

**Première approche de la lecture publique,
rapport de stage à la bibliothèque
municipale de Lille**

Par Laurent Matejko

Sous la direction de Mme Isabelle Duquenne
Conservateur à la Bibliothèque municipale de Lille.

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

Sommaire

AVANT-PROPOS	5
INTRODUCTION	6
PRÉSENTATION DE LA BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE LILLE	7
1. Le bâtiment	7
1.1. L'origine.....	7
1.2. Evolutions	8
2. Les services	10
2.1. Les services de consultation sur place	10
2.1.1. L'Etude	10
2.1.2. Le service des périodiques et les usuels	11
2.1.3. Le service de lecture pour tous.....	11
2.1.4. Le service informatique au public.....	11
2.2. Les services de prêt	12
2.2.1. Le prêt adultes	12
2.2.2. Le prêt enfants	13
2.2.3. Le prêt de CD et DVD	13
3. Les politiques d'acquisition	14
3.1. La politique des services	14
3.2. L'évolution par les commissions d'acquisition	14
4. Le réseau des bibliothèques de quartier et le bibliobus	16
4.1. Naissance et évolution.....	16
4.2. Les limites du développement	16
4.3. Le bibliobus	17
5. Des fonctions transversales	17
5.1. La formation des agents.....	17
5.2. La réinformatisation de la BM.....	19
5.3. La procédure des acquisitions	22
LA BIBLIOTHÈQUE AU CONCRET	24
6. Les réunions de direction	24
6.1. La Bibliothèque municipale au cœur de l'événement.....	25
6.2. Questions de personnels	27
6.3. Les relations avec la mairie	28
6.4. Travaux et fonctionnement de la BM.....	29
6.5. Et tant d'autres sujets... ..	31
7. Les réunions de services et les réunions transversales	32
7.1. Réunion des services de « lecture publique »	32
7.2. Réunion du service de prêt de CD-DVD	33
7.3. Réunion d'information sur la réinformatisation	34
7.4. Réunion « collectivités »	35

PRATIQUE DU SERVICE PUBLIC	38
1. L'exposition, de la préparation au démontage	38
2. Le service au public	39
3. Le réaménagement de la salle de lecture de la centrale	42
CONCLUSION	43
BIBLIOGRAPHIE.....	45
ANNEXE	I
RÉAMÉNAGEMENT DE LA SALLE DE LECTURE	II
HISTORIQUE.....	II
1. CALCUL DU VOLUME HORAIRE THÉORIQUE HEBDOMADAIRE EN CONFIGURATION NOUVELLE.....	III
1.1 Service CD-DVD	III
1.2 Service Prêt adulte	IV
1.3 Postes liés à l'Etude	VI
2. LES EFFETS DE LA MODULATION HORAIRE	IX
3. COMMENTAIRES ET REMARQUES SUR L'ORGANISATION ENVISAGÉE	XI
3.1 Des rapports clarifiés entre services et fonctions centrales	XI
3.2 La nécessaire formation des agents	XII
3.3 Des possibilités de simplification du travail	XIII
3.4 La lourde tâche de l'équipement de la nouvelle salle de prêt	XIII
3.5 Une nouvelle géographie des lieux	XIV

Avant-propos

J'ai été accueilli durant 12 semaines à la Bibliothèque municipale (BM) de Lille en tant que conservateur stagiaire. Et le mot « accueil » prend ici toutes ses dimensions.

D'une part, j'ai été reçu et intégré, en compagnie de ma collègue Marie Didier, à la vie et au travail du collectif qu'est la bibliothèque, participant aux activités essentielles de l'établissement. D'autre part, les échanges et contacts quotidiens avec ma tutrice Mme Isabelle Duquenne, ainsi qu'avec Mmes Isabelle Westeel et Catherine de Boel, conservateurs à la BM de Lille, avec les bibliothécaires Didier Queneutte, Jean Vanderhaegen, Jocelyne Champeaux, avec enfin l'ensemble des agents rencontrés, ont contribué à l'acquisition d'une culture professionnelle jusque-là à l'état natif.

Etudiant-chercheur inscrit en thèse, j'ai par ailleurs bénéficié de la possibilité de travailler à mi-temps afin de poursuivre ma recherche.

Pour ces conditions de travail favorables et pour l'expérience que je retire de ce stage, j'exprime ma gratitude à M. Dominique Arot, directeur, aux agents de la BM et à Mme Isabelle Duquenne.

Introduction

Rendre compte de 12 semaines d'expériences diverses n'est pas chose aisée, d'autant que cette descente dans le milieu des bibliothèques était, ou peu s'en faut, la première.

J'ai donc essayé de distinguer entre plusieurs angles d'observation ce qui paraissait décrire au mieux l'établissement qui m'a accueilli, en privilégiant le regard d'un futur conservateur.

Très classiquement, c'est par la description de la bibliothèque que commence ce rapport. Le bâtiment, puis les services, les politiques d'acquisition, le réseau puis quelques fonctions transversales sont passés en revue.

La deuxième partie s'attache à saisir l'institution par les réunions qui y sont organisées. La diversité des thèmes abordés, l'implication des agents dans ces instances d'échange, et leur nombre font de ces moments des concentrés de la vie de la bibliothèque.

Enfin, une troisième et trop courte partie rend compte de l'expérience directement vécue au sein de la bibliothèque municipale de Lille, notamment celle de l'accueil du public.

Ce rapport serait incomplet si n'y figurait pas le texte écrit à la demande de l'équipe de direction de la BM en vue de préparer le réaménagement de la salle de lecture, travail qui a facilité la compréhension du fonctionnement d'un tel établissement.

Présentation de la Bibliothèque municipale de Lille

Plusieurs caractéristiques de la bibliothèque municipale (BM) de Lille doivent être exposées. Le bâtiment lui-même conditionne les conditions matérielles dans lesquelles le service pourra être rendu au public. Ensuite, l'organisation des services, leur histoire et leurs relations sont des préalables à la compréhension de l'ensemble que constitue la BM. Ces services mènent des politiques documentaires jusque là assez autonomes, dont nous verrons la convergence. Le réseau des bibliothèques de quartier est important et doit prendre un nouveau tournant. Enfin, des fonctions centrales assurées par la BM seront abordées.

1. Le bâtiment

1.1. L'origine

La première bibliothèque municipale de Lille était intégrée à l'Hôtel de Ville. Lors de son incendie en 1916, une grande partie de son fonds put être sauvé, et fut entreposé dans les locaux de la bibliothèque universitaire de Lille.

Ce n'est qu'en 1965 qu'une nouvelle bibliothèque fut inaugurée dans le centre-ville, marquant la volonté municipale de compléter l'offre culturelle d'une ville capitale de région.

Le bâtiment était aménagé selon les critères pratiques et d'efficacité alors en vogue. Le lecteur pénètre au rez-de-chaussée dans le hall qui était conçu comme un salon avec tables basses et fauteuils. Nulle présence humaine n'était perceptible à ce niveau, et l'utilisateur devait s'orienter grâce à la signalétique affichée au mur. A sa

droite, la salle de prêt adulte d'une capacité de 13.000 ouvrages¹. En la traversant, le visiteur débouche sur la « bibliothèque des jeunes », d'une capacité de 4.000 volumes, qui a vue sur le jardin intérieur de l'établissement.

Par le hall, on pouvait accéder également au sous-sol réservé à des activités internes, telles que le traitement des ouvrages, la reliure et la photographie.

A gauche dans le hall d'entrée, une salle sur deux niveaux était réservée aux expositions et aux conférences. Dominant l'ensemble, à un premier palier, une loggia est prévue également pour le délassement des lecteurs.

Enfin, l'étage supérieur était réservé aux usages « nobles » que sont la consultation et la lecture sur place, ce que les concepteurs avait baptisé « l'étude ». Parvenu à ce stade, le lecteur rencontrait (enfin) le bureau des renseignements, puis à sa droite la salle des catalogues, et enfin la vaste salle de lecture. L'impression de grandeur due à la hauteur de plafond est renforcée par l'absence de mobilier vertical. La salle n'est équipée que de tables, de chaises et d'étagères basses. A la gauche du bureau de renseignements se trouvait la salle des périodiques.

Une banque continue sur une partie de l'étage sépare la partie *profane* de la bibliothèque de la partie *sacrée* réservée aux agents. Derrière cet équipement, les personnels de la bibliothèque ont accès aux magasins et à la réserve.

La plaquette éditée à l'occasion de l'inauguration insiste volontiers, à trois reprises, sur la fonction de « surveillance » assurée par les agents de la bibliothèque, qu'elle soit « large » ou « directe ».

Par ses dimensions et son organisation, cet établissement semble réservé à un public restreint. Les évolutions technologiques et une demande de plus en plus massive d'accès à l'écrit vont bouleverser cet ordonnancement.

1.2. Evolutions

Aujourd'hui l'organisation de la bibliothèque a gardé les grandes lignes dictées par son aménagement originel. Mais les attentes nouvelles du public l'ont transformée. Le hall d'entrée est maintenant un espace de circulation débarrassé du salon qui y trônait, et il est maintenant équipé d'un sas afin d'éviter les courants d'air...

¹ Selon la plaquette illustrée de photographies parue à l'inauguration.

La salle de prêt adulte a vu le nombre d'ouvrages proposés au public plus que tripler, avec 41.000 documents en accès libre. Cela s'est fait au prix d'une densification considérable dont nous traiterons dans la description des services.

La salle d'exposition et de conférences a été transformée en salle de prêt de CD puis de cassettes VHS, avant d'accueillir aussi les DVD. La loggia prévue comme « un coin de détente » selon la description initiale accueille maintenant les postes internet mis à disposition du public.

La grande salle du sous-sol est dévolue aux expositions et des bureaux ont été installés dans d'autres pièces attenantes.

La salle des périodiques a laissé la place au service de lecture pour tous, équipé de matériels à l'usage des malvoyants ou des non-voyants. Elle contient également les postes de consultation de CD-ROM et les postes informatiques proposés au public pour la formation à la bureautique.

Avec l'apparition du catalogue informatisé, la salle des catalogues avec ses longues rangées de fichiers a été en grande partie supprimée et remplacée par la salle des périodiques.

Très récemment, à l'occasion du changement de direction de la bibliothèque, le nouveau titulaire du poste a décidé de ne pas occuper le logement de fonction qui servait depuis l'origine aux précédents directeurs. Ceci permet à la bibliothèque de gagner de précieux mètres carrés afin d'installer des bureaux et d'organiser au mieux les services administratifs pour l'heure entassés dans l'aile de la salle de lecture.

Tous les espaces récupérables pour l'extension des services et l'augmentation de l'offre documentaire l'ont été, mais d'autres réaménagements pourraient intervenir qui toucheraient à l'organisation même des services concernés.

2. Les services

Dans le but de servir l'utilisateur, les missions de la bibliothèques sont réparties en services aux fonctions complémentaires.

2.1. Les services de consultation sur place

2.1.1. L'Etude

Privilegié à la création de la bibliothèque, notamment sur le plan budgétaire, ce service met à la disposition du public de riches collections d'ouvrages et de périodiques proposées uniquement à la consultation sur place. Cela n'est pas sans heurter les pratiques que les bibliothécaires tentent de promouvoir aujourd'hui, à savoir la mise en accès libre d'un maximum de documents aux fins de prêts. La réforme du fonctionnement de ce service au fonds sous-exploité doit être relié aux besoins du service de prêt adultes avec lequel il est possible de dégager des politiques communes.

