

Eco
Sup
Bibliothecaires

1990
M
29

**Université des Sciences
Sociales Grenoble II
Institut d'Etudes
Politiques**

**DESS Direction de
Projets Culturels**

Mémoire

1990
M
29

1990



LE ROLE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES
BIBLIOTHEQUES PUBLIQUES :
LE CAS DE SAINT.ETIENNE

Marie.Paule ROLIN

Directeur de recherche :
M. S. DALHOUMI
E.N.S.B.

1990
M
29

Résumé : Après des changements bibliothéconomiques, les bibliothèques publiques découvrent le rôle des ressources humaines ; la place du facteur humain apparaît primordial dans le projet de nouvelle Bibliothèque Municipale de Saint-Etienne.

Descripteurs : BIBLIOTHEQUE MUNICIPALE DE SAINT-ETIENNE
BIBLIOTHEQUE PROGRAMME
PARTICIPATION ENTREPRISE
RESSOURCE HUMAINE
TECHNOLOGIE AVANCEE

Abstracts : After some technological changes, the public libraries are experiencing the importance of personnel management, that way the human factor seems essential for the plan of a new municipal library in Saint-Etienne.

Key-words : ADVANCED TECHNOLOGY
ENTERPRISE PARTICIPATION
HUMAN RESOURCE
PROGRAM LIBRARY
PUBLIC LIBRARY OF SAINT-ETIENNE

SOMMAIRE

Introduction

Première partie :

La problématique du changement dans les bibliothèques publiques

A. La révolution informatique

1. Pourquoi ?
2. Les conditions de la réussite

B. La coopération

1. Coopération et normalisation
2. Le développement des réseaux en France

C. L'introduction du management dans le service public

1. La recherche d'une gestion plus efficace
2. De la théorie à l'action

Seconde partie :

Le projet de nouvelle Bibliothèque Municipale de Saint-Etienne

A. Mutation de l'organisation de la bibliothèque

1. Les trente dernières années
2. De l'éclatement au recentrage et de la polyvalence à la spécialisation

B. Mutation informatique : prototype du changement?

1. Le choix et la préparation
2. L'apprentissage du système

C. En marche vers une nouvelle bibliothèque

1. La philosophie générale du projet
2. Bilans objectifs et subjectifs

Conclusion

Annexes

Bibliographie

INTRODUCTION

Cette étude vise, dans une première partie, à montrer les facettes du changement dans les bibliothèques publiques.

Les changements d'ordre bibliothéconomique, dont les plus importants sont l'informatisation et la coopération, imposent de nouveaux processus et une nouvelle organisation du travail. En parallèle, la nécessité d'une nouvelle gestion du service public a émergé, non seulement dans le but d'améliorer le service aux usagers ou de restreindre les gaspillages financiers et matériels, mais plus encore dans celui de rénover les relations du travail.

En effet, la plupart des entreprises ont été amenées à considérer que leur plus grande richesse, leur atout principal est le potentiel humain, les "ressources humaines". Dans le service public, une telle conception du personnel représente une véritable révolution, mais également un enjeu considérable dans sa lutte pour vaincre sa propre inefficacité.

La Bibliothèque Municipale de Saint-Etienne est engagée dans un programme de construction d'une nouvelle centrale. La valorisation des ressources humaines a-t-elle un rôle à jouer dans cette mutation ?

Trois champs d'investigations sont apparus au cours de la recherche. L'histoire de la bibliothèque pendant les trente dernières années permet de retracer son évolution, et de comprendre l'organisation actuelle des services. Le système informatique de la bibliothèque est en cours de changement. L'examen des procédés d'étude préalable et de mise en place du système permet de dégager une tendance à la participation volontaire du personnel. Enfin l'étude du projet lui-même, dans son aspect architectural comme dans sa programmation, constitue un élément indispensable à l'évaluation de la gestion des ressources humaines au sein de la Bibliothèque Municipale.

- I -

LA PROBLEMATIQUE
DU CHANGEMENT
DANS LES
BIBLIOTHEQUES PUBLIQUES

A. LA REVOLUTION INFORMATIQUE

Aujourd'hui, les bibliothécaires ont largement pris conscience des possibilités qu'offre l'utilisation de l'informatique dans leurs activités professionnelles. Cette prise de conscience est due à plusieurs facteurs que l'on peut tenter de repérer .

1. POURQUOI ?

a / L 'informatique, phénomène de société

D'une manière générale, l'essor de plus en plus grand de l'informatique dans la vie quotidienne : développement du marché des micro-ordinateurs personnel, familial ou domestique selon les appellations, des jeux vidéo, de la télématique, des cartes à "puces" etc, favorise son introduction dans les milieux professionnels. Les livres techniques, scientifiques, de vulgarisation concernant l'informatique, se sont multipliés, les revues consacrées aux micro-ordinateurs et à la micro-informatique également.

Depuis quelques décennies, la société a produit un accroissement exponentiel de l'information et des moyens de la véhiculer. Le monde entier est submergé par l'information, et notamment les bibliothèques, par la masse documentaire qu'elles doivent collecter. Mais, parallèlement à cet empoisonnement d'elle-même par ses excès, la société secrète les antidotes nécessaires pour éviter son étouffement : dans le cas présent, il s'agit de l'informatique.

En effet celle-ci permet d'affronter la marée documentaire, à la fois par la démultiplication considérable qu'elle apporte au travail humain et par l'établissement d'un réseau dense de communications entre les hommes et

entre les organismes. Par exemple, les grandes entreprises de recensement documentaire, comme l'Index Medicus ou le Chemical Abstracts n'ont pu survivre que parce qu'ils se sont convertis très tôt à la carte perforée, puis à l'informatique en ligne. Il en est de même pour de grands établissements qui n'appartiennent pas au secteur documentaire, comme certaines banques, la Sécurité Sociale et les Impôts.

b / Les qualités de l'ordinateur

On peut présenter ensuite des raisons plus précises d'utiliser un ordinateur dans une bibliothèque, raisons qui proviennent de ses qualités propres : vitesse, fiabilité, mémoire.

Aux lecteurs, l'ordinateur apporte une simplification des procédures : les écritures, longues et peu fiables, sont remplacées par des procédures automatiques de type crayon optique, lecture magnétique ou presse bouton. Il est bien clair que lire un numéro en code à barres avec un crayon optique est dix fois plus rapide et moins sujet à erreur que de l'écrire à la main. Les procédures automatisées d'enregistrement des prêts, par exemple, sont donc pour le lecteur, plus rapides, plus simples, plus fiables.

Mais au-delà des mécanismes techniques, l'informatique transforme totalement, pour le lecteur, l'accès à l'information. Elle multiplie les produits et les accès. A partir d'un seul fichier enregistré une fois pour toutes, le lecteur peut recevoir de nombreux produits adaptés à ses besoins ; l'écriture n'apporte qu'un produit, l'imprimé ; un catalogue sur fiches est unique et localisé en un seul endroit. L'enregistrement magnétique élargit l'éventail des sorties possibles : l'imprimé, toujours, mais aussi le listing, la microforme, le terminal et son écran, le vidéotexte, le vidéodisque. Le terminal ou la microfiche permettent à de nombreux lecteurs d'accéder en même temps, de lieux différents, au même fichier.

Quel que soit le produit utilisé, il y a aussi et surtout une multiplication des accès à l'information. En effet, un fichier manuel ou un catalogue imprimé sont linéaires et n'offrent qu'un seul critère de recherche : l'ordre alphabétique auteurs ou matières ; pour modifier le critère, par numéro Dewey ou par date, il faut créer un nouveau fichier et dupliquer les notices.

Un fichier informatique unique, permet, s'il est correctement programmé, des accès multiples et combinés.

multiples, parce que l'ordinateur permet d'accéder à ce fichier par la création d'index nécessaires à toute information préalablement codée. Ainsi, dans un fichier de bibliothèque informatisé, on peut accéder à l'auteur, au titre, à l'éditeur, à la date, à la collection, à l'indexation matière, à la cote. Certains systèmes permettent même de rechercher les mots à l'intérieur d'un titre. Il est de plus possible de combiner ces critères par la "recherche booléenne" : et, ou, sauf. Rechercher un auteur plus un mot du titre, plus une date, plus un éditeur, conduit de façon plus certaine à l'information voulue que parcourir un fichier linéaire, et ceci à partir d'éléments plus disparates, donc moins contraignants pour le lecteur.

Grâce à l'informatisation de la bibliothèque, le personnel voit son travail simplifié, accéléré, et surtout enrichi.

Simplifié, car au lieu d'avoir à créer, par exemple, autant de fiches qu'il y a d'auteurs ou d'éditeurs par recopie dactylographique d'un même texte, le personnel crée un seul enregistrement, convenablement codé pour obtenir tout le reste.

Par exemple, à partir d'un fichier lecteurs, on peut produire les réclamations, les statistiques sur tous les critères enregistrés ; à partir d'un fichier livres unique, on peut obtenir des tris alphabétiques, des statistiques par catégories, un récolement rapide. A partir d'une même donnée, des programmes différents apportent des produits différents. Cela veut dire que des travaux difficiles, fastidieux, souvent impossibles à la main, deviennent maintenant simples et en tout cas faisables. Ils sont réalisés par l'ordinateur. Par exemple, l'intercalation des fiches, obligatoire mais peu gratifiante, est totalement supprimée. L'informatique a fait d'énormes progrès depuis les cartes perforées et il existe des logiciels permettant une gestion simple et immédiate des différents fichiers.

Le personnel a désormais au bout de ses doigts, à partir d'un terminal, tous ses fichiers, pouvant contenir plusieurs centaines de milliers de références, et avec lesquels il peut jouer, corriger sur le champ ; rajouter des données ; rechercher ; trier ; extraire tel ou tel type de données ; fusionner avec un autre fichier ; créer un nouvel index trié différemment ; voire tout supprimer en quelques secondes.

L'accès à plusieurs fichiers à partir du même terminal ou de plusieurs terminaux, les chaînages que l'on peut établir entre ces fichiers, conduisent naturellement à une gestion intégrée de la bibliothèque et à un contrôle total, comme dans l'industrie, de son fonctionnement.

Par exemple, un fichier "commandes" peut être rempli par les lecteurs, transféré après catalogage dans le fichier "livres", avec au passage une mise à jour de la gestion comptable ; lors d'un prêt, le fichier livre est chaîné au fichier lecteurs pour créer un fichier des transactions. A tout moment, on peut savoir où est quoi. Les abonnements peuvent être faits à partir du fichier des périodiques, chaîné au fichier des fournisseurs ; le tout lié au fichier comptable qui tient à jour le budget de l'établissement.

Enfin, l'ordinateur est un formidable organe de mémoire qui a une capacité de reproduction infinie des mêmes données. Une fois enregistrée, une information est toujours récupérable et fusionnable avec d'autres données.

Une des conséquences les plus importantes pour les bibliothèques est la possibilité d'échanger des informations enregistrées magnétiquement, de partager des données bibliographiques.

Avec un système manuel, l'échange des fichiers était difficile et fastidieux, car il fallait intercaler. L'informatique permet, soit l'envoi de bandes magnétiques qui sont lues par l'ordinateur et mélangées au fichier ancien, soit la création en conversationnel de notices de terminaux situés en des lieux différents. Un des exemples fameux de ce type de fichier est l'O.C.L.C. (On line Computer Library Center) qui regroupe autour de 9 millions de notices plus de 3000 bibliothèques qui partagent leur travail de catalogage.

Une bibliothèque trouve en moyenne 90 % de son catalogage déjà fait. Chaque bibliothèque dispose pour le prêt interbibliothèques du catalogue de 2999 autres bibliothèques.

Les bibliothèques s'engagent de plus en plus dans cette voie de relations par l'intermédiaire de la fusion ou de l'échange de leurs fichiers, donnant à chaque lecteur de chaque bibliothèque accès à la totalité des collections existantes.

Le dernier apport de l'automatisation semble être la réduction du volume de stockage nécessaire pour conserver la même information. Un disque magnétique courant lié à un ordinateur peut contenir 300 à 500 millions de caractères, une bande magnétique 100 millions. Un disque optique numérique peut quant à lui stocker sur un seul disque, de la taille d'un disque musical, l'équivalent de 108 volumes de 500 pages chacun.

Pour certains, le système qui vient d'être décrit peut paraître idéal, utopique et totalement irréaliste. Il faut reconnaître que pour choisir un système parfaitement adapté à une situation donnée, il est recommandé d'avoir une démarche très rigoureuse.

2. LES CONDITIONS DE LA REUSSITE

Le comment est au moins aussi important que le pourquoi. En effet des conditions très précises doivent être respectées pour obtenir les résultats voulus, car l'ordinateur est une machine chère, mais logique et mécaniquement précise qui ne supporte pas le flou, l'à-peu-près, l'inspiration, les changements continuels, les sautes d'humeur ; elle impose une prévision, une structuration, une organisation du travail à effectuer.

a / L'analyse de l'existant

La première condition sine qua non pour informatiser un service ou une fonction est de préparer une analyse détaillée de ce service ou de cette fonction. Pour faire exécuter par un programme, rédigé par un programmeur, un certain nombre d'opérations, il est absolument indispensable d'expliquer clairement ce que l'on souhaite et le déroulement des diverses opérations.

Cette analyse fonctionnelle est une étude très précise, très complète, très fouillée des processus de fonctionnement du service à automatiser. On doit indiquer les données à manipuler par l'ordinateur (chiffres, textes, références bibliographiques...), les opérations à effectuer sur ces données, les résultats que l'on veut obtenir, et les volumes des données à traiter.

