

**Rapport de stage :**

**Stratégies de service public et politique  
documentaire à la bibliothèque municipale  
de Fresnes**

**François NAWROCKI**

Stage effectué sous la direction de Thierry Giappiconi  
Directeur de la bibliothèque municipale de Fresnes

# Sommaire

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>DIMENSIONS D’UN STAGE EN BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE : DE L’ACCUEIL DU PUBLIC AUX ENJEUX DE GESTION.....</b>	<b>5</b>
1. PRÉSENTATION DE LA BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE FRESNES .....	5
1.1. <i>Histoire</i> .....	5
1.2. <i>Réseau</i> .....	6
1.3. <i>Statut et tutelle</i> .....	7
2. PRINCIPES DE SERVICE DU PUBLIC EN BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE .....	8
2.1. <i>Les devoirs d’une bibliothèque publique</i> .....	8
2.2. <i>Connaître son public et ses besoins</i> .....	9
3. LA BIBLIOTHÈQUE EN ACTION : DES PRATIQUES ET DES OUTILS PERFORMANTS 11	
3.1. <i>Un bâtiment fonctionnel</i> .....	11
3.2. <i>Un mode de gestion résolument moderne</i> .....	12
3.2.1 Le plan stratégique .....	13
3.2.2 Une culture de projets .....	14
3.2.3 Les ressources humaines .....	15
3.2.3.1 Composition du personnel .....	15
3.2.3.2 Compétences et répartition des tâches.....	15
3.2.3.3 Complémentarité et cohésion.....	17
3.2.3.4 Réunions de service .....	18
3.2.4 Un effort d’évaluation permanente .....	19
3.2.5 La gestion financière .....	19
3.3. <i>Une action enracinée dans les partenariats</i> .....	20
3.3.1 De multiples formes de partenariat .....	20
3.3.2 En matière de jeunesse et de documentation scolaire.....	21
3.3.3 En matière d’amélioration de l’offre documentaire.....	22
3.4. <i>Pratiques bibliothéconomiques</i> .....	23
3.4.1 L’importation de notices de la BnF.....	23

3.4.2	Quelques particularités du circuit du document .....	24
3.5.	<i>La bibliothèque, lieu vivant : accueil du public et animations</i> .....	24
3.5.1	L'accueil et l'orientation du public.....	25
3.5.2	Les animations .....	26
4.	DES RÉSULTATS POSITIFS EN DÉPIT DE QUELQUES FAIBLESSES .....	27
<b>ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN STRATÉGIQUE DE</b>		
<b>DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIONS D'HISTOIRE .....</b>		<b>29</b>
1.	DÉFINITION DE L'EXTENSION DU DOMAINE, DES OBJECTIFS ET DES MOYENS .	29
2.	UNE SEGMENTATION ADAPTÉE AUX OBJECTIFS .....	31
3.	PLANIFICATION DU PROJET .....	33
4.	DÉSHÉBAGE, RÉSERVE ET ACQUISITIONS .....	35
4.1.	<i>Politique de déshébage et de réserve</i> .....	35
4.2.	<i>Les acquisitions</i> .....	36
5.	LA RECOTATION DES DOCUMENTS.....	38
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>39</b>

# Introduction

Ces dix dernières années, les principes de gestion des bibliothèques ont connu de nombreuses évolutions, notamment grâce à l'appropriation d'outils et de méthodes de management modernes. Ma formation d'élève conservateur m'a introduit à ces aspects du métier, essentiels pour les fonctions que j'aurai à remplir. J'ai donc souhaité confronter mes connaissances théoriques à la pratique et accomplir mon stage dans un établissement pionnier en ces domaines, de préférence remplissant des missions de lecture publique à l'échelon local, par intérêt personnel autant que par volonté de compléter des expériences encore trop lacunaires dans ce contexte.

En effet, il y a quelques années, un court stage à la bibliothèque municipale de Poitiers (2 jours) m'avait permis, en une première approche, de prendre la mesure de la diversité des missions d'une bibliothèque publique. Plus tard, au cours d'un stage d'un mois à la bibliothèque municipale de Valenciennes, j'ai participé à la réalisation de projets concrets (expositions, campagne de numérisation de livres anciens...) et à la plupart des tâches de la bibliothèque, ce qui m'a notamment permis de me familiariser avec le circuit du livre ; mais mon approche de la gestion des bibliothèques était restée trop rapide et trop passive pour que je puisse m'en satisfaire.

Enfin, je souhaitais acquérir une expérience de gestion des collections et de politique documentaire, avec des responsabilités de définition stratégique et conduite d'un projet.

Comme, cet automne, mes recherches de doctorat me contraignaient à résider à Paris, je portai mon choix sur la bibliothèque municipale de Fresnes (Val-de-Marne), qui jouissait la réputation en terme de management et de politique documentaire. Son directeur, M. Thierry Giappiconi, tenant compte de mes objectifs personnels et de mes compétences d'historien, me proposa de prendre pendant trois mois la responsabilité du fonds Histoire, l'un des plus faibles de son établissement, afin d'élaborer d'un projet complet de restructuration du fonds, allant de l'identification des publics à servir et de leurs besoins à l'élaboration

d'un plan de développement à long terme intégrant une dimension budgétaire. Outre cela, il me proposait de participer à diverses tâches de l'établissement, aux réunions du personnel, à la résolution de problèmes informatiques... pour compléter ma vision des tâches du conservateur et de l'organisation des services en bibliothèque publique.

Ce stage dura douze semaines, du 1<sup>er</sup> septembre au 21 novembre 2003, à raison de trois jours de travail par semaine. Les deux tiers de mon temps étaient consacrés au fonds Histoire, et un peu plus encore les trois dernières semaines.

Ce passage à Fresnes m'apprit beaucoup sur le plan professionnel et se déroula agréablement, grâce à un environnement de travail convivial et à la gentillesse et la disponibilité des membres du personnel. Qu'ils en soient tous remerciés, et tout particulièrement M. Thierry Giappiconi, Mme Martine Van Lierde et M. Sony Beaufils, qui n'ont pas ménagé leur temps pourtant si précieux pour m'encadrer et me faire partager avec enthousiasme leur expérience et leur conception de notre métier.

# **Dimensions d'un stage en bibliothèque municipale : de l'accueil du public aux enjeux de gestion**

Avant ce stage, je n'avais jamais fréquenté la bibliothèque de Fresnes. Je l'ai donc découverte sous la conduite de M. Thierry Giappiconi et de Mme Martine Van Lierde. Avec leur aide, j'ai rapidement pris connaissance des principaux aspects du contexte local, de l'histoire de la bibliothèque et des principes qui ont guidé son évolution récente. Plus tard, au fur et à mesure de mon stage, ces informations ont été complétées par la consultation de documents internes (plan stratégique, rapport d'activité, notes de service...). Mais l'essentiel des données de ce rapport ont été puisés à la source de l'expérience directe des situations et par le biais des nombreuses discussions, souvent fécondes, échangées avec l'ensemble du personnel de la bibliothèque.

## **1. Présentation de la bibliothèque municipale de Fresnes**

### **1.1. Histoire**

En 1891, un jeune instituteur de Fresnes, Léon Barroy, créa une « bibliothèque populaire » ouverte à tous les habitants de la commune, qui n'était alors qu'un modeste village de 600 habitants. Cette bibliothèque finit par disparaître, mais fut remplacée en 1957 par un petit local voué au prêt de livres, sur l'initiative d'une conseillère municipale, Marcelle Bocquet, qui parvint à

organiser, avec le soutien de la mairie, des animations culturelles, des expositions et des débats littéraires.

Cette bibliothèque devint en 1965 un service municipal à part entière, sous la direction d'une bibliothécaire professionnelle. La population fresnoise, sans cesse plus nombreuse sous l'effet du développement urbain de la banlieue sud de Paris, ne pouvait être servie efficacement dans les locaux d'origine, bien trop exigus pour permettre le développement des collections et de nouvelles activités. En 1974, la commune fit l'acquisition d'un ancien bâtiment industriel dont l'espace se prêtait à l'installation et au développement de la bibliothèque. Celle-ci connut alors son premier essor.

Mais au début des années 1990, les bons résultats de la bibliothèque (165 000 prêts en 1993, ce qui était considérable pour une commune moyenne de l'importance de Fresnes) commencèrent à s'essouffler, car les espaces s'avéraient de nouveau trop restreints et leur aménagement mal adapté aux nouveaux besoins du public et aux évolutions du monde de la lecture et des bibliothèques. Un projet de nouvelle bibliothèque, cette fois conçue dès l'origine pour accomplir toutes les missions d'une bibliothèque moderne et anticiper les évolutions prévisibles des médias et des technologies, fut conçue par l'architecte Didier Berger, en concertation étroite avec les bibliothécaires et les élus de Fresnes. Ce bâtiment est ouvert au public depuis juin 1999<sup>1</sup>.

## **1.2. Réseau**

Le réseau de la bibliothèque municipale de Fresnes se compose de la bibliothèque centrale et d'une annexe. Je ne suis pas en mesure d'évoquer longuement cette dernière parce que je ne m'y suis jamais rendu. L'annexe, qui offre des conditions d'accueil médiocres, dans des locaux vétustes, est ouverte à des horaires de plus en plus restreints et peut parfois être fermée pour des raisons de sécurité, en fonction des conditions météorologiques. De plus, il semble que son impact et son utilité, dans une politique de proximité, aient sensiblement diminué

---

<sup>1</sup> 26, rue Maurice Ténine, 94 260, FRESNES.

depuis l'ouverture des nouveaux bâtiments de la bibliothèque centrale. Reste à évaluer l'influence que la médiocrité des équipements a exercée sur ce déclin. Une réflexion devra être menée sur la pertinence de sa réhabilitation ou de sa suppression.