Les indicateurs montrent une baisse continue d'environ 10% par an des demandes de consultation, suivant une tendance constatée ailleurs. Ceci milite dans le sens d'une mise en accès libre plus importante des ouvrages que l'étude détient aujourd'hui tout en ouvrant la possibilité d'emprunter ces documents, les deux n'étant pas exclusifs l'un de l'autre. La principale difficulté posée est que pendant des décennies, les acquisitions de l'étude ont été mêlées aux ouvrages reçus par le dépôt légal. Etant physiquement mélangés, il serait très long de séparer les deux fonds, ce qui pousse là encore à un traitement des documents au cas par cas, suivant la demande des usagers.

Le service de l'étude assure aussi la consultation des ouvrages en réserve, qui augmente significativement (+23% entre 2002 et 2003), et le prêt entre bibliothèques qui est stable.

2.1.2. Le service des périodiques et les usuels

Deux cent quatre-vingts abonnements sont en cours, 3.000 périodiques sur 11.000 au total sont vivants.

Environ 4.500 usuels sont en accès libre en salle de lecture. Ils ont fait l'objet d'un effort particulier d'actualisation dans les classes 100 (généralités), 400 (langues) et 600 (techniques et sciences appliquées). Parmi les ouvrages en accès libre, une partie du fonds régional est proposée aux usagers.

2.1.3. Le service de lecture pour tous

Ce service a été ouvert en 1996. Les malvoyants et non-voyants y ont accès sur rendez-vous, et disposent de trois PC, d'une imprimante braille, de deux agrandisseurs, d'un appareil à synthèse vocale, de divers logiciels spécifiques ainsi que d'un accès internet sur un poste adapté.

La fréquentation augmente régulièrement, au point de doubler en quatre ans.

2.1.4. Le service informatique au public

Cinq postes internet sont accessibles au public, dans la limite de deux heures par personne et par semaine. L'accès au service est donc filtré et contrôlé par un système d'inscription préalable ouverte au moins dix jours auparavant.

L'usage de l'internet est strictement réglementé, avec interdiction d'accéder aux forums et chats, ainsi bien sûr qu'aux sites à contenu pornographique.

Plusieurs postes sont exclusivement réservés à l'étage à la consultation des CD-ROM encyclopédiques et d'archives (*Le Monde*). Mais si les seconds sont consultés régulièrement, les premiers sont délaissés par le public et la question du maintien de ce service sous sa forme actuelle est posée.

Par ailleurs, deux postes informatiques équipés de logiciels de bureautique sont en accès libre. Les usagers peuvent demander de l'aide à l'agent présent sur place pour expliquer telle fonction qui leur échapperait, et imprimer pour un tarif modeste leurs écrits.

2.2. Les services de prêt

Le nombre d'inscrits actifs à la bibliothèque centrale était de 7735 en 2003, ce qui marque une légère diminution des usagers mais le total des prêts continue d'augmenter pour dépasser le seuil symbolique du million de sorties de documents, toutes catégories confondues pour l'ensemble du réseau. Le turn-over des inscrits est important, de l'ordre de un tiers par an.

Les inscriptions sont effectuées par les services de prêt. L'opération dure de 10 à 15 minutes afin de compléter le dossier et surtout d'expliquer le fonctionnement de la BM, les horaires d'ouverture des services, et d'encaisser le montant de l'inscription variable selon les options choisies et selon le lieu d'habitation de l'utilisateur.

2.2.1. Le prêt adultes

La salle frappe au premier abord par son exigüité, puis par la densité des documents qui y sont entreposés. Prévue à l'origine pour un stock de 13.000 volumes, elle en accueille aujourd'hui quelque 41.000.

Les prêts pour adultes ont représenté 145.000 sorties en 2003, en baisse de 3,3%. Le service de prêt adultes souffre de plusieurs maux. Les tâches récurrentes ont du mal à être assurées (nettoyage, rangement, réparation, suivi des lettres de rappel...), et elles sont en concurrence avec l'accueil du public.

Le service a du mal à répondre aux demandes de plus en plus exigeantes d'un public qui est à même de comparer l'offre de la BM avec celles d'autres médiathèques de communes voisines flambant neuves. Les collections sont hétérogènes et discontinues, et pâtiennent de la concurrence avec le service Etude pour les acquisitions.

La prise de conscience est générale, et plusieurs scénarios sont envisagés afin de dégager des moyens supplémentaires matériellement et humainement. Mais la question de ce service ne peut être traitée indépendamment des autres qui l'entourent, surtout dans un bâtiment où la place manque.

2.2.2. Le prêt enfants

Vingt-deux mille documents sont détenus par le prêt enfants, qui génèrent près de 40.000 prêts par an. Une légère baisse est constatée en 2003 malgré l'effort consenti pour renouveler le stock. La peinture récemment refaite dans cette salle contribuera à améliorer les conditions d'accueil du jeune public.

2.2.3. Le prêt de CD et DVD

Le service de prêt de CD-DVD est riche de plus de 41.000 documents de tous ordres, dont 28.000 CD. La rotation impressionnante de ce fonds approche les 400.000 sorties par an soit une augmentation de 14% sur un an. Certes, il faut distinguer entre les genres car si les DVD ont un succès marquants, ainsi que les CD de variétés françaises ou de musique pop rock, en revanche les fonds en classique, de musique contemporaine ou de musiques du monde tournent moins vite.

Le succès de ce service au public entraîne des frustrations croissantes concernant le travail interne. En effet, le temps passé au rangement et au classement augmente, au détriment des tâches de traitement du document tel que le catalogage précis en réponse aux attentes de plus en plus spécialisées des usagers.

Plus généralement, là encore, l'exiguïté du local est un handicap à terme pour le développement de ce service.

3. Les politiques d'acquisition

Point sensible pour la cohérence d'ensemble de la bibliothèque, la politique d'acquisition est plurielle, même si de nouvelles pratiques convergentes se font progressivement jour.

3.1. La politique des services

Les budgets d'acquisition en lecture publique sont délégués aux services qui les dépensent en fonction de leurs priorités : remplacement et remise à jour de collections, développement ou enrichissement d'un fonds, création pure d'un nouveau fonds. Pour l'heure, chacun gère son budget indépendamment des autres. Le bibliothécaire responsable d'un service ou d'une bibliothèque de quartier s'informe par les moyens qu'il juge approprié, fréquentation des journaux spécialisés, suggestion des usagers, etc. Il recueille les renseignements précis sur les ouvrages à commander par Electre, puis transmet la commande au service des « entrées » qui traite l'achat.

Pour sa part, l'étude ne passe par le service des « entrées » mais ses responsables organisent leur propre circuit du document, de l'achat au catalogage.

Dans l'esprit des difficultés exposées plus haut en 2.1.1. et 2.2.1., la mutualisation des procédures de sélection, d'achat et de catalogage est à l'ordre du jour.

3.2. L'évolution par les commissions d'acquisition

L'illustration du problème soulevé est donnée par la création de l'annexe de Lille sud, lors de laquelle la concertation entre services n'a pas eu lieu. Il n'y a donc pas eu d'harmonisation lors de la constitution du fonds.

L'espoir vient de la progressive mise en commun des procédures d'acquisition, le dépassement de la réflexion centrée sur un seul service. Cela passe par la légitimation de la parole des agents dans le processus de décision.

Les commissions d'acquisition sont des instances de médiation. La première à avoir été réunie organise l'acquisition des bandes dessinées et rassemble 10 membres. Il s'agit d'offrir la possibilité à chacun d'exprimer son avis et d'écouter celui des autres, en partant du principe que tous peuvent avoir une perception intéressante de la question en tant qu'utilisateur ou bibliothécaire. L'objectif est donc d'impliquer les agents dans la politique documentaire.

Le thème de la bande dessinée a été choisi car il est à cheval sur le prêt adultes et le prêt enfants, représenté à la centrale et dans le reste du réseau, tout en étant un secteur quantitativement marginal. Il était alors désigné pour servir de banc d'essai à de nouvelles pratiques.

Le constat avait été fait que certaines collections ne sortaient plus chez les adultes, mais connaissent un certain succès chez les jeunes. La commission est le lieu pour aborder les méthodes de sélection des documents à acquérir, le genre de classement à privilégier, ou encore l'établissement de méthodes de désherbage qui tiennent compte de la rareté des documents. En effet, certaines BD ont été irrémédiablement abîmées par ignorance de leur valeur. La commission promeut donc une politique patrimoniale du fonds de BD.

Le regard de chacun sur ce que font les autres produit un effet, que certains peuvent vivre difficilement, car il induit une évolution des méthodes de travail mais surtout la nécessité d'être capable de justifier ses actes afin de les insérer dans une démarche collective. L'effet de dévoilement est potentiellement violent mais il semble efficace car maîtrisé.

Dans l'optique d'une nouvelle organisation des services de l'étude et du prêt, une telle instance pourrait être créée dans le but de mutualiser les fonds existants et surtout leurs politiques d'acquisition.

4. Le réseau des bibliothèques de quartier et le bibliobus

4.1. Naissance et évolution

Les créations de bibliothèques de quartier (5) ou médiathèques (2) s'étagent de 1972 à 2003, avec une nette accélération au début des années quatre-vingt-dix, selon les opportunités offertes par la municipalité. Le réseau s'étend donc de manière un peu aléatoire, tout en cherchant une cohérence d'implantation par *quartier*, notion subjective mais bien ancrée dans la vie quotidienne de nombreux Lillois.

Les annexes s'installent dans des bâtiments libérés par d'autres services municipaux. La logique qui prévaut globalement est celle de la couverture du territoire lillois en tenant compte du besoin d'équipements de proximité des habitants. C'est la raison pour laquelle les quartiers particulièrement défavorisés comme Lille sud et Faubourg de Béthune sont dotés d'équipements neufs en 1999 et 2003. Mais l'efficacité de l'extension du réseau butte aujourd'hui sur des données incontournables.

4.2. Les limites du développement

La façon dont les locaux ont été octroyés par la Ville à la Bibliothèque municipale excluait toute possibilité d'ajustement par rapport aux besoins réels des populations. Certaines annexes ont une superficie trop réduite par rapport au nombre d'usagers concernés. Comme le relève Claire Haquet, les quartiers de Fives ou de Wazemmes de 20.000 habitants chacun ne disposent que de bibliothèques de quartier de 300 m², soit 5 à 6 fois moins que les recommandations ministérielles.

Indépendamment du talent déployé par les agents travaillant dans ces annexes, la limite de l'extension du réseau semble atteinte et plusieurs projets sont proposés à la Ville afin de le réorganiser. Au cœur de toute évolution future, il faudra tenir

compte des souhaits exprimés par les usagers, car jusqu'ici nul ne sait ce qu'ils préfèrent.

4.3. Le bibliobus

La BM a reçu un nouveau bibliobus en remplacement de l'ancien qui donnait des signes de vieillissement inquiétants. Cette bibliothèque ambulante a coûté la somme de 225.000 euros, justifiés par la qualité du véhicule qui a été superbement aménagé et décoré. Le chauffage peut être activé même à l'arrêt du bus. Une entrée adaptée aux handicapés moteurs a été pratiquée à l'arrière du véhicule, et fait office de sortie de secours. L'intérieur, lumineux et propre, est agréable.

La mission impartie au bibliobus est de desservir des quartiers ou des portions de quartiers éloignés des sites sédentaires. La majorité des inscrits est composée d'enfants et d'adolescents puisque seuls 20% sont des adultes. A noter que 131 classes étaient inscrites en 2003, ce qui représente un flux de 26.000 prêts par an.

Ce service dispose d'un fonds de 47.000 volumes.