Par exemple, il est nécessaire de décortiquer la notice bibliographique d'une fiche de catalogue, en décrire les éléments et préciser les règles d'intercalation pour préparer un catalogue alphabétique de la bibliothèque. Il faut aussi prévoir dans cette analyse l'évolution de l'informatique et l'apparition de nouveaux besoins provoqués par la découverte de nouveaux systèmes. On ne doit pas définir un système rigide et bloqué, mais un système qui pourra évoluer et se transformer. Seule, cette analyse détaillée permet de préciser les moyens nécessaires à la réussite du projet, taille et structure de l'ordinateur, importance des logiciels à écrire, car dans tout système informatique, il y a ces deux éléments, le matériel et le logiciel, devant tous les deux être adaptés au service demandé, ni trop grands, ni trop petits, fiables et efficaces.

Il est très important de savoir que d'une analyse mal faite, incomplète, naîtra un produit informatique insatisfaisant ; ce n'est pas la faute de l'informatique, mais de celui qui a analysé le problème : l'utilisateur. Le grand mérite de cette analyse est justement d'obliger l'utilisateur à prendre conscience de ce qu'il fait, de ses méthodes de travail, des relations interprofessionnelles qu'il utilise, de l'obliger à les mettre noir sur blanc. Elle oblige aussi à clarifier ce qu'il veut, à l'écrire, à faire le tri entre une vague idée farfelue et une décision précise et réfléchie.

L'informatique n'est tout de même pas un produit miracle qui permettrait n'importe quoi. Beaucoup est possible, mais tout nouveau produit demandé, toute nouvelle opération, va exiger :

- des données convenablement codées
- des programmes nouveaux
- des temps de travail supplémentaires
- par conséquent, des coûts plus importants.

Le "tout est possible" doit être tempéré par une étude coût/efficacité qui réduit parfois les ambitions.

b / Les normes

La deuxième contrainte obligatoire pour réussir son automatisation est le respect de certaines normes.

Il ne pourra y avoir de coopération, d'échange, de réseau, que si les participants parlent le même langage, c'est-à-dire travaillent sur un matériau normalisé, identique pour tous. Ces normes sont au nombre de quatre.

Le jeu de caractères peut paraître insignifiant au profane mais peut jouer un rôle très important dans l'échange des données. D'un ordinateur à l'autre, il peut y avoir des incompatibilités totales ou complexes à résoudre pour une simple question de jeu de caractères.

Si l'un utilise un jeu de capitales seules (le plus usuel en informatique), et si l'autre utilise un jeu avec minuscules et signes diacritiques, il n'y a de transfert possible que dans un seul sens. Les notices bibliographiques ont en fait besoin de caractères riches : accents et caractères turcs, polonais, danois, tchécoslovaques..., et pour les langues translittérées. Un jeu riche a été normalisé par l'ISO dans une norme numéro 5426.

Il faut savoir parler à l'ordinateur ; c'est le logiciel qui s'en charge, mais celui-ci ne connaît qu'une suite indifférenciée de caractères codés en octets (8 bits). Pour que dans ce magma continu, l'ordinateur puisse reconnaître les données (auteur, titre, adresse...) il faut découper ce ruban par des petits "drapeaux" qui définissent des rubriques et indiquent la valeur de ce qui suit. C'est ce qu'on appelle un format. Celui-ci est construit à partir de l'analyse détaillée des données, de leur nature et de leur fonction dans les options successives et attribue à chaque donnée un code permettant de la reconnaître et d'effectuer l'opération. Les formats utilisés dans les bibliothèques sont de type MARC (Machine Readable Cataloging, produit par la Library of Congress en 1968) et sont normalisés par l'ISO dans la norme 2709. Par exemple, dans ce format le nom d'auteur est représenté ainsi :

100 b4 \$aHugo\$mVictor.

Le format ne fournit que des tiroirs vides. Il faut savoir ce que l'on met dedans. C'est le rôle des règles de catalogage, normalisées elles aussi par l'AFNOR.

Un code doit toujours précéder la même donnée ayant la même nature et la même fonction. On doit donc savoir avec précision ce qu'est une vedette auteur principal personne physique, et une vedette auteur secondaire collectivité.

Si les mêmes codes recouvrent dans les différents systèmes les mêmes données dans les mêmes jeux de caractères, il n'y aura aucune difficulté d'échange et de compatibilité, même si les logiciels et les matériels sont différents.

Le quatrième élément à normaliser est l'indexation. Si des notices doivent circuler entre les bibliothèques, et si l'on veut éviter la répétition du même travail, il faut que tout le monde utilise la même indexation.

c / Coûts et structures

L'informatique, c'est bien connu, coûte cher. Il ne faut pas se tromper dans ses choix et équilibrer ce que l'on demande avec ce que l'on veut. Le modèle informatique défini précédemment, exige des moyens importants qu'il faut au départ, dans une étude de faisabilité, reconnaître et prévoir. On peut toujours réduire le projet initial et grandiose en fonction des moyens disponibles, mais il faut être bien conscient qu'à trop réduire, on élimine tout intérêt à l'automatisation, et qu'à un certain moment, il

vaut mieux renoncer. Avoir un matériel trop petit, des programmes trop sommaires, des procédures en différé par exemple, n'apportera aucun progrès et coûtera cependant très cher. C'est presque du tout ou rien. Toutefois, le tout n'est pas forcément immédiat ; des étapes peuvent être prévues pour étaler la dépense dans le temps.

Les gains ultérieurs obtenus par un système performant justifient une mise de fonds importante au départ. C'est facile à comprendre soi-même ; plus difficile peut-être aux autorités de tutelle.

Le budget est important. Seul, il est toutefois insuffisant pour la réussite d'un projet. Celui-ci a besoin d'une structure administrative solide.

Le projet informatique doit être géré par un service créé spécialement pour cela avec un chef de service et des informaticiens compétents. Les rapports de ce service avec les autres organes de l'Institution : direction, comptabilité, autres services, doivent être clairement définis. Ce service doit comprendre non seulement des informaticiens, mais aussi des bibliothécaires. Le Chef notamment doit être un bibliothécaire, pour contrôler que le produit reste conforme aux besoins des bibliothécaires. Ce service doit être stable, ni trop dépendant, ni trop indépendant. Il doit concevoir le projet, le faire fonctionner, mais aussi le faire évoluer. Cela signifie évaluer les résultats d'une version 1, préparer une version 2, la mettre en place, et mener perpétuellement ce cycle de mise en place-évaluation-amélioration, à un rythme d'environ trois-quatre ans, peut-être cinq.

d / Le choix du système

Nous abordons la dernière condition pour la réussite : choisir le bon système. Cela peut paraître simple, mais un système informatique n'est pas une machine à écrire, visible toute entière et testable avec précision.

Le système informatique comprend du matériel et du logiciel étroitement imbriqués. Comment tester l'un sans l'autre ? En fait, il s'agit d'abord de choisir un logiciel qui fasse ce que l'on demande. Pour ce choix, il existe trois possibilités.

Tout d'abord, acheter un logiciel tout prêt, et pour certains domaines, il en existe de nombreux sur le marché ; pour bien choisir, il faut essayer chez soi, calmement, le logiciel proposé, car les défauts n'apparaissent pas toujours dans une simple démonstration ; par exemple, il est souhaitable d'entreprendre des tests sérieux sur des fichiers importants avec production des

résultats escomptés.

Ou bien le fabriquer soi-même ; cela peut exiger beaucoup de temps et d'efforts sans un résultat certain dans les délais fixés. Cette solution est à proscrire pour les gros systèmes.

Enfin, adapter ou faire adapter par une société de services un logiciel existant peut être également une solution intéressante. Ce qui est nécessaire dans un tel choix, c'est de fixer avec rigueur des résultats et des délais, des résultats dans des délais. Il faut aussi tenir compte dans ce choix des contraintes extérieures parfois inévitables : enveloppe budgétaire, "acheter français", matériel existant, informaticiens fanatiques, etc...

Ce choix d'un système n'est donc pas une chose simple ; il doit être mené avec précaution : solide analyse, service compétent, moyens financiers et quelques idées sur ce que l'on veut. Deux à trois ans sont parfois nécessaires pour bien analyser le marché et faire le meilleur choix.

B. LA COOPERATION

Pour satisfaire correctement les besoins de son public, une bibliothèque a besoin de faire appel à de l'information et à des documents qui lui sont extérieurs. En général, le public a d'ailleurs très bien accepté cette idée, pour peu qu'il obtienne des réponses aux questions qu'il pose, des résultats aux demandes de documents qu'il formule, sans démarches et déplacements inutiles. Partager les informations et les ressources documentaires, en vue de leur circulation dans l'intérêt des usagers : voilà par excellence, même si ce n'est pas le seul, le domaine de la coopération entre bibliothèques. Par ailleurs, il est tout à fait légitime pour une bibliothèque de "profiter" de certains travaux déjà accomplis par une autre bibliothèque ; d'autant que cela est de nature à améliorer son service au public.

1. COOPERATION ET NORMALISATION

Les relations entre coopération et normalisation, comme entre coopération et informatisation, sont interactives. En effet, la normalisation facilite considérablement les échanges entre bibliothèques ; mais parallèlement, la volonté de coopérer soutient et encourage l'édiction de règles.

a / Qu'est-ce que la normalisation ?

La normalisation joue, dans la cohérence d'un système d'information et dans la coopération entre bibliothèques, un rôle nécessaire et indispensable, bien que méconnu. Les normes sont des spécifications techniques accessibles à un public déterminé ; elles sont élaborées par des experts spécialistes des domaines concernés. Les mesures adoptées, proposées à l'application la plus vaste, résultent d'une approbation au moins nationale, sinon internationale. La réflexion est en effet menée parallèlement au niveau de chaque pays et au niveau international, garant de la coopération.

Il existe donc, dans les domaines de la bibliothéconomie et de la documentation, diverses organisations de normalisation qui, au cours des décennies, ont privilégié telle ou telle spécialité. Il s'agit principalement de l'ISO (International Organization for Standardization), de l'IFLA (International federation of library associations and institutions), de la FID (Fédération Internationale de Documentation), et naturellement de l'UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). La plupart des pays, qui accordent un intérêt à la documentation abritent, eux aussi, un ou plusieurs organismes chargés de contrôler les travaux de normalisation. En France, c'est l'AFNOR (Association française de normalisation) qui assure cette tâche.

Les organisations internationales ont peu à peu choisi d'intervenir dans des secteurs spécifiques de la normalisation de la documentation. Mais dans certains domaines, elles travaillent en étroite collaboration. Un organisme correspondant, dans chaque pays, assure le relais. Il transmet les propositions ou les conclusions de chacune de ces organisations aux professionnels nationaux, qui en discutent. Avec son concours également, documentalistes et bibliothécaires élaborent des projets, dont les uns demeurent à usage national et les autres sont soumis à l'avis de la commission internationale adéquate.

b / Les normes en documentation

Il ne s'agit pas ici d'entrer dans le détail des normes qui peuvent être utilisées en bibliothèques, mais plutôt d'offrir un panorama des sujets traités par la normalisation.

La plus ancienne norme internationale pour les bibliothèques semble être le format international des fiches

bibliographiques : les dimensions 125 mm x 75 mm furent introduites par les bibliothèques américaines au début du XXe siècle. Depuis, les organismes de normalisation se sont intéressés au contenu de ces fiches. La description bibliographique des documents obéit aux ISBD (International Standard Bibliographic Description), définis par l'IFLA. Il existe un ISBD (G) ou général, qui constitue le schéma d'ensemble. Il prévoit les éléments nécessaires à l'identification du document, ordonne ces éléments en zones et sous-zones, et définit un système de ponctuation rigoureux. A l'intérieur de ce cadre, ont été élaborés des ISBD spécialisés :

- * ISBD (M) pour les monographies
- * ISBD (S) pour les périodiques
- * ISBD (A) pour les livres anciens
- * ISBD (NBM) pour les non-livres etc...

Les applications de l'ISBD peuvent être légèrement différentes d'un pays à l'autre, par exemple en Allemagne, les Regeln für alphabetischer Katalogisierung (RAK), aux USA les Anglo-american cataloguing rules 2nd ed. (AACR2), en France les normes AFNOR NF Z44-....

Monographies et périodiques possèdent un numéro normalisé d'identification, respectivement l'ISBN et l'ISSN, créés dans le souci de permettre le contrôle bibliographique universel. Chaque numéro correspond à un document et est reconnaissable dans le monde entier.

L'ISBN (International Standard Book Number) est attribué une fois pour toutes dans le cadre d'un système de coopération internationale, chaque pays se chargeant de sa propre production. En France, c'est l'agence francophone pour la numérotation internationale du livre (AFNIL) qui l'attribue. L'ISBN est composé de 10 caractères, divisés en 4 groupes. Il a d'abord été utilisé par les éditeurs et les libraires, auxquels il permettait une gestion simplifiée des stocks et de la diffusion ; il est de plus en plus utilisé par les organismes documentaires dans le cadre de l'informatisation (acquisitions, catalogage et récupération de notices, recherches).

L'ISSN est attribué dans le cadre de l'ISDS (International Serial Data System) qui a pour but d'identifier de façon univoque chaque publication en série. Cette identification se fait par combinaison de deux caractéristiques : le titre-clé, titre fabriqué, et l'ISSN. Le système est contrôlé au niveau international par le CIEPS (Centre international d'enregistrement des publications en série) et au niveau français par le CNEPS (Centre national d'enregistrement des publications en série). L'ISSN se compose de 2 groupes de 4 caractères, qui n'ont aucune signification en eux-mêmes.

L'ISBD est essentiellement consacré à la présentation écrite des notices bibliographiques, donc destiné aux bibliographies imprimées ; il ne pouvait convenir à la présentation des informations sur support informatique. La normalisation a contribué à l'établissement d'un format d'échange international des données bibliographiques lisibles par ordinateur. Une norme internationale révisée en 1981 a défini un schéma général des enregistrements rassemblant les informations propres à la description bibliographique et des informations connexes. Ce schéma définit :

- un guide, contenant des informations de gestion de la notice
- un répertoire, c'est-à-dire l'index des champs utilisés dans la notice
- le texte de la notice décomposée en champs (champs de contrôle et champs des informations bibliographiques). Chaque champ est identifié par un code ou étiquette et peut se diviser en sous-champs.