### **1.3. Statut et tutelle**

La bibliothèque municipale de Fresnes relève du service culturel et ses employés font partie du personnel de la commune de Fresnes, ville moyenne de 23 000 habitants. La bibliothèque municipale de Fresnes trouve sa place dans l'organigramme de la ville (service culturel) et dépend des décisions du conseil municipal pour son budget, la passation de marchés publics, son recrutement, son règlement et son fonctionnement.

Fresnes fait partie, depuis décembre 1999, de la Communauté d'agglomération du Val de Bièvre, mais cette structure n'a pas encore fait entrer la culture dans ses compétences. Si un transfert des services et des personnels est envisageable pour l'avenir, il faut remarquer que plusieurs bibliothèques de la communauté d'agglomération n'ont pas bénéficié des mêmes efforts de modernisation et de développement que la bibliothèque de Fresnes. Tout transfert précipité nuirait donc à la qualité des services rendus à la population fresnoise. Mais un projet bien préparé et bien mené (politiquement et techniquement) pourrait permettre d'importantes économies d'échelle grâce à la mutualisation des moyens : le transfert à la communauté d'agglomération demeure donc une perspective d'avenir.

Toutefois, pour prendre acte de l'élargissement des échelles de l'action locale, la ville de Fresnes a d'ores et déjà décidé d'étendre les services de sa bibliothèque à tous ses usagers résidant dans la communauté d'agglomération du Val de Bièvre, sans distinctions de droits et de conditions d'accès (vote du conseil municipal en janvier 2002).

## **2. Principes de service du public en bibliothèque municipale**

### **2.1. Les devoirs d'une bibliothèque publique**

À l'échelle de la ville (voire au-delà), une bibliothèque municipale doit répondre avant tout à des missions de lecture publique et de diffusion de l'information. Elle est « un service public nécessaire à la démocratie, [qui] doit assurer l'égalité d'accès à la lecture et aux sources documentaires pour permettre l'indépendance intellectuelle de chaque individu et contribuer au progrès de la société »<sup>2</sup>.

Démocratique et égalitaire, elle doit être ouverte à tous, sans distinctions d'âge ou d'origines, et faciliter l'accès à ses services pour toutes ses catégories d'usager, y compris les minorités linguistiques et les handicapés. Son offre doit s'adapter à l'évolution des supports et des vecteurs de l'information et de la connaissance, ainsi qu'aux nouveaux enjeux de société et aux mutations du contexte local. Enfin, elle doit garantir aux usagers une constante qualité de services et de sélection documentaire, dans toutes sortes de domaines, en écartant toute forme de censure d'intérêts ou d'ordre idéologique<sup>3</sup>.

D'autre part, une bibliothèque publique n'est pas qu'une institution culturelle. Elle doit préciser ses missions et s'assigner un certain nombre d'objectifs informatifs, culturels, éducatifs, sociaux et économiques, afin d'accompagner les politiques de la ville dans ces domaines. Pour ce faire, il lui faut connaître son public et identifier ses besoins.

---

<sup>2</sup> Charte des bibliothèques, article 3, adoptée par le Conseil supérieur des bibliothèques en 1991.

<sup>3</sup> Voir notamment le Manifeste de l'UNESCO sur la bibliothèque publique (1994), dont le texte est inséré dans le site Internet de la bibliothèque municipale de Fresnes (<http://www.mairie-fresnes.fr>); voir aussi le texte « La bibliothèque publique » adopté par la section bibliothèques publique de l'ABF en 1990, publié dans le *Bulletin d'information de l'Association des bibliothécaires français*, n° 147, 1990.

## 2.2. Connaître son public et ses besoins

Dans un premier temps, il faut envisager l'action de la bibliothèque insérée dans son environnement. Dans le cas de Fresnes, divers paramètres environnementaux entrent en jeu :

- La proximité de Paris (notamment pour la mobilité de la population entre lieu de travail et lieu de vie, mais aussi pour l'offre documentaire et culturelle de la capitale) ;
- Les services publics sur le territoire de la commune en matière d'administration (administration communale), d'éducation (écoles, trois collèges, un lycées, dont des spécialités tertiaires), de culture (Écomusée de Fresnes, conservatoire d'art plastique, école nationale de musique...), d'insertion professionnelle (« mission locale ») et autres spécificités (centre pénitentiaire de Fresnes) ;
- Le bassin de l'emploi (métiers mais aussi formations dispensées dans les structures d'éducation et de formation de Fresnes et des environs) ;
- Les entreprises, les commerces, les artisans (besoins de soutien documentaire technique et juridique<sup>4</sup>) ;
- Les associations (donneurs de voix du *Lion's Club de Fresnes...*) ;
- Les éventuels partenaires institutionnels pour la conduite de projets conjoints ou pour l'approfondissement des ressources documentaires.

Ces données étant appelées à évoluer, la bibliothèque doit instaurer un dialogue régulier avec divers interlocuteurs capables d'observer, voire d'anticiper, ces transformations. Ce sont, par exemple, des éducateurs, des enseignants, des représentants d'associations, et bien entendu les services administratifs et techniques de la commune. Ponctuellement, des enquêtes sont réalisées auprès des commerçants, artisans et patrons de PME en collaboration avec le service du développement économique et de l'emploi de la ville de Fresnes.

Pour attirer le plus large public, la bibliothèque de Fresnes a choisi d'offrir gratuitement la totalité de ses services aux usagers (à l'exception des photocopies). L'accès à la bibliothèque est libre et les prêts nécessitent une inscription gratuite, accordée sur simple présentation d'une preuve de résidence à Fresnes ou dans la

communauté d'agglomération ; Fresnes souhaite ainsi faciliter l'accès de la bibliothèque aux populations les plus pauvres ou les moins intégrées dans la société locale.

Parmi les publics cibles figurent également les personnes travaillant à Fresnes sans y résider (qui ont accès à la bibliothèque aux mêmes conditions que les résidents), notamment le personnel pénitentiaire, pour lequel le taux de pénétration est encore très faible. Autre particularité de Fresnes et du Val de Bièvre : une population étudiante en nombre croissant (construction de nouveaux foyers...) pour laquelle la bibliothèque de Fresnes doit décider jusqu'à quel niveau elle doit (dans les limites de ses missions) et peut (dans les limites de ses ressources humaines et budgétaires) couvrir ses besoins. On peut y ajouter tous ceux qui, initialement peu habitués à utiliser les livres et les autres types de documents proposés par la bibliothèque, ne voudraient pas payer une inscription qui ne serait « pas rentable » : des conditions de gratuité peut les encourager à faire occasionnellement usage de la bibliothèque pour, éventuellement, développer plus tard une pratique plus assidue.

En effet, si la bibliothèque municipale de Fresnes a le souci de conserver son public actuel, en continuant à satisfaire ses besoins, elle s'applique également à séduire tout un public « virtuel » qui ne la fréquente pas encore. Une part de ce public ne fait pas usage de ses services parce que la bibliothèque ne répond pas efficacement à ses besoins ; il faut alors améliorer l'offre. Mais bien souvent, alors que l'offre de la bibliothèque est adaptée, une part des usagers potentiels n'en a pas conscience ou craint de ne pas pouvoir s'approprier un outil dont elle n'a pas l'habitude ; il faut alors faire un effort de marketing, de communication et de simplification des usages (ou d'assistance et de formation des usagers).

---

<sup>4</sup> Une étude a montré l'absence de conseiller juridique dans la plupart des PME, ce qui doit bien sûr être pris en compte dans la politique documentaire des fonds juridiques.

### **3. La bibliothèque en action : des pratiques et des outils performants**

Fresnes a su se doter d'outils (du bâtiment au mobilier et au système informatique) et de pratiques qui facilitent, pour la plupart, l'accomplissement de ses missions. Je présenterai avant tout ce dont j'ai le plus fait l'expérience ou dont j'ai été témoin. Mais plutôt que de raconter tous les aspects de la vie de la bibliothèque auxquels j'aie pris directement ou indirectement part, j'ai préféré en restituer une synthèse cohérente, quitte à m'abstraire parfois de l'exposé. Toutefois, je n'hésiterai pas ça et là et évoquer mon expérience personnelle pour illustrer la théorie par l'exemple.

#### **3.1. Un bâtiment fonctionnel**

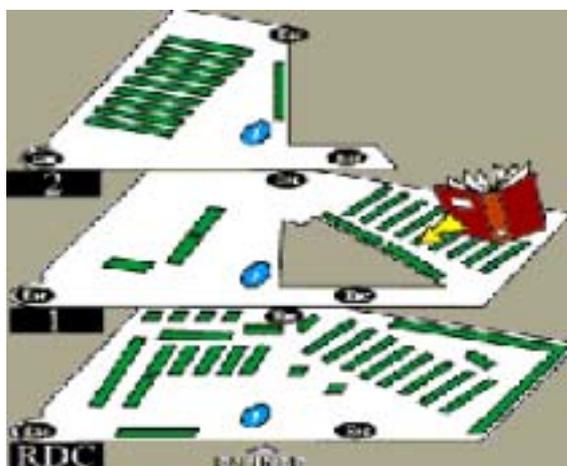
Le service dispose d'un bâtiment dont la conception permet une optimisation du contact du personnel avec le public. La facilité de surveillance, grâce à des espaces aérés sur trois niveaux, qui ne laissent que peu d'angles morts, rend possible l'adaptation des permanences au flux des usagers et permet d'éviter d'affecter des agents à une simple fonction de surveillance. La distribution des espaces intérieurs et la disposition des rayonnages facilitent le repérage, la signalisation et la mise en valeur des ressources documentaires auprès des usagers, ainsi que le rangement des collections. Les circulations au moyen d'escaliers et de passerelles mettent en valeur l'ensemble des espaces mis à disposition du public. Des ascenseurs permettent aux personnes âgées ou handicapées d'accéder aux étages.