L'équipe du bibliobus accueille tous les publics, mais la place accordée au soutien à la lecture dans le cadre scolaire apparaît prépondérante.

5. Des fonctions transversales

Cette partie n'a pas l'ambition de couvrir l'ensemble des fonctions transversales abritées par la Bibliothèque, mais de s'arrêter sur quelques-unes. Il s'agit de la formation des agents car un rattrapage doit avoir lieu afin d'accompagner la réinformatisation du système et la création du site internet, et du système d'acquisition.

5.1. La formation des agents

La question de la formation continue des agents semble avoir été laissée depuis longtemps en jachère. Or, la gestion des ressources humaines (GRH) d'un

établissement de 130 agents nécessite des compétences reconnues en raison de la diversité des statuts, de la complexité de la législation en la matière, en raison enfin de l'individualisation des parcours professionnels.

Mme Laurence Zalewski, chargée des ressources humaines à la BM de Lille, vient d'être recrutée à ce poste, après avoir occupé des fonctions similaires au sein de la mairie. Elle aura en particulier la charge d'établir un état des lieux des besoins de formation des agents, puis de proposer un plan de formation.

Mme Zalewski fait un premier constat après qu'elle ait rencontré une partie des agents. En comparaison d'autres publics dont elle a eu la charge, le personnel lui semble être particulièrement motivé par sa mission. C'est un facteur positif, un socle sur lequel on peut bâtir un nouveau développement des services de la BM.

Deux modes de formation coexistent pour les agents territoriaux : la formation professionnelle et la formation personnelle. La première est assurée dans le cadre du métier pratiqué, à l'initiative de l'intéressé(e). La seconde est volontaire et peut n'avoir aucun rapport avec la filière initiale de l'agent.

L'une des missions de la DRH est d'élaborer un plan de formation, d'une part en recueillant les souhaits de formation des agents, d'abord de manière peu formalisée puis en ordonnant les demandes, et d'autre part en aidant à la préparation des concours, puis en cas de réussite, en favorisant la formation post-recrutement qui est une caractéristique de la fonction publique territoriale.

Par ailleurs le Centre national de formation de la Fonction publique territoriale (CNFPT) propose une large gamme de formations, très compétitive par rapport aux autres organismes de formation. Le coût de ces formations est la charge de l'employeur.

Dans le cadre de la réinformatisation de la BM, des formations sont prévues pour tous les agents, quel que soit leur grade. Plusieurs types de formation sont envisageables :

_ Soit en interne, par les moyens propres de l'établissement ;

- _ Soit en interne par les moyens de la Ville ;
- _ Soit par le service de formation de la Ville qui fait appel lui-même à une aide extérieure ;
- _ Soit par l'installateur du système lui-même.

Plus généralement, les délais d'obtention de la formation sont assez courts, plusieurs sessions étant organisées dans l'année. Les agents en formation ne sont pas remplacés, et leur absence repose donc sur l'établissement. Enfin, on ne peut obliger formellement un agent à se former.

Enfin, la formation peut prendre d'autres chemins que les voies décrites. Le 21 septembre 2004, la BM fut fermée entièrement en raison d'un voyage d'étude organisé dans le cadre d'un partenariat avec la bibliothèque municipale de Bruxelles², voyage auquel étaient conviés tous les agents, y compris les stagiaires. Le thème de la rencontre était « Internet dans les bibliothèques : un second souffle ? ». Plusieurs interventions illustrées de cas réels lillois, bruxellois ou d'ailleurs, ont décliné le sujet sous plusieurs facettes, avec le souci constant de comprendre ce que cherche le public, comment on peut le guider, quel est le rôle social de nos bibliothèques aujourd'hui et enfin d'anticiper leurs évolutions.

Précisément, l'un des puissants moteurs de la formation des agents des bibliothèques est la nécessité de maîtriser l'outil informatique et internet. C'est le cas pour la BM de Lille.

5.2. La réinformatisation de la BM

La BM utilise aujourd'hui un Système informatique de gestion des bibliothèques (SIGB) nommé Dynix qui date de 1991. Puissant, toujours fonctionnel, ce système n'en est pas moins dépassé par les systèmes plus récents qui offrent des fonctionnalités intéressantes aux usagers.

² Ou plus exactement la « Bibliothèque publique centrale pour la Région de Bruxelles-Capitale ».

Il nous suffit de dire que Dynix ne permet pas l'usage de la souris, mais utilise exclusivement les touches du clavier, pour faire comprendre que le logiciel en question ne correspond plus aux attentes et aux pratiques du public.

La réinformatisation s'impose également par la nécessité de mettre en ligne le catalogue de la BM, opération techniquement possible en l'état actuel du système, mais dangereuse du fait de l'absence de pare-feu dans le serveur de la mairie.

L'ampleur des travaux à effectuer est considérable puisqu'elle recouvre la réfection des câblages d'électricité et de téléphonie, le remplacement et l'équipement de 200 postes informatiques, ainsi que la formation des 130 agents du réseau.

Cette formation permettra l'apprentissage ou la remise à niveau des outils de base : Word, Excel, catalogage, indexation RAMEAU, usage de la messagerie électronique, usage de l'internet (en remplacement de la messagerie du système Dynix).

Le nouveau système permettra aux usagers d'accéder à de nouveaux services, tels que la réservation, l'inscription, etc. en même temps que de nouveaux points d'accès, en mairies de quartier notamment, pourraient être créés. Le nouveau site internet permettra de mettre en ligne des bibliographies, la présentation d'événements et de services de la BM.

Le financement est principalement assuré par la mairie, avec laquelle est élaborée le projet évalué à 1,2 millions d'euros. Cette somme se comprend lorsque l'on sait qu'un poste informatique équipé constitué de l'unité centrale, de l'écran et d'une imprimante coûte 2000 euros, et que le SIGB représente entre 360.000 et 550.000 euros. Le câblage et la réfection du réseau d'électricité coûtent autour de 70.000 euros. Outre la mairie de Lille, la région Nord-Pas-de-Calais et la préfecture de région bouclent le tour de table financier. Le paiement des sommes engagées aux fournisseurs n'interviendra que six mois après le début des travaux.

Pour défendre le dossier est mis en avant l'argument que cette réinformatisation est un projet pilote qui assurera une bonne visibilité au dynamisme municipal.

Un comité de pilotage assure le suivi du dossier préparé de bout en bout par un conservateur de la BM, Mme Westeel, assisté d'un ingénieur recruté temporairement par la mairie. Le comité rassemble les parties prenantes, tels que les différents services de la mairie concernés (budget, appel d'offre, technique, etc.), les partenaires extérieurs comme la Communauté urbaine de Lille, ainsi que le cabinet de consultant *Six & Dix*.

L'idée générale est de construire le réseau immatériel (site internet avec services) avant d'envisager de lourds travaux immobiliers, indispensables à terme.

Dans cette optique, le cabinet *Six & Dix* a aidé à la rédaction d'un dossier de « fonctionnalités » demandées au futur SIGB, ainsi que le cahier des charges du dossier de consultation. Ces « fonctionnalités » ont été élaborées par une dizaine de personnes représentatives de l'histoire de la bibliothèque, qui connaissent le système actuel dans sa complexité et qui ont travaillé d'abord sur les services qu'il était souhaitable de mettre au public.

Les différents documents constitutifs du dossier de réinformatisation sont :

- _Les grilles fonctionnelles du cadre de réponse du dossier de consultation des entreprises (188 pages qui détaillent 1330 fonctionnalités mises en évidence) ;
- _Le cahier des clauses administratives particulières (17 p.) ;
- _L'acte d'engagement (9 p.) ;
- _La décomposition du prix global et forfaitaire (19 p.) ;
- _Le règlement de la consultation (11 p.) ;
- _Le cahier des clauses techniques particulières (44 p.).

L'un des enjeux majeurs est le transfert du catalogue de 700.000 notices dans le nouveau système.

Le logiciel utilisé pour le site est libre de droits suivant les recommandations des autorités de tutelle, et permettra la mise en ligne de documents (plateforme de recherche SDX) et d'images (Navimage).

Sur le plan scientifique, en liaison avec le projet, la numérisation d'un fonds de microfilms de manuscrits est prévue, soutenue par la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) du Nord-Pas-de-Calais et par la Direction du livre et de la lecture (DLL). Quelque 60.000 vues, réparties en 100 bobines, devront être traitées par un prestataire extérieur sur la base d'un appel d'offre. Le procédé est semi-automatique, avec une surveillance humaine de la qualité du résultat. Le cahier des charges inclut des exigences en terme de classement, ordre et numérotation des vues. Cette opération est liée à la reprise du catalogue général des manuscrits (CGM).

5.3. La procédure des acquisitions

L'objet de cette partie est d'expliquer comment fonctionne techniquement le service des « entrées ».

La nouvelle procédure d'acquisitions repose sur des appels d'offre par marchés, chacun étant un segment attribué pour trois ans à un fournisseur.

Le découpage en 10 lots différents avait été pensé de manière à éventuellement favoriser des fournisseurs locaux, mais le résultat fut décevant, certains ne maîtrisant pas la procédure de réponse à l'appel, d'autres ne tentant pas leur chance. Finalement, deux grands répondants se distinguent du lot.

Cependant, la multiplication des lots multiplie aussi les problèmes de définition de frontières entre les catégories de livres par exemple.

Heureusement, une certaine souplesse d'emploi des crédits est tolérée. Ainsi, si certains sites renoncent à tel ou tel lot, la répartition gagne en flexibilité ce qu'elle perd en formalisme.

La procédure revient à donner un monopole de fait à un fournisseur sur les ouvrages d'une catégorie pendant un délai de trois ans, avec un engagement sur un

budget minimum à dépenser chez lui. Avec comme défaut supplémentaire de ne pas pouvoir bénéficier des opérations de promotion assurées par les détaillants grand public comme la FNAC, Virgin, etc. ce qui explique que les produits achetés sont globalement plus chers que dans les grandes surfaces. Cependant, la procédure assure une transparence parfaite dans les conditions de concurrence entre grossistes.

Les ratés du système de commande ne représentent que 5% des cas... mais génèrent une perte de temps considérable. Les problèmes viennent de malfaçons de documents, de dégâts lors du transport, des ouvrages épuisés ou non livrés. Les éditeurs ou les intermédiaires se trompent parfois dans les envois en confondant deux éditions d'une même œuvre, ou deux éditions successives, ou encore deux ouvrages aux titres semblables. Dans cette situation, la relation de confiance qui doit exister entre le fournisseur et le client (la BM) permet de régler à l'amiable le problème.

Le système d'acquisition du logiciel Dynix permet de distinguer quatre états des dépenses : le budget annuel attribué à un lot, la part dépensée, la part engagée (ouvrages en commande par exemple ou qui présentent des difficultés à la commande), et enfin le solde du budget.

La réduction du poste « engagé » est à mener régulièrement sous peine de reporter sans cesse des sommes jamais dépensées.

Enfin, le reliquat du budget non dépensé en fin d'exercice ne peut être reporté sur l'année suivante.

La Bibliothèque au concret

Le titre de cette partie emprunte à la bibliographie élémentaire du politiste, en particulier celui qui s'attache à l'étude des politiques publiques. En 1982, Jean-Gustave Padioleau a publié *L'Etat au concret*, qui appelle à une analyse empirique des politiques publiques, sur le terrain, par la méthode sociologique, en opposition aux méthodes de type juridique. L'identification des acteurs, de leurs savoir-faire, de leurs valeurs, et l'étude des pratiques sont au cœur de ce projet scientifique. Bien évidemment, on ne trouvera pas ici une étude ambitieuse des pratiques en bibliothèque, faute de temps pour l'approfondir et surtout parce que le devoir de réserve interdit de révéler ce qui a été entendu et dit en réunion. Tout de même, c'est cet état d'esprit qui a guidé la composition de cette partie qui tente de saisir, sous l'angle des réunions, ce que fait la bibliothèque et en particulier ce que fait son encadrement.