Différents formats se sont développés pour les notices bibliographiques sur support informatique depuis le début des années 1960, tous dérivés du format MARC (Machine readable cataloguing) de la Bibliothèque du Congrès de Washington. L'IFLA a publié en 1977 (révisé en 1987) le format UNIMARC (Universal MARC). Des problèmes de compatibilité se posent entre ces différents formats, rendant difficile l'échange des notices entre systèmes différents.

Il existe encore bien d'autres sujets concernés par la normalisation : les thésaurus, les listes d'autorité, des codes de pays, de langues, des règles pour les abréviations, des systèmes internationaux de translittération...

c / Les normes en informatique

La plupart des normes en informatique ne sont qu'accessoires pour les bibliothécaires et documentalistes. Elles concernent :

- * le matériel informatique et de transmission
- * les langages de programmation
- * le codage et les jeux de caractères
- * le format d'échange de données sur support informatique.

Les normes sur les langages de programmation sont de peu d'intérêt dans le cadre de l'informatisation des bibliothèques. De même les normes sur le codage et les jeux

de caractères, qui intéressent surtout les constructeurs de matériel informatique.

Par contre, la norme ISO-2709 sur le format d'échange de données sur support informatique doit préoccuper les informaticiens qui auront à créer des fichiers de sortie pour échange avec d'autres bibliothèques. Cette norme sert de cadre aux formats bibliographiques tels que les formats de la famille MARC. C'est, bien sûr, une norme internationale, répandue et suivie dans le monde entier.

Les normes sur le matériel informatique et de transmission répondent surtout au besoin de communication d'un appareil à un autre et la plupart portent sur les matériels de connexion, en particulier les prises de branchement. Bien peu de fabricants prennent le risque d'utiliser des connecteurs non normalisés, mais il est préférable de s'assurer auprès du fournisseur de cette conformité du connecteur et de son câblage interne et externe. Pour les matériels communicant par les voies P.T.T. l'agrément donné par les P.T.T. suffit à contrôler la conformité.

Pour les mêmes raisons, il n'y a pas à se préoccuper des normes sur la transmission des données codées, cette transmission relevant exclusivement de l'administration des P.T.T. et tous les matériels étant agréés par eux. Le seul cas qui sorte de ce cadre est la transmission dans un réseau local privé ; il n'existe pas de norme pour couvrir cette situation.

En conclusion, dans le domaine des normes en informatique, les bibliothécaires auront peu de choix et devront plutôt subir les choix des constructeurs.

d / Le rôle des normes

Les normes constituent un outil essentiel pour le transfert de l'information. Leur importance est encore augmentée par l'environnement actuel de la documentation. Les domaines de la connaissance, en effet, sont de plus en plus spécialisés ; les différences de notions de base et de langage ajoutent à la complexité. Aussi, bibliothécaires, documentalistes et spécialistes de l'information s'efforcent d'établir des normes, qui assurent une bonne circulation des informations. Les normes concernent toutes sortes d'informations, de quelque nature et sur quelque support que ce soit. Elles traitent aussi des réseaux de documentation, puisque le but réside dans la coopération entre les organismes et dans le partage de l'information. Des difficultés ralentissent ces travaux ; elles proviennent de la multidisciplinarité de la bibliothéconomie, du

2. LE DEVELOPPEMENT DES RESEAUX EN FRANCE

Certains organismes internationaux, l'UNESCO et l'IFLA, des organismes européens, les communautés européennes, le Conseil de l'Europe et la Fédération Européenne, ont élaboré des programmes de coopération. Pourtant dans ce domaine, il semble primordial de privilégier les actions locales, à petite échelle, qui peuvent permettre un apprentissage de la coopération pour les bibliothécaires.

a / Les exemples étrangers

La production de l'information bibliographique, son transport, la localisation des documents et un certain nombre d'autres services font l'objet, dans quelques pays, de réseaux informatisés très efficaces. Les plus connus sont nord-américains :

- * Online Computer Library Network (OCLC)
- * Research Libraries Information Network (RLIN)
- * Washington Library Network (WLN)
- * University of Toronto Library Automation Systems (UTLAS)

Efforçons-nous de cerner leurs caractéristiques essentielles. Tous offrent l'accès à une base bibliographique très importante : jusqu'à 23 et 25 millions de notices pour UTLAS et OCLC. Ces bases sont alimentées d'une part, par le transfert régulier des notices produites par les bibliothèques nationales des pays nord-américains (Library of Congress et Bibliothèque Nationale du Canada) et de certaines autres bibliographies nationales étrangères, d'autre part, par le catalogage en ligne des bibliothèques participantes.

De ces bases bibliographiques peuvent être obtenues des extractions de notices sur bandes magnétiques et toutes sortes de produits édités sur support papier ou sur microforme. Ils constituent également des catalogues collectifs des bibliothèques participantes, qui se comptent par centaines, voire par milliers (3000 pour l'OCLC). Ils offrent des services supplémentaires modulaires, tels que :

- prêt interbibliothèques
- acquisitions
- fabrication d'étiquettes (de dos, de pochettes)

Même si ces systèmes ne doivent pas forcément être considérés comme des modèles en-dehors desquels rien n'est possible ou judicieux, il est évident que leur ampleur, la variété des services qu'ils offrent, leur expérience, leur capacité d'évolution, leur démarche en vue d'une interconnexion, en font des références incontournables dont les concepteurs de réalisations françaises dans le même domaine ont intérêt à tirer des enseignements.

b / Les réalisations nationales

Réalisé à l'initiative de la DBMIST (Direction des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique), le CCN des publications en série est devenu opérationnel en janvier 1983. Il a pour objectif de permettre la localisation immédiate des publications en série françaises et étrangères détenues par 2200 bibliothèques, dont la seule obligation est de garantir l'accès au document signalé, sous quelque forme que ce soit (consultation sur place, prêt ou reproduction).

Le CCN repose sur les données du système ISDS (International serials data system) attribuées par le CIEPS (Centre international d'enregistrement des publications en série) et les notices de plusieurs catalogues informatisés développés depuis une dizaine d'années en France, accompagnées de leur localisation et des états des collections.

Il se développe à partir d'une structure à trois niveaux : un centre national reçoit et valide les données qui sont saisies par 34 centres régionaux pour le compte de bibliothèques locales. Cette unité garantit une grande cohérence bibliographique et un partage optimal des opérations de catalogage en évitant les doubles saisies. Des éditions sont effectuées sur papier ou microfiches selon plusieurs tris, géographiques ou thématiques.

Le CCN est chargé sur le SUNIST (serveur universitaire national pour l'information scientifique et technique) et accessible en ligne à partir de terminaux classiques. Une version vidéotexte est en service depuis 1986. Plusieurs fonctions bibliothéconomiques se greffent peu à peu sur le CCN. La première qui soit opérationnelle est la messagerie électronique pour faire circuler entre les bibliothèques qui le souhaitent les demandes de fourniture de documents : il s'agit du module de prêt inter-bibliothèques (PIB).

La nécessité de développer la coopération entre bibliothèques par la création de structures régionales de

coopération a été en France étroitement liée à la mise en application des lois de décentralisation.

En 1984, six structures régionales de coopération furent créées. Ce mouvement s'est rapidement étendu à l'échelon national puisqu'en 1989, des agences régionales de coopération sont recensées dans 22 régions françaises et DOM-TOM. Si toutes n'ont pas encore atteint le même degré de développement, ces structures régionales sont actuellement en mesure de proposer à leurs partenaires des produits et des services concrets et utiles.

L'ensemble de ces structures, associatives pour la plupart, emploie une trentaine de personnes permanentes qui oeuvrent à dynamiser au quotidien les échanges d'information et de documentation entre bibliothèques. Leurs moyens financiers proviennent des collectivités territoriales, de l'Etat, de la cotisation de leurs membres et de la tarification de leurs prestations de services. Leurs domaines d'activité sont divers :

- * préservation et mise en valeur du patrimoine (microfilmage, plan concerté de conservation...)
- * information bibliographique (bases bibliographiques régionales...)
- * interprofession et action culturelle (expositions, animations, colloques...)
- * nouvelles technologies (audiovisuel, CD-ROM, vidéodisque)
- * promotion de la littérature pour la jeunesse
- * actions à destination des publics spécifiques (étrangers, hôpitaux, prisons...)
- * information et formation professionnelle (bulletin d'informations, services télématiques, journées d'étude)

Toutes les structures de coopération ne couvrent pas l'ensemble de ces domaines ; des actions prioritaires ont été dégagées en fonction des exigences et des spécificités de chaque région.

La Bibliothèque de France, qui fait beaucoup parler d'elle, est conçue comme le coeur d'un réseau de bibliothèques. Il est en effet impossible, même pour une très grande bibliothèque, de tout avoir chez soi. Grâce au fonctionnement en réseau, l'accès à ces documents, à tout ce que l'on souhaitera mettre à la disposition des lecteurs de la Bibliothèque de France dans ses locaux ou ailleurs, n'impliquera plus qu'on les rassemble en un seul lieu. Selon Denis VARLOOT, "une bonne bibliothèque se doit d'être ouverte sur le monde, à la fois : pour éclairer notre pays sur ce qui se passe à l'extérieur, (et) pour assurer le rayonnement scientifique, technique et culturel de notre pays."

C. L'INTRODUCTION DU MANAGEMENT DANS LE SECTEUR PRIVE

Jusqu'en 1960, les pays industrialisés vivaient dans une économie de production. Leur problème était de savoir et pouvoir produire : vendre allait le plus souvent de soi. Avec le premier choc pétrolier de 1973, le rapport de force entre l'entreprise et son marché s'est inversé : l'entreprise est devenue entièrement dépendante d'un environnement turbulent et incertain. Son objectif est devenu l'excellence, tant dans sa production que dans son organisation interne. L'administration elle-même doit s'adapter, changer son organisation, ses procédures, ses raisonnements, ses réflexes, sa culture. Pourtant, le fossé qui sépare les fonctionnaires du reste de la population semble s'élargir de jour en jour, malgré leurs efforts de modernisation et d'ouverture. L'opinion publique rejette tout à la fois l'administration et ceux qui la servent. Elle les accuse, à tort ou à raison, d'appartenir à une caste de nantis, puisqu'épargnés par le spectre du chômage. Cependant le public comprend et soutient les revendications des plus défavorisés. Mais il ressent mal les grèves qui dévalorisent la notion de service public. Le défi que l'administration française doit relever est de s'appropriier les outils des entreprises privées tout en restant fondée sur l'intérêt général.

1. LA RECHERCHE D'UNE GESTION PLUS EFFICACE

Le constat d'inefficacité de l'Administration n'est pas neuf. Il devient particulièrement crucial et handicapant pour les services publics qui offrent des prestations de services.

a / Les carences de l'Administration

L'Administration, le service public, est décrite par Weber dans son modèle légal-bureaucratique. Max Weber s'est intéressé à la supériorité de l'Etat par rapport aux autres formes d'organisation sociale, supériorité qui s'exprime tout particulièrement au niveau de l'Administration. Les fonctionnaires bénéficient de garanties importantes. Mais les fonctions sont dépersonnalisées, l'agent s'efface derrière sa fonction. La hiérarchie, qui tient une place importante, est un pur instrument au service du pouvoir politique. Ce modèle est efficace, il permet une grande spécialisation. D'ailleurs le mode de recrutement de l'Administration, le concours, est particulièrement remarquable d'impartialité. Pourtant, l'agent n'est qu'un rouage anonyme, standardisé et interchangeable. C'est l'idéal-type de la bureaucratie.

Le modèle wébérien réduit l'organisation à un instrument. Dans "Le phénomène bureaucratique", Michel CROZIER démontre que l'Administration n'est pas le simple instrument du pouvoir. Au sein de l'organisation, il existe des négociations permanentes. Les forces syndicales sont souvent en première ligne de ces discussions ; elles jouent réellement un rôle de contre-pouvoir. Dans l'Administration, les corps de fonctionnaires tiennent également une place essentielle. Les impulsions transmises par l'autorité peuvent être accélérées, freinées, voire bloquées par l'organisation elle-même.

De plus, la vision de Weber semble trop réductrice car elle n'aborde pas le problème des relations avec l'environnement. L'utilisateur ne peut pas réellement sanctionner l'Administration ; c'est pourquoi le système doit mettre en place des contrôles économiques. En effet, celui-ci ignore le poids des contingences économiques, il ne sait pas apprécier le coût de son fonctionnement. Pourtant le service public devrait savoir s'il dépense ses crédits de la façon la plus judicieuse, et connaître assez précisément le coût de ses produits ou prestations.

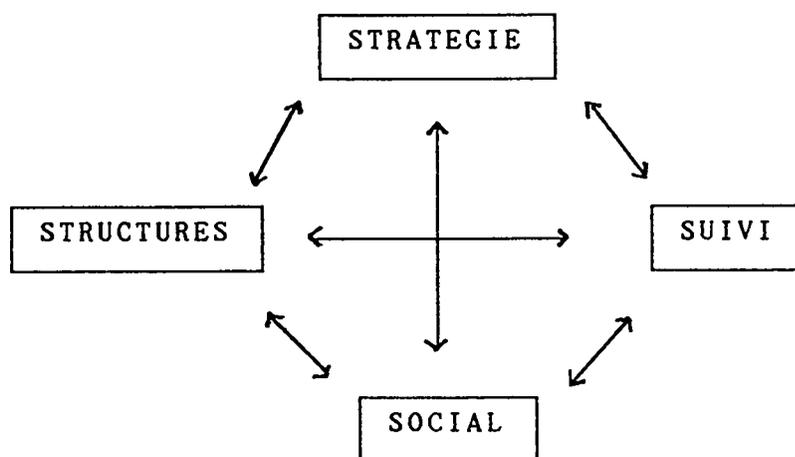
b / Les apports du management privé

Le management s'applique non pas à une entreprise ou à un prestataire de services, mais à une organisation. Une organisation est une "association qui se propose des buts déterminés". Une telle définition contient aussi bien la notion d'entreprise que celle d'administration. Nous pouvons la préciser en adoptant la définition suivante :

une organisation est un système fonctionnellement et hiérarchiquement structuré et orienté vers des buts prédéterminés. En évolution permanente, elle stabilise elle-même son fonctionnement par interaction avec son environnement interne et externe.