Le troisième étage est interdit au public et regroupe la réserve, les espaces de bureau, de traitement des documents et de repos, sur une surface suffisante pour permettre la plus grande efficacité de travail, sans que les espaces soient trop cloisonnés, afin de préserver des conditions d'usage optimales au travail d'équipe.

Au total, la superficie de la bibliothèque centrale est de 2 800 m<sup>2</sup>, dont 2 200 m<sup>2</sup> accessibles au public. En sous-sol, une salle est dédiée au conte, et au premier étage, une salle est réservée à la formation (utilisée notamment par les

associations), une deuxième aux travaux collectifs (à partir de 13 ans) et une troisième à l'étude individuelle (à partir de 16 ans). Enfin, au même étage, quatre cabines individuelles sont aménagées pour l'autoformation assistée par ordinateur (bureautique, langues, comptabilité...).

L'aménagement de l'espace m'a paru presque idéal, pour une bibliothèque d'une ville telle que Fresnes, tant par son ergonomie que par sa convivialité et la discipline auquel il invite. Les espaces sont lisibles, quoique la signalétique soit par endroits trop restreinte. Le mobilier contribue à une impression générale de propreté, de commodité et de modernité. Les conditions sont donc optimales pour l'exercice du service public et pour la fréquentation du public, qui s'attarde volontiers dans les rayonnages et les espaces de lecture.



**plan de la bibliothèque centrale (d'après le module de localisation de la recherche de documents, sur le site Internet)**

La bibliothèque annexe (que je n'ai pas visitée) a une surface de 150 m<sup>2</sup> ; elle est loin, paraît-il, d'offrir les mêmes conditions de travail et d'accueil.

### **3.2. Un mode de gestion résolument moderne**

Sous l'impulsion de son directeur, M. Thierry Giappiconi, la bibliothèque municipale de Fresnes est devenue un établissements des plus modernes dans l'application des méthodes de management. Au cours de mon stage, j'ai été marqué par la grande cohérence de l'action générale de l'établissement et de l'extension de pratiques stratégiques dynamiques à tous les niveaux de gestion.

J'évoquerai notamment le plan stratégique, document à l'amélioration duquel j'ai participé (pour la charte documentaire, cf. partie 2), les dimensions de projets, la gestion des ressources humaines et les outils d'évaluation permanente.

### 3.2.1 Le plan stratégique

La direction de la bibliothèque municipale de Fresnes fournit à la commission culturelle municipale un « plan stratégique » d'évolution des services sur cinq ans, régulièrement réactualisé. Ce document constitue une proposition d'application concrète et chiffrée des missions assignées à l'établissement conformément aux besoins identifiés de la population à desservir. C'est un outil de référence et de dialogue avec les élus, qui doit être librement accessible à la population. Ainsi, les élus valident (ou non) des propositions précises et intègrent l'action de la bibliothèque dans une politique publique dont ils peuvent rendre compte.

Le plan stratégique contient notamment une charte documentaire qui permet de définir en concertation les buts, la nature, le cadre et la méthode du développement des collections. De plus, le plan sert à communiquer un bilan des actions de la bibliothèque et à proposer une vision stratégique et prospective de l'évolution et du développement de ses services. En outre, il intègre les dimensions budgétaires des projets en cours ou envisagés, ainsi que des éléments politiques de ressources humaines et d'évaluation des services. Ce faisant, le plan stratégique engage les élus dans l'évolution de la bibliothèque, à tous les niveaux de son activité, ce qui permet d'éviter nombre de malentendus et d'incompréhensions.

Enfin, tous les responsables de collections de l'établissement participent à la rédaction de ce document, ce qui permet de décentraliser la réflexion stratégique et de responsabiliser le personnel, de l'impliquer et de le fédérer autour d'objectifs communs et de l'amener à prendre la mesure de la gestion cohérente d'un projet à l'échelle de ses responsabilités particulière, au profit d'une meilleure rentabilité de gestion.

### 3.2.2 Une culture de projets

Les objectifs généraux de la bibliothèque (encourager et développer la pratique de la lecture, permettre l'accès à la culture générale, favoriser la formation tout au long de la vie, contribuer à l'information du public au profit de l'exercice de la citoyenneté) ne peuvent être atteints sans relier les besoins identifiés du public avec des projets particuliers.

Les principaux projets sont soumis à l'approbation des élus et intégrés au plan stratégique de la bibliothèque (sous une forme synthétique). Pour chaque projet sont détaillés des **objectifs** (pourquoi et pour qui ?) et des **moyens** (comment ?) à mettre en œuvre pour les atteindre, ce qui permet de déduire des **coûts** et de planifier, le cas échéant, l'étalement des dépenses sur plusieurs années.

Certains projets visent explicitement à servir les besoins spécifiques d'un seul public, clairement identifié. Voici quelques exemples de projets en cours de réalisation ou de conception :

- Pour les enseignants : développer un centre de ressources pédagogiques qui réponde à leurs besoins de formation ;
- Pour le personnel communal : développer en liaison avec le service des ressources humaines un fonds documentaire répondant aux besoins de formation continue et de préparation des concours administratifs et techniques de la fonction publique territoriale ;
- Pour les personnels de l'administration pénitentiaire : établir une convention avec la maison d'arrêt pour la formation continue et la préparation des concours ;
- Pour les artisans, commerçants et PME : développer en liaison avec le service du développement économique et de l'emploi un pôle de documentation juridique ;
- Pour les enfants : aménager un espace convivial, au décor plus agréable et esthétiquement différencié des espaces communs pour la salle d'heure du conte

D'autres projets sont destinés à servir plusieurs publics (catégories d'âge, professionnelles...), voire tous les publics à la fois, et sont souvent destinés à être prolongés sur le long terme : c'est le cas des projets de politique documentaire propres à chaque domaine qui, à Fresnes, font chacune l'objet de plans de développement intégrant des objectifs assez régulièrement affinés ou redéfinis.

C'est aussi le cas de projets d'aménagement de l'espace et d'équipement (infrastructures matérielles, mobilier, équipement informatique...)<sup>5</sup>.

Ainsi, chaque action entreprise au sein de la bibliothèque entre dans le cadre de projets qui garantissent aux pouvoirs publics la légitimité des dépenses de fonctionnement et d'investissement et laissent le moins de place possible aux incertitudes et aux imprévus.

### 3.2.3 Les ressources humaines

#### *3.2.3.1 Composition du personnel*

Le personnel de la bibliothèque se compose de 17 employés municipaux de divers grades et statuts (1 conservateur en chef, 1 bibliothécaire, 1 attaché, 4 assistants qualifiés, 6 agents administratifs, 2 agents qualifiés du patrimoine, 1 agent technique et 1 emploi jeune, sans compter le personnel d'entretien), auquel il faut ajouter les vacataires (une personne en ce moment) et les stagiaires (deux personnes, dont moi-même).

Ces dernières années, la bibliothèque a renouvelé et rajeuni son équipe. Beaucoup de ses membres ne sont pas titulaires d'un concours de la fonction publique, mais obligation leur est faite de passer ces concours afin de parfaire leur formation et de pérenniser leur situation professionnelle (la bonne orientation de la pyramide des âges permet d'ouvrir des perspectives de carrière compatibles avec le maintien des coûts).

#### *3.2.3.2 Compétences et répartition des tâches*

Parallèlement, le niveau de connaissances initial des agents de la bibliothèque a été augmenté (recrutement entre bac+2 et bac+4), ce qui permet de confier à chacun des responsabilités dans des domaines documentaires en rapport

---

<sup>5</sup> Par exemple, un projet d'amélioration de l'équipement et du matériel, conduit entre 2001 et 2003, avait pour objectifs d'améliorer l'ergonomie des postes de travail du public et du personnel, d'assurer le bon état du mobilier et de compléter et ajuster les mobiliers en fonction des évolutions du service, et proposait, au titre des moyens mis en œuvre, d'acquérir du matériel nécessaire aux animations (rideaux d'occultation, tapis de protection des sols...), de renouveler

avec leurs connaissances. En effet, chaque agent de la bibliothèque (sauf le relieur), quel que soit son grade, a la responsabilité d'un ou plusieurs domaines comprenant :

- Responsabilité transversale jeunes et adultes ;
- Responsabilité des acquisitions tous supports confondus (y compris la sélection des sites Internet) ;
- Responsabilité des cotes validées ;
- Responsabilité de rangement et de mise en valeur des collections ;
- Responsabilité du désherbage et de la gestion de la réserve ;
- Responsabilité des animations liées au fonds ;
- Responsabilité budgétaire ;
- Responsabilité de monter des dossiers de subvention du CNL ;
- Responsabilité des partenariats liés à son domaine.

