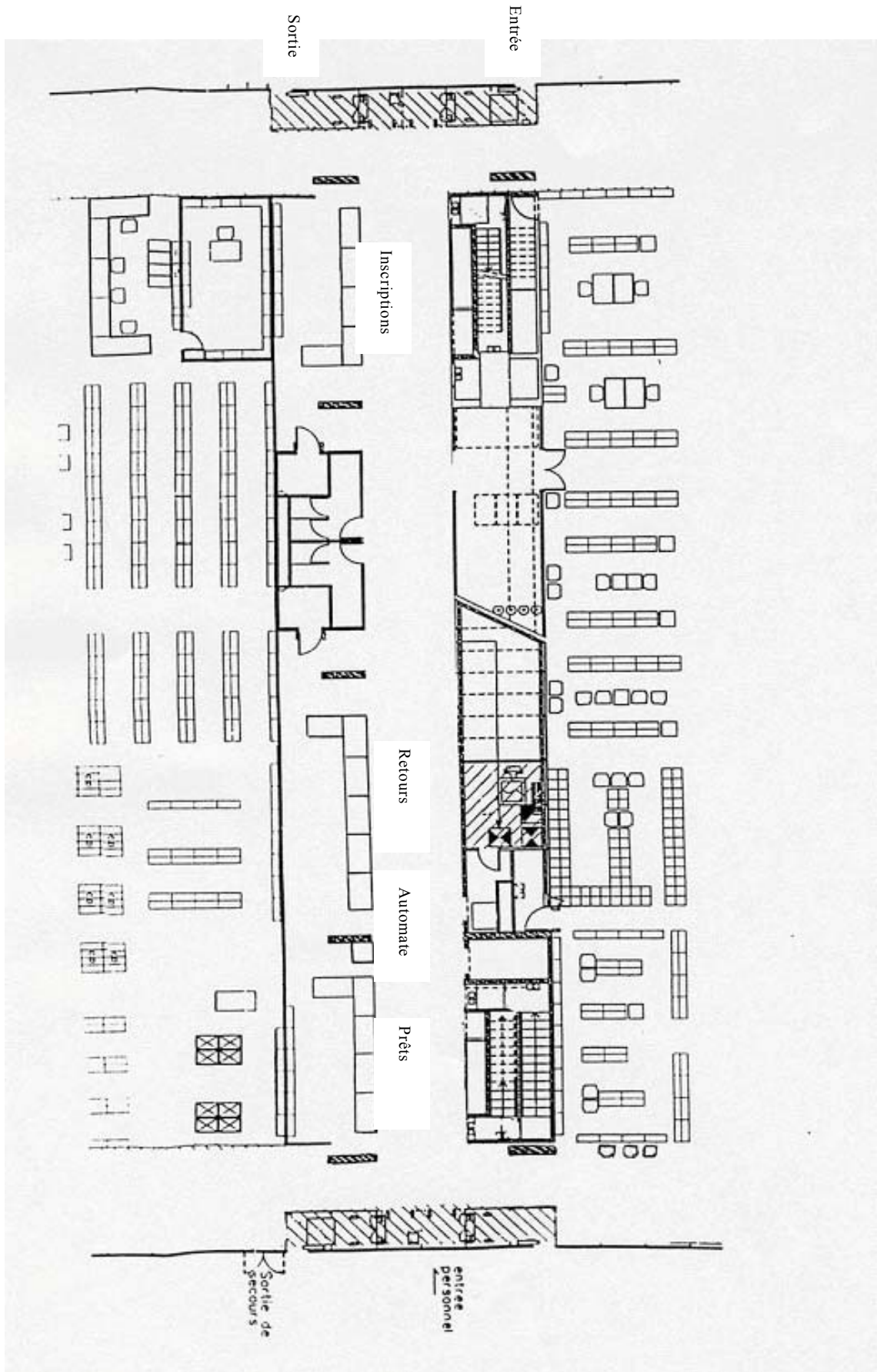
- Rapprochement des banques « prêt » et « retour » pour une meilleure lisibilité des transactions. Ce rapprochement s'opère par l'installation du poste « retours » à la place du poste « inscriptions-litiges ».
- Repositionnement des « inscriptions » près de l'entrée du bâtiment, emplacement logique pour l'utilisateur arrivant à la médiathèque.

1.2.2 Amélioration de l'organisation des équipes et des tâches pour une rationalisation des fonctions prêts, retours, inscriptions et orientation

1.2.2.1 Rationalisation du travail aux banques prêts-retours

La proximité des banques prêts-retours, permettrait d'envisager :

- la présence d'un « agent volant », affecté prioritairement à l'une des deux banques, mais susceptible de changer de poste en cas de forte affluence à l'autre banque.
- une mobilité des autres agents aux moments les plus critiques gérée par l'agent volant.



Modification des banques après application du Scénario 1

Cette meilleure adaptation aux flux de publics permettrait de dégager environ un agent par plage horaire de service public, soit un gain estimé à 29h30 par semaine.

Cette proposition repose :

- sur nos observations, qui montrent une disproportion assez fréquente entre le nombre d'agents et le nombre d'usagers¹ à ces banques ;
- sur les entretiens que nous avons eus avec des médiathèques ayant un volume de transactions similaires (Arles et Beauvais par exemple) qui ne disposent que de 1 à 3 agents à ces postes² contre 4 à 6 à Vénissieux.

1.2.2.2 Proposition optionnelle d'évolution : l'appoint d'un automate de prêt

Des arguments plaident en faveur d'un tel équipement : grand nombre de prêts, population jeune, sensible aux nouvelles technologies et appréciant l'accès en libre-service, présence de médiateurs qui pourraient accompagner les usagers dans l'utilisation de la borne.

Les retours d'expériences d'autres bibliothèques sont toutefois mitigés : d'après notre enquête³, les taux de prêts effectués à la borne oscillent entre 1% (Clermont-Ferrand) et 30 % (Niort) mais, dans ce dernier cas, les automates ne sont utilisés que pour les imprimés. Les bibliothèques interrogées insistent sur le nécessaire accompagnement humain que demandent les bornes : incitation à les utiliser et explications, mais aussi reprise manuelle des transactions qui ont échoué à la borne (une sur deux à Thonon-les-Bains).

L'implantation d'un automate à Vénissieux ne semble pas justifié à l'heure actuelle vu le coût élevé de l'appareil et l'investissement en temps lié à la nécessité de repositionner les codes barres en bas à gauche des documents ; à cela s'ajoutent des risques importants de vols, notamment pour les disques, l'utilisateur pouvant placer devant la borne une pile de plusieurs CD.

1.2.2.3 Rationalisation du travail à la banque inscriptions-litiges

Effectif nécessaire : 1 agent, parfois 2 aux heures les plus critiques⁴ (en milieu d'après-midi et le samedi) au lieu de 2 en permanence à l'heure actuelle pour un gain hebdomadaire estimé à 8h30. Les médiathèques de taille comparable à

¹ Voir annexes, chapitre « Les publics », paragraphe 1.3, graphiques 14 à 23.

² Voir annexes, chapitre « Comparaison avec d'autres établissements », tableau 62.

³ Voir annexes, chapitre « Comparaison avec d'autres établissements », paragraphe 3.

⁴ Voir les heures les plus chargées, en annexes, chapitre « Le public », paragraphe 1.4, graphiques 34 à 38.

Vénissieux n'ont souvent qu'un seul agent en charge à la fois des inscriptions et de l'accueil.

A Vénissieux, nous proposons que cet accueil soit assuré, à proximité de la banque d'inscriptions, par les médiateurs.

1.2.3 Un accueil plus actif : le rôle des médiateurs

Objectif : assurer un service minimum d'accueil afin d'éviter que la responsabilité du renseignement de base incombe à l'agent présent, ou pas, sur le chemin de l'utilisateur (ce qui est aujourd'hui un peu le cas).

Organisation : sur les 2 médiateurs postés à l'entrée, un, plus mobile, participerait activement à cet accueil des usagers. Il veillerait notamment :

- au bon déroulement de la file d'attente au bureau inscriptions-litiges ;
- à apporter son aide aux usagers afin d'éviter une attente inutile à des lecteurs dont la demande n'est pas spécifiquement liée aux inscriptions : par exemple, une interrogation sur la localisation d'un service ;
- à délivrer des informations de base : horaires, conditions d'emprunts, orientation, aide par rapport à l'utilisation des distributeurs automatiques de cartes de copies...

Le public identifierait clairement ce rôle grâce au port d'un badge « accueil-médiation ».

1.2.4 Des horaires mieux adaptés aux divers publics

Notre proposition d'horaires se fonde :

- sur les statistiques de fréquentation ;
- sur le questionnaire auprès des agents. Cette enquête ayant été privilégiée par le commanditaire par rapport à une enquête auprès des publics, il conviendrait d'envisager dans un second temps de sonder les usagers, soit avant l'adoption des nouveaux horaires, soit après, pour évaluer leur pertinence.

Proposition de nouveaux horaires pour un volume inchangé de 29h30 ou légèrement supérieur selon l'heure de fermeture du samedi (30h) :

Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
10h-18h30	10h-12h 14h-18h30	/ 14h-18h30	/ 14h-18h30	10h-12h 14h-17h30 ou 18h

1.2.4.1 Lisibilité pour le public : des règles structurantes

- heures d'ouverture : inchangées ;
- heures de fermeture : midi harmonisé à 12h ; soir harmonisé à 18h30 avec une exception pour le samedi.

1.2.4.2 Meilleure adéquation aux flux de publics : soirées écourtées, samedi prolongé

Deux tiers⁵ des agents jugent l'ouverture en semaine jusqu'à 19h trop tardive, ce que confirment les moyennes du nombre d'entrées, qui chutent de 18h à 19h et particulièrement dans la dernière demi heure⁶. A l'inverse, le samedi, le nombre de prêts moyen atteint presque 2000 dans l'heure précédant la fermeture, soit le plus haut niveau de la semaine.

Nous proposons donc :

- d'avancer la fermeture en semaine à 18h30 ;
- de la repousser le samedi soir d'une demi-heure (17h30) ou d'une heure (18h).

Cette dernière option impliquerait une ouverture hebdomadaire de 30h au lieu de 29h30, élargissement de faible ampleur car il s'appuie sur le gain de 38h réalisé grâce à la rationalisation des fonctions prêts-retours-inscriptions⁷.

1.2.4.3 Répondre aux attentes : une ouverture le midi

74% des agents pensent qu'une ouverture à midi répondrait à une attente des usagers et 85% qu'elle ferait venir de nouveaux publics⁸ :

- employés municipaux, policiers, commerçants (ces derniers ont d'ailleurs demandé à la mairie un élargissement des horaires d'ouverture de la médiathèque) ;
- élèves des établissements à proximité (Lycée Jacques Brel, AFPA...) ;
- public venant se former à l'espace bureautique.

Nous proposons de choisir un jour de semaine, et plutôt un jour où l'établissement est ouvert le matin afin d'offrir aux usagers une journée continue. Notre choix s'est donc porté sur le mardi.

⁵ Annexe, Chapitre « Les agents », Questionnaire, question 14

⁶ Annexe, Chapitre « Les publics », paragraphe 1.2, Graphiques 2/4/6/8/10

⁷ En fonction des horaires retenus, nous calculerons poste par poste les besoins en agent

⁸ Annexe, Chapitre « Les agents », question 10 et 11

1.2.4.4 Ne léser aucun public : mardi matin conservé, des soirées malgré tout

Une des contraintes accompagnant toute modification horaire tient à la prise en compte des besoins de tous les publics, y compris les publics les moins actifs ou assidus. C'est le cas en particulier de certaines personnes âgées appréciant des plages horaires calmes, le matin par exemple. C'est pourquoi nous préconisons de maintenir cette plage horaire les mardis et mercredis.

1.2.4.5 Conséquences sur les horaires des agents

Il sera nécessaire d'accompagner ces changements d'horaires, qui demanderont un effort de la part du personnel (permanence à l'heure du déjeuner, fermeture plus tardive le samedi).

En effet, si 69% des agents enquêtés estiment qu'« une fermeture plus tardive le samedi répondrait à une attente du public », ils ne sont que 45% à se dire prêts à travailler plus tard ce jour-là.

L'analyse du questionnaire laisse entrevoir des compensations possibles, souhaitées par les agents et compatibles avec les nouveaux horaires comme une plus grande souplesse dans les horaires du soir.