Le management des organisations est une démarche souple et pragmatique qui s'appuie constamment sur l'analyse systémique. C'est l'art de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler.

Le management ne se réduit pas aux seules fonctions de direction ou de commandement des hommes, mais couvre l'ensemble du pilotage d'un système complexe. Il s'appuie donc d'abord sur la conception d'un modèle de fonctionnement du système organisationnel et en particulier sur sa décomposition en sous-systèmes. On trouve dans la littérature managériale de nombreux exemples de modélisation. La plus répandue s'articule autour des quatre fonctions de base du management :



Stratégie = ensemble d'actions coordonnées en vue d'atteindre un but fixé à l'avance.

Structures = organisation complexe et importante, envisagée dans ses éléments essentiels.

Social = relatif aux relations réciproques entre les membres d'un groupe.

Suivi = maîtrise, régulation.

Mais cette représentation statique ne rend pas parfaitement compte des interactions dynamiques. Pourtant le management accorde une place très importante à la nécessité du changement.

Le changement n'a de sens que s'il s'impose à tous comme une évidente et ardente nécessité. Ceux qui ont pris conscience que leurs organisations doivent évoluer pour survivre s'appuient sur deux facteurs favorables : leur propre attitude face au changement, et les opportunités et menaces de l'environnement. Ce qui compte finalement, c'est l'esprit de l'équipe, soudée autour de son dirigeant, parce qu'elle partage un projet fort, mobilisateur. Ce qui compte aussi, c'est le "maillage" avec les autres équipes, plus partenaires qu'adversaires. Car le véritable ennemi à vaincre, c'est avant tout l'environnement difficile (la crise économique, la concurrence internationale...) que tous subissent simultanément, sinon solidairement.

Le changement est difficile à promouvoir. Il ne s'agit pas simplement de problèmes techniques (changer l'organisation des structures ou moderniser le matériel), mais l'enjeu est d'abord humain : relations avec la clientèle, délégation des décisions, formation et mobilisation du personnel.

Le management participatif est présenté comme une nécessité vitale pour l'organisation qui veut s'engager dans la voie du progrès. La participation est un ensemble de principes d'après lesquels les salariés reçoivent une part des bénéfices de leur entreprise et qui, plus généralement, tendent à ce que les groupes sociaux acquièrent certains pouvoirs d'initiative dans les décisions qui les concernent.

Jusqu'à une période récente, les expériences de participation sont restées sans grande portée pratique. Certains dirigeants, dans les années 70, ont tenté de développer des formes de management participatif par objectifs. Mais ils n'ont guère réussi à intéresser que leurs cadres et fort peu le personnel de la base. Au début des années 80, l'introduction en France des cercles de qualité a donné au management participatif sa vraie dimension : permettre aux salariés d'exercer, au sein de leur entreprise, une réelle influence sur leur travail et de prendre des initiatives intelligentes.

Le management participatif ne se limite pas au seul niveau tactique, à la gestion quotidienne. Dans un environnement et un contexte économique difficiles, sa dimension stratégique est primordiale. Il est ainsi une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en oeuvre des objectifs le concernant. Selon G. Archier et H. Serieyx, "les temps ont changé ; désormais la mise en oeuvre d'un management participatif ne dépend plus du bon vouloir du dirigeant, c'est une obligation imposée par les nouvelles conditions de guerre économique."

Ainsi, le management participatif est indissociable de la stratégie de l'organisation. Il est même exactement à la jonction entre la stratégie externe (étude du marché et de la clientèle, analyse de la concurrence, communication externe, négociation, innovation) et la stratégie interne (mobilisation des hommes, délégation, valorisation, formation, pilotage).

2. DE LA THEORIE A L'ACTION

"Dans la perspective de 1992, la France a impérativement besoin de grands services publics performants et d'une administration efficace, en un mot d'un secteur public qui sache satisfaire au moindre coût les besoins des usagers tout en offrant à ses agents des perspectives d'épanouissement plus réelles." Jean ARTHUIS

Dans ce chantier de la modernisation du service public, le Premier Ministre, Mr Michel ROCARD a creusé les fondations par l'intermédiaire de la circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public. D'autre part, des initiatives, des projets, montrent que les bibliothèques publiques sont prêtes à s'engager sur cette voie.

a / La circulaire ROCARD

Le Premier Ministre dresse tout d'abord un constat d'insatisfaction tant pour les fonctionnaires que pour les usagers du service public. Le système de gestion est mutilant pour les agents et sclérosant pour les services. Il subsiste encore trop de contrôles et de procédures dépassés et inutiles. Cependant, même si des réformes juridiques et matérielles sont nécessaires, elles ne seront pas suffisantes ; il faut obtenir l'adhésion des personnels avec l'instauration de nouvelles relations de travail, comme la négociation et la participation. Mr ROCARD exprime sa "détermination" à mener cette action, qui représente un enjeu décisif.

Il présente des axes de réflexion et un programme d'action. Ces axes sont au nombre de 4 :

- une politique de relations du travail renouvelée
- une politique de développement des responsabilités
- un devoir d'évaluation des politiques publiques
- une politique d'accueil et de service à l'égard des usagers.

L'évaluation des politiques publiques et la reconnaissance des droits et obligations des usagers de l'Administration ne sont pas des thèmes neufs. Ils ont déjà suscité beaucoup de réflexions, d'actions et de textes législatifs ; pourtant leur mise en place réclame encore des études, des recherches, des expérimentations et surtout l'implication personnelle de chacun.

La politique de renovation des relations du travail passe par une gestion plus dynamique des personnels et le développement du dialogue social dans les administrations. Selon le Premier Ministre, "la richesse de notre administration, ce sont avant tout les femmes et les hommes qui la composent". Cette constatation est le fondement d'une série de propositions qui visent à instaurer une véritable politique des ressources humaines :

- * formation des agents à la gestion des ressources humaines
- * gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des carrières
- * réflexion sur le service à l'occasion de l'introduction de nouvelles technologies
- * formation initiale et continue des agents
- * favoriser la mobilité des agents.

Le dialogue social ne doit plus être uniquement du ressort des organisations syndicales. Il est souhaitable qu'il s'ouvre à tous les niveaux, et qu'il aborde de nouveaux thèmes.

Le développement des responsabilités suppose une déconcentration de l'administration, afin que les décisions soient prises au plus près de ceux qu'elles concernent. Les services territoriaux de l'Etat se verraient ainsi confier de plus grandes responsabilités. Il est aussi proposé de susciter des projets de service et de créer, à titre expérimental, des centres de responsabilités. Directement inspiré du projet d'entreprise du secteur privé, le projet de service est mobilisateur, il définit des objectifs clairs; il met aussi en valeur les caractéristiques du service. Voici la définition des centres de responsabilités : "Il s'agira concrètement, pour les administrations candidates, de négocier avec le ministère de l'économie, des finances et du budget un certain nombre d'assouplissements des modalités

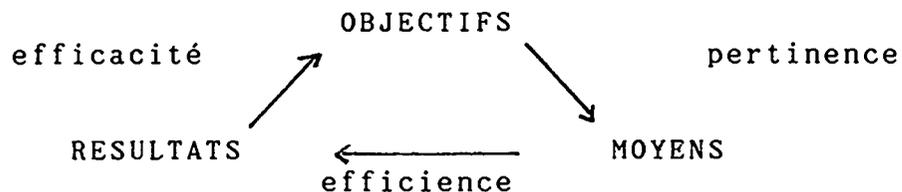
de gestion des crédits de fonctionnement, en contrepartie d'une modernisation des méthodes et de la maîtrise de l'évolution de ces crédits selon des normes à définir au cas par cas." Les centres de responsabilités peuvent permettre d'alimenter la réflexion d'ensemble sur les règles de la comptabilité publique et les modes de gestion administrative, qui possèdent une fiabilité certaine mais qui handicapent souvent la marche en avant du service public.

Le programme d'action présente les mesures concrètes que l'Administration va mettre en oeuvre rapidement. Insistons cependant sur la nécessité d'une mobilisation des hommes, à tous les niveaux et dans tous les secteurs, pour la réussite du renouveau du service public. C'est justement en utilisant les méthodes que l'on préconise, c'est-à-dire participation et responsabilisation du personnel, que la réforme doit être introduite.

b. Les techniques de gestion appliquées aux bibliothèques

Juqu'à présent, les travaux et recherches ont surtout porté sur l'évaluation du service. Beaucoup de secteurs demeurent peu explorés : la réflexion stratégique, la planification, la gestion des ressources humaines, le contrôle de gestion.

L'évaluation des bibliothèques porte soit sur l'efficacité (aptitude à atteindre les objectifs assignés), soit sur l'efficience (aptitude à maximiser les résultats, compte tenu des moyens), comme le résume le schéma suivant :



Deux approches différentes sont envisageables :

- la macroévaluation est un jugement global qui ne fournit pas de diagnostic sur les facteurs d'inefficience ou d'inefficacité
- la microévaluation offre un diagnostic permettant d'agir contre l'inefficacité et l'inefficience.

Les études de macroévaluation sont faciles, rapides et peu coûteuses.

Les bibliothèques démontrent leur souci d'une gestion la plus efficace possible à travers certaines orientations.

Par exemple, la récupération de notices est considérée par tous comme extrêmement pratique. Ce jugement découle en fait d'une étude des coûts. Le problème se pose en ces termes : Est-il plus d'acheter une notice toute faite ou de la produire soi-même ? Répondre à cette question suppose d'évaluer le coût d'une notice "maison" en temps de travail, en formation de personnel, en termes de fiabilité... Ce n'est pas seulement pour éliminer un travail peu intéressant et répétitif que les bibliothèques choisissent la récupération de notices, c'est également pour répondre à des exigences de baisse des coûts de fonctionnement.

En ce qui concerne les ressources humaines, le cas de la Bibliothèque de France est remarquable. Lors du colloque du 11 novembre 1989, plusieurs intervenants ont souligné l'importance d'un management des hommes qui soit différent. Il est temps de mettre la priorité, même par rapport à l'introduction des nouvelles technologies, sur l'absolue nécessité de modifier les modalités de management dans les bibliothèques. Un service des ressources humaines pourrait être créé, pour manifester cette intention.

- II -

LE PROJET
DE NOUVELLE
BIBLIOTHEQUE MUNICIPALE
DE SAINT-ETIENNE

A. MUTATION DE L'ORGANISATION DE LA BIBLIOTHEQUE

1. LES TRENTE DERNIERES ANNEES

La Bibliothèque Municipale de Saint-Etienne a été créée en 1830 et installée dans une salle de l'Hôtel de Ville. Pendant plus d'un siècle, elle était destinée à un public d'érudits, principalement des professeurs et des étudiants. Vers le début du siècle, elle a été secondée par la création de Bibliothèques Populaires, installées dans des locaux scolaires, et gérées par les directeurs d'écoles, qui proposaient uniquement des livres pour adultes.

a / Les tableaux historiques

Des tableaux comparatifs présentent les événements importants de la Bibliothèque Municipale pendant les trente dernières années. Ils ont été établis par le dépouillement des rapports annuels, qui existent depuis le début et ont été interrompus en 1985. Après cette date, il a été possible de trouver la plupart des renseignements dans le rapport annuel d'activité destiné à la Direction du Livre et de la Lecture. S'il existe des approximations ou des lacunes, elles proviennent principalement des sources elles-mêmes.

On peut déterminer trois périodes qui possèdent des caractéristiques propres :

- la première commence en 1960, avec le déménagement dans un local plus vaste, l'Hôtel Colcombet, et surtout l'ouverture d'une annexe de prêt, en libre accès. Le succès est immédiat, et tel qu'en 5 ans (de 1958 à 1963), le nombre annuel de prêts est multiplié par 15. Très rapidement, le problème de manque de place est signalé, tant en salle de lecture que dans l'annexe de prêt.

- 10 ans plus tard, une nouvelle période s'ouvre avec un nouveau déménagement. Tout d'abord, l'accroissement du personnel demeure très important, tout en se ralentissant. Ensuite, est installé un système de prêt automatisé, qui ouvre le champ à la formation continue du personnel. Un projet de construction d'une nouvelle bibliothèque voit également le jour, mais est abandonné quatre ans plus tard. Trois nouvelles annexes sont implantées : La Cotonne en 1980, Solaure en 1983 et Carnot en 1984.

- en 1985, commence la période actuelle. L'effectif du personnel s'est stabilisé. Le problème des locaux devient crucial. Pourtant, à moyens égaux, la bibliothèque recherche toujours l'augmentation de son activité. Dès 1987, un projet de construction d'une nouvelle centrale est amorcé ; auquel vient se greffer en 1988 le changement de système informatique.