Pour un stagiaire, assister aux réunions est un exercice formateur. Ce sont les lieux où sont suivies les politiques de la BM. L'organisation d'événements, les relations avec la tutelle municipale, les questions de personnels, l'organisation de la bibliothèque, la répartition des tâches, l'élaboration de politiques documentaires ou le simple rappel des décisions prises précédemment sont l'ordinaire copieux des réunions de direction. D'autres instances se réunissent par service ou suivant les missions transversales.

6. Les réunions de direction

Les réunions de direction sont hebdomadaires et se tiennent le mardi après-midi, sauf en cas d'indisponibilité du directeur de la Bibliothèque. Celui-ci préside la séance, maîtrise l'ordre du jour et organise la prise de parole.

Sont réunis à cette occasion les cadres A du réseau dans son entier³ et les responsables des bibliothèques annexes. A la tête de services de la bibliothèque centrale ou des bibliothèques de quartier, ils exposent l'actualité de leur secteur.

Les thèmes abordés lors de ces réunions se répartissent en quatre principaux, non exclusifs les uns des autres :

- _Les relations avec la mairie qui est l'autorité de tutelle ;
- _Les questions de personnels ;
- _Les travaux et le fonctionnement de l'établissement ;
- _Les événements organisés par la BM ou auxquels participe la BM ;
- _et un cinquième qui rassemble les sujets divers.

6.1. La Bibliothèque municipale au cœur de l'événement

La Bibliothèque municipale organise, coordonne ou participe à un nombre considérable de manifestations, et leur supervision en réunion de direction peut représenter jusqu'à la moitié du temps de celle-ci.

On peut citer ainsi de manière trop rapide la participation aux « Journées du Patrimoine » en septembre, au 50^{ème} anniversaire de la FNAC, à l'opération « En train de lire » en octobre, à l'exposition « La reliure patrimoine artistique » qui s'est tenue au Palais des Beaux-Arts de Lille, à « Lire en fête », à l'opération « Passion d'avril »....

Des expositions sont préparées à partir du fonds de la BM telles que « Livres d'artistes » sur plusieurs sites, tout en accueillant une exposition de plus d'une cinquantaine de pièces réunies à l'occasion de la 3^{ème} triennale du livre d'artistes

³ Ils comptent 4 bibliothécaires et 4 conservateurs dont le directeur de la BM.

de Vilnius, et intitulée « Les 23 péchés ». Une autre exposition sur Léopold Sédar Senghor fut préparée en novembre.

De nombreuses manifestations sont en préparation pour 2005 telles que l'année du Brésil qui fait l'objet d'une coordination au niveau du réseau, l'anniversaire de la revue « Lieu d'Être », ou encore le 40^{ème} anniversaire de l'ouverture de la bibliothèque centrale Jean Lévy.

Des expositions gratuites ou payantes sont aussi proposées par des partenaires extérieurs comme sur la littérature jeunesse et la bande dessinée.

Des animations sont organisées en liaison avec des événements. L'exposition « La reliure patrimoine artistique » a permis de faire découvrir la pratique de la reliure par des ateliers pour adultes et pour enfants au sous-sol de la BM.

Des échanges et des prêts de documents sont engagés à l'occasion du partenariat informel avec Gènes dans le cadre de « Lille-Gènes 2004 Capitales européennes de la culture », mais aussi localement au centre culturel britannique, ou encore au bénéfice de la déjà citée exposition « Reliure ». Régulièrement, la BM est sollicitée par des organisateurs d'exposition qui souhaitent emprunter des documents. En fonction de l'importance de ceux-ci, la question de leur assurance est discutée.

Dans le cadre du jumelage de Lille avec la ville marocaine de Oujda (d'où est originaire la plupart des migrants marocains de Lille), la participation de la BM est requise afin de participer à la formation des bibliothécaires de cette cité qui se dote d'un nouvel équipement de lecture publique.

Enfin, des écrivains commencent à être accueillis pour des séances de signature et pour présenter leur œuvre. La première rencontre de ce genre a eu lieu en octobre en présence de M. Daubercies, auteur de *L'homme qui faisait des boustrophédons* et récipiendaire du prix du Marais⁴.

⁴ Le prix du Marais est attribué après décision d'un comité de lecture composé d'habitants du quartier du Marais dans la commune de Lomme, commune associée administrativement à Lille.

Parmi les institutions culturelles que compte Lille, la bibliothèque municipale était l'une des plus discrètes. Le changement est notable, et l'affirmation de l'établissement dans l'opinion passe par cette débauche d'activités. L'image de la BM doit être cultivée de manière attrayante afin de conserver et accroître son audience. Mais cette politique d'image n'est justement pas que de la communication car elle diffuse une culture ambitieuse et à l'usage de tous.

6.2. Questions de personnels

Avec 130 agents, la bibliothèque municipale connaît des mouvements de personnels importants et des besoins en gestion des ressources humaines qui nécessitent une approche experte et professionnelle. La réunion de direction permet de faire un point rapide mais indispensable de l'état des troupes.

Au cours des réunions auxquelles j'ai assisté, Mme Zalewski, chargée des ressources humaines déjà citée, fait un bref rapport sur la situation du personnel en détaillant quelques points sur lesquels elle compte travailler. D'ores et déjà, elle a pour mission d'étudier la modulation des horaires d'ouverture des bibliothèques de quartier en fonction des besoins en personnel de celles-ci et de la centrale.

Mme Zalewski est l'interface entre la mairie et la BM pour ces questions, et doit à ce titre centraliser l'information. La mairie est en effet l'employeur du personnel de la bibliothèque, à l'exception des conservateurs et du directeur qui relèvent de la fonction publique d'Etat. La BM n'est qu'un service parmi d'autres dans l'ensemble municipal. Les relations avec la tutelle doivent être franches et directes afin d'éviter de se voir imposer du personnel qui n'aurait pas la capacité de faire face aux missions de la bibliothèque. La mairie centralise par exemple les demandes de stage « courant ».

Les questions abordées en réunion à propos du personnel reviennent à prévoir le remplacement de tel agent, le retour d'un autre, le succès aux concours de quelques

uns et les mutations en interne à la BM ou avec d'autres services de la Ville. Quelques cas épineux, heureusement rares, sont traités avec fermeté.

Les demandes de formation sont abordées. A cette occasion, M. le directeur fait le bilan de la journée d'étude à Bruxelles le 21 septembre. Des questionnaires anonymes ont été distribués aux agents au retour et leur dépouillement signifie clairement le succès et les attentes que suscitent ce type d'opération. Une journée d'étude sera organisée à Lille l'année prochaine sur un autre thème.

6.3. Les relations avec la mairie

Cet aspect de la réunion de direction ne peut être négligé du simple fait que la Ville est le premier bailleur de fonds de la bibliothèque, en même temps qu'elle est l'employeur des agents. Sur ce dernier point, les relations avec les services municipaux chargés des questions de personnels sont quelque fois difficiles du fait que les objectifs poursuivis par les parties prenantes sont différents. L'impératif de qualité du recrutement pour le bon fonctionnement de la BM n'est pas toujours compris.

Chaque année, le budget suivant fait l'objet de discussions, sinon de négociations, entre le directeur de l'établissement et l'adjoint au maire chargé des finances, M. de Saintignon. Des rencontres régulières ont lieu avec la conseillère municipale chargée de la lecture publique, Mme Sarah Pheulpin. Un bilan détaillé de l'activité de la BM est réalisé chaque année.

L'enjeu est d'obtenir des moyens pour des travaux indispensables tels que la requalification de la salle d'exposition au sous-sol, et la déjà citée réinformatisation.

Plus ponctuellement, des projets importants sont confiés à la BM à l'image du « projet éducatif global »⁵. Les sommes en jeu à cette occasion marquent bien la reconnaissance du savoir-faire de la bibliothèque en matière d'encadrement de la jeunesse en temps scolaire et périscolaire, ainsi qu'en termes de compétence à piloter la politique de lecture publique à Lille.

⁵ Cf. point 7.4. sur la réunion « collectivités ».

6.4. Travaux et fonctionnement de la BM

Le bâtiment de la centrale a maintenant 40 ans, et même si son état général est bon il exige une remise à niveau importante.

Les travaux prévus, comme ceux de réfection de la salle d'exposition au sous-sol, ou encore la peinture dans la salle jeunesse, perturbent le fonctionnement de certains services. Un calendrier est donc fixé pour ces travaux de manière à prévoir la manière dont les personnels de la BM pourront être employés à ce moment.

De même, le dossier de la réinformatisation de la centrale et du réseau est régulièrement exposé en réunion de direction à titre d'information. Le budget, les ressources, les dates de travaux, l'ampleur du plan, le cahier des charges sont évoqués afin que les participants puissent poser des questions ou faire des suggestions.

D'autres travaux mineurs sont prévus comme la réfection de la toiture du garage, la peinture dans des bureaux, etc. La panne prolongée du monte-charge est un sujet de préoccupation.

Enfin, le réaménagement du jardin de la BM par les services municipaux est confirmé.

La réunion de direction traite également des questions financières. L'exécution du budget est loin d'être complète notamment pour certains services qui n'ont pas dépensé suffisamment, ce qui fait l'objet d'un rappel.

Les marchés à renouveler sont annoncés. En particulier pour celui des périodiques, une enquête par questionnaire est lancée afin de connaître le point de vue des responsables de service sur l'opportunité d'abandonner certains abonnements.

Le calendrier des autres réunions est annoncé lors de la réunion de direction. Le bilan de celles-ci est rapporté lorsqu'il sert la discussion.

Le fonctionnement interne de la BM est défini par un règlement intérieur qui a été approuvé par le conseil municipal et qui entre donc en vigueur. Cette question est d'autant plus d'actualité que des problèmes d'insécurité surviennent dans une bibliothèque de quartier et donnent lieu à un dépôt de plainte de la part de la victime.

De même, l'harmonisation horaire des services doit être approuvée par la tutelle. Lors de la période des vacances, les horaires d'ouverture sont réduits, mais jusque-là sans harmonisation des lettres d'information des usagers, ce qui sera fait. Le même problème demeure pour les conditions d'emprunt qui ne sont pas définies de la même manière partout.

Une longue panne informatique générale qui a paralysé le catalogue de la BM fournit au directeur l'occasion d'une mise au point. L'impossibilité d'utiliser le catalogue ne doit pas conduire à la fermeture d'un ou de plusieurs sites, surtout sans en référer à la centrale. La direction du réseau est unique, ce genre d'initiative est malvenue.

Sur le plan documentaire, la réunion aboutit fréquemment à des réajustements des politiques documentaires, ou à des compléments. C'est là que l'on décide de l'élaboration d'une bibliographie annuelle sur un thème donné (en relation avec l'actualité), que l'on annonce qu'un nouvel arrêt du bibliobus à côté de la gare de Lille-Flandres est créé pour tester les attentes du public. Les questions du découpage en tranches d'âges enfants pour le prêt de CD, ainsi que le désherbage de la réserve « enfants » sont tranchées dans cette instance. L'adéquation entre les achats d'ouvrages « large vision », assez coûteux et la faible demande du public concerné est mise en doute.