Ainsi, l'organigramme (cf. en annexe) reflète une organisation qui n'est pas figée dans la hiérarchie, mais rassemble, autour de projets et de responsabilités, et en fonction des compétences, des agents dont certains se trouvent, dans une partie des tâches qui sont attachées à leur poste, subordonnées à un agent de grade inférieur. De façon générale, le personnel de la bibliothèque semble motivé par cette responsabilisation et cette diversité des tâches, même si, de temps à autre, des agents éprouvent des difficultés à s'adapter ou à endosser certaines responsabilités. Il convient alors d'ajuster leurs tâches à leurs compétences et, dans la mesure du possible, à leurs souhaits d'évolution professionnelle.

Chaque agent est affecté à un poste auquel est attachée une fiche de poste définissant les tâches à accomplir ; ces fiches rappellent aussi les compétences (savoir-faire) et qualités (savoir-être) de chacun et fixent des objectifs pour l'année en cours.

Les aléas des départs (mutations, congés maternité...) et des promotions ont toujours une influence sur la répartition des tâches. Par exemple, au cours de mon stage, l'une des agents administratifs contractuels de la bibliothèque a été reçue au concours d'assistant qualifié de bibliothèques. En conséquence (pour rapprocher

---

progressivement les sièges des postes de travail du personnel, d'acquérir du matériel signalétique pour le secteur jeunesse... Le budget de ce projet était d'environ 9 000 euros.

ses tâches de ses nouveaux grade et statut), cette personne recevra des responsabilités de domaine plus étendues en 2004. Au début, elle sera encadrée par les anciens responsables de ces domaines afin de permettre le meilleur transfert possible de la compétence ; eux-mêmes recevront de nouvelles responsabilités de domaines ou verront le nombre de leurs tâches allégé pour pouvoir consacrer plus de temps à des projets stratégiques.

### *3.2.3.3 Complémentarité et cohésion*

J'ai été particulièrement impressionné par la complémentarité des compétences de l'équipe. J'ai constaté l'intérêt de gestion évident des postes administratifs, mais aussi pris conscience de l'utilité des compétences documentaires de ces personnels (droit, gestion, communication...). Le niveau universitaire de plusieurs agents se ressent dans l'excellente politique d'acquisition de leurs domaines, mais, à l'opposé, les fonds gérés par des agents moins au fait de leur discipline peuvent, au bout de quelques années, pâtir d'un contraste très négatif (c'est ce qui s'est produit, par exemple, pour le fonds Histoire)<sup>6</sup>. La complémentarité de l'équipe dans certains domaines (par exemple l'informatique, où les grandes compétences des agents sont réparties entre trois bons connaisseurs du matériel, des logiciels et des bases de données et statistiques) est apparue comme une grande force.

Un autre point fort est la cohésion de l'équipe et l'ambiance chaleureuse et détendue, dont j'ai moi-même bénéficié, car elle a permis mon adaptation rapide et mon acceptation immédiate dans le groupe. Le public semble également la ressentir. Cet équilibre tient en partie aux origines des uns et des autres : plusieurs agents sont issus de Fresnes et ont des liens avec la ville (amicaux, familiaux, associatifs...), ce qui leur procure une reconnaissance du public, qui complète la présence du personnel « extérieur » qui contribue, pour sa part, à établir une distance institutionnelle nécessaire au bon fonctionnement de l'établissement.

---

<sup>6</sup> Notons que ce déficit dans les collections peut aussi, fort logiquement, se retrouver dans la difficulté à concevoir un véritable projet de développement pour le domaine.

#### 3.2.3.4 Réunions de service

Je n'ai pas pu participer à toutes les réunions de service (la plupart se tenaient hors de mes journées de travail), mais j'ai assisté à plusieurs d'entre elles, et le déroulement des plus importantes m'a été résumé par les directeurs et les autres membres de l'équipe.

Certaines réunions rassemblent tout le personnel de la bibliothèque. C'est notamment le cas des réunions d'ordre stratégique (missions de la bibliothèque, répartition des tâches), car imposer des idées sans concertation mène souvent à l'échec. L'enjeu essentiel de direction est alors de confronter des idées à l'expérience des uns et des autres, d'écouter les points de vue individuels et de discuter collectivement des remarques formulées. Ce qui permet :

- D'intégrer de nouvelles données pour améliorer la stratégie ;
- De faire comprendre à chacun les tenants et aboutissants d'un projet, afin que chacun comprenne les raisons de ce qui sera décidé et trouve sa motivation dans un projet collectif auquel il adhère.

D'autres réunions sont plus ponctuelles et plus brèves, mais peuvent aussi concerner tout le personnel de la bibliothèque (par exemple sur les conditions du port d'un badge d'identification, imposé par une directive municipale). Enfin, certaines réunions, parfois informelles, ne rassemblent qu'une partie du personnel. J'ai ainsi participé (même si ma collaboration n'a été, au final, qu'anecdotique) à des réunions du pôle informatique (parfois étendues à la direction et à des prestataires de services extérieurs) et suivi les problèmes et questions évoqués à ces occasions. Les enjeux de réaménagement, de renouvellement du matériel (en fonction de besoins précisément établis anticipant leurs évolutions pour au moins cinq ans) et des logiciels (licences du système d'exploitation, du SIGB ALOES d'Opsys, du logiciel d'intégration multimédia Discobole 5 de Mediadoc...), d'infrastructure informatique (câblage avec la mairie ou firewall et serveur proxy...), de partenariats (consortium CAREL pour les formations multimédia en bureautique, informatique et apprentissage des langues, Mission locale pour la recherche d'emplois...), ainsi que l'évolution du site Internet (mise en valeur spécifique des documents du fonds départemental...).

### 3.2.4 Un effort d'évaluation permanente

Afin d'évaluer l'impact de ses projets et de déterminer si les objectifs ont été atteints, des méthodes d'évaluation et des indicateurs ont été mis en place. Ils peuvent aussi révéler des anomalies ou alerter le personnel sur la dégradation des services rendus, invitant à les moderniser ou à les réformer.

Les données des indicateurs sélectionnés et mis en place sont définies par les normes ISO 2789 (Statistiques Internationales des bibliothèques) et ISO 11620 / AFNOR Z 48-005 (Information et documentation ; indicateurs de performance des bibliothèques). Ce sont des indicateurs d'efficacité (pourcentage de fréquentation de la population, entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir, taux de rotation des collections, taux d'occupation des places assises, taux d'occupation des installations), des indicateurs de qualité (satisfaction des usagers avec les salles d'étude, satisfaction des usagers avec le service de renseignement et de référence, satisfaction des usagers avec les horaires d'ouverture), des indicateurs d'efficience (coût par usager) et des indicateurs de pertinence (disponibilité des titres). À cet ensemble, on peut ajouter l'évaluation des écarts entre prévisions et réalisations du plan stratégique.

Remarquons qu'il est souvent pertinent de comparer les meilleurs résultats et résultats moyens obtenus avec les données des années précédentes, mais aussi avec celles qui ont été recueillies au niveau national, sur la base des mêmes normes (par exemple disponibles sur le site de la Direction du Livre et de la Lecture).

Grâce à ces indicateurs, des statistiques fréquemment mises à jour et si possible automatisées sont le baromètre de la pertinence et de l'efficacité des politiques.

### 3.2.5 La gestion financière

À la bibliothèque de Fresnes, la gestion financière consiste à optimiser autant que possible les dépenses sans compromettre l'atteinte des résultats

escomptés. Cela implique de rechercher les meilleurs rapports entre coûts et efficacité dans la sélection des options et des procédures ; de plus, les investissements de modernisation doivent être orientés vers la recherche d'une amélioration des coûts de production du service. Je n'ai moi-même pas eu l'occasion d'aborder directement l'ensemble du budget (établi selon l'instruction comptable M14) de la bibliothèque, sinon pour les budgets d'acquisitions et le budget particulier du domaine Histoire. Je ne rentrerai donc pas dans le détail des chiffres budgétaires pour l'ensemble des actions de l'établissement. Mais dans l'ensemble, le budget est confortable, au regard de l'importance de la ville, et laisse 93 000 euros pour les acquisitions (cf. en annexe les détails du budget acquisitions par domaine pour 2002, 2003 et 2004).

### **3.3. Une action enracinée dans les partenariats**

#### 3.3.1 De multiples formes de partenariat

La bibliothèque municipale de Fresnes dispose de partenariats (près d'une trentaine) qui lui permettent à la fois d'enraciner son action dans de multiples réalités de la vie locale et d'éviter la redondance, voire la concurrence, de ses actions avec celles des autres services agissant sur le territoire ou dans l'environnement de la commune. Ces associations peuvent associer la bibliothèque à d'autres services de la ville, à des associations locales ou à des professionnels, voire à d'autres établissements culturels français ou étrangers. Ces partenariats se sont développés dans plusieurs domaines :

- la formation professionnelle ;
- l'information des services communaux ;
- le développement économique et l'emploi ;
- l'action sociale ;
- l'information de santé ;
- la pédagogie et la jeunesse ;
- la documentation scolaire ;
- la culture ;
- l'amélioration de l'offre documentaire ;

- la publicité des services de la bibliothèque ;

Il faut encore évoquer l'Association pour le Développement et la Promotion de la bibliothèque de Fresnes, qui offre un soutien constant à la bibliothèque, notamment logistique (lors des animations), ainsi que pour des enquêtes et des études sur le lectorat et ses usages.

Les partenariats de la bibliothèque sont donc d'autant plus nombreux et nécessaires que son action est polymorphe. Il n'est pas possible d'énumérer tous ces partenariats, mais je vais en présenter brièvement quelques-uns, que j'ai vus en œuvre au cours de mon stage.