	1960	1961	1962	1963
F M A A I R T Q S U A N T S	Ouverture de la bibliothèque dans l'hôtel COLCOMBET. Ouverture d'une salle en libre accès : l'annexe de prêt.	Augmentation très sensible du nombre des prêts. Si le public a une tendance inexorable à l'extension, ce n'est pas le cas pour les locaux.	Rien à signaler.	Depuis 1958, le nombre des prêts a été multiplié par 15 : il s'élève pour cette année à 62000. La moyenne du nombre de lecteurs par jour en salle est de 100, alors que la capacité de la salle est de 55.
E T F I F F E C	CAT. A : 1 B : 2 = 11 C : 4 D : 4	CAT. A : 1 B : 2 = 11 C : 4 D : 4	CAT. A : 1 B : 2 = 11 C : 4 D : 4	CAT. A : 2 B : 2 = 13 C : 5 D : 4
F T O I R O M N A				Suppression d'une bibliothèque populaire.
O S R A G T A I N O I N	Bibliothèque municipale / bibliothèques populaires (29).	Suppression d'une bibliothèque populaire. Création d'un dépôt central pour ces bibliothèques.	Présentation de deux budgets séparés, l'un pour l'annexe de prêt, l'autre pour la BM.	↓

	1964	1965	1966	1967
F M A A I R T Q S U A N T S	La moyenne du nombre de lecteurs en salle par jour est de 119. La bibliothèque populaire la plus dynamique ne compte que 58 abonnés. Il manque des rayonnages à l'annexe.	Décès de la directrice, Mlle SIMON. Mise en place d'un comité consultatif de lecture. En projet : annexe de Beaulieu et bibliobus. Manque de place et de personnel ; 2 emplois ne sont pas pourvus.	En juillet, arrivée du nouveau directeur, Mlle MONGINOUX. Ouverture de l'annexe de Beaulieu. Reprise du catalogue systématique.	Acquisition de l'immeuble des Saints-Frères. Mise en service du bibliobus. Environ 10 % de la population stéphanoise serait touchée par la Bibliothèque Municipale
E T F I F F E C	CAT. A : 2 B : 3 = 15 C : 6 D : 4	CAT. A : 2 B : 3 = 15 C : 6 D : 4	CAT. A : 2 B : 2 = 17 C : 6 D : 7	CAT. A : 3 B : 2 = 21 C : 7 D : 9
F T O I R O M N A				
O S R A G T A I N O I N	Idem.	L'annexe de prêt s'appelle désormais Section de lecture publique.	Etude/lecture publique - Beaulieu - Bibliothèques populaires	Idem.

	1968	1969	1970	1971
F M A A I R T Q S U A N T S	Il n'existe pas de bibliothèque pour enfants, ce qui est regrettable. Les locaux sont très exigus.	Mise au point de l'utilisation de l'immeuble des Saints-Frères. Besoins en locaux.	Emménagement dans les locaux des Sts-Frères. Rattachement bibliothèque de la Maison de la Culture et des Loisirs. Il faudrait prévoir d'autres annexes, en particulier à Bellevue.	Rien à signaler.
E T F I F F E C	CAT. A : 3 B : 2 = 21 C : 8 D : 8	CAT. A : 3 B : 2 = 27 C : 9 D : 13	CAT. A : 3 B : 5 = 34 C : 10 D : 16	CAT. A : 3 B : 5 = 36 C : 11 D : 17
F T O I R O M N A			Etude Lecture publique : - adultes/enfants - Beaulieu - bibliobus	
O S R A G T A I N O I	Création de dépôts à l'intérieur de la Section lecture publique.			

	1972	1973	1974	1975
F M A A I R T Q U A N T S	Il faudrait revoir les estimations, à la hausse.	Nomination d'un conservateur, M. Hervé. Projet de construction d'une nouvelle bibliothèque.	Travaux préliminaires pour l'installation de de l'informatique.	Installation de la gestion automatisée des prêts. Budget de fonctionnement subit une diminution de 75 %. Pas de budget d'investissement Manque de moyens pour les lecteurs, le fonds, le personnel.
E T F I F F E C	CAT. A : 3 B : 5 = 35 C : 10 D : 17	CAT. A : 4 B : 5 = 38 C : 13 D : 16	CAT. A : 4 B : 6 = 42 C : 12 D : 20	CAT. A : 4 B : 6 = 41 C : 13 D : 18
F T O R O M N A			Quatre stages d'initiation à l'informatique.	8 formations permanentes 2 stages informatique
O S R A G T A I N O I	Idem.	Idem.	Etude Lecture publique adulte Lecture publique enfant Service commun pour les périodiques.	Le service Prêts aux collectivités est commun à Lecture publique adulte et Lecture publique enfant.

	1976	1977	1978	1979
F M A A I R T Q S U A N T S	Organisation d'une journée Portes ouvertes	Abandon du projet de construction. Aménagement d'un garage en magasin. Besoins en locaux et en personnel. Quelques problèmes avec le prêt automatisé.	Projets d'annexe à La Cotonne et à Carnot.	Projets de Carnot et de Solaure. Automatisation du cata- logage. Local spécifique pour le Prêt Enseignants.
E T F I F F E C	CAT. A : 4 B : 8 = 44 C : 17 D : 15	CAT. A : 4 B : 9 = 45 C : 16 D : 16	CAT. A : 4 B : 11 = 45 C : 18 D : 12	CAT. A : 4 B : 10 = 46 C : 17 D : 15
F T O I R O M N A	Stages de recyclage pour 2 sous-bibliothé- caires et 2 employés de bibliothèque. 4 formations perm. 4 stages informatique	4 formations perm. 2 stages d'informatique 1 stage livres anciens	"Plusieurs" formations permanentes. 4 stages d'informatique	3 formations jeunesse 1 stage sous-bib. 2 stages informatique employés Journées d'études ABF et ENSB.
O S R A G T A I N O I N	Le Prêt aux collectivi- tés est intégré dans la Section d'Informations et de Loisirs.	Idem.	Idem.	Idem.

	1980	1981	1982	1983
F M A A I R T Q S U A N T S	Ouverture de l'annexe de La Cotonne.	Le changement de système de prêt a nécessité une fermeture de 2 mois. Il est prévu d'installer la Bibliothèque dans les locaux du Musée d'ici 2 à 3 ans.	Préparation des annexes de Carnot et de Solaure Création d'emplois, car le budget est en augmentation. Le manque de place devient crucial. Départ de M. Hervé.	Ouverture de l'annexe de Solaure. Toujours le problème de manque de place. M. Larbre remplace M. Hervé, pour diriger la Section d'Informations et de Loisirs.
E T F I F F E C	CAT. A : 4 B : 12 = 51 C : 17 D : 18	CAT. A : 4 B : 12 = 53 C : 22 D : 15	CAT. A : 3 B : 16 = 60 C : 23 D : 18	CAT. A : 4 B : 20 = 70 C : 27 D : 19
F T O I R O M N A	6 préparations à des concours 3 stages professionnels	Stages "divers". Visites de bibliothèques équipées du système de prêt ALS.	Stages divers. Stages d'informatique. 2 cycles préparatoires	32 personnes sont concernées. 5 sous-bibliothécaires préparent le C.A.F.B. option Jeunesse.
O S R A G T A I N O I N	Ajouter La Cotonne en Lecture publique adulte	Idem.	Idem.	Ajouter Solaure en Lecture publique enfant.

	1984	1985	1986	1987
F M A A I R T Q S U A N T S	Régression budgétaire d'environ 30 %. Ouverture de l'annexe de Carnot.	Encore une diminution des crédits municipaux. Fermeture provisoire de l'annexe de Solaure, pour des raisons de discipline.	Mise en service du bibliobus Jeunes. Automatisation du prêt à La Cotonne. Participation active à la 1ère Fête du livre de Saint-Etienne.	Rattachement de la Bibliothèque de la Maison de la Culture et des Loisirs. Le bibliobus dessert les maisons de retraite Départ en retraite de Mlle Monginoux.
E T F I F F E C	CAT. A : 4 B : 22 = 70 C : 24 D : 22	CAT. A : 4 B : 21 = 73 C : 26 D : 22	CAT. A : 4 B : 21 = 76 C) 51 D)	CAT. A : 7 B : 24 = 71 C) 40 D)
F T O I R O M N A	30 personnes concernées 3 préparations au concours de commis.	22 personnes ont suivi une formation. 3 préparations à des concours.	25 personnes des catégories B et C sont concernées.	24 personnes concernées
O S R A G T A I N O I N	Etude Lecture pub. adultes = centrale, bibliobus, collectivités. Jeunesse Annexes	Idem.	Idem.	Ajouter le service de portage à domicile.

	1988	1989
F M A A I R T Q S U A N T S	Ouverture de l'annexe de Terrenoire (adultes et enfants).	Choix du nouveau systè- me informatique.
E T F I F F E C	CAT. A : 7 B : 24 = 75 C) 44 D)	CAT. A : 7 B : 25 = 77 C) 45 D)
F T O I R O M N A	40 personnes au total : 4 cat. A 21 cat. B 15 cat. C	5 sous-bibliothécaires
O S R A G T A I N O I N		

b / Evolution de l'effectif

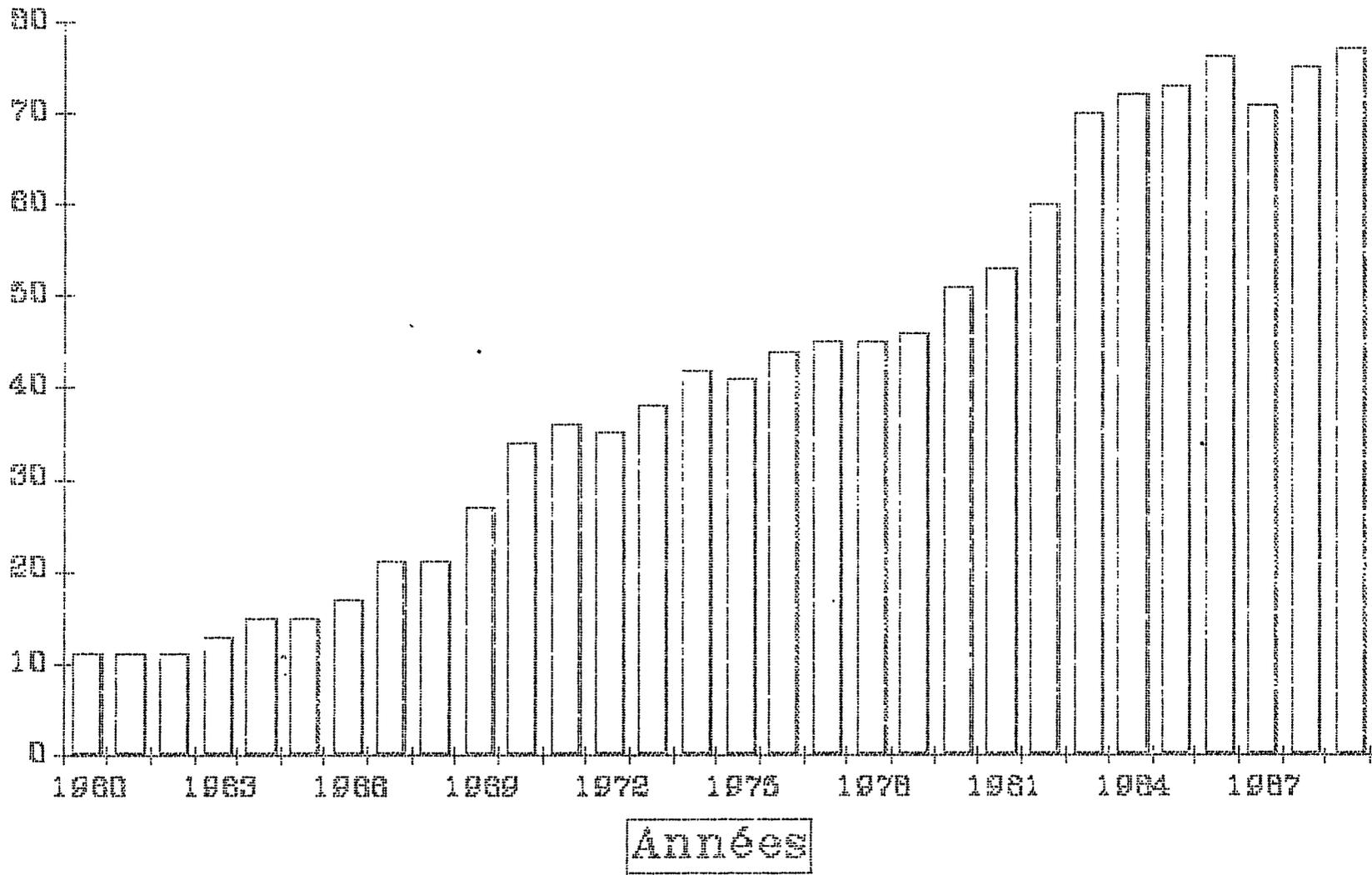
Ces tableaux peuvent être complétés par une étude de l'évolution de l'effectif de la Bibliothèque Municipale de Saint-Etienne depuis 1960.

En trente ans, le personnel est passé de 11 à 77 personnes. Un graphique permet de visualiser cette évolution. Il est nécessaire de souligner que cet accroissement de l'effectif a été le plus important de 1960 à 1970 : il s'élève alors à 209 % ; alors que de 1970 à 1980, puis de 1980 à 1989, il est seulement de 50 %.

La structure de l'effectif par catégories constitue également un élément important de l'évolution de la Bibliothèque Municipale. La catégorie A ne présente pas une évolution très significative, du fait du nombre peu important de ses membres, exceptée la création de 4 postes en 1988. La catégorie B, essentiellement composée de sous-bibliothécaires, a connu une croissance considérable entre 1960 et 1989 (650 %), remarquable par ailleurs par sa régularité. Les catégories C et D, personnels d'exécution, ont représenté globalement 70 % de l'effectif total jusqu'au début des années 1980, mais cette proportion est en diminution (59 % en 1989). Les catégories D ont été les plus nombreuses jusqu'en 1975 ; depuis, la tendance s'est inversée.

EFFECTIF DU PERSONNEL BM

Nombre



Années

2. DE L'ECLATEMENT AU RECENTRAGE ET DE LA POLYVALENCE A LA SPECIALISATION

En 1981, l'organisation de la Bibliothèque Municipale de Saint-Etienne correspond exclusivement à une logique historico-spatiale. En effet, les trois grandes sections : Section d'Etudes et de Conservation, Section d'Informations et de Loisirs, Section des Jeunes et Pédagogiques, sont situées en des lieux différents et ont été créées successivement. La bibliothèque se présente comme un ensemble de couches superposées, de la plus ancienne à la plus récente. La Bibliothèque d'Etudes et de Conservation a été créée en 1830. La Section d'Informations et de Loisirs, destinée aux adultes, et la Section des Jeunes et Pédagogique sont issues de l'annexe de prêt créée en 1960 ; leur différenciation a vu le jour dix ans plus tard. Enfin, divers services se sont surajoutés :

- l'annexe de Beaulieu en 1966
- le bibliobus en 1967
- le prêt aux collectivités en 1975
- l'annexe de La Cotonne en 1980.