1.3. Bénéfices attendus

CONCERNANT LES USAGERS

Des améliorations quantitatives :

- Horaires mieux adaptés pour les usagers actuels comme pour de nouveaux publics.

Des améliorations qualitatives :

- Meilleure lisibilité de l'espace dans lequel s'effectuent les transactions et dont la cohérence est aujourd'hui peu perceptible.
- Renforcement de l'accueil permettant d'éviter les « errements » du public que l'on observe aujourd'hui faute d'un accueil clairement identifié. Grâce aux médiateurs, l'utilisateur trouverait rapidement une première réponse à ses questions.
- Diminution de l'attente aux banques grâce à une meilleure gestion des flux et sentiment pour l'utilisateur d'un personnel plus réactif.

CONCERNANT L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Un gain de 38h en service public grâce à l'ajustement des effectifs par rapport aux flux d'utilisateurs

- Ce gain pourrait faciliter la gestion du service public ou libérer du temps en interne pour engager des réflexions sur le fonctionnement de la médiathèque, développer des projets dynamisants pour l'établissement et les équipes, élargir l'offre de services (aide aux devoirs, portage à domicile...).

Une reconnaissance et une responsabilisation accrue du personnel :

- Valorisation de l'esprit d'initiative du personnel notamment grâce à la responsabilité de la gestion des agents entre prêts et retours laissée à l'agent volant.
- Légitimité de la fonction des médiateurs réaffirmée grâce à leur rôle plus actif par rapport à l'accueil.

1.4. Moyens, délais

1.4.1 Moyens matériels

- 1) Badges pour les médiateurs.
- 3) Modification des prises électriques et des câbles informatiques occasionnée par le déplacement de la banque retour.
- 2) Campagne de communication par rapport aux horaires et au réaménagement spatial :

SOUS-TRAITÉ À UN PRESTATAIRE :

- Plan des espaces installés dans la bibliothèque.
- Changement des horaires sur la vitre d'entrée.
- Retirage de la plaquette de présentation de la médiathèque avec les nouveaux horaires et le plan. Ce coût peut être quasi nul si l'on prévoit assez en amont la date de ces changements d'horaires, date que l'on peut faire correspondre avec celle d'un retraitage de la plaquette.

SOUS-TRAITÉ À LA MAIRIE

- Feuilles volantes avec les nouveaux horaires (pris en charge par le service reprographie de la mairie) et feuilles cartonnées avec plans (en couleurs).

GRATUIT

- Encart dans le journal municipal (gratuit).

1.4.2 Moyens humains

- 1) Pas de personnel supplémentaire.
- 2) Gain d'agents en service public : 38 heures.
- 3) Temps de rédaction fiche de poste des médiateurs.
- 4) Temps de formation en interne des médiateurs.
- 5) Déménagement des banques et de la signalétique : 1 journée (personnel municipal).

1.4.3 Délais de mise en œuvre

Ce scénario peut être mis en œuvre rapidement. Il est envisageable dans le délai souhaité par le commanditaire (1^{er} ou 2^{ème} semestre 2004), voire plus tôt.

1.5. Tableau récapitulatif du scénario 1

Avantages	Inconvénients
<p><u>Pour les usagers :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - parcours plus cohérent ; - banques plus lisibles ; - accueil de premier niveau amélioré ; - horaires d'ouverture mieux adaptés. <p><u>Pour l'établissement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - meilleure intégration des médiateurs dans les équipes ; - responsabilisation des agents ; - gain de temps en service public (38 heures) ; - conquête de nouveaux publics grâce à de nouveaux horaires ; - moins d'agents inoccupés donc meilleure image auprès du public. <p><u>Facilités de mise en œuvre :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - scénario peu coûteux ; - exécution rapide. 	<p><u>Pour les usagers :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pas de véritable banque « accueil-orientation » ; - la séparation des banques de prêt et de retour oblige toujours les emprunteurs à faire deux fois la queue pour chacune des opérations. <p><u>Pour l'établissement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - hostilité d'une partie du personnel (45%) à l'ouverture plus tardive du samedi soir. <p><u>Ambitions modestes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - peu de changements effectifs par rapport à la situation actuelle ; - ergonomie des banques identique ; - économie de personnel relative.

2. Scénario 2 – Une réorganisation spatiale et fonctionnelle : la polyvalence prêt-retour et la création d’une banque d’accueil

2.1. Ligne directrice

Ce scénario – s’appuyant sur un changement fonctionnel fondé autour d’une polyvalence totale des prêts-retours et de la création d’une banque d’accueil aujourd’hui inexistante et pourtant jugée nécessaire par 83% des agents – permettra, tout en améliorant la qualité de l’accueil, de dégager des gains significatifs en nombre d’heures de service public. Ces gains pourraient en partie être utilisés pour la mise en place d’horaires mieux adaptés aux besoins du public, mais aussi plus larges.

2.2. Mise en œuvre

2.2.1 Réorganisation spatiale pour une meilleure lisibilité de la médiathèque

2.2.1.1 Création d’un pôle « accueil-orientation-renseignement »

Ce scénario propose la création d’un grand pôle d’accueil, répondant à tout type de demandes, depuis l’orientation topographique simple jusqu’à la recherche bibliographique approfondie grâce à :

- l’aménagement d’une banque d’accueil implantée à proximité immédiate de l’entrée (à la place de l’actuelle banque des retours) ;
- l’accolement, à cette nouvelle banque, du bureau des renseignements bibliographiques actuellement occulté par une salle d’archives. Le déplacement de la salle d’archives offrirait au lecteur une vue sur le bureau des renseignements bibliographiques ainsi qu’une perspective ouverte sur les collections, aujourd’hui masquées par cet espace cloisonné et peu esthétique.

Ce déménagement, tout à fait envisageable puisque la salle d’archives est constituée de panneaux mobiles conçus pour de telles adaptations modulaires, autoriserait également l’installation du kiosque de périodiques qui, mis en

évidence près de l'entrée, serait plus accessible aux usagers venus prioritairement lire la presse.

2.2.1.2 Création d'un pôle « transactions-rangement »

Situation actuelle :

- Les retours et les prêts se font à des banques situées aux deux extrémités est et ouest de la « Rue ». Cet éloignement interdit toute polyvalence entre les agents à ces différents postes et ne permet donc pas de s'adapter aux flux de publics.
- Ces flux, irréguliers⁹, entraînent des pics d'affluence auxquels sont soumis, à certains moments, les agents à l'une des deux banques, leurs collègues de l'autre banque étant alors inoccupés¹⁰.

Schéma proposé :

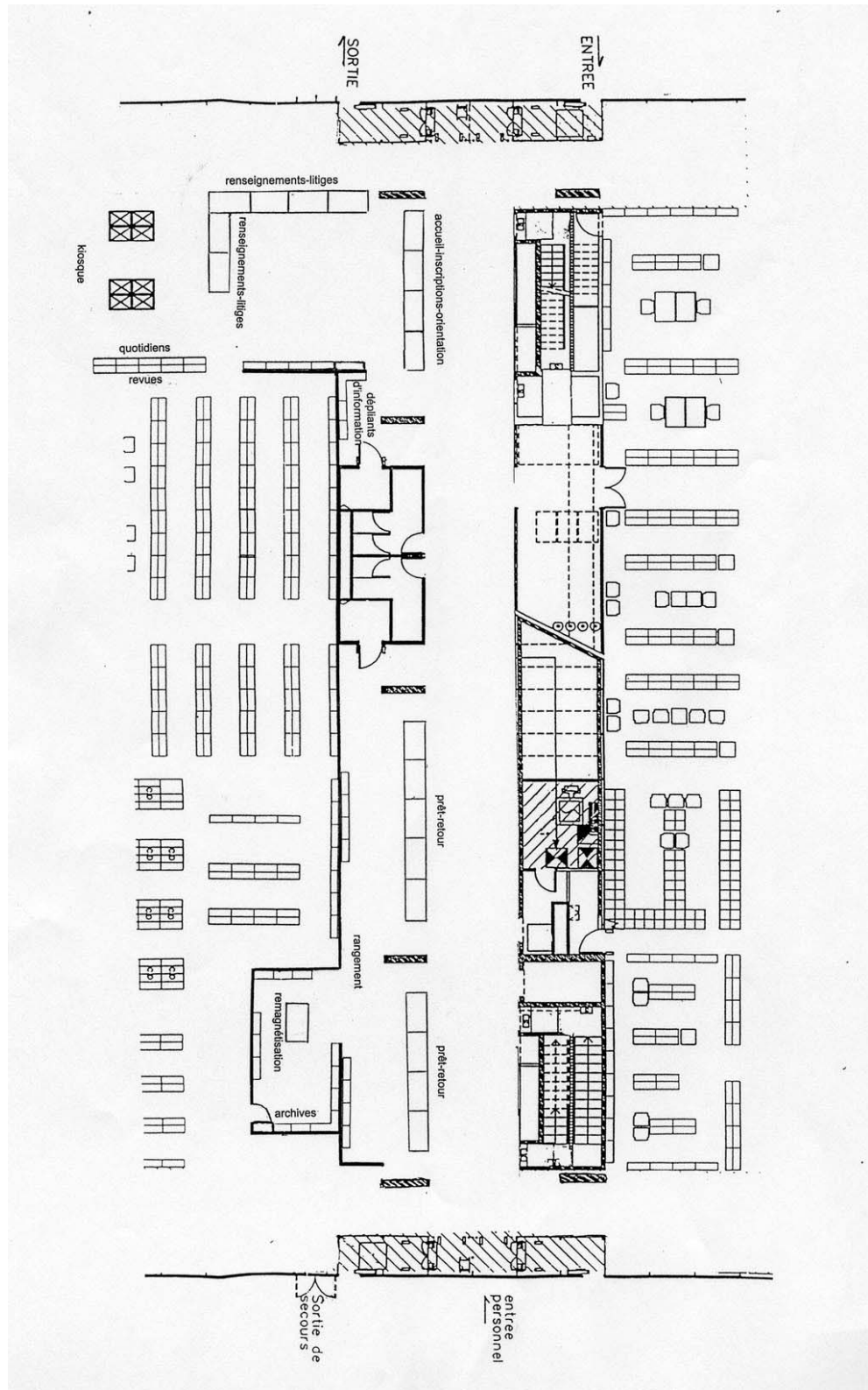
- Installation de la banque retours à proximité de la banque prêts. Une seule de ces banques serait ouverte aux heures d'affluence moyenne, l'autre n'ouvrant en renfort qu'aux heures de pointe. Ce système permettrait d'ouvrir de 2 à 7 postes, chacun pouvant traiter indifféremment des prêts et des retours.
- La salle d'archives¹¹, déplacée pour créer le pôle accueil à l'entrée, trouverait ici sa place, derrière les banques prêts-retours mais aussi sa fonction : elle serait le lieu des opérations de remagnétisation et de pré-classement avant rangement, opérations qui ne seraient plus prises en charge par les agents préposés aux retours pour des raisons fonctionnelles¹².

⁹ Voir les comptages effectués lors du 1^{er} stage (graphiques 14 à 23 des annexes).

¹⁰ Voir en annexe les graphiques 14 à 23.

¹¹ Elle conservera les quelques rayonnages sur lesquels sont rangées des boîtes à archives.

¹² Voir paragraphe 0 de ce scénario.



L'organisation des banques après application du scénario 2

2.2.2 Réorganisation fonctionnelle des équipes et des tâches pour une rationalisation des fonctions prêts, retours, inscriptions et orientation

2.2.2.1 Organisation du travail au pôle « accueil-orientation-enseignements »

Les missions du pôle « accueil-orientation-enseignements »

Le nouveau pôle accueil prendrait en charge :

- **Les inscriptions et les renouvellements de cartes.** Cela éviterait, comme c'est souvent le cas aujourd'hui, que des lecteurs fassent la queue à la banque de retours, premier bureau qu'ils rencontrent en entrant dans le bâtiment, pour s'entendre dire que les inscriptions se font ailleurs.
- **L'accueil général et l'orientation** des usagers qui fait actuellement défaut. 86% des personnels déclarent être interrogés « assez » ou « très souvent » sur des renseignements tels que la localisation des services (photocopieurs, WC, salle multimédia...) d'où l'utilité d'un espace permettant de fournir des informations de base de cet ordre.
- **L'information sur les activités de la médiathèque et sur la ville** (programme des animations, vie associative et culturelle locale, services publics...).
- **Une information minimum sur la localisation de titres**¹³. Si le renseignement dépasse la simple localisation, l'utilisateur serait renvoyé vers le bibliothécaire chargé du renseignement bibliographique, en poste juste à côté.