Plus globalement, on définit ou redéfinit les priorités dans certains secteurs tels que les CD et DVD. Autre exemple, en littérature, la question se pose de choisir entre coller aux modes (et acquérir en quantité les best-sellers) ou privilégier une approche plus ouverte et diversifiée. La demande du public doit être entendue dans les domaines des sciences et techniques et de la médecine. Les périodiques, lieux du débat public, ne sont pas oubliés

6.5. Et tant d'autres sujets...

Cette dernière partie, la plus hétérogène, rassemble des traces d'interventions sur des sujets épars mais importants pour la bibliothèque.

La réunion de direction est le lieu où sont examinées les relations avec d'autres institutions. L'Université Lille III demande l'organisation de visites d'étudiants de l'UFR IDIST (sciences de l'information) à la BM. On envisage de présenter les programmes de l'opéra de Lille dans les bibliothèques de quartier afin de sensibiliser de nouveaux publics à l'art lyrique et de le faire profiter des tarifs avantageux proposés. Les relations avec la « maison folie » de Wazemmes sont à définir, car cet équipement né de « Lille 2004 » doit trouver une vocation claire. La création éventuelle d'un centre régional des Lettres est évoquée.

Dans la perspective de la création prochaine du site web de la bibliothèque, on organise la remontée régulière d'information vers le webmaster.

Les acquisitions de livres d'artistes pour les bibliothèques de quartier sont confiées à Mme de Boel, conservateur en chef chargée du pôle patrimoine.

Un club d'écoute en discothèque pourrait être créé.

Enfin, le directeur explique les objectifs et le programme de son déplacement à Marseille pour l'inauguration de la nouvelle bibliothèque municipale. Il rendra compte de cette visite lors d'une prochaine réunion.

En conclusion de cette description ordonnée de la réunion de direction, on peut souligner l'étendue des sujets abordés et leur importance à court, moyen ou long terme.

La parole est libre mais non sans ordre. La distribution de la parole dans un groupe si restreint se fait sans heurt, et la réunion remplit son rôle d'échange et de consultation des cadres de la bibliothèque municipale. L'objectif d'associer chacun à une vision commune est atteint, ce qui autorise une répartition des tâches et une délégation des responsabilités.

7. Les réunions de services et les réunions transversales

Plusieurs types de réunions coexistent à la BM. D'une part, les services font régulièrement le point sur leur activité et exposent les difficultés qu'ils éprouvent à réaliser leurs tâches. D'autre part, les missions transversales qui nécessitent une coordination sont l'objet de réunions afin de clarifier, définir les moyens et objectifs. Enfin, plus ponctuellement, des comités de pilotage permettent de suivre l'évolution d'un projet, ici la réinformatisation de la BM de Lille.

7.1. Réunion des services de « lecture publique »

Cette réunion mensuelle rassemble le plus d'agents car plusieurs services sont concernés, ainsi que toutes les annexes.

M. le directeur, qui préside cette séance relativement décontractée, revient sur des informations données en réunion de direction, telles que le système d'échange d'informations organisé avec d'autres institutions culturelles de Lille (Opéra, Musée, etc.) ou la participation de la BM au 50^{ème} anniversaire de la FNAC.

Il expose les axes de la politique documentaire débattus en réunion de direction :

- _L'accent est mis sur le fonds documentaire ;
- _Le fonds de périodiques doit être renforcé, essentiellement en direction des bibliothèques de quartier ;
- _Le domaine scientifique, technique et médical sera développé car, alors qu'il est l'objet d'une demande importante de la part d'un large public en mal de vulgarisation, l'offre documentaire reste très faible ;
- _Un programme d'acquisitions de DVD musicaux sera réalisé ;
- _La bibliothèque professionnelle à destination des agents doit être complétée ;
- _La question est posée de l'usage des livres à large vision, dont on peut se demander s'ils répondent à un besoin perceptible.

Le directeur présente la chargée des ressources humaines et rappelle qu'elle est la seule interlocutrice en ce domaine de la BM.

La cellule de communication doit lancer une lettre d'information interne qui devra être régulièrement alimentée par les services.

Divers événements auxquels participe la BM sont évoqués afin d'anticiper leur préparation et d'organiser la mobilisation des agents concernés.

7.2. Réunion du service de prêt de CD-DVD

Le chef de service du service de prêt de CD-DVD et son adjointe présentent Mme Zalewski, chargée des questions de RH pour la BM.

Sont abordées les questions de mouvements du personnels, en particulier le déficit entraîné par le départ de deux agents. Le problème doit être éclairci au moyen d'un planning hebdomadaire qui mettrait en évidence ce manque. Au cœur des préoccupations on trouve la rotation des services du samedi, en particulier entre 17 h et 19 h.

Les mouvements de personnels ne peuvent être anticipés car un secret impénétrable règne quant aux désirs de chacun.

Autre question évoquée : l'usage des historiques sur les usagers est illégal, et doit donc être proscrit. Le logiciel a été programmé à l'origine pour garder *ad vitam aeternam* la trace des incidents individuels, ce qui est maintenant interdit. Défense est faite de parler aux usagers de ce système voué à disparaître. Le responsable du service et son adjointe s'occupent des problèmes avec les usagers.

L'achat de nouveaux bacs à CD est prévu de longue date, pour un montant de 10.000 euros. Les agents revendiquent aussi des améliorations matérielles telles que de nouveaux rideaux, de nouveaux chariots, une redécoration de leur salle de prêt, ainsi qu'un téléphone supplémentaire.

Il est décidé de diffuser le nouveau règlement intérieur.

Lors des inscriptions, le justificatif de domicile ne devrait plus être demandé.

Aujourd'hui, il n'existe pas de circuit du CD, et on débat pour savoir comment en organiser un.

7.3. Réunion d'information sur la réinformatisation

Un bref état de l'avancement est exposé aux agents présents par M. le directeur puis par le conservateur en charge du dossier. Les éléments annoncés ici sont le résultat des comités de pilotages mensuels organisés dans l'enceinte de la Bibliothèque, en présence de son directeur, et réunissant toutes les parties prenantes du projet.

L'appel d'offre relatif au câblage sera lancé prochainement. Le cahier des charges du logiciel est en voie d'élaboration. Quant au cahier des charges pour le matériel, il prévoit le renouvellement complet de 200 postes informatiques.

C'est un logiciel libre qui a été choisi pour équiper la BM, tant pour des raisons d'économie (pratique de la gratuité chaudement encouragée par les autorités de tutelle) que pour sa souplesse d'utilisation.

La mise en ligne du catalogue n'est pas possible pour le moment car le serveur de la mairie qui héberge le site de la BM ne dispose pas d'un pare-feu. A terme, lorsque le catalogue pourra être mis en ligne, de nouveaux services seront offerts aux usagers, tels que la possibilité de réserver un document ou suggérer un achat.

Le site est conçu comme un outil dynamique et collaboratif, qui permettra par exemple l'accès à un fonds d'images numérisées. Des périodiques comme *la Voix du Nord* peuvent être mis en ligne une fois numérisés.

Un groupe est mis en place afin de définir le contenu précis du site et son renouvellement.

Le projet est pris en charge financièrement par la mairie, avec une participation de la DRAC, de la Préfecture du Nord et de la région Nord-Pas-de-Calais.

7.4. Réunion « collectivités »

Cette réunion a pour but de fixer la politique de la BM avec les collectivités scolaires et associatives, qui sont des usagers importants de la lecture publique.

Parmi les activités organisées, des animations et des spectacles sont proposées dans le cadre scolaire en appui à la pratique de la lecture. De même, une journée « portes ouvertes » annuelle est organisée dans ce cadre afin de faire connaître les activités et les installations de lecture publique municipale. Il est prévu de coupler cette manifestation avec une exposition sur la bande dessinée. Deux projets d'exposition sont proposés, l'un est gratuit, proposé par les éditions Casterman, l'autre est payant.

Les relations avec les collectivités concernent la centrale et les bibliothèques annexes, il est rappelé que la communication est unique afin d'éviter les confusions et de manière à tenir à jour les contacts. La chargée de communication de la BM coordonne aussi ce niveau.

Les collectivités représentent 34 lieux de distribution de documents : crèches, écoles, points de rencontre parents enfants, centres sociaux, centre d'accueil de la petite enfance, comité d'entreprise tel celui de la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM), structure d'accueil des sans domicile fixe (SDF), structure d'accueil de patients atteints de la maladie d'Alzheimer, organismes de formation, la dernière « bibliothèque populaire », etc.

Il est envisagé d'explorer d'autres terrains, notamment les quartiers de Lille sud et de Wazemmes par exemple où des associations ou organismes pourraient devenir de précieux relais de la lecture publique.

Au quotidien, les problèmes de ce service ici abordés sont dans la délimitation de son intervention et dans la définition des objectifs à atteindre (non de manière quantitative mais qualitative).

Ainsi se pose le problème des collèges qui ne sont pas desservis par la bibliothèque municipale, mais pas non plus par la Bibliothèque départementale de Prêt (BDP).

Le directeur de la BM souhaite explorer les possibilités d'occuper ce terrain. A cette fin, une enquête sera menée dans les collèges lillois dans le but de connaître leurs besoins... puis de trouver les moyens d'y répondre.

Le partenariat avec les bibliothèques des établissements scolaires ne se limite pas au prêt de livres, mais contribue à l'harmonisation et à la diffusion des techniques bibliothéconomique (classement), tout en faisant connaître la BM à un public nouveau.

Les publics empêchés, comme celui de la prison de Loos, ou celui du CHR, peuvent être l'objet de nouvelles dessertes.

L'objectif défini à court terme est la lisibilité de l'offre du réseau de la BM et des bibliothèques de quartier, de manière à renvoyer les usagers individuels et collectifs vers les bibliothèques de quartier lorsque c'est possible.

L'offre, fait remarquer le directeur, est-elle suffisante en matière de santé par exemple ? Sachant que la moitié des utilisateurs d'internet professionnel consultent des sites sur la santé, donc qu'une demande existe, la réponse est non. Une fois ce déficit comblé, la BM pourra communiquer à ce sujet vers son public.

Une clarification des rapports entre le réseau de BM et son public « collectivités » est en cours, notamment dans la définition d'un guichet unique, d'un interlocuteur unique, à la BM dans un souci d'efficacité.

La mairie de Lille souhaite développer les réseaux de lecture publique, appuyés sur le savoir-faire de la BM. A cette fin, un projet éducatif global (PEG) est en préparation, dans le cadre scolaire et parascolaire, qui vise l'égalité des chances des jeunes lecteurs et la mise en avant de l'apprentissage de la lecture. C'est bien sûr l'occasion pour la BM de gérer les acquisitions de livres pour enfants, avec l'idée de constituer un fonds, alors que cette tâche est aujourd'hui laissée à des non-spécialistes. Le projet aura pour développement concret la création de 10 Bibliothèques centres de documentation (BCD) par an, en priorité dans les écoles

éloignées des bibliothèques de quartier. Le cahier des charges proposé par la Ville impose l'ouverture de ces équipements lors des temps non scolaires au grand public.

Dans ce cadre, la mairie opte pour la création d'emplois dans la mesure de un poste pour 5 BCD créées, ces emplois ressortissant de la BM. Dans un contexte de tension sur les budgets publics, cet effort remarqué est une chance pour la BM.

La question se pose de l'articulation la plus pertinente des moyens d'intervention entre le niveau central et le niveau déconcentré.

A l'occasion du PEG, la Ville découpe son territoire en 5 zones : Lille-sud, Wazemmes-Faubourg de Béthune, Bois-blanc-Vauban, Centre-Moulins, Fives-Saint-Maurice.