### 3.3.2 En matière de jeunesse et de documentation scolaire

La bibliothèque municipale de Fresnes consacre d'importantes ressources au partenariat avec le monde scolaire. Chaque année, l'ensemble des classes d'école primaire et des classes des moyennes et grandes sections d'école maternelle sont accueillies lors d'une « visite découverte » et de séances de « visites thématiques » :

- Les « visites découverte » ont pour but de présenter la bibliothèque, d'expliquer le classement des documents et de lire des histoires adaptées à l'âge des enfants ;
- Les « visites thématiques » sont faites à la demande des enseignants qui le souhaitent (présentation de romans, de documentaires sur un thème donné)

Un mercredi par mois, la bibliothèque propose « les histoires du mercredi » aux enfants de trois catégories d'âges, afin de les familiariser avec le monde des livres et de la lecture. Ces séances sont ouvertes à tous les enfants, mais les centres de loisirs y sont tout particulièrement conviés.

Les bibliothécaires collaborent régulièrement avec les documentalistes et les professeurs des collèges et lycées de Fresnes, s'informent des thèmes d'étude

choisis par les professeurs<sup>7</sup> et relayent les programmes d'étude, avec le souci d'apporter la réponse la plus efficace possible aux besoins scolaires des élèves.

Enfin, tout au long de l'année scolaire, les enseignants des écoles bénéficient de conditions d'emprunts particulières (prêt d'un assortiment d'albums ou de romans en plusieurs exemplaires pour un travail de lecture en classe, prêt étendu jusqu'à trente ouvrages, notamment du fonds enseignement et pédagogie, pour une durée de six semaines)

### 3.3.3 En matière d'amélioration de l'offre documentaire

La bibliothèque accueille un fonds départemental de littérature française (jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle). Les fonds départementaux thématiques de livres, créés par le Conseil général de Val-de-Marne pour favoriser la coopération et le partage des ressources entre bibliothèques du département, sont d'accès gratuit pour toute la population du département. Les responsabilités de développement du fonds sont confiées à un agent de la bibliothèque de Fresnes et les acquisitions se font sur une subvention spécifique du département (8 163 euros en 2002). Grâce à ce partenariat, la bibliothèque de Fresnes peut proposer au public 5 777 documents qui demeurent la propriété du département et sont « déposés » à Fresnes.

D'autres instances, à échelle régionale ou nationale (DRAC, CNL) peuvent apporter un soutien financier et de conseil pour la réalisation de projets, notamment en matière de développement des collections. La bibliothèque de Fresnes exploite fréquemment ces possibilités.

Les membres du personnel de la bibliothèque n'hésitent pas à faire appel à des compétences externes pour améliorer leur offre documentaire, entre autres raisons parce que des spécialistes extérieurs peuvent jeter un regard neuf et pratique sur les collections et évaluer, par une approche pratique, l'adéquation de l'offre aux besoins, et aussi aider à compléter les collections par des

---

<sup>7</sup> Par exemple, « les Celtes » dans les classes d'Histoire, de musique et de français des classes de quatrième d'un collège.

recommandations d'ordre bibliographique. Ainsi sont mis à contribution des enseignants (des établissements de Fresnes, mais aussi de Sceaux ou d'Antony), les personnels techniques de la municipalité (fonds techniques, outillage, électricité...). Des projets plus vastes peuvent être conduits avec les professionnels : ainsi, M. Giappiconi vient de créer un groupe de travail sur l'amélioration des fonds médicaux et de l'information de santé, associant des membres des professions médicales et hospitalières aux bibliothécaires.

### **3.4. Pratiques bibliothéconomiques**

Il ne me paraît pas utile de développer ici dans les détails le circuit du livre et des autres types de documents. J'ai néanmoins relevé quelques originalités et pratiques bibliothéconomiques efficaces (en termes de qualité et de rentabilité du travail) qui méritent d'être évoqués.

#### **3.4.1 L'importation de notices de la BnF**

L'essentiel de la production bibliographique locale a été remplacée par l'importation complète et cohérente de données bibliographiques établies par la Bibliothèque nationale de France. Cette politique a permis tout à la fois de réduire les coûts de catalogage (en libérant du temps de personnel qualifié) et de normaliser la description et les accès de documents (afin de rendre possible le développement partagé des collections en réseaux). Le personnel, libéré de cette tâche, peut consacrer à d'autres tâches des heures de bureau désormais moins nombreuses et passer davantage de temps au service direct du public. Grâce à cela, la bibliothèque de Fresnes est ouverte 37 heures 30 par semaines, contre 27 heures pour la moyenne des bibliothèques publiques de villes moyennes (20 000 à 50 000 habitants).

En outre, la bibliothèque de Fresnes a fait l'acquisition des bases d'autorités de la BnF, ce qui permet de donner des renseignements biographiques de bases au lecteur qui consulte le catalogue, comme de permettre aux agents des recherches

rapides sur un auteur (pour s'assurer de sa crédibilité, à des fins de sélection des documents).

Le service rendu par la BnF à Fresnes était un projet pilote, et son extension à d'autres établissements est actuellement à l'étude. De ce fait, le service est provisoirement suspendu et si la BnF décide de ne pas poursuivre l'expérience, la bibliothèque de Fresnes devra trouver une autre solution. En attendant, les notices importées sont celles du libraire lyonnais Decître, qui permet le téléchargement de ces notices bibliographique à ses clients, dont fait partie la bibliothèque de Fresnes.

#### 3.4.2 Quelques particularités du circuit du document

Les circuits de commande et de traitement des documents ont fait l'objet de constantes améliorations grâce au partenariat avec la société Opsys, qui a fait évoluer son logiciel de SIGB, ALOES, en fonction des suggestions de plusieurs établissements pilotes, dont fait partie la bibliothèque de Fresnes. L'intégration au catalogue des notices importées, les procédures de récupération automatique des données bibliographiques (et comptables), l'amélioration des bases de données, la multiplication des entrées d'interrogation sont des directions dans lesquelles ALOES a évolué et doit encore être amélioré. La chaîne du document instaurée à Fresnes permet de différencier les traitements intellectuels, administratifs et techniques, avec des responsabilités clairement réparties au sein du personnel.

### **3.5. La bibliothèque, lieu vivant : accueil du public et animations**

Pour évoquer l'accueil et l'orientation du public, ainsi que les animations au sein de la bibliothèque, je m'appuierai avant tout sur mon expérience personnelle. Car il ne s'agit pas tant de construire de longues théories sur ces aspects qui n'étaient pas centraux dans mon stage, que de manifester ma compréhension de certains aspects pratiques.

### 3.5.1 L'accueil et l'orientation du public

Une ou deux fois par semaine, j'ai été amené à effectuer des permanences dans les espaces publics. À la bibliothèque centrale, il y a un point d'accueil à chaque étage, avec quatre postes informatiques (et équipement de retour et de prêt : scanners et champ magnétique) au rez-de-chaussée, un au premier étage et un au second. Au rez-de-chaussée, j'ai surtout eu l'occasion d'accueillir le public, de procéder à des inscriptions (en présentant l'offre, les conditions d'usage et l'organisation de la bibliothèque) ou réinscriptions, de renseigner le public sur les animations de la bibliothèque et, surtout, de réaliser des prêts et des retours de documents (sans compter les réservations, les opérations de tri et de rangement...). Au premier étage, où je me trouvais fréquemment lorsque je travaillais sur le fonds Histoire, j'ai plus souvent aidé les lecteurs dans leurs recherches documentaires que je ne le faisais au rez-de-chaussée, et plus rarement procédé aux opérations de prêt et de retour. En effet, les lecteurs ont surtout recours aux bibliothécaires des étages pour leurs recherches documentaires (presque tous les fonds documentaires adultes se trouvent aux étages), alors que le rez-de-chaussée (qui comprend, *grosso modo*, les fonds jeunesse et littérature) sert avant tout à l'accueil du public et à la circulation des documents, ce qui est anticipé par la présence de quatre postes et d'automates de prêt.

Enfin, j'ai parfois dû gérer l'utilisation des cabines d'autoformation (du planning de réservation à l'installation de CD-Rom) et des problèmes divers (du comportement perturbateur individuel au fonctionnement de la photocopieuse).

Ce travail d'accueil et d'orientation m'a paru essentiel au travail de bibliothécaire pour plusieurs raisons :

- Il instaure un contact direct avec les publics, permettant au bibliothécaire de mieux connaître ses caractéristiques et ses besoins ;
- Il donne une dimension humaine au travail du bibliothécaire, facilite l'instauration d'un dialogue et permet de recevoir l'écho de leurs satisfactions ou insatisfactions ;

- Il permet une prise de conscience des insuffisances de l'offre dans certains domaines (par exemple le trop petit nombre d'exemplaires des ouvrages de référence sur la pédagogie du conte, au moment de la préparation de certains concours)

### 3.5.2 Les animations

Je n'ai malheureusement pas eu le temps de m'investir personnellement dans les nombreuses animations qui se sont déroulées à la bibliothèque municipale. Celle-ci est très active dans ce domaine, surtout dans la période s'étalant de septembre à novembre, au moment de mon stage. Outre les animations régulières (histoires du mercredi...), certaines manifestations d'échelle nationale (Lire en fête) ou départementale (Lire en Val de Marne) autour du livre et de la lecture trouvent bien sûr leur place dans l'agenda de la bibliothèque. D'autre part, de nombreuses conférences, spectacles, expositions sont régulièrement organisées autour d'un thème. Personnellement, je n'ai participé qu'à des présentations de sélections d'ouvrages du fonds Histoire pour illustrer la société de la France des Lumières (animations sur l'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert, thème du mois de novembre) et l'Histoire du Japon (le Japon, thème du mois de décembre). J'ai aussi assisté en spectateur à une représentation d'une pièce de théâtre sur l'encyclopédie, créée par une troupe de théâtre pour la bibliothèque. Je n'ai pas pu assister à la conférence de Michel Crozon qui s'est tenue en octobre.