La banque mitoyenne dédiée au renseignement bibliographique pourrait, elle, prendre en charge la fonction « litiges ». Ces deux fonctions actuellement séparées sont en effet souvent complémentaires, notamment dans le cas d'un document endommagé ou perdu – cas qui nécessite de renvoyer l'utilisateur du bureau des litiges vers les bureaux de renseignements bibliographiques adultes ou enfants.

¹³ 88% des agents enregistrent « souvent » ce type de demande.

Les effectifs nécessaires à ce pôle

Une diminution des effectifs est envisagée : 1 à 2 agents seraient affectés à la banque d'accueil, contre 2 agents en permanence à l'heure actuelle. Cette proposition, permettant un gain de 18h30 par semaine se fonde sur :

- la comparaison avec d'autres établissements ;
- nos observations qui montrent un pic de fréquentation à ce poste en milieu d'après-midi, seul créneau horaire (avec le samedi) où nous maintiendrions 2 personnes ;
- le renfort d'un des deux médiateurs en poste à l'entrée, qui serait affecté à tour de rôle à la banque d'accueil. Leur supérieur hiérarchique y voit le double avantage de permettre à ces agents d'élargir leurs missions, comme ils en ont exprimé le souhait, tout en leur évitant une pénible station debout plusieurs heures durant.

2.2.2.2 Organisation du travail au pôle « transactions-rangement »

Organisation de la polyvalence prêt-retour

- **Les prêts et retours** : 7 postes informatiques (maximum prévu aux heures de plus forte affluence) traiteraient indifféremment des prêts et des retours en fonction de la demande. Le SIGB utilisé à Vénissieux permet cette polyvalence.
- **La remagnétisation** serait effectuée dans la salle d'archives, installée à l'arrière des banques. En effet, les postes de désensibilisation et de remagnétisation doivent être nettement séparés afin d'éviter toute erreur de manipulation et tout problème d'interférence magnétique. Ce sont les agents affectés au rangement qui procéderaient à cette remagnétisation. D'ailleurs, ce *modus operandi* est d'ores et déjà pratiqué en période de forte affluence sans que cette répartition des tâches soit officiellement instituée. D'où un certain flou parfois source d'erreur, certains documents échappant à la remagnétisation.

Les effectifs nécessaires à ce pôle

Un gain hebdomadaire de 29h30 est possible à ces postes. Cette réduction se fonde sur :

- la comparaison avec des établissements traitant un volume de prêts comparable avec moins d'agents¹⁴ ;
- l'analyse des statistiques quotidiennes des transactions opérées heure par heure sur une année comparées au nombre d'agents affectés au prêt, au retour et au rangement¹⁵. Ces statistiques, croisées avec les observations sur site, ont permis de déterminer le nombre d'opérations prêt ou retour que peut traiter un agent en une heure et de constater que des gains en personnels s'avèrent possibles pour de nombreux créneaux horaires. Les phases de sous-effectif sont presque inexistantes (samedi, de 15 à 16h). En revanche, des gains de 1 à 3 agents sont possibles pour toutes les autres tranches horaires.

2.2.3 Des horaires d'ouverture légèrement élargis

Le gain total d'heures de service public, estimé à 48h, pourrait être en partie utilisé pour élargir d'une heure les horaires d'ouverture.

Proposition d'horaires pour un volume d'ouverture de 30h30

Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
10h-18h30	10h-12h	/	/	10h-12h
	14h-18h30	14h-18h30	14h-19h00	14h-18h

Nous ne reprenons pas ici les raisons d'une journée continue ou d'une fermeture plus tardive le samedi, développées dans le scénario n° 1. En revanche, nous proposons de porter cette fermeture le samedi à 18h, heure jugée la plus adaptée par 43% des agents (contre 17% pour 17h30). La médiathèque fermant plus tôt en semaine, nous suggérons en outre de maintenir un soir à 19h, ce que plébiscitent 85,7% des agents, leur préférence allant au vendredi.

¹⁴ Voir annexes, chapitre « Enquêtes auprès d'autres établissements », tableau 62.

¹⁵ Voir annexes, chapitre « Les publics », paragraphe 1.4, graphiques 24 à 33.

2.3. Bénéfices attendus

CONCERNANT LES USAGERS

Des espaces plus agréables :

- **une entrée plus convivale** : l'aménagement du pôle d'accueil, l'installation du kiosque ainsi que le panorama libéré créeraient un environnement moins cloisonné, plus chaleureux ;
- **une rue plus lisible** : les pôles « accueil » et « transactions », clairement séparés, seraient mieux identifiables.

Une qualité de l'accueil et du renseignement bibliographique accrue :

- une banque d'accueil éviterait la dispersion actuelle des fonctions d'orientation et de renseignements qui conduisent parfois à délivrer des informations partielles ou contradictoires ;
- le rapprochement de l'accueil et des renseignements bibliographiques aurait l'avantage d'assurer une présence continue près de l'entrée, même lorsque l'agent en charge des renseignements bibliographiques est dans les collections avec un usager.

Des transactions facilitées :

- les usagers auraient à leur disposition de 3 à 7 postes en fonction des moments de la journée. Une queue unique pourrait être prévue le long de la rue, suivant le principe mis en place dans les bureaux de poste ou à la SNCF, chaque usager se dirigeant vers un guichet dès que celui-ci est libre. Le public n'aurait plus ainsi l'impression de faire la queue à une banque tandis que d'autres agents attendent, inoccupés à une autre banque.

Un gain de temps pour l'usager grâce à la possibilité d'effectuer emprunts et retours en une seule opération.

Des horaires d'ouverture mieux adaptés et légèrement élargis.

CONCERNANT L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Un gain de 48 h de service public.

Une meilleure ergonomie des fonctions prêts-retours : les agents affectés au prêt-retour n'auraient plus à se soucier de la remagnétisation des documents.

Une diminution de la tension aux heures d'affluence grâce à la meilleure gestion des flux de publics puisque 7 postes peuvent traiter tout type d'opérations au lieu de 4 postes aujourd'hui pour les prêts et 3 pour les retours.

Une revalorisation du rôle des médiateurs grâce à leur fonction d'accueil.

2.4. Moyens, délais

2.4.1 Moyens matériels

- 1) Coût en matériel et mobilier nul : les transformations reposent intégralement sur une réutilisation de l'existant (panneaux de cloisons, caissons, étagères, etc.).
- 2) Coût de la pose d'un revêtement de sol sur les espaces libérés par les pieds des cloisons déplacées.
- 3) Modification des prises électriques et câbles informatiques occasionné par le déplacement de la banque retour.
- 4) Campagne de communication par rapport aux horaires et au réaménagement spatial :
SOUS-TRAITÉ À UN PRESTATAIRE :
 - Plan des espaces installés dans la bibliothèque.
 - Changement des horaires sur la vitre d'entrée.
 - Retirage de la plaquette de présentation de la médiathèque avec les nouveaux horaires et le plan. Ce coût peut être quasi nul si l'on prévoit assez en amont la date de ces changements d'horaires, date que l'on peut faire correspondre avec celle d'un retraitage de la plaquette.**SOUS-TRAITÉ À LA MAIRIE**
 - Feuilles volantes avec les nouveaux horaires (pris en charge par le service reprographie de la mairie) et feuilles cartonnées avec plans (en couleurs).**GRATUIT**
 - Encart dans le journal municipal (gratuit).
- 5) En option : coût des appareils démagnétisation-remagnétisation polyvalents 3M.

2.4.2 Moyens humains

- 1) Pas de personnel supplémentaire.
- 2) Gain d'agents en service public : 48 heures.
- 3) Temps pour l'organisation du poste « accueil » : élaboration de fiches de poste et de fiches de procédures, réunion de documentation utile (liste des périodiques de la bibliothèque, plan de classement, annuaires, répertoires, usuels, signets internet utiles aux renseignements de premier niveau).
- 4) Temps de formation des agents et des médiateurs à ces outils et à l'accueil.
- 5) Déménagement des banques et de la signalétique : 1 journée (personnel municipal ou prestataire extérieur).
- 6) Démontage et repose des panneaux vitrés de la salle d'archives et d'une petite partie de ceux constituant la séparation entre l'allée centrale et les collections adulte-jeune (2 à 4 jours de travail pour le personnel municipal ou un prestataire extérieur).

2.4.3 Délais de mise en œuvre

Ce scénario peut être mis en œuvre rapidement. Il est envisageable dans le délai souhaité par le commanditaire (1^{er} ou 2^{ème} semestre 2004).

2.5. Tableau récapitulatif du scénario 2

Avantages	Inconvénients
<p><u>Pour les usagers :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - parcours beaucoup plus cohérent ; - grande lisibilité des pôles, clairement mis en valeur, mais aussi de l'ensemble des espaces ; - convivialité plus grande (accueil, kiosque près de l'entrée) ; - amélioration de la qualité de l'accueil-orientation et du renseignement bibliographique ; - gain de temps d'attente aux transactions grâce à la file unique ; - horaires d'ouverture légèrement élargis. <p><u>Pour l'établissement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - amélioration de l'ergonomie ; - implication plus grande des médiateurs ; - souplesse des tâches aux transactions ; - rationalisation : gain de temps en service public (48 h) ; - moins d'agents inoccupés aux transactions. <p><u>Facilités de mise en œuvre :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - assez facile et peu coûteuse. 	<p><u>Pour les usagers :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - la création du pôle accueil-enseignements à proximité des collections adultes crée un léger déséquilibre spatial, désavantageux pour l'espace enfants. <p><u>Pour l'établissement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - risque de lassitude devant la perspective d'un nouveau changement d'organisation ; - risque de réticence des agents concernant la polyvalence qui pourrait être perçue comme une charge de travail supplémentaire ; - risque de monotonie accrue pour les agents ne faisant, en service public, que des transactions (taylorisation des tâches) ; - hostilité d'une partie du personnel (45%) à l'ouverture du samedi soir.

3. Scénario 3 – Une réorganisation structurelle : la mise en place d’un service accueil dans l’organigramme

3.1. Ligne directrice

Ce scénario – mettant en œuvre un changement structurel – propose la création d’un service transversal dédié à l’accueil des publics. Il s’agit de mettre la politique d’accueil au cœur des missions de la médiathèque afin de conforter le succès rencontré par le nouvel établissement mais aussi d’aller à la rencontre des non publics, potentiel très important encore parmi les actifs ou les personnes âgées. Pour toucher ces publics, il convient de mettre en place de nouveaux services et d’ouvrir plus largement la médiathèque.

3.2. Mise en œuvre

3.2.1 Un scénario s’appuyant sur un existant

- Un service accueil, prévu dès la création de la médiathèque, apparaît encore dans l’organigramme sous le département « Administration, accueil, sécurité, équipement ». Il compte 3 agents de catégorie C. A ce département sont également attachés 8 médiateurs recrutés sur un statut d’emploi jeune et dont le profil de poste comprend des fonctions d’accueil et d’orientation, à côté de missions liés à la sécurité.
- A l’origine, le service accueil avait pour mission la prise en charge des inscriptions et des prêts, les retours – décentralisés – devant être enregistrés dans chaque secteur. L’abandon de cette solution au profit d’une centralisation des retours laissait l’équipe accueil numériquement trop faible pour assumer l’ensemble des transactions. Les agents des différents secteurs sont donc venus participer en renfort à ces tâches. Le service accueil, en l’absence de recrutements, est resté à un état embryonnaire.

Aujourd’hui, la question posée est celle de la légitimité de ce service, question à laquelle il convient de répondre en faisant un choix entre deux options :

- soit intégrer les 3 agents qui le constituent aux secteurs adultes ou enfants, comme ils le demandent, et déléguer l'accueil à tous les agents de la médiathèque à travers des plages de service public aux postes de transactions et d'inscriptions ;
- soit mettre en place un véritable service accueil chargé de la mise en œuvre d'une politique en ce domaine et doté de moyens en relation avec son importance.

L'absence de choix est dommageable car elle brouille la vision que chaque agent a de sa fonction. Nous développons dans ce scénario la seconde option que nous jugeons ambitieuse et cohérente.