On s'interroge sur la possibilité d'étendre l'usage des espaces multimédias au-delà des horaires d'ouverture des bibliothèques de quartiers. En effet, celles-ci ont des horaires d'ouverture souvent limités à l'après-midi.

En conclusion de cette troisième partie, il est important de dire que le temps passé à se concerter dans des réunions à tous les niveaux de décision n'est pas inutile. L'organisation de lieux d'information directe permet aux agents d'exprimer leur avis et, en retour, permet d'obtenir l'assentiment de tous à la ligne définie par les cadres, une fois les clarifications données. Il ne s'agit pas d'un débat de type démocratique, la majorité ne signifie rien et on reste dans une relation hiérarchique. Mais cette relation seule n'est pas suffisante pour diriger et faire évoluer un établissement de 130 agents. Il faut aussi faire partager les objectifs définis. Les réunions renforcent le sentiment qu'un collectif et qu'un sens à l'action existent.

Pratique du service public

Au cours de ce stage, j'ai pu participer à certaines activités de la bibliothèque, la tenue d'événements, la rédaction d'un rapport sur le réaménagement de la salle de lecture de la centrale, et bien sûr les permanences du service public.

1. L'exposition, de la préparation au démontage

Comme l'analyse des réunions a pu le montrer précédemment, les événements, manifestations, expositions, sont nombreuses. D'où mon intégration aux équipes chargées de l'accrochage et du décrochage d'œuvres, du placement de livres d'artistes en vitrines, de la désinstallation de l'exposition « Reliures » et de la permanence lors de l'exposition de livres d'artistes sur les « 23 péchés ».

Le plus frappant est le travail effectué en amont de ces manifestations. Lorsque l'exposition est installée, nous sommes au dénouement d'une course d'obstacles qui peut s'étaler sur plus d'une année. La définition du thème de l'exposition, les modalités d'organisation, la recherche de partenaires scientifiques et financiers, le règlement des contraintes matérielles, et bien sûr le choix des pièces à exposer, sont un travail invisible au visiteur mais un préalable indispensable. La sélection des pièces en soi nécessite de consacrer de nombreuses heures à la connaissance des fonds, à la comparaison avec d'autres événements similaires, puis au choix proprement dit.

Cette partie du stage a donc été celle de l'organisation du temps, approche trop furtive mais suggestive.

2. Le service au public

L'expérience du service au public à la BM de Lille est primordiale. En effet, les chances de rencontrer le public que l'on sert en tant que conservateur sont assez faibles, sauf si les conservateurs sont intégrés aux équipes qui se succèdent au service du public ce qui est de plus en plus le cas.

A raison de trois heures par semaine, d'abord avec un moniteur expérimenté, puis en duo avec ma collègue Marie Didier aussi novice que moi, et enfin seul, j'ai effectué 10 séances de trois heures.

Le premier constat est simple. Au début, la diversité des requêtes du public est si grande que... l'on ne sait pas répondre à grand-chose ! A cela plusieurs raisons :

_une connaissance faible du fonds de la bibliothèque, de son organisation, de ses points forts ou faibles ;

_une maîtrise plus qu'approximative du système Dynix, dont l'ergonomie n'est pas le point fort. On rappelle ici que la souris n'est pas utilisable avec ce logiciel, ce qui oblige à utiliser exclusivement les touches du clavier, usage très éloigné des pratiques contemporaines.

_un décalage entre le savoir-faire de bibliothécaire et la demande du public, exprimée en langage naturel.

Au fur et à mesure du stage, des routines sont acquises pour les questions les plus communes : horaires, apprentissage de Dynix, accès à l'internet sur le même poste, agilité intellectuelle qui se développe dans le sens d'une retraduction plus rapide et efficace des questions des usagers.

Les principaux outils à la disposition de l'accueil sont le catalogue informatisé, les catalogues papier et le recours à l'internet qui permet l'accès au SUDOC ou au CCFR. Ils permettent de faire face à la majorité des demandes compte tenu de la diversité des publics, du collégien au chercheur universitaire, en passant par le

joueur de Trucmuche⁶ et les usagers occasionnels. A titre d'anecdote, un homme en partance pour une destination belge nous demande une carte routière pour un usage immédiat. Le fichier des dossiers de presse en accès libre est en général ignoré des usagers, et l'agent les y renvoie fréquemment.

La relation entre l'accueillant et l'accueilli est en général assez simple, il n'y a pas de position en surplomb de l'un sur l'autre. Les situations plus tendues se produisent lorsque l'usager est d'humeur bougonne ou querelleuse. Cette attitude est parfois explicable par un dysfonctionnement important de la BM, telle la panne prolongée de l'ascenseur des magasins. La règle en la matière est de garder une parfaite maîtrise de soi, la menace contre les personnes n'ont pas cours à la centrale (nous avons vu ce qu'il en était dans certaines bibliothèques de quartier).

L'engorgement à certaines heures est également un problème. Le mardi matin, lors de la réouverture de la BM après le week-end, le mercredi après-midi ou le samedi après-midi, l'agent de permanence est assailli de demandes diverses qu'il est délicat de satisfaire. A ce moment, les réponses aux appels téléphoniques doivent être écourtées autant que possible, ce que certains usagers ne comprennent pas toujours.

Parmi ses prérogatives, l'agent à l'accueil doit aller chercher les documents de la réserve demandé en consultation sur place, en particulier les manuscrits du fonds ancien. Quitter son poste n'est pas toujours aisé en période d'affluence.

Selon le moment, l'agent dispose de plus ou moins de temps pour répondre de manière précise à une question. La demande d'aide pour un exposé par exemple peut être traitée très au fond dans une plage horaire creuse. Cela dit, la tentation de faire à la place du lecteur n'est pas toujours bonne à suivre car notre démarche doit être pédagogique. Mieux vaut apprendre à l'usager à se servir lui-même du catalogue, en particulier en maîtrisant le système des mots-clé.

A cet égard, on notera le décalage entre la perception du bibliothécaire et celle du public. Il est fréquent lors de la recherche d'un document que le lecteur conseille tel mot clé (« kanak » par exemple), alors qu'il n'existe pas dans le langage contrôlé utilisé professionnellement. On peut y voir d'une part l'effet de l'usage de l'internet où le langage naturel est utilisé, et d'autre part la méconnaissance

⁶ Jeu à base d'énigmes organisé chaque année par la Voix du Nord.

(normale) de la part de l'utilisateur des méthodes d'indexation. Comme le dit l'adage, « le lecteur préfère le bruit de la recherche sur internet au silence de nos catalogues », ces derniers lui semblent d'un usage non intuitif.

L'agent à l'accueil passe un temps important à expliquer les différents régimes d'inscription à la BM. A l'accueil, les usagers peuvent uniquement s'inscrire à l'Etude pour la consultation sur place, gratuitement, pour un an, sur simple présentation d'une pièce d'identité (entendue au sens le plus large), à moins qu'ils ne préfèrent une carte journalière.

Il faut souvent répéter aux usagers qu'ils ne peuvent s'inscrire pour les services de prêt qu'après d'eux, et durant les heures d'ouverture desdits services. Or, si l'Etude ouvre 44 h par semaine, les services de prêt n'ouvrent que 32 h par semaine ce qui occasionne parfois une déception.

Pour la même raison, l'accueil est souvent sollicité pour recueillir des retours de livres ou de CD ou de DVD, sans avoir d'équipement adéquat. Ces retours sont ensuite récupérés par les services concernés.

Les tarifs d'inscription au prêt varient en fonction du lieu d'habitation et des options choisies : la bibliothèque est obligatoire, mais l'utilisateur peut s'inscrire soit à la discothèque, soit à la vidéothèque, soit à tout ensemble. Les tarifs sont votés en conseil municipal.

Les détails pratiques sont maintenant consignés dans un petit *Guide de la bibliothèque municipale de Lille*, flambant neuf, mais peut-être un peu compliqué à lire. J'ai proposé afin de simplifier les inscriptions de rassembler sur une demi feuille A4 les principaux renseignements sous la forme d'une foire aux questions (FAQ), à savoir combien de documents (livres, CD, DVD) on peut emprunter, pour combien de temps, où on peut les rendre dans le réseau et ce qui se passe en de perte de documents ou de retard.

L'agent à l'accueil doit aussi s'occuper des inscriptions dans certaines activités, telles que l'internet ou les ateliers manuels qui accompagnent l'exposition « Reliure ».

Au total, cette expérience au contact du public est très enrichissante et permet un apprentissage rapide quoique superficiel dans mon cas des ressources de la BM. La somme de connaissances à mobiliser pour effectuer ce travail est considérable.

3. Le réaménagement de la salle de lecture de la centrale

Mon stage n'étant pas accompagné d'un sujet de mémoire, il a été convenu qu'un projet de mémoire portant sur le réaménagement de la salle de lecture de la centrale me serait confié pendant ma présence à la bibliothèque.

L'ampleur de la réorganisation envisagée m'a conduit à m'intéresser aux rapports entre les services cohabitants à la centrale et à la possibilité de modifier la répartition des tâches entre eux.

A base d'entretiens avec les responsables des services concernés, avec les agents et à partir des documents d'évaluation produits par la bibliothèque elle-même, j'ai élaboré le document annexé au rapport de stage, qui a été présenté à la direction de la BM en fin de période.

On ne pouvait trouver de manière plus pédagogique de faire le tour des fonctions et des missions de la BM dans une perspective dynamique. Ce texte est maintenant entre les mains des agents de la bibliothèque qui en feront le meilleur usage.

Conclusion

Lors de l'accueil des stagiaires ENSSIB, M. Dominique Arot, directeur de la Bibliothèque municipale, avait déclaré avec humour que nous étions « venus voir ce qu'il ne faut pas faire ». Après 12 semaines passées avec les agents de cet établissement, il apparaît que ce propos liminaire reflétait un excès de modestie au regard des atouts nombreux que compte la bibliothèque municipale de Lille.

Certes, du retard a été pris par rapport aux bibliothèques plus récentes en termes d'équipement, mais la prochaine réinformatisation doit remédier à ce problème. La question du bâtiment de la centrale sera posée à moyen terme afin de proposer une offre culturelle à la hauteur des besoins des citoyens lillois et métropolitains.

La richesse de la BM de Lille réside dans les hommes et les femmes qui y travaillent, souvent avec passion et conviction. C'est peut-être là, d'abord, que l'effort porte. Mais la bibliothèque est riche aussi de son fonds, notamment ancien, et de sa situation géographique enviable (proche de la gare TGV de Lille-Flandres, on peut la rallier facilement depuis Paris, Londres ou Bruxelles).

La position du conservateur stagiaire, en surplomb du fonctionnement normal de son établissement d'accueil, lui permet de s'intéresser aux différentes fonctions de la bibliothèque et de voir comment travaillent ses futurs collègues. L'observation a été facilitée dans mon cas par la mission qui m'avait été confiée sur le réaménagement de la salle de lecture, travail qui trouvait des développements dans l'organisation des services et l'amélioration du service rendu aux usagers. Il était important de saisir vite et du mieux possible les pratiques propres à l'établissement, à ses agents, leurs contraintes et leurs avantages. Les perspectives stratégique et historique m'étaient données par les entretiens tant formels qu'informels avec l'équipe de direction. Enfin, la participation aux activités de tous ordres de la bibliothèque a contribué à l'incorporation par le stagiaire que

j'étais des normes de comportement, des codes culturels et, plus généralement, du métier de conservateur.