Enfin, un cycle de conférences et de rencontres sur les métiers exercés par les artisans et commerçants de la ville a commencé au mois d'octobre (avec une première conférence sur le métier de bibliothécaire, par M. Giappiconi), en collaboration avec le « Club des acteurs économiques ».

#### **4. Des résultats positifs en dépit de quelques faiblesses**

Grâce à des objectifs ambitieux et aux moyens que la bibliothèque municipale de Fresnes s'est donné pour les atteindre, elle obtient des résultats positifs qui la placent, dans de nombreux domaines, bien au-dessus des résultats moyens des bibliothèques publiques de sa catégorie.

En termes de fréquentation, la bibliothèque ne cesse de gagner du terrain depuis l'ouverture du nouveau bâtiment en 1999, comme le montrent les statistiques mises à jour tous les trimestres. Les chiffres sont éloquents : plus de 200 000 entrées annuelles, 5 828 emprunteurs actifs soit un taux de pénétration de la population de 24 % (la moyenne nationale est de 18,2 %), 152 171 prêts annuels pour 111 472 documents disponibles (chiffres 2002).

Quelques insuffisances sont identifiées sans qu'une solution ait encore été trouvée : c'est par exemple l'impossibilité d'accès des enfants handicapés au coin album, ou encore l'absence d'antivols adaptés pour équiper les quelques DVD de la bibliothèque qui, de ce fait, ne peuvent être mis en rayons et demeurent ignorés du public. Plus grave : le report de la restructuration d'un bâtiment voisin de la bibliothèque, à l'origine prévu pour servir de salle polyvalente reliée à la bibliothèque, handicape lourdement son potentiel d'animations et rejette ces animations dans les espaces inadaptés de la bibliothèques, quitte à déranger le public ou à entraver la circulation dans les rayons.

Mais les principales faiblesses de la bibliothèque sont certainement d'ordre documentaire. Ainsi, l'inflexion de la fréquentation des collections jeunesse ces derniers mois, décelée par les instruments statistiques (c'est la première alerte de ce type depuis 1999), a motivé la décision d'une reprise en main du secteur et de distribuer de nouvelles directives à l'ensemble des responsables pour redresser le

niveau des collections<sup>8</sup>. La jeunesse sera donc une priorité pour 2004 et le secteur fera peut-être l'objet de réaménagements.

D'autre part, certains fonds se distinguent par leur vieillissement ou par leur piètre qualité. Les sports devront un jour être tirés de leur quasi-abandon, ainsi que la géographie humaine, absente des collections<sup>9</sup>. Les techniques méritent aussi un travail de fond. Enfin, l'Histoire est restée longtemps négligée ou gérée de façon pragmatique et sans évaluation ni même définition d'objectifs précis. Le travail préparatoire à la remise à niveau de ce fonds m'a été confié et a occupé la majorité de mon temps de stage.

---

<sup>8</sup> En effet, un premier diagnostic permet d'identifier comme cause première de cette désaffection le vieillissement des collections jeunesse, notamment documentaires, par négligence de la plupart des responsables d'acquisition : étant donné que ceux-ci gèrent à la fois les collections adultes et jeunesse de leurs domaines et qu'ils ne sont pas, pour la plupart, formés ou attentifs aux besoins spécifiques des plus jeunes, ils ont consacré une part de plus en plus réduite de leur budget à ces fonds et ont souvent laissé les propositions des éditeurs ou soldeurs guider leurs achats au lieu d'élaborer une politique de développement spécifique.

<sup>9</sup> À Fresnes, la géographie est organisée comme un pôle documentaire de géographie physique et d'invitation au voyage.

# **Élaboration et mise en œuvre d'un plan stratégique de développement des collections d'Histoire**

Dès le jour de mon arrivée à la bibliothèque de Fresnes, j'ai été investi de la responsabilité du fonds Histoire, avec la mission de jeter les bases d'un profond remaniement. Si ce travail avait été entrepris dans le cadre d'un mémoire d'étude, j'aurais pu y consacrer plus de temps et le pousser plus avant. Mais dans le contexte de ce travail à mi-temps, il vaut mieux considérer qu'il s'agit là, pour la bibliothèque de Fresnes, des jalons d'un programme à long terme, et pour moi, de la première étape d'une réflexion sur la conduite d'une politique documentaire que j'espère poursuivre à l'avenir.

Compte tenu des limites imposées et des objectifs du présent rapport, je ferai une très brève présentation des étapes de ce travail, ne m'attardant que sur les aspects les plus stratégiques (définition des missions et des objectifs) ainsi que sur ma méthodologie de travail. On trouvera mes principaux documents de travail en annexe.

## **1. Définition de l'extension du domaine, des objectifs et des moyens**

Dans un premier temps, sur l'invitation de M. Thierry Giappiconi, je me suis appliqué à redéfinir les objectifs du fonds, qui doivent sous-tendre toute politique documentaire menée sur le long terme. Suivant le modèle général adopté

dans la charte documentaire de la bibliothèque de Fresnes, j'ai donc défini (et plusieurs fois remanié) des objectifs associés à des publics particuliers et des objectifs de couverture du domaine, en termes de contenus et de types de documentation :

### **Pourquoi et pour qui ?**

- Promouvoir, au titre des loisirs, les connaissances historiques constitutives d'une culture générale auprès de l'ensemble des catégories d'âge de la population ;
- Faciliter et démocratiser les conditions d'étude de l'Histoire (et/ou dans des disciplines qui requièrent des connaissances et une documentation historique) des élèves et des étudiants :
  - des classes d'Histoire du bassin scolaire fresnois ;
  - des élèves de DEUG et de classes préparatoires ;
  - des élèves de licence, de maîtrise, de CAPES et d'agrégation ;
- Répondre aux besoins de formation continue des adultes (sous ses aspects de culture générale) et la promotion sociale (épreuves de culture générale des concours ou des tests et entretiens d'embauche) ;
- Servir la réflexion politique des citoyens (mise en lumière auprès du plus large public des enjeux politiques et des mutations économiques et sociales, par la connaissance de périodes de l'Histoire particulièrement susceptibles d'éclairer le présent) ;
- Servir les activités de loisirs d'ordre historique (archéologie amateur, généalogie, héraldique, numismatique, initiatives culturelles ou savantes locales, intérêt pour des périodes, des régions, des personnages, etc.) ;
- Encourager l'intérêt des enfants et des adolescents pour l'Histoire, les civilisations et l'archéologie.

### **Comment et à quel niveau ?**

En matière de contenu le projet vise à recouvrir :

- Une information de base sur les sources essentielles à la connaissance de l'objet, du champ, des méthodes et des tendances de l'Histoire (épistémologie historique, historiographie), des sciences auxiliaires (anthroponymie, héraldique, sigillographie, numismatique, paléographie, etc.) et de l'archéologie ;
- Une large documentation de référence élémentaire utile à l'étude de l'Histoire, introduisant à l'étude de tous les peuples, toutes les époques et tous les thèmes constituant des objets historiques ;
- Une documentation riche et représentative des principaux courants d'interprétation et des progrès de l'historiographie, pour faciliter la compréhension des fondements des civilisations, des événements et phénomènes clés de l'Histoire ;
- Une diversité des thèmes abordés dans les programmes scolaires et universitaires ainsi que dans l'édition : événements, politique, économie, société et vie quotidienne, culture, mentalités et représentations ;
- Une large sélection des œuvres fondamentales et des ressources essentielles à l'étude des domaines définis comme prioritaires dans le fonds Histoire et en particulier des domaines les plus utiles à la compréhension des fondements de la civilisation occidentale, des grands bouleversements de l'Histoire et des enjeux internationaux ;
- Quelques ouvrages susceptibles d'introduire les étudiants de début de second cycle à des études plus approfondies ;
- Une documentation riche et représentative des principaux courants d'interprétation historique pour faciliter la compréhension des fondements des civilisations, des événements et phénomènes clés de l'Histoire, des grands bouleversements contemporains et des enjeux internationaux ;
- Une sélection pour le grand public adulte :
  - D'œuvres de tous types dans les domaines suscitant un intérêt particulier et soutenu du grand public ;
  - D'œuvres biographiques et/ou anecdotiques et d'ouvrages de bonne vulgarisation, rédigés par des auteurs compétents, bien documentés et respectueux de la réalité historique (ce qui exclut les romans historiques et autres œuvres de fiction), afin d'introduire à l'Histoire de façon pittoresque et susceptible de satisfaire à une activité de loisirs ;
- Des outils et documents utiles à une première approche de la recherche généalogique ;
- Une collection de livres d'Histoire pour la jeunesse qui puisse introduire les enfants et adolescents à la connaissance de toutes les époques, de toutes les civilisations et de tous les grands thèmes et

événements de l'Histoire, et qui soit particulièrement riche pour les thèmes généralement appréciés de ces publics (Égypte ancienne, Romains, Gaulois, chevaliers, pirates, vikings, guerres...).