3.2.2 Une montée en puissance progressive du service accueil

Les missions d'un service accueil débordent largement celles d'une simple banque d'accueil telle que nous avons pu la définir dans le scénario n° 2. Si une telle banque paraît quasi incontournable dans un établissement de l'importance de celui de Vénissieux, la création d'un véritable service d'accueil résulte d'une volonté de placer cette fonction d'accueil au cœur des missions de l'établissement.

Selon Bertrand Calenge, la mission d'un service d'accueil peut commencer « dès qu'une activité n'a pas un objet strictement documentaire (au sens des collections acquises et conservées) et comporte une relation privilégiée avec les usagers »¹⁶. Son périmètre d'intervention peut donc être très large. Dans le cas qui nous occupe, le service accueil, qui ne dispose pas dans un premier temps de moyens humains très importants, pourrait prendre en charge les fonctions de base dites de « **front office** » liées à l'accueil physique des usagers, à savoir :

- les prêts et retours, tant du point de vue organisationnel et réglementaire que du point de vue de leur prise en charge matérielle (enregistrement)
- les réservations de documents
- les inscriptions : définition des règles, enregistrement des inscriptions
- le bureau d'accueil

¹⁶ Calenge, Bertrand. *Accueillir, orienter, informer* . - Paris : Editions du Cercle de la librairie, 1996.

- l'approvisionnement de la banque d'accueil en dépliants : documents produits par la médiathèque mais aussi émanant de services extérieurs
- l'accueil de groupes
- l'alimentation d'un panneau d'information annonçant les animations à venir
- la régie
- les annonces au micro
- le standard téléphonique de la médiathèque
- l'alimentation du kiosque en journaux, bulletinage...
- la gestion du planning de service public

Dans un second temps des missions de « **back office** », plus ou moins étendues, pourraient être développées par le service :

- rédaction du dépliant de présentation de l'établissement ou de tout autre document d'information du public
- signalétique
- mise à jour du site Web
- règlement intérieur
- actions hors les murs
- coordination et valorisation des animations faites dans les secteurs
- évaluation et suivi des usages des services et des pratiques des publics
- réflexion sur les horaires d'ouverture
- rédaction de référentiels : procédures à respecter à l'accueil et aux transactions
- mise en œuvre d'outils permettant une évaluation de l'accueil (cahier de suggestions, fiches d'évaluation des demandes de renseignements à remplir par les agents, fiches concernant les litiges, enquêtes...).

3.2.3 Organisation des équipes

Contrairement aux scénarios n°1 et n°2, la mise en œuvre de ce scénario serait progressive. En effet, si l'on peut s'appuyer sur une équipe existante, cette équipe n'est qu'embryonnaire et exige d'être renforcée. Nous proposons deux solutions qui peuvent être adoptées de façon chronologique.

- Dans un premier temps, le service accueil s'appuierait sur les effectifs de la médiathèque. Certains agents pourraient partager leur temps entre leur secteur et le service accueil où ils effectueraient des transactions mais aussi des missions plus larges définies par le responsable de ce service (rédaction de documents d'information, contacts avec des organismes extérieurs, enquêtes auprès du public...).
- Cette organisation, temporaire, pourrait progressivement déboucher vers le renforcement et l'autonomie du service grâce à des transformations de profils de poste d'agents de la médiathèque motivés par le projet ou lors de l'arrivée de nouveaux agents recrutés en remplacement de personnel quittant la médiathèque.

3.2.3.1 Les équipes

Un responsable

Un cadre A, à la tête de ce service, aurait pour mission de proposer et de mettre en œuvre une politique d'accueil en accord avec l'équipe de direction et de participer à toute action transversale en lien avec l'accueil des publics. Il aurait la responsabilité de la gestion du planning de l'ensemble de son équipe.

Les effectifs

Les effectifs dépendent de l'étendue des missions du service et seront donc plus ou moins importants selon que l'on considèrera uniquement les transactions et l'accueil ou selon que l'on y adjoindra des fonctions plus larges. Ils dépendent aussi de l'organisation même du service. Nous avons vu à travers les scénarios précédents que la réorganisation des transactions génère des gains d'agents (de 38 à 48 h). Il appartiendra au responsable du service de déterminer quelle organisation et quel degré de rationalisation lui semblent les plus appropriés.

Nous préconisons pour notre part...

- **Pour le pôle transaction** : la mise en place de la polyvalence prêt-retour avec des équipes formées à la fois d'agents du service accueil chargés des prêts-retours et d'agents des secteurs «enfants» et «adultes» chargés de la remagnétisation et du rangement des documents. En effet, nous pensons que cette tâche doit rester de la

compétence des personnels rattachés aux secteurs, le rangement permettant de visualiser l'état des collections, de voir ce qui sort le plus, de renseigner éventuellement les usagers croisés dans les rayons.

- **Pour le pôle accueil-orientation-inscriptions** : un agent et un médiateur.

Cette organisation exige de disposer en service public, aux heures d'ouverture, de 2 à 4 agents bénéficiant du renfort d'1 médiateur à l'accueil. Si l'on considère les absences régulières ou exceptionnelles, l'effectif minimum du service accueil doit être de 6 à 8 agents, éventuellement renforcés par un volant de vacataires (étudiants résidents à Vénissieux par exemple) notamment pour les jours de forte affluence comme le samedi.

Par rapport à cet objectif, le service accueil dispose aujourd'hui de 3 personnes auxquelles il convient d'ajouter 2 équivalents temps plein (3500 heures de vacation), soit un total de 5 ETP. Si le service accueil n'est donc pas opérationnel immédiatement, il dispose déjà de moyens non négligeables par rapport à un objectif minimal de prise en charge des fonctions accueil, inscriptions, prêts et retours, cœur de sa mission.

3.2.4 Des horaires d'ouverture plus larges

La rationalisation induite par la polyvalence et la souplesse favorisée par la gestion décentralisée des plannings permettent d'envisager un élargissement des horaires d'ouverture avec des plages de service normal - où les agents des secteurs seraient mobilisés pour les renseignements bibliographiques, l'accueil en salle multimédia et en salle d'étude - et des plages de service réduit où seuls les postes transactions et inscriptions seraient ouverts. Le service réduit pourrait ainsi être envisagé entre midi et deux heures ou le soir, comme dans l'exemple développé ci-dessous :

	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
Service normal	10h-12h	10h-12h			10h-12h30
Service réduit	12h-14h ¹⁷	12h-14h			
Service normal	14h-18h30	14h-18h30	14h-18h30	14h-19h00	14h-18h00

Soit un total de 33 h.

¹⁷ Avec possibilité d'ouvrir le service bureautique dont les animateurs ne font pas partie du personnel de la médiathèque.

Par ailleurs, cette souplesse permettrait d'envisager une flexibilité saisonnière avec une baisse des horaires en été souhaitée par 80% des agents.

3.3. Bénéfices attendus

CONCERNANT LES USAGERS

L'accueil au cœur des missions de la médiathèque :

- **Réussir le défi ambitieux d'une démocratisation culturelle** : mettre en œuvre une politique d'accueil tournée vers la satisfaction des usagers et la conquête de nouveaux publics peut contribuer à la réussite de ce défi ambitieux duquel est investi l'établissement. Attirer le public vénissien, public divers par ses attentes, de par ses origines sociales ou géographiques, et disposant dans l'ensemble d'un faible « capital culturel » passe, non seulement par l'élaboration de collections diversifiées et de qualité, mais aussi par un accueil attentif et adapté à chacun.
- **Fidéliser les usagers** : l'effet « nouveauté » et la renommée de l'équipement se sont traduits par un accroissement de 100% de la fréquentation dans l'année qui a suivi l'ouverture. La difficulté est aujourd'hui de maintenir ce fort taux de fréquentation. Ce phénomène d'engouement puis de retombée de l'intérêt du public a pu, en effet, être observé dans d'autres villes comme le soulignait A.-M. Bertrand lors du dernier *Salon du livre* : « *Un constat, toujours le même : lorsque des équipements, esthétiques, modernes, attractifs ouvrent leurs portes, les inscriptions décollent, et puis retombent ou en tous cas ne progressent plus* »¹⁸. Une politique d'accueil réfléchie pourrait anticiper cet essoufflement des publics en cherchant à mieux les connaître (analyses des typologies d'usagers, enquêtes...).
- **Conquérir de nouveaux publics** : l'étude des catégories socioprofessionnelles et des tranches d'âges des inscrits, comparées à l'ensemble de la population de la ville, met à jour des taux de pénétration de médiathèque très inégaux¹⁹. Si près de 60% des moins de 25 ans fréquentaient, fin 2001, le nouvel équipement, ce succès ne saurait masquer un déficit de fréquentation de la part d'autres catégories. Ainsi seulement 9% des 25-64 ans ont-ils pris le chemin de la médiathèque alors que cette tranche d'âge représente 51,6% de l'ensemble de la population. Concernant les catégories socioprofessionnelles, si les cadres et les professions intermédiaires viennent assez volontiers la médiathèque, celle-ci ne touche que 3,8% des ouvriers et 2,8% des commerçants et artisans. 6,1% seulement des chômeurs (19,5% de la population active de la ville), sont inscrits. Le service accueil, en analysant les composantes de la population, pourrait proposer des services adaptés à ces non publics (portage à domicile pour les personnes âgées par exemple, élaboration avec les élus de contrats de type contrat « Ville-lecture »).
- **Des horaires d'ouverture plus larges** : Parmi les raisons évoquées de l'insuccès relatif des nouveaux équipements, la plus récurrente est la timidité des horaires d'ouverture. De ce point de vue, Vénissieux est assez mal placée. Si l'on considère 10 villes entre 50 000 et 60 000 habitants avec un nombre d'ETP entre 33 et 64 agents, Vénissieux arrive en 3^e position pour l'importance de son personnel mais en dernière position par rapport au volume horaire d'ouverture. Il est légitime de penser qu'un effort devra être accompli sur ce point.

¹⁸ *Client ou usager*, Livres Hebdo, n° 508, 4 avril 2003.

¹⁹ Voir annexes, chapitre « Les publics », paragraphe 2 (« La typologie des publics... »).
Groupe projet 6 Vénissieux | DCB 12 | Conduite de projet | 2003

CONCERNANT L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Une cohérence et une légitimité renforcée des missions de chaque agent :

- **Les agents des secteurs recentrés sur leur mission** : la mobilisation des personnels des secteurs enfants ou adultes pour les opérations de transaction donne l'impression d'un éparpillement des tâches et contribue à une certaine insatisfaction des personnels qui jugent n'avoir pas assez de temps pour développer et mettre en valeur les collections. Ne plus avoir de permanence aux prêts et aux retours permettrait à ces agents de se recentrer sur leurs missions de base, de développer de nouveaux services ou de nouvelles animations et d'être plus présents dans les espaces pour le renseignement et le conseil à l'utilisateur.
- **Les agents du service accueil légitimés** : un malaise est perceptible chez les agents du service accueil qui n'ont, en ce domaine, aucune mission spécifique. Ils perçoivent donc mal la légitimité de ce service qu'ils souhaitent d'ailleurs quitter pour rejoindre les secteurs enfants ou adultes. Ils relèguent en quelque sorte leur mission d'origine, à savoir l'accueil, à n'être plus qu'une fonction annexe de leur activité se traduisant par des permanences de service public. Si le service accueil se voit confier un véritable projet qui donne une place et une responsabilité à chaque agent en relation, bien sûr, avec ses compétences, le travail quotidien prendra tout son sens
- **Les médiateurs plus motivés** alors qu'ils souffrent aujourd'hui d'être cantonnés à un rôle de sécurité qui ne laisse que peu de place à la dimension d'accueil, pourtant inhérente à leur mission.

Une gestion facilitée des plannings : afin de gérer les permanences de 40 agents en service public, il a semblé plus rationnel de décentraliser la gestion du planning, gestion jugée aujourd'hui trop lourde.

- **La décentralisation des plannings simplifierait leur gestion** : chaque chef de service pourrait mieux planifier et contrôler les absences pour congés ordinaires ou formation, absences qui seraient autorisées ou non en fonction des impératifs du planning. S'ils le jugent opportun, les responsables de services créeraient des binômes ou trinômes d'agents polyvalents en veillant à ce que 2 agents polyvalents ne soient pas en congés ou en formation en même temps. Une étude plus approfondie, notamment des types d'absences (part des absences compressibles et incompressibles) et des conséquences qu'une spécialisation plus poussée des agents aurait sur la gestion des plannings par rapport à la polyvalence actuelle devrait être conduite afin de trancher sur cette question de la centralisation ou décentralisation des plannings.