C'est assurément une grande chance pour un stagiaire que d'acquérir de l'expérience dans un établissement qui a un projet, dont l'équipe de direction donne un sens à son action dans la durée et relève le défi de nombreuses années de sous-investissement. C'est à cette équipe, que j'élargis volontiers à tous ceux et toutes celles qui m'ont accordé de leur temps, que j'adresse mes remerciements pour ce qu'elle m'a enseigné.

Bibliographie

Crombez, Odette-Hélène, et *alii.*, *La Bibliothèque municipale de Lille*, Lille, Bibliothèque municipale de Lille, 1965. [brochure éditée à l'occasion de l'inauguration du bâtiment]

Haquet Claire, *Aspects de la lecture publique à la Bibliothèque municipale de Lille*, rapport de stage pour le DCB12, 2003.

Rapport d'activité, Bibliothèque municipale de Lille, 2003.

Rapport d'activité, Médiathèque Jean Lévy, 2002.

Annexe

Réaménagement de la salle de lecture en salle de prêt adulte

Bibliothèque Jean Lévy - LILLE

17 XI 2004

Cette étude a été présentée le 17 novembre 2004 à M. Dominique Arot, directeur de la bibliothèque municipale de Lille, à Mme Isabelle Duquenne conservateur, à MM. Didier Queneutte et Jean Vanderhaegen, bibliothécaires, ainsi qu'à Mlle Marie Didier, élève conservateur.

Historique

Une première réunion a eu lieu le 7 septembre 2004 en présence de Mme Isabelle Duquenne, MM. Didier Queneutte, Jean Vanderhaegen, Mlle Marie Didier, Mme Danièle Desmons et moi-même. Dans le cadre de la transformation de la salle de consultation de Jean Lévy en salle de prêt adulte, une réorganisation des services de consultation, de prêt adulte et de prêt de CD-DVD est prévue afin de mutualiser leurs moyens et en vue d'une ouverture au public plus étendue et harmonisée. Une première répartition théorique des postes est envisagée :

- _1 poste permanent (PP) en salle d'actualités et internet au Rez-de-chaussée ;
- _2 PP (minimum) au service CD-DVD ;
- _2 PP (minimum) à l'accueil centralisé au Rez-de-chaussée ;
- _1 PP en salle Chercheurs ;
- _1 PP au service des périodiques ;
- _2 PP (minimum) au service Prêt adulte, au 1^{er} étage.

Les « postes permanents » (PP) sont les postes à pourvoir de manière continue durant toute la durée hebdomadaire d'ouverture des services. Ils recouvrent le temps passé au service du public.

Par ailleurs, le travail interne aux services est abrégé en Wi.

C'est à partir de cette base de 9 PP, et de l'hypothèse « haute » d'une ouverture maximale de 44h hebdomadaires (10h-19h du mardi au vendredi puis 10h-18h le samedi) de tous les services aux lecteurs, sauf le secteur jeunesse, que nous avons empiriquement travaillé d'abord, d'autres hypothèses seront étudiées par la suite.

L'enquête a été menée par entretiens avec les responsables de services, Mme Isabelle Duquenne, Didier Queneutte, Jean Vanderhaegen, Jean-Luc Hanot et Véronique Menet. Par ailleurs, cette réflexion est nourrie d'échanges avec Mme Isabelle Westeel et Marie Didier. Qu'ils soient tous remerciés pour le temps qu'ils ont bien voulu m'accorder et leurs précieux conseils.

1. Calcul du volume horaire théorique hebdomadaire en configuration nouvelle

1.1 Service CD-DVD

Le service emploie 9 agents qui effectuent un service de 294 h ($6 \times 35 \text{ h} + 3 \times 28 \text{ h}$), dont 129 h au prêt, accueil et inscriptions, et 165 h au travail interne.

Nous proposons un accueil de 2 ou 3 PP selon les plages horaires, qui équivaut à 2,5 PP si l'on évalue arbitrairement les périodes de pointe à 50% du temps d'ouverture. Ceci représente 110 h au contact du public par semaine.

Le volume horaire consacré au travail interne, rangement, équipement est inchangé à 165 h.

Soit 275 h

Le résultat semble paradoxal, car il aboutit à une diminution du nombre d'heures travaillées du service qui passe de 294 h à 275 h. Ce paradoxe s'éclaire lorsque l'on précise que le premier chiffre comptabilise aussi les besoins en remplacement divers (maladie, congés, formation, etc.) qui permettent au service de tourner régulièrement, alors que le second n'en tient pas compte pour la partie « service public ». **Ce facteur sera réintroduit plus tard. L'amplitude horaire plus grande s'accompagne de la décharge des missions d'inscription des usagers et de retour, au profit de l'accueil centralisé.**

1.2 Service Prêt adulte

Le service emploie 6 agents qui effectuent 203 h (35 h x 5 + 28 h), dont 75 h au public et 128 h en travail interne (acquisitions, rangement, équipement, inscriptions...).

Notre hypothèse de répartition horaire est dépendante du nombre d'ouvrages pouvant être placés en accès libre dans l'actuelle salle de consultation. Plusieurs données entrent en considération.

D'une part, la situation présente du service de prêt adulte n'est pas satisfaisante, avec un engorgement fréquent de la salle, une surdensité d'ouvrages (41.000 livres et 650 m linéaires, des espaces de circulation réduits en deçà du minimum pratique), une offre documentaire en partie obsolète, des agents trop peu nombreux pour travailler correctement. Les missions de rangement sont assurées au prix d'une ouverture réduite du service, le nettoyage des documents est impossible ce qui nuit à la présentation des ouvrages et à l'allure générale du fonds.

D'autre part, la mise en accès libre de certaines collections aujourd'hui dépendantes de l'Etude avait fait penser à l'augmentation de l'offre,

jusqu'à 80.000 livres. Or, cette possibilité semble illusoire, car elle reviendrait à redensifier ce que l'on cherche à dédensifier. En un mot, doubler l'offre documentaire en accès libre dans une salle elle-même deux fois plus grande nous fait revenir à la situation originelle. La sagesse commande donc d'en rester à l'offre actuelle de 40 à 45.000 ouvrages au maximum pour tenir compte de la rotation accrue des documents, offre qui devra être sérieusement révisée sur le plan qualitatif, notamment grâce au fonds de l'Etude. Ajoutons que l'on ne peut envisager l'extinction des places assises en salle de lecture, pas plus que celles en consultation des CD-ROM...

En conséquence, si l'on en reste à l'offre de 40.000 ouvrages, on peut estimer que le temps de travail interne du service reste égal. Cependant, si l'on parie sur une rotation accrue des collections revues et actualisées, et si l'on prend en compte les besoins légitimes en temps pour le rangement et le nettoyage des documents, il faut logiquement consentir à une augmentation du temps consacré au travail interne. Une estimation plausible est de l'ordre de 20%.

Le travail interne de rangement des ouvrages au long de la journée permet d'assurer une présence effective et régulière dans la salle. Ce point est à souligner car, une fois la salle équipée de rayonnages, la surveillance de la partie opposée à la banque de communication sera plus difficile qu'aujourd'hui.

Nous proposons une permanence de 2 à 3 PP, toujours en fonction des périodes de pointe de fréquentation par les usagers, soit 2,5 PP qui représentent 110 h de prêt. Dans la nouvelle configuration, le temps de travail interne pourrait être porté à 128 h x 1,2 = 154 h.

Soit 264 h

L'ouverture plus longue du service et le rattrapage sur le travail interne, malgré le transfert des inscriptions à l'accueil centralisé, aboutissent à **une augmentation sensible du volume horaire : 264 h au lieu de 203 h déclarées actuellement.**

Elle traduit plus que tout l'effort que doit consentir la bibliothèque dans ce service. **Ce calcul théorique ne comprend pas de marges de manœuvre pour le service au public qui seront réintroduites ultérieurement.**

NB : l'Etude affecte 4 h par semaine au rangement des ouvrages en accès libre de la salle de consultation.

1.3 Postes liés à l'Etude

L'Etude regroupe 13 agents qui fournissent un total de 427 h (9 x 35 h + 4 x 28 h). Actuellement, ils effectuent en moyenne 7,5 h de service public par agent, soit 98 h. Le travail interne prend donc 329 h, ce qui devrait rester stable.

Il faut intégrer au calcul les services effectués par les trois agents en charge de l'internet pour le public⁷ : 22 + 12 = 34 h.

Les heures consacrées à la surveillance de la salle de consultation des CD-ROM ne sont pas comptabilisées en sus car les agents responsables sont déjà pris en compte ailleurs ou associent cette surveillance, pour le moins calme, à d'autres activités. Les postes de consultation des CD-ROM, peu fréquentés, peuvent être réduits à un seul poste lors de la réorganisation des services et cette activité doit être maintenue.

Le volume horaire consacré au public se monte à 132 h, et celui du travail interne à 329 h.

Le nombre d'agents au contact du public sera mécaniquement en augmentation, du fait de la création de nouveaux PP au rez-de-chaussée en salle d'actualités et à l'accueil centralisé. En voici le détail :

⁷ Karima Hadjas, qui s'occupe du service internet et de la surveillance de la salle de consultation des CD-ROM, doit être titularisée à temps plein, et peut donc continuer à effectuer 22 heures par semaine de service public. Céline Soyez et Patrick Daney-Sandras passent d'ores et déjà 12 h et 3 h par semaine au service public internet. Les 3 heures de Patrick Daney-Sandras sont déjà comptées dans le total de l'Etude.

_Service Chercheurs : 1 PP.

_Service périodiques / accueil 1^{er} / magasins : 1 PP.

Nouveaux postes :

_Salle d'actualités : 1 PP.

_Accueil public centralisé / inscriptions / retours : 1,5 PP soit 1 à 2 agents en fonction des périodes normales ou de points.

Au total, 4,5 PP x 44 h + 329 h = 527 h

Soit 527 h

NB 1 : le poste en salle d'actualité n'est qu'une création partielle, car les agents actuellement employés à l'animation du service internet au public seront versés dans cette salle pour y continuer la même activité qui devra être étendue aux horaires communs.

NB 2 : l'accueil centralisé est de fait, par construction, commun aux trois services concernés. Les conséquences en seront tirées plus loin.

Le total des PP est de 9,5 en moyenne, assez proche de l'estimation initiale. Cette répartition comprend des périodes « basses » à 8 PP et des périodes « de pointe » à 11 PP qui seront à déterminer.

La comparaison avec la situation actuelle est malaisée du fait de l'hétérogénéité des horaires d'ouverture actuels. En période d'ouverture maximum, le service mobilise 2 agents à l'Etude, 1 pour la salle de consultation des CD-ROM, 3 à 4 personnes au prêt de CD-DVD, 3 à 4 personnes au prêt adultes et 1 autre au service internet, soit entre 10 et 12 agents.

La nouvelle organisation des services occuperait théoriquement 1066 h par semaine. Ce total se décompose en 648 h de travail interne et 418 h de service au public.

Il faut réintroduire ici les « forces de frottement » de l'organisation. Si l'on évalue à 1 agent par semaine et par service les absences de tous ordres, soit approximativement 10% des effectifs, alors une différence du même ordre de grandeur entre le total horaire théorique et le total horaire calculé par rapport aux temps de travail des agents n'est pas anormale afin d'éviter les à-coups. Afin d'être sûr d'assurer vaille que vaille le service entier, ce volant de sécurité doit être conservé **pour le service au public** puisque le travail interne semble déjà fonctionner avec cette marge de manœuvre. Ceci porte le total du **temps de travail recommandé à 1108 h**.