En matière de type de documentation le projet vise à recouvrir :

- Un large ensemble de lexiques, dictionnaires, encyclopédies, ouvrages méthodologiques, chronologies, atlas historiques, manuels de base et mémentos de synthèse de tous niveaux (du collège à la licence) et ouvrages de préparation aux examens et aux concours ;
- Des manuels et autres documents d'initiation utiles à l'acquisition de connaissances scientifiques et méthodologiques élémentaires en Histoire de l'école maternelle au premier cycle universitaire ;
- Une large sélection de monographies courantes (régulièrement actualisées) ou épuisées (mais néanmoins importantes pour la compréhension et/ou une approche critique du sujet), représentative de l'historiographie passée et présente ;
- Une sélection de documents numériques (sonores ou multimédias) susceptibles de compléter ou d'illustrer de manière pédagogique et didactique la connaissance de sujets historiques ;
- Une sélection limitée de revues généralistes d'archéologie et d'Histoire, s'adressant à divers publics (de l'enfance au grand public adulte, des écoles à la licence d'Histoire) et susceptibles de contenir des articles offrant un éventail diversifié de la critique ;
- Une sélection d'accès définis à des sites relatifs à la connaissance (sites pédagogiques, sites-ressources institutionnels, portails, bases de données, bibliothèques, musées ou fondations...) ou à la pratique (généalogie, fouilles archéologiques...) de l'Histoire ;
- Des monographies et périodiques pour les enfants et adolescents qui soient à la fois irréprochables sur la démarche scientifique, dénués de tout parti pris idéologique et dotés d'une bonne approche pédagogique, avec des illustrations nombreuses et de qualité.

Dans le même temps, j'ai précisé les frontières du champ de l'Histoire, notamment par l'identification des domaines connexes (anthropologie, ethnologie, sociologie, religions, art et architecture, littérature, musique, géographie) et j'ai défini, en concertation avec les responsables de ces domaines, la répartition des objectifs de couverture documentaire afin de ne pas laisser de développement double des acquisitions ni d'omissions involontaires aux intersections.

## **2. Une segmentation adaptée aux objectifs**

Après avoir observé, dans les limites du champ défini, les évolutions récentes de la science et des objets historiques, j'ai comparé plusieurs logiques de segmentation (principalement la classification de Dewey et celle de la Bibliothèque du Congrès) et évalué, grâce à des tests et des sondages effectués en rayons, les principaux problèmes posés par le classement alors en vigueur, assez fidèlement adapté de la classification de Dewey. J'ai ainsi pu définir une segmentation adaptée aux objectifs de couverture documentaire du fonds et vouée à améliorer la lisibilité des rayons.

En effet, j'ai rapidement constaté que le butinage (par des tests d'usage sur plusieurs segments et l'évaluation d'un échantillonnage de documents) s'avérait très difficile pour de nombreux segments et que la plupart des recherches effectuées par les bibliothécaires en rayons se soldaient par des échecs ou des réponses insatisfaisantes, après temps trop long consacré à ces recherches.

Il fallut donc trouver de nouvelles logiques. Il me parut nécessaire d'introduire une dimension thématique<sup>10</sup> dans la segmentation, en plus des logiques chronologique et géographique, ce qui n'allait pas sans quelques complications. Dans un souci de cohérence, j'ai fixé une hiérarchie immuable dans l'articulation de ces dimensions et les règles de division du domaine : d'abord la logique géographique, puis chronologique, puis thématique. Chaque ouvrage, quelque soit l'extension de ses champs d'étude, doit ainsi trouver une place prédestinée dans la segmentation : une fois que le fonds se trouvera articulé de la sorte, le bibliothécaire n'aura plus qu'à définir les champs géographique, puis chronologique, puis éventuellement thématique de la requête de l'utilisateur pour savoir où trouver les ressources adéquates en rayons.

On trouvera en annexe de ce rapport un plan d'indexation du fonds Histoire<sup>11</sup>. Voici toutefois des éléments d'explications sur quelques points :

- Les « 90 » (900 à 909), inutilisés à la bibliothèques, ont été utilisés pour regrouper les méthodes et outils de l'Histoire, c'est-à-dire des collections d'ouvrages didactiques, d'épistémologie historique, de sciences auxiliaires, de généalogie et d'archéologie ;
- Dans les dizaines 92 à 99, la progression d'échelle géographique s'est déroulée du monde à des ensembles de civilisations à l'échelle des continents, en commençant par l'Europe, avec notamment le regroupement en un seul continent de l'Amérique et la création d'un ensemble Maghreb/Moyen-Orient/Proche-Orient (destiné notamment à regrouper dans ses principales divisions les études d'ensemble sur le monde musulman) ;
- Sous chaque grand ensemble géographique, la succession des indices d'unités a suivi une logique progression géographique (par pays ou zone limitrophe) et non

---

<sup>10</sup> Les études sur des aspects de culture, de civilisation, de commerce, de mentalités et de société ayant depuis longtemps investi le champ de travail des historiens et détrôné le politique, il semblait indispensable de leur trouver une vraie place, identifiable par le public et par les bibliothécaires (ce que ne prévoit pas la Dewey). Ceci a évidemment entraîné des ajustements dans la répartition des tâches d'acquisition et des transferts de certains ensembles documentaires, déjà présents ailleurs mais pas assez développés pour répondre aux besoins du public intéressé par l'Histoire (par exemple, l'histoire de la noblesse ou l'histoire des femmes, jusqu'alors en sociologie).

<sup>11</sup> Notons que l'application fidèle de la Dewey a déjà été abandonnée pour plusieurs fonds (philosophie...)

alphabétique afin de favoriser une logique organique, avec des ensembles géographiques cohérents dans l'Histoire, eux-mêmes subdivisés, au besoin ;

- Les ouvrages thématiques (non généraux) ont reçu des éléments de cotation alphanumériques (C comme culture, E comme économie, M comme militaire, P comme politique et S comme société) facilement mémorisables et applicables dans tout le fonds ; ils constituent aussi des indicateurs utiles pour le bibliothécaire en charge du fonds pour l'évaluation des niveaux de ses segments (cf. critères d'évaluation du niveau, évoqués plus bas et en annexe). Les ouvrages portant ces indicateurs thématiques sont devancés, en rayon, par les ouvrages plus généraux (un niveau de cote de moins), eux-mêmes devancés par les dictionnaires, atlas historiques et lexiques (qui portent la cote la plus simple possible, sans indication de l'auteur). Chaque segment se trouve ainsi clairement organisé et devient plus lisible pour l'utilisateur.

Une fois achevé le plan d'indexation, j'ai dressé un plan de cotation provisoire, plus tard affiné (après définition des objectifs de niveau de développement par segment) pour aboutir à un plan de cotation en rayons, projection spatiale idéale de la position et de l'extension de chacun des segments en rayons (cf. en annexe).

Enfin, j'ai rentré les nouveaux indices dans les autorités d'ALOES, avec des notes abondantes afin de circonscrire efficacement la couverture de chaque segment et de laisser le moins de place possible à l'incertitude (source de dispersion des documents et d'incohérences) dans le travail d'indexation des documents.

### **3. Planification du projet**

Pour planifier le développement des collections, il fallait évaluer l'existant et les écarts avec les objectifs de niveau qui seraient fixés. Dans cette optique, j'ai eu recours aux indicateurs de profondeur de la méthode *Conspectus*<sup>12</sup>, dont M. Giappiconi avait déjà introduit l'usage dans son établissement pour une

---

<sup>12</sup> Revus en 1997 par le *Resarch Libraries Group, the Association of Research Libraries* et la *WBN*.

évaluation des grands domaines documentaires, sans l'avoir encore étendu aux segments de ces domaines. L'idée maîtresse de la méthode du *Conspectus* est qu'un niveau ne peut être validé si tous les niveaux inférieurs ne le sont pas : ainsi, un lecteur doit pouvoir progresser de façon continue dans l'usage des collections de la bibliothèque.

Afin d'adapter les critères de niveau aux réalités françaises et notamment à l'interprétation qui en est proposée (pour l'instant) dans le plan stratégique de la bibliothèque de Fresnes<sup>13</sup>, j'ai dû procéder à quelques ajustements peut-être discutables (le niveau 2b, le plus haut visé dans le fonds Histoire, correspondant aux besoins des étudiants de premier cycle et d'un public instruit a ainsi des exigences globalement supérieures à ce que prévoit le *Conspectus* pour le même indicateur) mais nécessaires pour avancer des hypothèses de travail. Finalement, j'ai produit un essai de grille de validation des niveaux (cf. en annexe) qui doit permettre :

- L'évaluation de l'existant de chaque segment : je n'ai accompli cette longue tâche que de façon approximative et superficielle et elle devra être plus précisément menée à bien en 2004, une fois que les fonds actuels auront été recotés ;
- L'estimation du volume documentaire nécessaire (et donc des coûts), partant de l'existant, pour atteindre les niveaux correspondant aux objectifs fixés : j'ai pu fixer des objectifs de niveaux qui semblent conformes aux missions que la bibliothèque s'est assignée, avec un financement qu'elle peut assumer ;
- Une planification de la remise à niveau du fonds sur plusieurs années ;
- Une estimation des dépenses annuelles qu'il faudra par la suite consentir afin de maintenir le niveau du fonds.

Une première estimation m'a permis d'annoncer des dépenses, pour les seuls fonds documentaires adultes, de l'ordre de 15 à 20 000 euros, à étaler sur trois ou quatre ans avec la première année un budget de 10 000 euros avec participation du CNL pour moitié<sup>14</sup>. Après quoi, le budget annuel du fonds Histoire

---

<sup>13</sup> 1A : contenus élémentaires et non systématique (enseignement primaire) ; 1B : contenus approfondis et systématiques (collèges) ; 2A : contenus spécialisés (lycées) ; 2B : contenus fondamentaux (premier cycle) ; 3A début de second cycle...