3.4. Moyens, délais

3.4.1 Moyens matériels

1) Les moyens matériels à mettre en œuvre pour l'application de ce scénario dépendent de l'organisation des tâches et des banques. Cette organisation peut s'inspirer du scénario n°1 ou n° 2 ou se développer sur un autre modèle.

Si certaines options du scénario n°1 ou n° 2 étaient choisies, il conviendrait de se reporter aux coûts induits par l'aménagement des banques.

2) Campagne de communication par rapport aux nouveaux horaires :

SOUS-TRAITÉ À UN PRESTATAIRE :

- Changement des horaires sur la vitre d'entrée.
- Retirage de la plaquette de présentation de la médiathèque avec les nouveaux horaires et le plan. Ce coût peut être quasi nul si l'on prévoit assez en amont la date de ces changements d'horaires, date que l'on peut faire correspondre avec celle d'un retraitage de la plaquette.

SOUS-TRAITÉ À LA MAIRIE

- Feuilles volantes avec les nouveaux horaires (pris en charge par le service reprographie de la mairie) et feuilles cartonnées avec plans (en couleurs).

GRATUIT

- Encart dans le journal municipal (gratuit).

3.4.2 Moyens humains

1) Redéploiement de personnel : transformation de fiches de poste sur la base

- du volontariat d'agents en poste
- lors de remplacements d'agents quittant la médiathèque
- la titularisation d'emplois-jeunes (en cours et à venir) pourrait constituer un vivier de personnes motivées et connaissant bien les publics de la médiathèque.

2) Diminution des temps consacrés à la gestion du planning de service public.

3.4.3 Délais de mise en œuvre

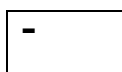
Mise en œuvre longue : nécessite un temps de concertation avec la municipalité et avec les agents (modification de l'organigramme). Sans phase d'explicitation et de négociation, ce scénario pourrait avoir un coût social élevé.

3.5. Tableau récapitulatif du scénario 3

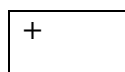
Avantages	Inconvénients
<p><u>Pour les usagers :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en place d'une véritable politique d'accueil à la médiathèque de Vénissieux - meilleure adaptation des horaires d'ouverture plus larges et plus ciblés par rapport aux besoins - maintien de la fréquentation importante générée par l'effet nouveauté de la médiathèque - possibilité de toucher de nouveaux publics <p><u>Pour l'établissement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - cohérence et légitimité réaffirmées des missions de chaque agent - recentrage de chacun sur ses missions essentielles - rationalisation dans la gestion des ressources humaines - implication plus grande des médiateurs - gestion plus souple des plannings grâce à la décentralisation 	<p><u>Pour l'établissement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - réticence des agents à quitter des fonctions jugées « nobles » (travail sur les collections dans les secteurs) pour intégrer un service accueil aux fonctions ressenties comme moins valorisantes - risque, si on n'y prend garde, de concentrer les missions du service accueil sur les seules transactions-inscriptions au détriment d'actions plus larges - hostilité d'une partie du personnel (45%) à l'ouverture du samedi soir <p><u>Difficultés de mise en oeuvre :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en œuvre relativement longue de ce scénario puisqu'il nécessite des modifications de profils de poste et un redéploiement des responsabilités

4. Tableaux récapitulatifs des scénarios

	USAGERS						ETABLISSEMENT ET PERSONNEL						MISE EN OEUVRE		
	Convivialité	Lisibilité	Temps d'attente aux banques de transactions	Qualité de l'accueil	Adaptation des horaires d'ouverture	Elargissement des horaires d'ouverture	Gain de nouveaux publics	Ergonomie des banques	Adaptation aux flux du public	Gains d'agents aux postes de transactions	Probabilité d'adhésion du personnel	Légitimité du travail des agents renforcé	Rapidité de mise en oeuvre	Moyens matériels	Moyens humains
SCENARIO 1	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	++	+++	+++
SCENARIO 2	++	++	++	++	++	+	+	+	++	++	-	++	+	++	+++
SCENARIO 3				+++	++	++	++				-	+++	-		-



Facteur défavorable



Facteur favorable



Facteur inopérant

Relevé décisionnel du comité de pilotage 2

Le comité de pilotage s'est tenu à Vénissieux le 22 mai en présence de :

Pour la médiathèque	Pour l'ENSSIB
Francine Blanc	Catherine Dupouey
Laurence Khamkham	Bénédicte Hamon
Céline Schilling	Christine Fleury
Valérie Vernay	Marianne Follet (tutrice)

Le commanditaire s'est déterminé pour le scénario n°1 mais a souhaité y joindre une proposition du scénario n°2. Les propositions permettant une amélioration de l'accueil du public et une rationalisation significatives, tout en restant proches de l'existant, ont été privilégiées, et cela pour plusieurs raisons :

- Des améliorations légères sont susceptibles de répondre aux attentes les plus urgentes sans pour autant déstabiliser une organisation encore fragile un an et demi après l'ouverture.

- Une nouvelle contrainte, d'ordre financier, lié au dépassement du budget prévisionnel des réaménagements de la « Rue » en début d'année 2003, a conduit le commanditaire à privilégier les solutions les moins coûteuses.

- Enfin, le commanditaire a préféré ne pas trop anticiper sur une future réorganisation spatiale de l'accueil et des collections et sur la refonte de l'organigramme, autant de changements majeurs que l'équipe de direction aura à conduire d'ici quatre ou cinq ans, au terme d'une réflexion de fond qui devra notamment prendre en compte le projet urbain d'aménagement d'une ZAC à proximité de la bibliothèque. Le commanditaire a jugé que certaines pistes développées dans les scénarios n° 2 et n° 3, étaient intéressantes et pourraient servir de cadre à cette réflexion à moyen terme.

Pour l'heure, l'espace de la « Rue » sera réorganisé afin de gagner en cohérence, lisibilité et rationalité. Le principe du rapprochement des banques prêt

et retour permettant une polyvalence des agents notamment grâce à l'instauration d'un système d' « agent volant » développé dans le scénario n° 1, est retenu. La banque d'accueil préconisée dans le scénario n° 2 sera également mise en place avec pour missions principales les inscriptions, l'orientation du public et la diffusion d'information sur la médiathèque et ses activités. Les litiges seront désormais traités au niveau des bureaux de renseignements bibliographiques.

Concernant l'adaptation des horaires d'ouverture au public, les principes qui ont guidé les propositions du groupe ENSSIB sont retenus à l'exception d'une extension, même légère, du volume horaire et de l'option de la journée continue, a priori écartée, mais qui fera toutefois l'objet d'un complément d'enquête.

Le commanditaire a demandé à notre groupe pour le comité de pilotage n°3 :

- Un complément d'enquête auprès d'établissements ayant adopté le principe d'une journée continue.
- Une mise à l'échelle de tous les graphiques présentés en annexes.
- Une bibliographie.

Ces informations ainsi que les données recueillies jusqu'à ce jour serviront de base à la rédaction du cahier des charges qui sera soumis au commanditaire le 19 juin 2003, lors du 3^{ème} comité de pilotage.

COMITÉ DE PILOTAGE N°3 : CAHIER DES CHARGES DU PROJET FINAL	69
DOCUMENT VALIDÉ EN COMITÉ DE PILOTAGE 3	69
1. AMÉNAGEMENT DES HORAIRES D’OUVERTURE	69
1.1. <i>Principes retenus</i>	69
1.2. <i>Conditions de mise en œuvre</i>	71
2. RÉAMÉNAGEMENT SPATIAL DE LA « RUE »	73
2.1. <i>Principes retenus</i>	73
2.2. <i>Conditions de mise en œuvre</i>	74
3. CRÉATION D’UNE BANQUE D’ACCUEIL	75
3.1. <i>Principes retenus</i>	75
3.2. <i>Conditions de mise en œuvre</i>	76
4. RATIONALISATION DES PRÊTS ET DES RETOURS	80
4.1. <i>Principes retenus</i>	80
4.2. <i>Conditions de mise en œuvre</i>	81
5. TABLEAU RÉCAPITULATIF	84
6. BUDGET PRÉVISIONNEL	85
7. PLANNING PRÉVISIONNEL	87
RELEVÉ DÉCISIONNEL DU COMITÉ DE PILOTAGE 3	90
BUDGET ET PLANNING RÉALISÉS	92
1.1. <i>Budget</i>	92
1.2. <i>Planning</i>	94

Comité de pilotage n°3 : cahier des charges du projet final

Document validé en comité de pilotage 3

Le présent cahier des charges fixe les modalités pratiques, le calendrier et les coûts prévisionnels de la mise en œuvre des propositions retenues par le commanditaire. Il présente d'abord la question des horaires car ceux-ci ont une incidence sur les parties suivantes.

1. Aménagement des horaires d'ouverture

1.1. Principes retenus

Après négociation avec le commanditaire, il s'avère, en l'état actuel des choses, inenvisageable pour la médiathèque de Vénissieux d'ouvrir plus de 29h30 par semaine. C'est donc sur cette base que les modifications d'horaires ont été déterminées.

Au vu de l'étude des flux de public, croisée avec les résultats de l'enquête auprès du personnel, les principes suivants sont retenus et seront soumis à concertation :

- **fermeture plus tardive le samedi soir**
- **fermeture avancée d'une demi-heure en semaine**
- **ouverture avancée en début d'après-midi (13h30)**
- **abandon en revanche du principe d'une journée continue.** En effet, une enquête auprès des publics (et non publics) serait nécessaire pour démontrer l'opportunité de cette option qui entraîne par ailleurs des problèmes de gestion de planning, notamment par rapport à la flexibilité des horaires du personnel. Ceci ajouté au constat, après

enquête auprès d'établissements ouvrant entre midi et deux heures²⁰, d'une fréquentation peu importante sur ce créneau.

A partir de ces décisions, une proposition de base a été adoptée lors du comité de pilotage, avec deux variantes possibles. Le commanditaire n'a pas souhaité trancher entre ces trois hypothèses, préférant prendre la décision avec l'ensemble de l'équipe de direction et la mairie.

1.1.1 Proposition de base

	Matin	Après-midi
MARDI	10h – 12h	13h30 – 18h30
MERCREDI	10h – 12h	13h30 – 18h30
JEUDI		13h30 – 18h
VENDREDI		13h30 – 18h30
SAMEDI	10h – 12h	14h – 18h

- **Avantage** : intègre les améliorations souhaitables.
- **Inconvénient** : perd en lisibilité par rapport aux horaires actuels de fermeture en semaine, fermeture qui interviendrait à 18h ou 18h30 selon les jours.

A terme, on peut envisager que la fermeture à 18h30 soit adoptée pour tous les jours de la semaine (exception faite du samedi) ce qui impliquerait un volume de 30h00 au lieu des 29h30 actuels.

1.1.2 Variante 1

	Matin	Après-midi
MARDI	10h – 12h	13h30 – 18h30
MERCREDI	10h – 12h	13h30 – 18h30
JEUDI		14h – 18h30
VENDREDI		13h30 – 18h30
SAMEDI	10h – 12h	14h – 18h

²⁰ Complément d'enquête demandé par le commanditaire lors du comité de pilotage n°2.

- **Avantage** : cette variante aligne sur un horaire constant (18h30) la fermeture des soirs de semaine.
- **Inconvénient** : la lisibilité gagnée pour les heures de fermeture se perd en ce qui concerne l'ouverture.

1.1.3 Variante 2

	Matin	Après-midi
MARDI	10h – 12h	13h30 – 18h30
MERCREDI	10h – 12h	13h30 – 18h30
JEUDI		13h30 – 18h30
VENDREDI		13h30 – 18h30
SAMEDI	10h – 12h	14h– 17h30

- **Avantages** : cette variante est la moins déstabilisante pour les agents (une demi-heure de plus le samedi soir, au lieu d'une heure pour les propositions précédentes) et la plus lisible pour le public puisque les horaires d'ouverture et de fermeture seraient strictement identiques en semaine.
- **Inconvénient** : le gain pour le public le samedi en fin d'après-midi serait minime : une demi-heure seulement, alors que c'est le moment où l'on observe la plus forte fréquentation de la semaine.