Les 28 agents concernés effectuent théoriquement 924 h (20 agents à 35h et 8 agents à 28h), masse qui permet d'absorber les absence et autres aléas du travail collectif. Comme nous l'avons noté plus haut, les agents de l'internet au public assurent 34 h de plus au public. De plus, plusieurs personnes participent aux activités d'accueil que l'on doit intégrer dans le bilan (Mmes Catherine De Boel, Isabelle Westeel, Isabelle Duquenne et Jocelyne Champeaux, à raison de 3 h hebdomadaires respectivement). **Ceci porte le total effectif réel à 970 h**.

La différence entre le total actuel et celui dans la nouvelle configuration des services se monte à 138 h, soit l'équivalent de 4 agents à 35 h. La décision de créer ces postes est dépendante de la volonté politique de notre autorité de tutelle. L'idée d'un redéploiement des agents entre les annexes et la Centrale peut être envisagée.

Après cette étude de cas empirique, nous proposons une généralisation à plusieurs scénarios suivant différentes propositions de modulation horaire.

2. Les effets de la modulation horaire

Les quatre hypothèses ont en commun de compter à hauteur de 648 h le travail interne (appelé Wi).

**TABLEAU DE L'EXISTANT DU SERVICE PUBLIC,
AVEC PROJECTION DE LA NOUVELLE ORGANISATION**

Dénomination des services	Organisation actuelle (en h)	Nouvelle organisation	Dénomination des services
Prêt adulte	75	2,5 PP	Prêt adulte / Etude / CD-ROM
CD-DVD	129	2,5 PP	CD-DVD
Etude	98	1 PP	Salle d'actualités / internet
Internet & CD-ROM	34	2 PP	Etude / Chercheurs / périodiques / Banque de communication
		1,5 PP	Accueil centralisé
Total	336 (avec marges)	9,5 PP (sans marge)	Total

Ce premier tableau est un schéma général ; la comparaison terme à terme de l'actuelle et de la nouvelle organisation ne sont qu'indicatives car il faut réintroduire dans les projections une marge de manœuvre pour le service public. Les scénarios exposés ci-après permettent en revanche de se rendre compte des effets de la modulation des horaires d'ouverture sur la création de postes.

Hypothèse 1 (résumé) : L'hypothèse jusque-là retenue prévoit une ouverture hebdomadaire de 44 h des services, **de 10 h à 19 h du mardi au vendredi puis de 10 h à 18 h le samedi**, c'est-à-dire 1 PP = 44 h.

Une marge de 10 % est ajoutée au temps de service public prévu.

$$Wi + 9,5 \text{ PP} \times 1,1 = 648 + 9,5 \times 44 \times 1,1 = 1108 \text{ h}$$

La comparaison avec le volume horaire actuel de 970 h montre un déficit de 138 h, soit l'équivalent de 4 agents à 35 h hebdomadaires par rapport au total actuel.

Hypothèse 1bis (non représentée dans le tableau): Elle suppose une **harmonisation totale des horaires d'ouverture de 10 h à 19h, tous les jours y compris le samedi**, soit 1 PP = 45 h.

$$W_i + 9,5 \text{ PP} \times 1,1 = 648 + 9,5 \times 45 \times 1,1 = 1118 \text{ h}$$

Le déficit en heures est ici de 148 h, soit l'équivalent de plus de 4 agents à 35 h.

Hypothèse 2 : On envisage une **ouverture harmonisée de 11 h à 19 h tous les jours, y compris le samedi**.

$$W_i + 9,5 \text{ PP} \times 1,1 = 648 + 9,5 \times 40 \times 1,1 = 1066 \text{ h}$$

Ceci ramène le déficit à 96 h, soit l'équivalent de 2 agents à temps plein et un agent à 80 %.

Hypothèse 3 : Cette fois, l'ouverture des services au public serait **harmonisée de 12 h à 19 h tous les jours, y compris le samedi**, toujours avec la condition d'organiser la rotation entre les agents.

$$W_i + 9,5 \text{ PP} \times 1,1 = 648 + 9,5 \times 35 \times 1,1 = 1014 \text{ h}$$

L'écart avec le total actuel est ici de 44 h, l'équivalent de moins de deux postes de 28 h.

Notons que si le travail interne est donné constant, **c'est la présence au public qui est la variable**.

Le scénario 3 consiste simplement en un redéploiement des horaires sans offrir de service supplémentaire. Les scénarios 1, 1bis et 2 proposent une véritable offre nouvelle de services au public.

Dans tous les scénarios, **les créations de postes correspondent quasi exclusivement à une amélioration du service au public**.

BILAN DES HYPOTHÈSES PROPOSÉES EN HEURES

	Organisation actuelle	Hypothèse 1 (progression en %)	Hypothèse 2 (progression en %)	Hypothèse 3 (progression en %)
Service public ⁸	348	460 (+ 32 %)	418 (+ 20 %)	366 (+ 5 %)
Travail interne ²	622	648 (+ 4 %)	648 (+ 4 %)	648 (+ 4 %)
Total	970	1108 (+ 14 %)	1066 (+ 10 %)	1014 (+ 4,5%)
Création postes en équivalence	/	4 postes à 35 h	2 postes à 35 h 1 poste à 28 h	2 poste à 28 h

3. Commentaires et remarques sur l'organisation envisagée

3.1 Des rapports clarifiés entre services et fonctions centrales

Une nouvelle organisation nécessite une certaine souplesse entre services, plus de polyvalence des agents, et par conséquent une capacité d'arbitrage plus marquée qu'aujourd'hui dans la répartition des agents. Par ailleurs, cette souplesse peut correspondre à certains souhaits des agents pour éviter l'ennui d'un travail répétitif (par exemple à l'accueil central).

Les plannings seront plus difficiles à établir qu'aujourd'hui. On peut émettre l'hypothèse que 20 h par semaine seront nécessaires pour les constituer. La difficulté est redoublée par la nécessité d'organiser une rotation des permanences le samedi.

⁸ Ces données sont harmonisées et prennent en compte les « forces de frottement » évaluées à 10 % du temps.

L'exemple de l'organisation de la BM de Marseille est à observer. Chaque service y doit un certain nombre d'heures à l'accueil central. Cette responsabilisation des services vise à simplifier l'organisation des plannings, qui deviennent sinon l'objet d'un marchandage permanent. Bien évidemment, il importe que ces services aient effectivement les moyens de répondre à la demande.

La question de l'appartenance des agents à un service se pose finalement. Or, la suppression d'un échelon hiérarchique – les responsables des services – semble de nature à concentrer les problèmes de personnels actuellement réglés en interne sur l'échelon supérieur, à savoir Mme Isabelle Duquenne, responsable du Pôle Jean Lévy. De plus, l'organisation en services prévaut pour la lisibilité des tâches de chacun même si, dans les faits, des savoir-faire sont transversaux (le prêt de livres et de CD est bien le même métier et ne nécessite pas de qualifications spécifiques) ce qui pourrait être la base d'une plus grande mobilité des agents.

3.2 La nécessaire formation des agents

Les projections reposent sur un postulat qui n'est pas encore évalué : celui de l'égalité de compétences entre les agents. Les profils de postes n'ont pas été pris en compte dans cette étude. Après la formation liée à la réinformatisation, ne faudrait-il pas prévoir une formation, même basique, consacrée à l'accueil et à la connaissance de la bibliothèque elle-même ? L'expérience du service au public révèle que l'étendue des savoirs à mobiliser est considérable. Les usagers viennent à la bibliothèque avec des demandes d'une extrême diversité qu'il est difficile d'appréhender.

L'intérêt de la formation serait de synthétiser et d'harmoniser l'accueil du public, en promouvant une mise en commun des connaissances sur les pratiques.

On peut s'inspirer de l'exemple de la Bibliothèque publique d'information (BPI) qui utilise un système de cahiers à l'usage des permanenciers dans lesquels sont réunies les consignes et les réponses aux demandes repérables du public. Un assistant y est responsable de la « qualité de l'information ».

3.3 Des possibilités de simplification du travail

Certaines simplifications du travail semblent possibles : fin des vérifications des CD et DVD en retour ; rédaction d'une sorte de foire aux questions (FAQ) sous une forme simplifiée à donner automatiquement aux nouveaux inscrits.

Par ailleurs, la réinformatisation et la multiplication des postes en accès libre doivent permettre l'accès à un catalogue ergonomique et accessible directement aux usagers, même si on ignore l'effet sur la quantité de travail évitée ou ajoutée ; enfin le retour des documents peut être en partie automatisé pour alléger le nombre de postes de l'accueil du Rez-de-chaussée. A ce niveau peut se poser le problème de la capacité des magasiniers à traiter un flux accru de documents.

3.4 La lourde tâche de l'équipement de la nouvelle salle de prêt

La question du choix des collections à mettre au public au 1^{er} étage se pose. Le travail de sélection à lui seul mobilisera les cadres de la BM dans des conditions difficilement compatibles avec leur service habituel. La mise en place des collections nécessitera une immobilisation des services du premier étage durant plusieurs jours.

La fusion des collections de l'Etude et de l'actuel Prêt adultes est souhaitable afin de proposer aux usagers une offre accrue de documents au prêt. L'équipement d'un ouvrage provenant de l'Etude pourrait se faire à la demande, immédiatement, afin d'éviter une procédure systématique, très lourde et inutile pour la grande masse du fonds actuellement en magasin.

3.5 Une nouvelle géographie des lieux

La géographie des services est un point capital du réaménagement de la BM. Un consensus se dégage pour la création d'un accueil centralisé au rez-de-chaussée qui serait à la fois un élément moteur de la réorganisation et de la mutualisation des personnels.

L'hypothèse d'une répartition sur deux niveaux⁹ des collections d'ouvrages en accès libre est envisagée puis écartée. Elle présente le défaut d'éclater les collections mais aussi d'empêcher la réinstallation plus favorable du service des périodiques et du service des mal-voyants. Ce dernier est installé au 1^{er} étage, ce qui est malcommode pour les usagers et le personnel du service.

La concentration des services de prêt au 1^{er} étage permet de libérer la pièce du rez-de-chaussée afin de créer une salle d'actualités pour les périodiques, équipée de terminaux internet et d'accueillir le service de lecture pour tous.

Enfin la suppression de la cloison entre la salle de consultation et l'actuelle salle des périodiques permettra d'agrandir la future salle de prêt.

En guise de conclusion, des innovations majeures vont intervenir prochainement dans le fonctionnement de la BM de Lille avec la création d'un site internet et la réinformatisation du réseau de bibliothèques. Cette évolution crée une incertitude quant aux flux du public, difficilement prévisibles, même si des constantes demeureront (le mercredi et le samedi après-midi sont les demi-journées les plus populeuses).

De la même manière, la diminution du nombre de places assises en salle de prêt aura un impact sur la fréquentation de la BM et sur le comportement des usagers, sans qu'il soit possible de l'anticiper avec certitude. Le filtrage des lecteurs en consultation peut être envisagé afin de privilégier un public d'utilisateurs des

⁹ A la fois dans la salle de prêt actuelle et dans la salle de consultation du 1^{er} étage.

services de la BM par rapport au public qui vient simplement rechercher la quiétude d'une salle de travail.

Le réaménagement de la salle de lecture est non seulement envisageable mais indispensable afin de satisfaire les usagers pour l'heure frustrés d'un service de prêt accueillant et ambitieux sur le plan qualitatif, mais aussi de conforter les agents qui ont la volonté essentielle de satisfaire le public.

L'objectif est bien de faire revenir un public qui, malgré les efforts déployés jusqu'ici, a tendance à faiblir. La gratuité d'inscription à la médiathèque, à l'exemple éloquent de Arles et Nîmes, peut constituer une dernière piste à explorer dans ce sens.

Laurent Matejko

Elève conservateur DCB13