Chaque ensemble est autonome vis-à-vis des autres. La coordination n'est assurée que par la Direction.

Le prêt aux collectivités et les deux annexes sont en liaison avec deux services : la Section d'Informations et de Loisirs, et la Section des Jeunes et Pédagogique, qui sont eux-mêmes totalement indépendants entre eux. La Section Etudes n'est reliée à la Section d'Informations et de Loisirs que par l'intermédiaire du service des inscriptions. Il n'existe aucune autre liaison horizontale. Cela signifie par exemple, que chaque section traite avec les libraires indépendamment des autres sections, que le catalogage est effectué dans chaque service de façon autonome ; et donc que si un même livre est choisi par deux sections, il fait l'objet de deux commandes séparées et sera catalogué une fois dans chaque section. Autrement dit, le même travail est accompli deux fois au sein de la même organisation.

C'est sans aucun doute pour remédier à ce dysfonctionnement qu'ont été créés en 1987 les premiers

services communs. C'est tout d'abord le service des inscriptions, qui a géré l'ensemble des dossiers des lecteurs. Le service Circuit du livre a été créé pour regrouper les acquisitions, le catalogage et la reliure. Il permet de gérer avec plus d'efficacité tous ces services, mais crée également une liaison entre des services hermétiques. Il est important de noter par ailleurs que le circuit du livre garde la structuration omniprésente : Etude

Les services communs regroupent des services qui intéressent l'ensemble de la bibliothèque. Ils permettent une gestion plus cohérente au niveau interne ; vis-à-vis des fournisseurs, il est souvent préférable qu'ils n'aient qu'un seul interlocuteur.

En 1990, les grands pôles de la bibliothèque sont maintenant au nombre de quatre :

- Conservation et section Etude
- Lecture publique
- secteur Enfants
- Services communs.

Ils ne correspondent plus uniquement à une logique spatiale, mais plutôt à une logique fonctionnelle. C'est ce qui ressort en particulier de la création des deux postes de coordination, de la lecture publique et du secteur enfant, postes indépendants en théorie de la Centrale (dans les faits, F. AMBERT, responsable de Libération, est chargée de la coordination de la lecture publique). En ce qui concerne le secteur enfant, la coordination existait déjà de manière plus ou moins formelle, à travers des préparations d'animations, les réunions d'achats de livres...etc. Quant à la lecture publique adulte, l'harmonisation et le travail en commun y sont moins "naturels". L'une des premières réalisations communes est un guide du lecteur, prévu pour octobre 1990.

Les services communs se partagent en fait en deux ensembles :

le circuit du livre (acquisitions, catalogage, reliure) dirigé par C. BOURGOIN

l'informatique, les inscriptions, les statistiques et le fonds professionnel, sous la responsabilité d'E. DOUSSET.

La Cellule de Direction a pour missions de déterminer la politique documentaire et d'assurer la coordination bibliothéconomique. Elle est composée de Mmes AMBERT (responsable de la lecture publique), BOURGOIN (responsable du circuit du livre), MONET (responsable du secteur enfant), et de Mrs ACHARD (responsable du fonds forézien), BONNIN (politique documentaire et section Etude),

DOUSSET (coordination bibliothéconomique), GIRARDET (responsable du fonds ancien) et LARBRE (directeur de la bibliothèque). Elle se réunit toutes les semaines, pendant environ une heure. Elle prend des décisions en commun, réfléchit à certains points particuliers de l'organisation de la bibliothèque. Il semble cependant que sa principale fonction est de constituer un relais entre le travail quotidien et la stratégie à long terme. Les initiatives impulsées par le directeur sont démultipliées par les membres de la Cellule de direction. Il faut cependant veiller à ce que l'institutionnalisation de cette Cellule ne soit pas vécue comme l'instauration d'un étage hiérarchique supplémentaire.

B. MUTATION INFORMATIQUE : PROTOTYPE DU CHANGEMENT ?

1. LE CHOIX ET LA PREPARATION

C'est l'idée de réseau qui a précédé la décision d'informatiser la Bibliothèque Municipale. La première partie a permis de présenter les intérêts apportés par un réseau local ; il ne faut pas oublier que cela représente également un certain nombre de contraintes. Il existe des conditions précises à la réussite d'un réseau tel que celui de Saint-Etienne.

a. Les contraintes du réseau

Il est tout d'abord indispensable, puisqu'il s'agit d'un réseau municipal, d'obtenir l'accord des autorités compétentes, c'est à dire la Mairie, ainsi que leur engagement en ce qui concerne le financement de la réalisation. Pour que ces démarches soient facilitées, il faut auparavant bien faire saisir aux élus les enjeux et les conséquences du projet. Dans le cas présent, l'économie financière que l'on peut escompter d'une informatisation groupée par rapport au coût d'informatisations isolées, représente un argument de poids.

La deuxième condition consiste en l'accord quasiment inconditionnel qui doit régner entre les membres du réseau. Cela ne veut pas dire que les spécificités de chacun sont gommées, ni qu'il faut bannir toute discussion ou toute polémique. Cela signifie qu'il existe un temps pour les tractations, pour les choix, pour les mises au point et qu'à partir des décisions communes, le réseau doit s'assigner des objectifs clairs, auxquels il devra se tenir. Chacun des membres doit s'appropriier ces objectifs et faire son possible pour les atteindre.

La troisième condition est étroitement liée à la seconde : c'est la nécessité d'un véritable travail de groupe.

avec le maximum de prises de décisions en commun. Il est évidemment souhaitable que la plupart des compromis soient pleinement acceptés par la totalité du réseau ; le rôle des séances de travail en commun est alors primordial. A Saint-Etienne, la Bibliothèque Municipale a un rôle leader incontestable : outre qu'elle a eu l'initiative du réseau, elle en est aussi le plus important organisme, et c'est elle qui s'informatise en premier. Elle joue un rôle "d'éclaireur" pour l'ensemble du réseau. Mais sa prépondérance ne doit pas lui permettre de prendre des décisions qui ne seraient pas auparavant acceptées par ces collègues.

L'informatisation de la Bibliothèque Municipale de Saint-Etienne a donc été très dépendante des décisions du réseau stéphanois. Après les premiers contacts informels, fin 1987-début 1988, se sont déroulées des réunions avec l'ensemble des bibliothécaires de Saint-Etienne, sur le thème de l'informatisation. Le soutien de la Bibliothèque Universitaire a alors été primordial pour cette initiative de la Bibliothèque Municipale. Afin de connaître les besoins de chacun, des questionnaires ont alors été établis. Puis la rédaction du cahier des charges a été confiée à la Bibliothèque Municipale. Ce sont F. LARBRE, J.F. BONNIN et E. DOUSSET qui ont accompli ce travail de juin à septembre 1988. Un appel d'offres restreint a alors été lancé. Les réponses étaient attendues pour le 25 janvier 1989, dernier délai. Neuf candidats ont présenté leur proposition : ALS, CLSI, GEAC, MacDonnell Douglas, OPSYS, IBM et Bull. Après un premier examen, F. LARBRE et E. DOUSSET ont demandé à la Commission d'Appel d'Offres de rejeter les sociétés IBM et Bull pour non réponse à l'offre, et ont proposé d'éliminer OPSYS, dont les coûts étaient les plus élevés.

b. Le choix du système

Le choix du système devait alors s'effectuer entre cinq propositions. Cette étape s'est articulée autour d'une contrainte, le cahier des charges ; d'une méthode ; et de deux phases, la négociation du contrat et la mise en place du système. Le cahier des charges définissait deux critères impératifs :

- le choix d'un format MARC comme format de catalogage (de préférence le format UNIMARC)
- l'équipement d'un site équivalent, plutôt en France.

Des groupes de travail, de 7 à 2 personnes, ont été mis en place autour de neuf thèmes principaux, afin d'évaluer les propositions. Ces thèmes sont :

- aspects administratifs-matériel
- formation

- acquisitions
- catalogage
- récupération des notices
- recherche documentaire
- vidéotexte
- prêt) ces deux groupes ont rapidement
- inscriptions) fusionné

Les groupes de travail étaient ouverts à tous les membres du réseau. A la Bibliothèque Municipale, un appel aux volontaires a été lancé par l'intermédiaire d'une note de service qui énumérait les thèmes ci-dessus. Puis une réunion de tous les agents volontaires a permis de former les groupes. Ceux-ci ont été chargé d'étudier dans les dossiers, sans préjugés, l'aspect qui constituait leur thème de travail. En un mois, il leur a été demandé d'analyser le détail des fonctions, d'établir une évaluation globale sous forme de classement des cinq propositions, et enfin de formuler des questions complémentaires. A l'issue de ces études, a été présenté un classement global qui faisait apparaître en tête la société CLSI, puis GEAC en seconde position. Il faut noter qu'une évaluation de ce genre (tel système est x fois premier, c'est lui le meilleur), repose principalement sur le choix et le nombre des critères retenus.

Ensuite, les questions complémentaires ont été envoyées aux sociétés pour qu'elles apportent des éclaircissements sur des points précis. Des démonstrations ont également été organisées, auxquelles était convié le plus grand nombre de personnel. Ces démonstrations étaient cependant particulièrement intéressantes pour les participants aux groupes d'évaluation, déjà familiarisés avec les systèmes informatiques présentés. Pour des raisons financières évidentes, les visites sur sites n'ont été effectuées que par F. LARBRE, J.F. BONNIN et E. DOUSSET. Ces surplus d'informations ont permis d'établir une évaluation complémentaire, terminée le 29 mai 1989, et qui a donné la préférence au système proposé par GEAC.

Enfin, F. LARBRE et E. DOUSSET ont présenté leur rapport et leurs conclusions à la Commission d'Appel d'Offres. Pendant l'été 1989, s'est déroulée la négociation des contrats. Une réunion d'information pour le personnel s'est tenue en septembre afin de présenter le choix du système et d'expliquer les méthodes utilisées. A l'occasion de cette même réunion, E. DOUSSET a été officiellement chargé par F. LARBRE de constituer des groupes de travail en vue de l'installation du système GEAC.

Le cahier des charges a permis de recenser les besoins des futurs utilisateurs. Le système choisi est généralement celui qui satisfait le mieux les souhaits

exprimés. Il reste à adapter le système aux particularités locales ; de nombreux choix doivent alors être opérés. Les options de compilation sont extrêmement importantes, car leur modification ultérieure représente un bouleversement complet des fichiers.

Des groupes de travail ont été réunis autour des modules du système GEAC :

- BPS pour le catalogage
- CIRC pour la circulation du livre
- ACQ pour les acquisitions
- Etude générale.

Le principe du volontariat était toujours à la base du recrutement, ainsi que l'acceptation tacite d'un surcroît de travail puisque les tâches courantes devaient se poursuivre sans aucunes modifications. Pour la plupart des interventions des représentants de GEAC, les autres membres du réseau ont été invités. Nous avons pu reconstituer un calendrier des réunions des quatre groupes, à partir des compte-rendus de ces réunions.

Ces groupes de travail constituent une façon de faire assez inhabituelle dans la Fonction Publique. Effectivement ils sont significatifs sur deux points particuliers. Tout d'abord, comme nous l'avons déjà signalé, la participation à un groupe de travail n'a pas été accompagnée d'une décharge des tâches courantes. Les trois premiers mois, les réunions ont été hebdomadaires pour les groupes BPS et CIRC. Cela représente donc une capacité de mobilisation de l'organisation qui est assez exceptionnelle : le personnel a donné une valeur plus grande à l'amélioration du service et des conditions de travail qu'à des facteurs tels que le salaire, les horaires de travail...etc. D'autre part, les groupes avaient un réel pouvoir de décision sur des points techniques et spécialisés. Les grandes orientations générales avaient été décidées au préalable. Cependant, le pouvoir décisionnel représentait une compensation vis-à-vis des contraintes déjà citées. Cette délégation de pouvoir n'est pas courante dans l'Administration, où le pouvoir est généralement centralisé et concentré.

Finalement on peut comparer ces groupes de travail à une introduction des méthodes de participation. Ils ressemblent beaucoup à des cercles de qualité, et de plus en plus car ils se prolongent afin d'assurer le suivi et le bon fonctionnement du système.

LES PRINCIPALES REUNIONS DES GROUPES DE TRAVAIL POUR L'INSTALLATION DE GEAC

OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER	FEVRIER	MARS
6 : BPS	2 : CIRC étude générale 3 : BPS	5 : BPS CIRC 6 : CIRC	2 : CIRC 5 : CIRC	2 : BPS 6 : CIRC 8 : étude générale 9 : id.	
11 : étude générale 12 : CIRC 13 : BPS	14 : BPS avec GEAC CIRC 15 : étude générale 16 : CIRC 17 : BPS	13 : BPS avec GEAC 14 : id. 15 : BPS	11 : étude générale		13 : CIRC
17 : CIRC			17 : étude générale 18 : id.		
21 : BPS	22 : BPS			20 : CIRC BPS	20 : BPS CIRC
24 : CIRC			23 : CIRC BPS 24 : CIRC		23 : CIRC BPS avec GEAC
27 : BPS					
31 : CIRC	29 : BPS				

2. L'APPRENTISSAGE DU SYSTEME

Le paramétrage du système représente déjà en lui-même une formation pour le personnel participant, parce qu'il nécessite de décortiquer le fonctionnement du module de façon très précise. Cependant une formation complémentaire est indispensable afin de comprendre le système en action. Elle joue un rôle important dans les prestations offertes par la société informatique. GEAC a prévu cinq journées de formation pour chaque module, pour dix personnes chacun. Mais en ce qui concerne le module BPS, l'utilisation du format de catalogage UNIMARC est supposé connu ; un stage adéquat et préalable d'une semaine est donc indispensable. Le personnel ainsi formé a ensuite été sollicité pour donner une formation plus précise au personnel qui est amené à l'utiliser. Par exemple, pour le personnel affecté au prêt, comment prêter et enregistrer en retour les ouvrages, comment accéder au fichier documents d'un lecteur, comment effectuer une recherche dans le catalogue...etc. Chaque module a posé des contraintes et des problèmes spécifiques, en ce qui concerne leur mise en route puis leur fonctionnement. Actuellement, le module ACQ est en phase de paramétrage.

a. La circulation du document

Les fonctions de prêt et de retour sont simples et faciles à utiliser. Le travail s'effectue, en situation normale, uniquement, avec une douchette dont le rayon laser "lit" les codes-à-barres. Pour prêter un ouvrage, il suffit de lire le code-à-barres de la carte de lecteur puis celui de l'ouvrage. Pour enregistrer le retour d'un ouvrage, il faut lire le code-à-barres de l'ouvrage. Cependant ces manipulations demandent une certaine attention ; il est important de toujours regarder l'écran pour repérer immédiatement toute anomalie et lire les différents messages que peut délivrer le système (droit au prêt suspendu, trop de documents...).