1.2. Conditions de mise en œuvre

1.2.1 Nécessité d'un consensus sur la modification de la charte horaire

Dans la mesure où les horaires sont légèrement remodelés, quelques modifications de la charte horaire sont à envisager. Ces modifications concernent :

- la nécessité de travailler entre 13h30 et 14h en semaine ;
- la nécessité de travailler une demi-heure ou une heure de plus le samedi ;

- la redéfinition des plages individuelles de service public : faut-il maintenir le découpage actuel de deux heures consécutives ou le porter à 2h30 en fonction des nouveaux créneaux d'ouverture ?

Une majorité d'agents (80%) se dit prête à être, par roulement, de permanence à l'heure du déjeuner. 68,6% considèrent que la fermeture plus tardive le samedi soir répond à un besoin et 45,6% sont d'accord pour travailler ce jour-là après 17h.

Un certain consensus sur les changements d'horaires se dessine donc. Une phase de concertation sera toutefois nécessaire afin de fixer les modalités d'applications induites par ces changements.

Une amélioration de la charte horaire, souhaitée par les agents, se dégage d'ailleurs naturellement des nouveaux horaires puisque le personnel sera libéré du service public une demi-heure plus tôt en semaine. Or, 80% des agents jugent cette modification prioritaire. La charte horaire, en effet, impose aujourd'hui au personnel deux permanences hebdomadaires jusqu'à 19h et une seule sortie anticipée avant 18h.

Quelles que soient les modifications envisagées, l'adhésion du personnel est donc à rechercher et les aménagements de la charte horaire feront l'objet de discussions en amont de la mise en place du scénario, **d'octobre à décembre 2003**.

1.2.2 Nécessité d'une campagne d'information des usagers

Les modifications d'horaires envisagées bouleverseront les habitudes des usagers. Il convient de prendre un certain nombre de précautions pour que ces changements s'opèrent dans les meilleures conditions possibles :

- **Choix de la période** : le commanditaire ne souhaitant pas mettre en place la nouvelle organisation (tant horaire que spatiale) avant le second semestre 2004, il pourrait être judicieux de choisir la rentrée de septembre pour mettre en place les nouveaux horaires, au moment où enfants et parents organisent leurs emplois du temps pour l'année à venir. La bibliothèque est par ailleurs très fréquentée en cette période de rentrée scolaire et la campagne d'information entourant le changement des horaires aurait toutes les chances d'avoir un impact

important. Cette campagne devra néanmoins débuter avant cette date, **au début de l'été 2004.**

- **Campagne d'information** : celle-ci prendra différentes formes et s'appuiera sur des supports de communication externes et internes :
 - o annonce dans le bulletin municipal de l'été et de la rentrée ;
 - o affichage sur les panneaux réservés aux informations municipales ;
 - o information sur la page d'accueil du site Web de la ville et sur celle de l'OPAC de la bibliothèque ;
 - o dépôt dans les services publics et au siège d'associations de feuilles A5 sur lesquelles sera clairement indiqué que la Médiathèque va changer ses horaires ;
 - o distribution de ces mêmes feuilles volantes à la Médiathèque (participation possible des médiateurs) ;
 - o annonces au micro (les premiers temps) ;
 - o fabrication de marque-pages en papier avec les nouveaux horaires qui seraient glissés dans les livres lors des emprunts ;
 - o réactualisation du livret d'accueil général (feuille des horaires et plan) à l'occasion d'un retraitage de ce document ;
 - o tirage d'un dépliant promotionnel de présentation de la médiathèque avec les nouveaux horaires.

2. Réaménagement spatial de la « Rue »

2.1. Principes retenus

Pour permettre une rationalisation des fonctions liées aux transactions, améliorer l'accueil du public et favoriser une meilleure lisibilité des espaces, la « Rue » est réorganisée.

Une permutation des banques retours et inscriptions est opérée, avec un double objectif :

- rapprocher les banques prêts et retours afin de permettre à « l'agent volant » de passer de l'une à l'autre en fonction des flux de public ;

- créer un bureau d'accueil-orientation-inscriptions près de l'entrée de la médiathèque.

2.2. Conditions de mise en œuvre

2.2.1 Permutation et équipement des banques

Pour parvenir à cet objectif, deux options concernant la place respective des banques prêts et retours sont envisageables.

1) La banque de prêt demeure là où elle se trouve, la banque de retour étant installée à l'emplacement de l'actuel bureau des inscriptions. Cette configuration peut paraître plus logique pour le public car la banque de retour serait la première rencontrée par les usagers après leur entrée dans la médiathèque. En revanche, elle oblige les agents en charge du rangement à effectuer, avec les chariots, un plus long trajet derrière les banques avant de pouvoir gagner les espaces des collections. Cette contrainte pourrait toutefois être dépassée si l'on ôte un pan de cloison vitrée derrière le bureau des retours, solution peu onéreuse permettant un accès direct aux collections du secteur adultes.

2) La banque de retour est installée à la place de la banque de prêt, cette dernière venant occuper l'emplacement de l'actuel bureau des inscriptions. Cette option facilite la circulation des agents mais éloigne la banque retour de l'entrée. Dans les deux cas de figure, ces transferts ne nécessitent pas de déménagement des banques, mais supposent quelques aménagements.

La banque « accueil-inscriptions » n'a pas besoin d'être équipée de plus de deux ordinateurs. Il convient donc de déménager un terminal de l'actuel bureau situé près de l'entrée vers une des banques vouée aux prêts ou aux retours selon l'option choisie.

Un même transfert sera opéré pour les appareils de remagnétisation et les étagères de pré-rangement.

Les étagères actuellement derrière les banques retours et inscriptions, qui sont différentes, devront être permutées.

2.2.2 Signalétique

- Le panneau indiquant l'emplacement de la banque des retours sera déplacé.
- Le panneau signalant le bureau des inscriptions sera déplacé et modifié afin que la fonction « accueil » y apparaisse à côté de la fonction « inscriptions », seule mentionnée aujourd'hui.

2.2.3 Calendrier de la réorganisation spatiale

Vu la faible ampleur du déménagement, une journée de travail sera suffisante. Il conviendra néanmoins de :

- vérifier en amont qu'à l'emplacement de la future banque des retours, les prises électriques et les câblages sont suffisants pour recevoir le poste informatique supplémentaire. Si tel n'était pas le cas, ces travaux devraient être prévus avant le déménagement proprement dit ;
- prévoir, si l'option est retenue, de retirer une cloison derrière le bureau central de la « Rue » ce qui peut se faire avant ou après le déménagement.

Par souci de cohérence, la nouvelle organisation devra être mise en place en **septembre 2004**, en même temps que les nouveaux horaires. Cette échéance permet par ailleurs de programmer la journée de déménagement fin août, période encore calme. Le jour du déménagement pourrait être un lundi ce qui éviterait une fermeture de la bibliothèque.

3. Création d'une banque d'accueil

3.1. Principes retenus

Suivant la proposition faite dans le scénario n°2, il a été décidé de créer, près de l'entrée, une banque identifiée dédiée à l'accueil du public. Outre l'amélioration du service rendu aux usagers, cette option présente l'avantage de renforcer, comme ils le souhaitent, le rôle des médiateurs, qui participeront aux missions de ce pôle. De plus, le renfort des médiateurs permettra de libérer partiellement les

agents actuellement affectés aux inscriptions, ce à hauteur de 30 heures par semaine.

3.2. Conditions de mise en œuvre

3.2.1 Missions assurées au niveau de la banque d'accueil

Les agents présents à la banque seront chargés :

- des **renseignements de base** sur le fonctionnement et les services de la bibliothèque, de l'**assistance** pour l'utilisation des photocopieurs ou machines à carte, de l'**orientation du public** vers les différents espaces, du renvoi des usagers demandeurs de **renseignements bibliographiques** vers les bureaux dédiés à cette fonction ;
- des **inscriptions** et du renouvellement de cartes : vérification du dossier du lecteur, remise d'une fiche d'inscription, examen des documents produits (papiers d'identité et certificat de domicile), saisie informatique de la fiche d'inscription, remplissage de la carte, perception des droits d'inscription, explication du fonctionnement de la médiathèque, remise du règlement et du livret d'accueil de la médiathèque.

En revanche, les **litiges**, jusqu'à présent traités au bureau des inscriptions, incomberont aux agents en service aux bureaux des renseignements bibliographiques adultes ou enfants.

3.2.2 Outils nécessaires

Outre le matériel utilisé pour les inscriptions, de nouveaux outils, nécessaires à la fonction « accueil-orientation » sont à prévoir. Parmi ceux-ci, un **annuaire téléphonique** et un **classeur**, régulièrement mis à jour, contenant des informations sur :

- les horaires ;
- le règlement intérieur de la médiathèque ;
- les coordonnées postales, téléphoniques et électroniques des différents services de la médiathèque et des annexes ;
- un plan des transports en commun ;

- les modalités de prêts et de réservation de documents ;
- les modalités de consultation internet ;
- les modalités d'accès au service bureautique ;
- la liste des périodiques du kiosque ;
- la situation topographique générale des collections ;
- la liste des programmations culturelles à venir ;
- le planning hebdomadaire des visites de groupes.

Afin de permettre l'évaluation de ce nouveau point d'accueil-orientation, des fiches mentionnant les demandes des usagers pourront être mises en place et remplies par les agents sur des périodes test (voire de façon permanente quand le service sera bien rôdé).

Suggestion de fiche d'évaluation :

Profil du demandeur : <input type="checkbox"/> Homme <input type="checkbox"/> Femme <input type="checkbox"/> Enfant (jusqu'à 13 ans) <input type="checkbox"/> Jeune (jusqu'à 26 ans) <input type="checkbox"/> Adulte <input type="checkbox"/> Retraité	Type de question : <input type="checkbox"/> Fonctionnement de la médiathèque <input type="checkbox"/> Horaires <input type="checkbox"/> Utilisation des services <input type="checkbox"/> Localisation des espaces <input type="checkbox"/> Renseignements bibliographiques <input type="checkbox"/> Autres
Temps de réponse : <input type="checkbox"/> 1 à 5 minutes <input type="checkbox"/> Plus <input type="checkbox"/> Indéterminé	Pensez-vous avoir répondu à la question ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Pourquoi ? <input type="checkbox"/> Manque d'outils appropriés ? <input type="checkbox"/> Manque de connaissances ? <input type="checkbox"/> Manque de temps ?

A côté de cette documentation à usage interne, des documents d'information seront également mis à la disposition du public sur les présentoirs existants :

- le livret d'accueil ;
- des prospectus sur les animations de l'établissement ou événements culturels de la ville ;
- un cahier d'observations.

3.2.3 Rationalisation des équipes et gains en heures

3.2.3.1 Le responsable

Un agent de l'actuel service accueil-prêt pourrait être chargé d'un certain nombre de missions :

- constituer puis veiller à la mise à jour du classeur à usage interne et à l'alimentation des présentoirs en dépliants ;
- être un correspondant privilégié du coordonnateur de la politique culturelle qui l'informerait des animations prévues ;
- participer aux groupes de travail liés à l'accueil.

L'équipe de direction suivra de près la mise en place de la banque d'accueil et de son fonctionnement. Une réflexion devra s'engager pour déterminer qui, à l'avenir, pourrait prendre la responsabilité de ce bureau. Ce futur responsable devra :

- assurer le lien entre l'équipe de direction et les agents de permanence à l'accueil en veillant notamment à informer régulièrement ces derniers de tous les événements à venir ;
- faire le point, lors de réunions régulières avec les agents, sur le fonctionnement du service accueil. Il fera remonter vers l'équipe de direction les problèmes rencontrés ou les améliorations souhaitables ;
- participer ou animer des groupes de travail liés à l'accueil ;
- répondre aux observations inscrites par les usagers dans le cahier prévu à cet effet et en faire la synthèse. Il mettra en place toute action jugée utile pour évaluer la satisfaction des usagers quant à l'accueil.

3.2.3.2 Les équipes

Aux heures d'ouverture de la médiathèque, deux agents (trois aux moments de forte affluence) seront affectés à la banque d'accueil :

- un agent titulaire préposé à l'accueil et aux inscriptions ;
- un médiateur, présent à cette banque sauf nécessité ponctuelle d'intervention de celui-ci en un autre point de la médiathèque. Il sera chargé de fournir les mêmes informations et renseignements que l'agent titulaire mais ne pourra pas procéder aux inscriptions, les médiateurs n'étant pas régisseurs et ne pouvant donc pas, pour l'instant, encaisser d'argent ;
- un deuxième agent titulaire dans les phases de forte affluence (le samedi, en période de rentrée scolaire...) venant épauler l'équipe à la fois pour l'accueil et les inscriptions.