<sup>14</sup> Je n'ai pas pu m'occuper du dossier de demande de subvention, mais j'en ai évoqué les principaux aspects avec M. Sony Beaufils, qui se chargera de le réaliser.

ne devrait descendre sous la barre des 4 000 euros, pour pérenniser la qualité du fonds.

## **4. Désherbage, réserve et acquisitions**

### **4.1. Politique de désherbage et de réserve**

Avant mon arrivée, un premier désherbage avait été réalisé tant en rayons qu'en réserve. Etant donné que la personne chargée de me succéder et de poursuivre le projet, M. Sony Beaufils, n'a pas de formation d'historien, il lui aurait été difficile de mener une politique de désherbage dont je me suis donc chargé (pour les documents adultes). De plus, cette étape devait être achevée avant le début de la recotation des documents, car un document pilonné juste après avoir fait l'objet d'un retraitement complet (intellectuel et matériel) est autant de temps perdu sur le travail du personnel.

Pour une politique efficace d'élimination de documents, plusieurs critères ont été pris en compte, mais le critère dominant était la conformité ou la non-conformité avec le protocole de la charte documentaire (objectifs et moyens). Il faut que les usagers soient sûrs de trouver, dans le fonds Histoire, des informations fiables et à jours. Ont donc été pilonnés :

- Des ouvrages romanesques ou romancés, sauf pour les segments les plus faibles, pour lesquels ces ouvrages ont été reportés en réserve et y resteront le temps qu'ils soient remplacé (afin de ne pas trop "dégarnir" l'offre documentaire), tandis que d'autres, de bonne qualité littéraire, ont été redirigés vers la section romans ;
- Des ouvrages spéculatifs ou enquêtes de journalistes (autrefois) d'actualité, mais manquant du recul critique et de l'approche scientifique nécessaire à l'Histoire;
- Plus généralement, tout ouvrage non scientifique ou travestissant la réalité des faits, cherchant à désinformer par des arguments spécieux et mal fondés ;
- Des ouvrages de mauvaise qualité ou contenant des informations dont l'obsolescence pourrait échapper au lecteur (éliminés à condition que la bibliothèque puisse offrir des sources d'informations plus sérieuses et plus récentes) ;

- Des documents hors d'usage (certains ont été conservés en attendant d'être rachetés) ;
- Des documents médiocres lorsque plusieurs autres documents de meilleure qualité couvrent les mêmes domaines ou sujets, en vertu du devoir de sélection et de tri auquel le bibliothécaire doit s'astreindre pour une offre de qualité.

La réserve a notamment reçu de nombreux exemplaires doubles et des séries générales (par exemple des vieilles *Histoire de France*) qui prenaient trop de place en rayons pour une offre documentaire redondante. Parfois, le premier volume a été laissé en rayons avec un bandeau (« autres volumes disponibles sur demande ») signalant au lecteur que la collection est complète. Elle a aussi reçu des documents hors objectifs de niveaux (isolés dans l'offre documentaire, car s'adressant à des publics de chercheurs et sans intérêt apparent pour les publics cibles).

Elle a enfin et surtout été remplie par des ouvrages médiocres ou situés aux limites des exigences scientifiques assignées à la collection : ces ouvrages seront à terme remplacés par une offre de meilleure qualité et finiront par être pilonnés. D'ici 2006, ceux-ci devront avoir disparu des collections et libéreront assez d'espace pour développer une réelle politique de réserve. Alors, la réserve ne sera plus « l'antichambre du pilon » mais le lieu d'une offre destinée à compléter et à seconder l'offre principale, exposée en rayons, notamment pour les segments pour lesquels les objectifs de développement et de niveau sont les plus ambitieux.

Quant aux rayonnages, ils sont actuellement très clairsemés et présentent de nombreux espaces vides, ce qui facilitera les réaménagements. En outre, l'élimination et la mise en réserve de centaines de documents a permis de rendre davantage visibles les meilleures composantes du fonds, jusqu'alors noyés dans des ensembles médiocres.

#### **4.2. Les acquisitions**

À mon arrivée, il restait un peu plus de 1 500 euros sur le budget d'acquisition Histoire. La récupération des reliquats des budgets d'autres domaines documentaires a permis de rassembler une somme de 2 550 euros, qui a été entièrement dépensée dans un seul panier d'acquisition. Pour ces acquisitions

d'urgence, j'ai choisi de favoriser les aspects les plus élémentaires de l'offre documentaire (synthèses à destination des lycéens pour la préparation du BAC, outils didactiques et de méthodologie, atlas historiques et dictionnaires pour les segments prioritaires), afin de rendre "validables" les premiers niveaux du *Conspectus* : ceci a coûté environ 1 400 euros. Le reste a été majoritairement consacré à des acquisitions de monographies visant à redonner un peu de nouveauté dans les segments les plus dégradés, parmi ceux qui intéressent le plus vaste public (principalement l'Egypte ancienne et les Etats-Unis). Quelques efforts ont aussi été faits pour initier le développement de segments créés *ex-nihilo*, ou presque (sciences auxiliaires, avec surtout paléographie, héraldique et emblématique) ou appelés à prendre une nouvelle ampleur (archéologie). Enfin, dans la perspective du développement ultérieur des acquisitions, des manuels synthétiques récents (niveau DEUG) ont été achetés pour servir ultérieurement (entre autres raisons), à fournir des orientations bibliographiques sélectives au bibliothécaire.

Au cours de mon stage, j'ai aussi profité de la visite d'un soldeur pour acquérir à moindre prix des documents à même de combler des lacunes identifiées de l'offre documentaire (1 225 euros imputés au budget 2004). Les périodiques ont fait l'objet d'un soin tout particulier et de nouveaux titres ont été choisis, notamment à destination de la jeunesse (sélectionnés sur le critère du double contrôle d'un comité éditorial scientifique et d'un comité éditorial pédagogique) et des étudiants de premier cycle (jusqu'alors négligés dans les titres proposés).

Faute de temps, je n'ai pas pu m'occuper des aspects multimédias qui entraient dans mes attributions, en dépit d'un premier sondage (insuffisant) de l'offre documentaire CD-Rom et des ressources Internet. Une sélection de sites devra être réalisée en 2004.

De même, malgré mes intérêts personnels dans ce domaine, les documentaires jeunesse ont été moins attentivement traités que les documents adultes. Une enveloppe de 2 000 euros a été réservée sur le budget 2004 pour remettre à niveau ce fonds vétuste et inadapté à l'évolution des approches pédagogiques et des pratiques de lectures des diverses catégories d'âge concernés.

J'ai toutefois participé au repérage des collections et à l'évaluation de l'offre éditoriale à l'occasion de deux déplacements en librairies spécialisées pour la jeunesse (la FNAC d'Antony et Chantelivres, dans le VI<sup>e</sup> arrondissement de Paris).

Pour 2004, j'ai anticipé les acquisitions en repérant notamment les collections à suivre et les ouvrages de référence en déficit dans les collections actuelles. Les trois paniers ainsi constitués représentent un coût global de 6 500 euros. Ils devront être aménagés en fonction des besoins les plus élémentaires qu'une évaluation plus fine des segments permettra de dégager.

Les acquisitions prévues pour 2004 s'élèvent déjà au montant total du budget, soit 10 000 euros (compte tenu des 2 000 euros réservés à la jeunesse) ; ceci constitue une base de travail solide pour mon successeur.

En 2005, il faudra poursuivre ce travail et commencer à remplacer les ouvrages usagés (notamment les monographies de référence, les *Que sais-je...*)

## **5. La recotation des documents**

Avant de quitter Fresnes, j'ai dirigé les premières opérations de recotation des documents, selon le plan de cotes nouvellement défini. Un circuit de retraitement des livres (intellectuel, logiciel et technique) s'est articulé autour de trois personnes : j'avais la tâche d'inscrire la nouvelle cote au crayon sur les documents, tandis que M. Beaufils, qui reprendra la responsabilité du fonds Histoire, s'occupait du traitement informatique et se familiarisait avec le système de cotation ; en bout de chaîne, un stagiaire s'occuper du traitement physique du document (utilisation de la coteuse...). Le déplacement des collections en rayons a permis de libérer de grands espaces pour insérer progressivement les documents.

Ce travail en commun ne dura que trois ou quatre demi-journées, qui devraient néanmoins suffire pour que le projet continue d'avancer et de mûrir en mon absence.

## Conclusion

À l'évidence, ce stage à la bibliothèque municipale de Fresnes m'a beaucoup apporté. Je pense avoir désormais une vision plus juste de la multiplicité des tâches de direction d'une bibliothèque publique, des enjeux stratégiques aux innombrables aspects pratiques de la gestion quotidienne de l'établissement et de ses personnels.

En retour, j'espère que mon passage n'aura pas été inutile à la bibliothèque et je ne manquerai pas de m'informer des évolutions du fonds Histoire. Il semble que ce projet soit appelé à devenir le premier d'une longue série car, sur le même modèle (révision des objectifs, des moyens, de la segmentation, planification fine du développement de l'offre documentaire...), la bibliothèque de Fresnes se lance dans de nouvelles réflexions appliquées à d'autres domaines, notamment la santé et les techniques. Elle s'engage ainsi dans une longue campagne de réhabilitation des collections, à laquelle je suis heureux d'avoir apporté ma contribution.