Il est possible d'accéder au fichier des lecteurs depuis tous les terminaux connectés au module de prêt. Il a donc été décidé d'effectuer des inscriptions depuis toutes les unités de bibliothèque, hormis la section Etude, dont le prêt n'est pas informatisé. Cela a considérablement diminué l'activité du Service des Inscriptions, pour lequel une seule personne sera désormais suffisante. Mais une gestion

centralisée doit perdurer, pour tout ce qui concerne les relations avec les services municipaux.

Un système informatique de gestion intégrée de bibliothèque doit permettre de savoir à tout moment où se trouve tel document. Lorsqu'un document est emprunté, on connaît le nom du lecteur et la date de retour prévue. Mais lorsque l'ouvrage est dans la bibliothèque, il peut être en rayon, au catalogage, à l'équipement... Si le système doit restituer ces informations, il faut auparavant les lui fournir. Chacun doit donc veiller à emprunter les ouvrages sur des cartes internes, dont les durées de prêt sont spécifiques, avant de travailler dessus. A la fin du travail, il faut évidemment passer l'ouvrage en retour. Cette transparence du circuit du livre, qui est nécessaire à une gestion efficace de la bibliothèque impose donc des manipulations supplémentaires qui représentent un surcroît de travail et surtout une modification des habitudes.

b. Le catalogage

L'informatique impose l'utilisation d'un format spécifique de catalogage : dans le système GEAC, c'est le format UNIMARC. Pour pratiquer un catalogage correct en format UNIMARC, il est nécessaire non seulement de suivre un stage de formation de 5 jours, mais encore de cataloguer suffisamment souvent pour acquérir une certaine habitude, absolument indispensable pour gagner du temps. Il n'est donc pas envisageable de former tout le personnel scientifique et technique au catalogage dans BPS. D'autant plus qu'il est devenu assez facile, justement grâce aux formats d'échange, de récupérer les notices d'autres bibliothèques. Auprès de la Bibliothèque Nationale, on peut se procurer des notices avec seulement les ISBN des ouvrages. On peut estimer à environ 70 % le nombre de notices potentiellement récupérables. Les 30 % restants sont des ouvrages sans ISBN (anciens, locaux, de faible diffusion) ou des ouvrages étrangers. Ils nécessitent un catalogage très spécialisé.

Actuellement, le catalogage est donc organisé autour de 6 personnes, qui y consacrent au minimum 7 heures hebdomadaires. Un poste de gestionnaire de base a été créé, dans le but de veiller à la cohérence du système et de gérer les récupérations de notices. Les 5 autres catalogueurs effectuent pour l'instant un catalogage minimal pour les ouvrages possédant un ISBN (cette notice sera écrasée par la notice récupérée), et très peu de catalogage original.

Dans BPS, la notice est composée de deux parties : la description bibliographique, et les données concernant l'exemplaire. Selon l'organisation actuelle, seule la description bibliographique est centralisée, tout ce qui concerne l'exemplaire doit pouvoir être ajouté, modifié ou

supprimé à partir de chaque unité de bibliothèque. Pour l'instant, vingt personnes ont été formées au rattachement d'exemplaires ; à terme, tous les sous-bibliothécaires devraient savoir le faire.

Un système informatique impose une plus grande cohérence dans la gestion des données. Il est donc apparu opportun de créer un groupe d'indexation qui définira la politique d'indexation. Indexer, c'est analyser le contenu du livre, en fonction du lecteur potentiel : il est donc préférable d'avoir des contacts avec le public. L'indexation numérique est en effet généralement à la base de la cotation des ouvrages.

Finalement, le changement de système informatique semble avoir permis de spécialiser les tâches de chacun. Cela n'est pas vécu comme une frustration. Au contraire, la spécialisation s'accompagne souvent d'une prise de responsabilités, qui met en valeur la fonction et celui qui l'exerce. Parallèlement, le procédé de travail en groupe s'est généralisé et semble se poursuivre dans le travail quotidien.

C. EN MARCHÉ VERS UNE NOUVELLE BIBLIOTHÈQUE

Dès la première année de l'installation dans les locaux de l'hôtel Colcombet, le problème de manque de place est apparu. Cela peut sembler tout à fait paradoxal, mais s'explique par l'augmentation considérable du nombre des prêts à cette époque. Ce phénomène qui a perduré jusqu'à présent, est dû à l'ouverture de la bibliothèque à un public plus large à travers les sections de lecture publique. Des solutions temporaires ont été adoptées au long de ces trente dernières années :

- acquisition et aménagement d'un immeuble jouxtant les locaux actuels
- aménagement d'anciens garages
- archivage de certaines collections peu utilisées dans d'autres locaux municipaux.

La construction d'un nouveau bâtiment était le seul projet qui permettait réellement de résoudre le problème actuel de manque de place, tout en ménageant des perspectives de développement pour l'avenir.

1. LA PHILOSOPHIE GÉNÉRALE DU PROJET

Le projet de nouvelle bibliothèque municipale à Tarentaize est fondé sur une idée qui se répand de plus en plus dans les bibliothèques publiques : la bibliothèque est faite pour accueillir le public, non pour assurer une production. A ce titre, il est essentiel qu'elle soit ouverte à tous les publics ; il faut attirer de nouveaux publics, en proposant de nouveaux services (discothèque, vidéothèque, expositions...), ou en élargissant les horaires d'ouverture (pour la population active...). Parallèlement, la nouvelle bibliothèque doit couvrir tous les champs de la connaissance. Elle ne peut pas prétendre à l'exhaustivité, mais doit renseigner le lecteur le plus complètement

possible. Le fonctionnement en réseau est ainsi primordial : si le lecteur ne trouve pas sur place ce qu'il cherche, il peut savoir où le trouver dans le réseau municipal. Son déplacement et sa recherche n'auront donc pas été vains.

La Ville de Saint-Etienne souhaitait faire construire un beau bâtiment public sur le terrain de Tarentaize. Le terrain présente des contraintes du fait de sa forme et de sa déclivité.

Le coeur de la bibliothèque, ce sont les espaces réservés au public. Ceux-ci forment effectivement le centre de la bibliothèque au rez-de-chaussée, comme au premier étage. Depuis la zone d'accueil, on pénètre directement dans la salle d'informations grand public, de forme presque carrée. Autour d'elle, rayonnent des espaces affectés à des fonctions plus particulières : un auditorium, une salle de conférences, une salle pour la vidéo et la microinformatique, une salle pour les groupes, une salle pour le fonds ancien, une salle de travail, deux salles pour les enfants. Certains services sont accessibles de l'intérieur et directement de l'extérieur : la salle de conférences, l'auditorium, la cafétéria, la librairie. Au premier étage, l'espace grand public se partage le centre avec l'espace d'expositions. Il est alors "ceinturé" par les services internes de la bibliothèque. La caractéristique des services publics est d'être modulables, de ne pas se figer dans une affectation très précise. Cela est bien sûr renforcé par la notion de "bâtiment intelligent", qui outre des exigences de surveillance, prévoit également une utilisation très modulable de l'espace en intégrant un réseau de communications internes (téléphone, télématique...) accessible en n'importe quel point de la construction.

Quant aux services internes, l'espace qui leur est réservé est en fait réduit au minimum. Il est par exemple significatif de noter qu'il existe peu de bureaux affectés au travail interne :

- un bureau semi-public dans la salle des enfants
- 4 bureaux pour les acquisitions et le catalogage
- 4 pour le personnel d'encadrement
- 2 bureaux pour le secrétariat...

Ce nouveau bâtiment devrait effectivement fonctionner avec des "postes de travail" réservés à une fonction particulière, qui ne seraient donc pas constamment occupés par la même personne. Cela peut créer une plus grande nécessité de circulation du personnel, un décloisonnement des services. Les circulations sont d'ailleurs pour la plupart confondues avec les circulations du public : ainsi la fonction de surveillance est remplie par les agents qui circulent. De plus, la majorité des bureaux sont vitrés, ce qui renforce la surveillance et permet de rendre transparent le travail interne.

2. BILANS OBJECTIFS ET SUBJECTIFS

Les travaux pour la nouvelle bibliothèque ont débuté en juillet 1990. Le bâtiment devrait donc être terminé vers fin 1992. Quelles sont les attentes du personnel, les atouts de la bibliothèque ?

Il est très positif que la mutation informatique ait précédé le changement de locaux, ce qui au départ n'était pas prévu. En effet, le changement est beaucoup mieux accepté lorsqu'il est progressif. L'installation du système GEAC démontre la capacité de motivation du personnel (le travail supplémentaire n'a pas nui au fonctionnement routinier de la bibliothèque). Le travail en groupes (ce sont presque des cercles de qualité) a démontré son efficacité, tant sur le plan technique que sur le plan humain. Il apparaît maintenant comme nécessaire, indispensable. F. LARBRE prévoit d'utiliser cette méthode pour préparer l'installation dans les nouveaux locaux. Des initiatives intéressantes prouvent le dynamisme de la bibliothèque. Par exemple, la responsable de l'annexe de Carnot, Mme COUCHOUD, a éliminé depuis environ un an la traditionnelle séparation enfants-adultes en lui substituant une dichotomie fiction-documentaire. Au cours d'une enquête succincte, il est apparu que la plupart des lecteurs jugent favorablement cette initiative. Le lecteur est assez indifférent au système de classement ; ce qui compte pour lui, c'est qu'il soit clairement indiqué.

Le fonctionnement de la future centrale doit bouleverser des habitudes et des façons de faire anciennes. Le conservatisme est toujours une attitude apparemment plus facile et plus logique.

Pour le personnel de la bibliothèque, un bâtiment neuf va permettre de travailler dans un espace plus vaste et adapté aux besoins. Cette attente est quasiment unanime, car les conditions de travail se sont réellement dégradées. Pourtant pour certains services, la question de leur survivance se pose, d'autant plus que personne n'ignore que l'ouverture de la nouvelle bibliothèque nécessitera forcément un accroissement de personnel. Chacun se demande

quelle sera sa place dans cette bibliothèque. Des postes nouveaux seront créés (direction des annexes, direction des services internes...) ; quelles personnes y seront affectées? En ce qui concerne les annexes, il existe une crainte tout-à-fait justifiée que la centrale ne soit pendant un ou deux ans le pôle exclusif d'intérêt de la bibliothèque. L'aspect tentaculaire de ce nouveau centre, qui attirera beaucoup de personnel, qui monopolisera la plupart des crédits, apparaît en effet inévitable. C'est également la nouveauté qui cristallise le plus les craintes : l'informatique, qui commence maintenant à être apprivoisée et surtout les nouvelles technologies de l'information.

Afin de créer une synergie des volontés en vue du projet de nouvelle bibliothèque, la direction de la bibliothèque a décidé de s'engager dans un projet de service. Inspiré du projet d'entreprise cher au secteur privé, le projet de service est un moyen concret pour cerner la culture du service, à travers des objectifs précis. On peut en déterminer trois : trouver un objectif mobilisateur, assurer la cohésion de l'ensemble du personnel autour de cet objectif, motiver toute l'organisation pour atteindre l'objectif. Concrètement, l'élaboration d'un projet, d'une charte doit s'effectuer pendant une semaine de formation proposée à une douzaine de personnes de la bibliothèque, sur le thème : "Projet pour une nouvelle bibliothèque". Animée par un sociologue extérieur, S.DALHOUMI, ponctuée d'interventions des cadres de la bibliothèque, cette formation doit permettre à chacun d'exprimer ce qu'il souhaite et d'adhérer au projet. La première formation, qui servira en quelque sorte de test, a lieu du 18 au 22 septembre 1990.

CONCLUSION

Le changement est inhérent à la vie. Pourtant, il est toujours vécu comme un danger, car il représente effectivement un risque, celui de l'inconnu. Afin d'aider la Fonction Publique à s'engager plus résolument sur le terrain de l'innovation technologique, il est important qu'elle utilise les armes du management privé : la motivation du personnel, sa participation, son intéressement aux progrès de l'entreprise.

La Bibliothèque Municipale de Saint-Etienne a projeté la construction d'une nouvelle centrale, dont le fonctionnement représente une réelle révolution du métier de bibliothécaire. Le rôle des ressources humaines apparaît comme extrêmement important au sein d'une organisation un peu vieillie et manquant de cohésion. La participation du personnel au changement de système informatique est une étape importante : elle a permis à beaucoup de prendre des responsabilités et de s'impliquer davantage dans leur travail. L'ouverture de la nouvelle bibliothèque est prévue pour fin 1992 ; d'ici là, des étapes importantes attendent l'organisation.

La valorisation du facteur humain est l'un des enjeux décisifs de cette fin de siècle, tant pour les entreprises privées que dans le service public : "Il n'est de richesse que d'hommes".

ANNEXES

décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

PREMIER MINISTRE

Circulaire du 23 février 1989 relative au renouvellement du service public

NOR : PRMX8910098C

Paris, le 23 février 1989.