Compte tenu des nouveaux horaires (proposition de base) et du redéploiement des médiateurs, le gain d'heures libérées pour les agents en services public est de 30 heures par semaine.

	Plages horaires	Agents actuellement en poste aux inscriptions	Agents en poste au bureau d'accueil après application du scénario	Médiateurs ²¹ en poste au bureau d'accueil après application du scénario	Gain en nombre d'agents par rapport à aujourd'hui	Gain en nombre d'heures par rapport à aujourd'hui
Mardi 10h-12h	2	2	1	1	1	2
Mardi 13h30-14h	0,5		1	1	1	-0,5
Mardi 14h-16h	2	2	1	1	1	2
Mardi 16h-18h	2	2	1	1	1	2
Mardi 18h-18h30	0,5	2	1	1	1	0,5
Mardi 18h30-19h	0,5	2			2	1
Mercredi 10h-12h	2	2	1	1	1	2
Mercredi 13h30-14h	0,5		1	1	-1	-0,5
Mercredi 14h-16h	2	2	1	1	1	2
Mercredi 16h-18h	2	2	1	1	1	2
Mercredi 18h-18h30	0,5	2	1	1	1	0,5
Mercredi 18h30-19h	0,5	2			2	1
Jeudi 13h30-14h	0,5		1	1	-1	-0,5
Jeudi 14h-16h	2	2	1	1	1	2
Jeudi 16h-18h	2	2	1	1	1	2
Jeudi 18h-19h	1	2			2	2
Vendredi 13h30-14h	0,5		1	1	-1	-0,5
Vendredi 14h-16h	2	2	1	1	1	2
Vendredi 16h-18h	2	2	1	1	1	2
Vendredi 18h-18h30	0,5	2	1	1	1	0,5
Vendredi 18h30-19h	0,5	2			2	1
Samedi 10h-12h	2	3	2	1	1	2
Samedi 12h-12h30	0,5	3			3	1,5
Samedi 14h-16h	2	3	2	1	1	2
Samedi 16h-17h	1	3	2	1	1	1
Samedi 17h-18h	1		1	1	-1	-1
TOTAL						30

²¹ Les médiateurs n'ont pas été comptabilisés dans le calcul des gains horaires.

3.2.4 Information et formation du personnel

La mise en œuvre de cette nouvelle organisation fera l'objet d'un certain nombre d'actions de concertation, d'information et de formation :

- Des réunions avec le groupe prêt-retour et les médiateurs seront l'occasion d'une information et d'une concertation sur les changements à venir.
- Une formation transversale pour toutes les personnes (hormis les vacataires) amenées à faire des permanences au bureau d'accueil sera programmée. Cette formation (d'un à deux jours par agent) aura pour objectif de dessiner les contours d'une attitude et d'un discours communs à tous les agents. Elle pourrait être animée par l'intervenante extérieure qui a déjà conduit un travail sur l'accueil avec certains agents et pourrait donner lieu à la rédaction d'un référentiel.
- Une formation spécifique pour accompagner l'évolution du profil de poste des médiateurs serait également souhaitable.
- Une information en direction des médiateurs, prise en charge par les cadres de la bibliothèque, aura enfin pour but de leur transmettre toutes les informations dont ils auront besoin pour renseigner les usagers : fonctionnement des services, organisation des collections...

Ces formations seront mises en place en **mai et juin 2004**.

4. Rationalisation des prêts et des retours

4.1. Principes retenus

Afin de rationaliser les transactions, le rapprochement des banques prêt et retour, préconisé dans le scénario n°1, est adopté. Ce rapprochement permet une polyvalence des agents, notamment de « l'agent volant », entre les banques en fonction de l'affluence. Ceci diminue les temps d'attente pour les usagers tout en permettant un gain de service public de 32,5 heures hebdomadaires.

4.2. Conditions de mise en œuvre

4.2.1 Missions assurées au niveau des banques prêts et retours

La nouvelle organisation ne modifierait pas en profondeur le déroulement des tâches aux pôles prêts et retours.

- Les transactions prêts ou retours seraient assurées par les agents affectés à ces banques.
- La remagnétisation serait toujours prise en charge par les agents chargés des retours, éventuellement aidés dans cette tâche, aux moments de forte affluence, par les agents affectés au rangement. Les risques d'erreur résultant de ce partage de la remagnétisation ne sont pas écartés²².

4.2.2 Rationalisation des équipes et gains en heures

Les équipes « prêt-retour » compteraient 3 à 5 agents selon les heures :

- **aux heures calmes** : 3 agents (1 agent aux prêts, 1 aux retours et 1 agent volant)
- **aux heures de forte affluence** : 5 agents (2 aux prêts, 2 aux retours et 1 volant avec la possibilité d'opérer une répartition 1-3 au lieu de 2-2 pour les demi-heures les plus chargées en transactions, à l'ouverture ou avant la fermeture).

En fonction des plages horaires, l'agent volant serait affecté prioritairement à la banque prêts ou retours mais pourrait changer de poste en cas de forte affluence à l'autre banque. Ce passage de l'une à l'autre des banques peut se faire :

- **à l'initiative de l'agent polyvalent** lui-même. Une souplesse de ce type s'observe déjà à la banque des retours entre les agents affectés aux transactions et ceux en charge du rangement qui viennent volontiers épauler leurs collègues dans les moments d'affluence. Cet esprit d'initiative que nous avons pu observer est garant du succès de la polyvalence.

²² Cependant, pour les éviter, la question d'une remagnétisation en différé pourrait éventuellement être examinée par le groupe prêt-retour, dans un lieu à déterminer.

- **à l'initiative du responsable de plateau** à qui incomberait la responsabilité de demander à d'autres agents que le volant de changer de poste en cas de nécessité. Ce rôle actif par rapport à la gestion de l'ensemble du plateau fait d'ailleurs partie de ses missions, missions qu'il ne parvient pas toujours à remplir car il est souvent mobilisé au bureau des renseignements bibliographiques. Le commanditaire a exprimé la volonté de le libérer de cette fonction pour redonner corps à sa mission initiale. La régulation des agents aux transactions s'intégrerait donc parfaitement au rôle réaffirmé du responsable de plateau. Une réunion de tous les responsables de plateau sera organisée en vue de ces changements.

La présence d'un agent polyvalent permet un gain de personnel significatif aux banques prêts et retours.

Les observations sur site et les statistiques²³ montrent que chaque agent peut traiter 7 documents par minute. Cette donnée permet d'établir un nombre moyen de transactions par agent présenté dans les tableaux ci-dessous :

Ratio agent-transactions pour une demi-heure de service public							
Nb agents	1	2	3	4	5	6	7
Nb transactions	210	420	630	840	1050	1260	1470

Ratio agent-transactions pour deux heures de service public							
Nb agents	1	2	3	4	5	6	7
Nb transactions	840	1680	2520	3360	4200	5040	5880

Le croisement de ces ratios avec les statistiques annuelles de prêts et de retours permet d'établir un tableau prévisionnel jour par jour et plage horaire par plage horaire qui fait apparaître un gain horaire de 32,5 heures :

²³ Voir Annexe, Chapitre « Les publics », paragraphe 1.4, graphiques 24 à 33.

	Plages horaires	Total des agents actuellement en poste aux transactions	Agents en poste aux prêts après application du scénario	Agents en poste aux retours après application du scénario	Agent volant après application du scénario	Total des agents aux transactions après application du scénario	Gain en nombre d'agents par rapport à aujourd'hui	Gain en nombre d'heures par rapport à aujourd'hui
Mardi 10h-12h	2	6	1	1	1	3	3	6
Mardi 13h30-14h	0,5	0	0	1	1	2	-2	-1
Mardi 14h-16h	2	6	1	2	1	4	2	4
Mardi 16h-18h	2	6	2	2	1	5	1	2
Mardi 18h-18h30	0,5	5	1	1	1	3	2	1
Mardi 18h30-19h	0,5	5	0	0	0	0	5	2,5
Mercredi 10h-12h	2	6	2	1	1	4	2	4
Mercredi 13h30-14	0,5	0	1	1	1	2	-2	-1
Mercredi 14h-16h	2	6	2	3	1	6	0	0
Mercredi 16h-18h	2	6	2	2	1	5	1	2
Mercredi 18h-18h30	0,5	5	1	1	1	3	2	1
Mercredi 18h30-19h	0,5	5	0	0	0	0	5	2,5
Jeudi 13h30-14h	0,5	0	0	1	1	2	-2	-1
Jeudi 14h-16h	2	4	1	1	1	3	1	2
Jeudi 16h-18h	2	4	1	1	1	3	1	2
Jeudi 18h-19h	1	4	0	0	0	0	4	4
Vendredi 13h30-14h	0,5	0	1	1	0	2	-2	-1
Vendredi 14h-16h	2	4	1	2	1	4	0	0
Vendredi 16h-18h	2	5	2	1	1	4	1	2
Vendredi 18h-18h30	0,5	5	1	1	1	3	2	1
Vendredi 18h30-19h	0,5	5	0	0	0	0	5	2,5
Samedi 10h-12h	2	6	2	3	1	6	0	0
Samedi 12h-12h30	0,5	3	2	3	1	6	-3	-1,5
Samedi 14h-16h	2	6	2	3	1	6	0	0
Samedi 16h-17h	1	6	2	3	1	6	0	0
Samedi 17h-18h	1		2	3	1	6	-6	-6
TOTAL								32,5

Ces calculs ont été établis sur la base des nouveaux horaires. Les plages de 13h30 à 14h en semaine, comme celle de 17h à 18h le samedi, étant inexistantes jusqu'à présent, nous ne disposons pas de statistiques permettant d'établir un volume moyen de transactions. Il conviendra donc de vérifier que le nombre d'agents prévus sur ces créneaux est en adéquation avec le volume moyen des prêts et retours.

5. Tableau récapitulatif

Usagers					Etablissement et personnel						Mise en œuvre		
Convivialité des espaces	Lisibilité	Temps d'attente aux banques de transactions	Qualité de l'accueil	Adaptation des horaires d'ouverture	Gain de nouveaux publics	Ergonomie des banques	Adaptation aux flux du public	Gains d'agents aux postes de transactions	Probabilité d'adhésion du personnel	Légitimité du travail des agents renforcée	Rapidité de mise en oeuvre	Moyens matériels	Moyens humains
-	+	+	++	+	+	-	+	+	+	++	++	+++	+++

6. Budget prévisionnel

Opérations	Dépenses	Coût unitaire TTC	Total TTC
Communication	Réactualisation des deux grands plans accrochés aux murs entrée/sortie	550 €	550 €
	Réactualisation des panneaux horaires sur la porte d'entrée de la médiathèque : - gestion de fichier - impression numérique	18,30 € 12,20 €	30,50 €
	Tirage de photocopies noir et blanc format A5 annonçant les nouveaux horaires à déposer/distribuer dans la médiathèque et à diffuser à l'extérieur	Pris en charge par le service reprographie de la mairie	0 €
	Fabrication de marque-pages papier noir et blanc	Pris en charge par le service reprographie de la mairie	0 €
	Réorganisation des banques	Déplacement des terminaux informatiques et de petit mobilier	Pris en charge en interne par les services de la ville
Câblage et installations électriques éventuels		Pris en charge en interne par les services de la ville	0 €
<u>OPTIONNEL :</u> Démontage d'un panneau vitré derrière la banque de retours pour le passage des chariots vers les collections Achat d'une barre de seuil en inox de 0,93 m, modèle à percer Pose de la barre de seuil		Pris en charge en interne par les services de la ville 2,97 € Pris en charge en interne par les services de la ville	2,97 €
Signalétique		Réajustement spatial des bannières indiquant la fonction de chacune des banques conformément aux transformations opérées	Pris en charge en interne par les services de la ville
	Modification du texte recto verso de la bannière signalant le bureau d'inscription, adjonction liminaire de la mention « Accueil »	72,47 €	72,47 €
Formation	Formation à l'accueil pilotée par un intervenant extérieur. 2 journées spécifiques pour les médiateurs (6) 2 jours pour les agents n'ayant pas suivi la 1 ^{ère} formation accueil (15) et que pourront suivre également les médiateurs	il faut compter en tout 6 jours de formation (groupes maximum de 11 agents) 6 x 617, 91 €	3707,46 €
			4363 €

L'impression des guides de lecteurs réactualisés n'a pas été prise en compte dans ce budget prévisionnel dans la mesure où cette impression fait partie des coûts ordinaires de fonctionnement. Si le retraitage est planifié à l'avance, aucun surcoût

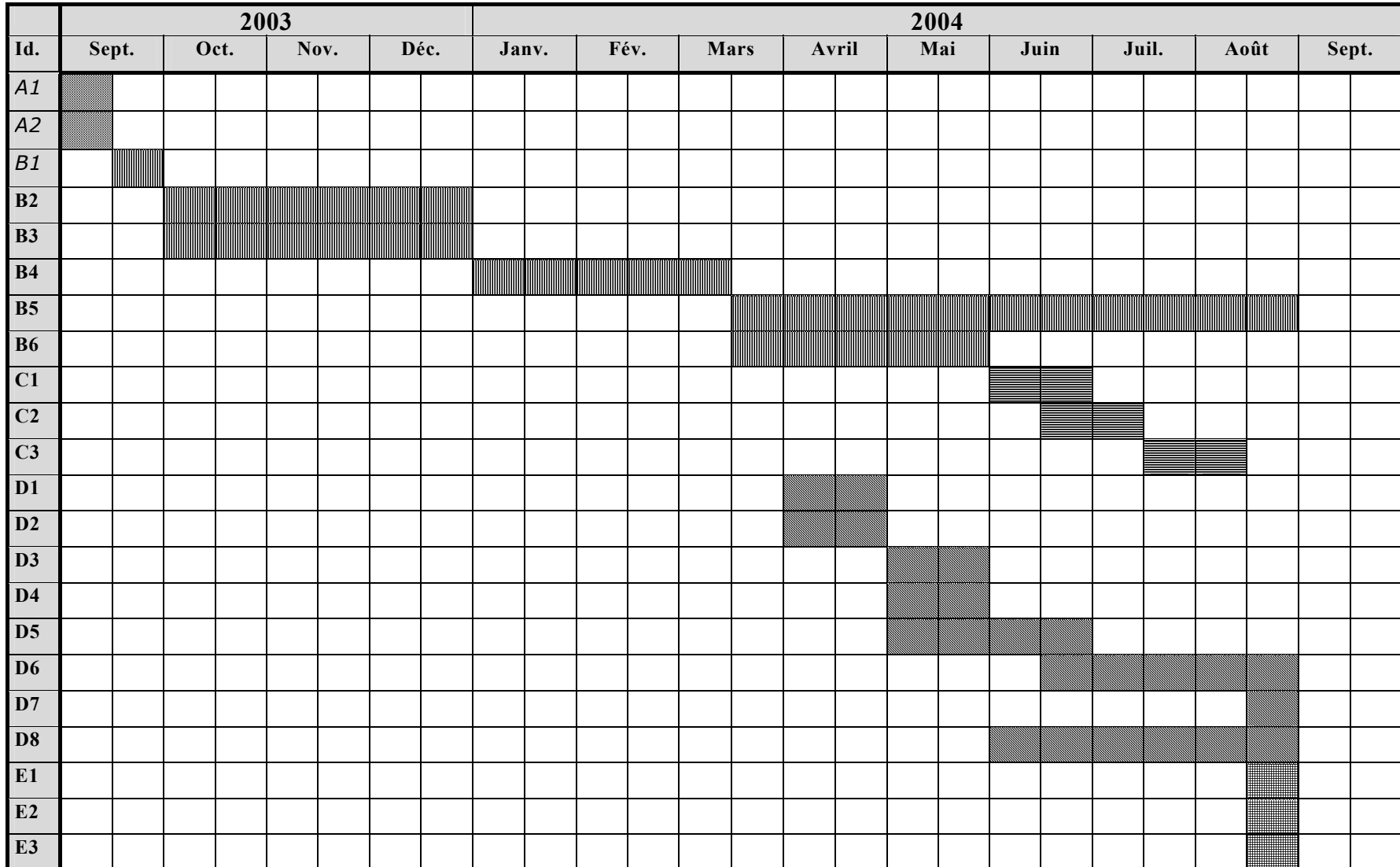
ne sera imputable à la mise en place du scénario. Il en est de même pour le tirage d'un dépliant promotionnel avec les nouveaux horaires.

7. Planning prévisionnel

Lots		Tâches	Période	Échéance	Ant.	Qui ?
Concertation préalable	A1	Présentation à l'équipe de direction et discussion horaires	Début septembre 2003	Sept. 2003		Cadres A
	A2	Présentation à la mairie	Début septembre 2003	Sept. 2003	A1	Mairie
Management et communication interne	B1	Présentation des changements envisagés à toute l'équipe	Mi-septembre 2003	Sept. 2003		Direction
	B2	Phase de négociations	Octobre à décembre 2003	Déc. 2003	B1	Tous les agents
	B3	Aménagements de la Charte horaire	Octobre à décembre 2003	Déc. 2003	B2	Cadres A
	B4	Redéploiement des équipes et redéfinition des tâches et responsabilités	Janvier à mars 2004	Mars 2004	B1	Direction
	B5	Redéfinitions des plannings-types	Mars à août 2004	Sept. 2004	B3, B4	Groupe planning
	B6	Conception des outils de l'accueil	Mars à mai 2004	Sept. 2004	B4	Groupe accueil et responsable du bureau accueil
Formation	C1	Formation générale destinée à tous Formation des médiateurs	4journées en juin	Juin 2004		Intervenant extérieur
	C2	Rédaction de fiches de procédures accueil/transactions	4 demi-journées en juin	Sept. 2004	C1	Groupe accueil
	C3	Découverte des services de la bibliothèque et des secteurs documentaires destinée aux emplois-jeunes et vacataires	4 demi-journées en juillet-août	Août 2004		Bibliothécaire
Communication externe	D1	Réactualisation des guides du lecteur	1 semaine en avril	Début mai		Responsable de la communication
	D2	Rédaction de feuilles volantes A5 informatives et d'un dépliant promotionnel	Avril	Début mai		Responsable de la communication
	D3	Réactualisation des panneaux horaires	Trois semaines en mai	02/09/2004		Imprimerie
	D4	Réactualisation des plans	Trois semaines en mai	02/09/2004		Imprimerie
	D5	Impression des nouveaux guides du lecteur + feuilles A5 sur nouveaux horaires	Mai à juin 2004	Juin 2004		Imprimerie+mairie
	D6	Rédaction d'un communiqué de presse et contacts presse locale	Juin à août 2004	02/09/2004		Responsable de la communication
	D7	Réactualisation du site Web	1 journée en août	02/09/2004		Webmaster
	D8	Informations municipales (bulletin, affichage urbain)	Été 2004	02/09/2004		Mairie
Travaux	E1	Câblage et installations électriques	1 journée	Été 2004		Personnel municipal
	E2	Déplacement des cloisons (optionnel)	1 journée	Fin août		Personnel municipal
	E3	Déplacement des terminaux informatiques et du matériel	1 journée	30/08/2004	E1	Personnel municipal
	E4	Modification du texte sur les panneaux de signalétique	1 semaine	Fin août		Fournisseur extérieur

E5	Déménagement des panneaux de signalétique	1 journée	30/08/2004	E4	Personnel municipal
----	---	-----------	------------	----	---------------------

Diagramme de Gantt prévisionnel



Relevé décisionnel du comité de pilotage 3

Le comité de pilotage s'est tenu à Vénissieux le 19 juin en présence de :

Pour la médiathèque	Pour l'ENSSIB
Laurence Khamkham	Catherine Dupouey
Francine Blanc	Jean-Marc Capelle
Céline Schilling	Gwenaëlle Marchais
Valérie Vernay	Marianne Follet (tutrice)

Le commanditaire a retenu les propositions du cahier des charges mais souhaite apporter quelques modifications.

- Sur la forme : des modifications faciliteront les discussions avec le personnel (concertations, informations) lorsqu'elles s'appuieront sur notre étude. Il appartient à la direction d'évaluer la réception de notre travail et de nos propositions par le personnel.
- Sur le fond : les grandes propositions sont retenues, avec des ajustements nécessaires

Les horaires

- Les variantes horaires sont conservées. Elles seront soumises à concertation par la suite.

- Toutefois, la proposition d'une plus grande souplesse dans les roulements du samedi est rejetée car le protocole d'accord signé par la municipalité exclut une semaine de 4 jours (il stipule clairement que les 35 heures hebdomadaires sont à effectuer sur 4,5 jours au minimum ; par ailleurs l'ouverture de l'établissement le lundi est impossible).

Les aménagements spatiaux

- Le réaménagement de la « Rue » répond aux attentes. Les deux options présentées pour l'organisation des banques bien accueillies. Elles feront l'objet d'une concertation avec le personnel.

- Néanmoins, l'échéance de mise en œuvre n'est pas encore définie : le commanditaire privilégie la réflexion sur l'opportunité d'une mise en place simultanée avec les nouveaux horaires d'ouverture.

L'organisation des équipes

- Les profils et aptitudes des médiateurs sont hétérogènes : ils seront donc impliqués à la banque d'accueil par phases successives, après un temps de concertation.

- De même, le poste de responsable de la banque est indéterminé. Son profil est double : il implique des missions ponctuelles (d'ordre pratique) et d'autres transversales qui ressortent davantage des compétences d'un agent de catégorie A. La direction réserve à plus tard la désignation du type d'agent concerné.

- La formation des agents est également soumise à réflexion. Jugée essentielle, elle nécessite des modalités qui ne sont pas encore définies : la nécessité pressentie d'une formation spécifique des médiateurs est confrontée à la volonté de mettre au maximum l'accent sur la transversalité de la formation (en mélangeant les catégories). Le cahier des charges laissera donc cet aspect ouvert, à travers quelques propositions.

Budget et planning réalisés

1.1. Budget

Trois changements sont à apporter par rapport au budget prévisionnel :

- frais de personnel : contrairement à ce qui était initialement prévu, c'est Christine Fleury, et non Gwenaëlle Marchais, qui s'est rendue au second comité de pilotage ;
- coût des télécommunications : les communications téléphoniques ont finalement excédé nos estimations ;
- coût de la documentation : les reliures étant supprimées, il ne faut plus tenir compte de leur coût.

Tout le reste est inchangé. Nous ne présentons ci-dessous que les tableaux qui ont été modifiés. Seul le tableau récapitulatif général fait apparaître toutes les lignes et indique donc le coût total de l'étude.

Estimation des frais de personnel

Stagiaires et tuteur		Heures de travail				Salaire horaire brut (en euros)	Coût total (en euros)	
		1 journée prise de contact	12 TP de 3,5h (stagiaires) et 12 TP de 1 h (tuteur)	3 comités de pilotage de 2h	Stages (2 semaines)			Volume horaire total
Stagiaires	J.M. CAPELLE	6	42	2	70	120	17,08	2049,60
	C. DUPOUEY	6	42	6	70	124	15,56	1929,44
	C. FLEURY	6	42	4	70	122	15,56	1898,32
	M. GERBAULT	6	42	2	70	120	9,80	1176
	B. HAMON	6	42	2	70	120	11,59	1390,80
	G. MARCHAIS	6	42	2	70	120	9,80	1176
Tuteur	M. FOLLET	0	12	6	0	18	13,80	248,40
TOTAL								9868,56

Estimation du coût des télécommunications

Téléphone

Durée des appels (en minutes)	Tarif minute France Telecom (tarif national entreprises)	TOTAL TTC
810	0,061	49,31

Estimation du coût de la documentation

	Nombre	Cartes utilisées	Tarif carte	Coût (en euros)
Photocopies	333	1	20	20
Impressions	800	3	15	45
TOTAL TTC				65

Tableau récapitulatif général

		IMPUTATION	MONTANT (en euros)
FRAIS DE PERSONNEL		Ministère Éducation nationale ; INET	9868,56
FRAIS DE DÉPLACEMENTS		Groupe projet	196
TELECOMMUNICATIONS	Internet	ENSSIB ; médiathèque de Vénissieux ; groupe projet	41,76
	Téléphone	ENSSIB ; médiathèque de Vénissieux ; groupe projet	49,31
FRAIS DE DOCUMENTATION		ENSSIB ; groupe projet	65
TOTAL GÉNÉRAL			10220,63

1.2. Planning

Le planning prévisionnel a été respecté.