Le Premier ministre
à

Mesdames et Messieurs les ministres et secrétaires d'Etat

Dans ma circulaire du 25 mai 1988 relative à la méthode de travail du Gouvernement, j'ai insisté sur le respect de la société civile et sur le respect de l'administration.

C'est précisément au confluent de ces deux exigences que se situe l'aspiration au renouvellement du service public. Générale, cette aspiration émane à la fois des usagers, des agents publics et des responsables administratifs.

Il serait coupable de la méconnaître, il serait grave de la décevoir.

Aussi vous ai-je informés, au cours du conseil des ministres du 22 février 1989, des orientations à suivre pour mener à bien le renouvellement du service public.

Pour la bonne information des agents publics et, plus généralement, des citoyens, je reprends et précise, par la présente circulaire, les termes de ma communication au conseil des ministres.

La nécessité d'une adaptation de l'Etat pour accompagner ou devancer les mutations profondes que connaît la société française a mis du temps à s'imposer. En ce domaine comme ailleurs, l'immobilisme, s'il est parfois une tentation, n'est jamais une politique.

Ce qui est en jeu aujourd'hui, c'est le rôle fondamental, aux yeux de l'ensemble des Français, que doivent jouer l'Etat et les services publics. Ils doivent être capables d'assurer, dans les meilleures conditions d'équité et d'efficacité, les indispensables missions de garants des valeurs républicaines, de défenseurs de l'intérêt général et de promoteurs du progrès économique et social.

Or les conditions dans lesquelles ces missions sont aujourd'hui remplies ne sont pas pleinement satisfaisantes.

Elles ne le sont pas pour les agents de la fonction publique qui ont été trop souvent dans le passé négligés, voire oubliés ou injustement critiqués. Ils doivent être les acteurs à part entière des évolutions à mettre en œuvre. Ils peuvent l'être ; ils le souhaitent. Ils ont leur mission une idée assez haute pour espérer légitimement l'exécuter dans les meilleures conditions de travail et d'efficacité.

Ces conditions ne sont guère satisfaisantes non plus pour les citoyens ou les entreprises qui sont à la fois, selon les situations, administrés, usagers, clients, consommateurs ou contribuables, confrontés à un Etat trop concentré dans son fonctionnement, trop cloisonné dans ses structures, trop fragmenté dans ses actions et qui n'a pas suffisamment pris en compte les effets de la décentralisation.

Aussi les attentes des fonctionnaires rejoignent-elles celles des citoyens pour exiger un renouvellement en profondeur du fonctionnement

de l'Etat et par conséquent pour revoir les relations du travail comme les modes de décision et de gestion. L'Etat s'est trop souvent et trop longtemps organisé sur la base de la méfiance à l'égard de ses agents. On a multiplié les contrôles, les rendant par là même inefficaces. On a inscrit dans le marbre des procédures qui n'ont plus de sens à une époque où les qualifications des agents de l'Etat se sont fortement élevées.

Ce n'est pas en dévalorisant les fonctionnaires dans la société que l'Etat et les collectivités publiques seront mieux gérés ; ce n'est pas en ignorant les compétences et les spécificités de chacun ou en rejetant les initiatives sous prétexte qu'elles n'entrent pas dans le carcan des procédures que l'on rendra le service public plus efficace. C'est au contraire en restaurant la dignité des serviteurs de l'Etat et des collectivités publiques, en créant les conditions juridiques et matérielles d'une prise de responsabilité effective par le plus grand nombre d'entre eux, en matière de décision comme d'exécution, que l'on pourra mieux répondre aux aspirations des fonctionnaires et mieux satisfaire les usagers.

Ce défi ne peut pas être relevé par des mesures hiérarchiques. Il suppose la mobilisation des fonctionnaires. Celle-ci passe par le développement de la négociation et des instances de participation. Le renouvellement du service public doit se faire avec le soutien des personnels et de leurs organisations syndicales. Il implique qu'au-delà de la diversité des services territoriaux qui en constituent l'armature et de la situation des hommes et des femmes qui y travaillent l'Etat trouve les voies et les moyens de mieux asseoir son unité dans une nation décentralisée.

La consolidation des bases de la croissance économique, la modernisation de notre appareil de production, la restauration des grands équilibres macro-économiques, l'institution du dialogue social dans l'entreprise et la décentralisation ont été les grands accomplissements du début de la décennie. Le renouvellement du service public sera l'un des enjeux de la fin de celle-ci et du début de la suivante. Cet enjeu est décisif car les services publics conditionnent de manière parfois déterminante la compétitivité de notre appareil économique, peuvent jouer un rôle clé dans la construction européenne et occupent, en tout état de cause, une place essentielle dans la vie quotidienne des Français.

Je sais que l'administration compte en son sein de nombreux pionniers qui ont ouvert les voies de ce renouvellement. Je veux les encourager et les soutenir dans leurs initiatives. Leur courage et leur imagination méritent d'être suivis. Ils ne doivent plus se sentir isolés.

Je tiens à vous dire aujourd'hui ma détermination à conduire ce renouvellement pleinement et durablement. Il faudra du temps et de la constance. Je vous demande d'y accorder la même attention.

Les orientations que je vous propose s'articulent autour des axes suivants :

- une politique de relations du travail renouée ;
- une politique de développement des responsabilités ;
- un devoir d'évaluation des politiques publiques ;
- une politique d'accueil et de service à l'égard des usagers.

I. - Une politique de relations du travail renouée

A. - Une gestion plus dynamique des personnels

La richesse de notre administration, ce sont avant tout les femmes et les hommes qui la composent. Leurs qualifications, leurs motivations, leur capacité d'exprimer dans le travail toutes leurs possibilités sont les meilleurs gages de l'efficacité du service public. Au regard de ce constat, il est manifeste que les politiques de gestion des personnels mises en œuvre dans les administrations demeurent souvent inadéquates et que les directions du personnel ont rarement l'influence et le prestige que l'importance de leurs missions justifierait pourtant amplement.

Pour avancer dans ce domaine, il n'est pas nécessaire d'abandonner le statut général des fonctionnaires. Ce statut, dans la mesure où il garantit la neutralité des fonctions publiques, participe en effet de manière essentielle au bon fonctionnement de nos administrations, qu'il met à l'abri de toute tentation partisane. C'est pourquoi le Gouvernement y est naturellement fort attaché.

Cette évolution n'implique pas davantage la disparition de la grille des rémunérations des fonctions publiques. Il n'y a pas de secteur d'activité ou d'entreprise sans classification. De plus, la grille est un instrument de promotion sociale et de mobilité professionnelle. Il faut que les administrations en tirent toutes les possibilités dans le cadre actuel. D'ailleurs, de nombreux ajustements ont été opérés pour tenir compte de l'évolution des missions de l'administration et des qualifications requises.

Cependant, le mode d'utilisation de la grille doit être adapté. Cette adaptation devrait se faire, en tenant compte de la situation et des équilibres économiques, en concertation avec les organisations syndicales, afin de prendre en considération l'évolution des missions, des techniques et des qualifications.

Je ne veux pas énumérer en détail ce qu'il convient de faire. Je sais combien les administrations sont diverses et que les priorités ne peuvent pas être exactement les mêmes partout. Mais un certain nombre d'orientations me paraissent constituer autant de voies de passage obligées pour la mise en œuvre d'une politique de valorisation des ressources humaines.

1. Il faut revaloriser la fonction de gestion du personnel dans les administrations. La nomination aux emplois d'encadrement doit s'accompagner d'une formation des agents à la gestion des ressources humaines. Un soin tout particulier doit être porté à la gestion des responsables qui doivent être jugés prioritairement sur leur aptitude à l'animation et à la valorisation de leurs collaborateurs ainsi qu'à la pratique de la concertation sous toutes ses formes. Des formations dans ce domaine doivent être systématiquement organisées et proposées dans toutes les administrations.

2. Il faut mettre en place dans toutes les administrations une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des carrières. La gestion prévisionnelle est l'instrument privilégié d'une politique de valorisation des ressources humaines car elle seule peut assurer la cohérence entre l'évolution des missions, des métiers et des qualifications et les politiques de gestion du personnel (recrutement, formation, mobilité, qualifications, promotions, etc.). Elle seule peut également permettre une allocation optimale des emplois aux besoins des différentes administrations en fonction des priorités définies par le Gouvernement. C'est dire qu'elle doit, par hypothèse, comporter une dimension interministérielle et s'inscrire dans le respect des équilibres définis par le Gouvernement. Sa mise en œuvre conditionne l'abandon des procédures actuelles d'ajustement des effectifs.

3. L'introduction de nouvelles technologies doit s'accompagner systématiquement d'une réflexion sur l'organisation, le contenu et les conditions de travail, menée en association étroite avec les personnels intéressés. C'est la condition indispensable pour permettre à la fois une utilisation optimale des équipements, la valorisation des qualifications des agents, l'amélioration de leurs conditions de travail et, lorsqu'il s'agit de services en contact avec le public, l'amélioration des conditions d'accueil des usagers. Il ne doit plus y avoir, dans les administrations, d'investissement physique qui ne s'accompagne d'un investissement humain.

4. La formation initiale et continue des agents doit jouer pleinement son rôle d'instrument privilégié, et de la valorisation professionnelle des agents, et de l'adaptation de leurs qualifications aux évolutions des missions et des métiers. Cela implique, en soumettant aussi souvent que nécessaire la réalisation de ces objectifs à l'accord négocié avec les organisations syndicales, de rechercher :

- le développement des actions de formation continue, en particulier dans les administrations où l'effort de formation accuse un net retard ;

- la détermination dans chaque collectivité publique des priorités et des objectifs de la formation continue à partir d'une réflexion sur l'évolution des missions et des métiers et de l'analyse des besoins exprimés par les agents ;
- le développement des formations-actions orientées vers des objectifs pratiques et des transformations concrètes de situations de travail ;
- l'introduction, dans les concours, d'épreuves techniques et, dans les concours internes, d'épreuves valorisant la pratique professionnelle ;
- la prise en compte dans la gestion des affectations et des promotions des formations suivies ;
- l'introduction progressive de l'obligation pour l'accès aux postes d'encadrement d'avoir suivi au préalable des formations appropriées, organisées à cette fin.

Parallèlement, les actions de formation personnelle des agents doivent être encouragées et, le cas échéant, amplifiées.

5. La mobilité des agents doit être favorisée, que ce soit au sein d'une même administration, entre administrations, entre administrations centrales et services extérieurs ou entre les trois fonctions publiques. Les cloisonnements actuels constituent des freins trop souvent dénués de véritables justifications.

Sauf exception, les concours internes doivent être ouverts à tous les candidats présentant les conditions d'ancienneté et de diplômes requises, les détachements possibles, à grade égal, d'un corps à l'autre ou d'une fonction publique à l'autre. La fusion des corps, la perspective d'un rapprochement progressif entre corps d'administration centrale et corps de service extérieur et le recours à des formes modernes de publicité des vacances d'emplois peuvent contribuer également utilement au développement de la mobilité.

Tout ne peut être fait en même temps, sans examen et étude préalable, éventuellement sans expérimentation et naturellement sans concertation ou négociation, selon les sujets, avec les organisations syndicales. Mais j'entends que l'on s'engage résolument dans les directions que je viens d'indiquer. Tout cela devra être fait avec la préoccupation, d'une part, de valoriser le remarquable potentiel humain dont disposent en France les administrations, d'autre part, de faciliter les déroulements de carrière des agents qui doivent accéder à des tâches correspondant davantage à leurs qualifications et à leurs compétences professionnelles.

B. - Le développement du dialogue social dans les administrations

Le dialogue social dans les administrations prend aujourd'hui la forme privilégiée de l'information et de la consultation des représentants des organisations syndicales dans le cadre des conseils supérieurs des différentes fonctions publiques, des commissions administratives paritaires (C.A.P.), des comités techniques paritaires (C.T.P.) et des comités d'hygiène et de sécurité (C.H.S.). Malgré certaines améliorations, le fonctionnement de ces instances demeure souvent empreint d'un certain formalisme et suscite les critiques à la fois des administrations et des organisations syndicales.

La pratique de la négociation est centrée, comme il est naturel, sur l'évolution des rémunérations. Trop souvent elle s'y limite, au point d'exclure tout autre sujet d'engagement contractuel.

En outre, les fonctionnaires ne disposent guère de possibilités de participation directe à la définition de leurs conditions de travail et à l'organisation des activités de leur service.

Le dialogue social dans les fonctions publiques doit être renforcé et doit devenir un instrument privilégié de la modernisation des administrations.

La négociation doit s'ouvrir à de nouveaux thèmes et se décentraliser à tous les niveaux. Les questions relatives à la formation continue, à la mobilité, aux conditions et à l'organisation du travail, aux modalités de l'introduction des nouvelles technologies et à l'aménagement du temps de travail constituent autant de thèmes prioritaires, mais non limitatifs, de négociation.

La revitalisation des instances de concertation, leur généralisation dans les unités administratives disposant d'une autonomie de gestion, la définition des modalités d'une participation directe des agents à la détermination de leurs conditions de travail représentent d'autres sujets de négociation particulièrement importants.

Il est essentiel que, sous les diverses formes qu'elle peut revêtir, la concertation avec les agents et les organisations syndicales sur les différentes composantes de la politique de rénovation des administrations soit la plus étendue et la plus riche possible.

II. - Une politique de développement des responsabilités

Il s'agit pour l'Etat de tirer toutes les conséquences de la décentralisation en engageant à ses différents échelons territoriaux une ambitieuse politique de développement des responsabilités.

1. L'objectif est de faire autant en matière de déconcentration que ce qui a été réalisé avec les lois de décentralisation. Mettre en œuvre la déconcentration, c'est faire en sorte que les décisions, dans les domaines de compétence de chacune des administrations, soient prises au plus près de ceux qu'elles concernent directement, c'est faire en sorte que les responsables administratifs disposent d'une plus grande autonomie de décision tant sur le plan administratif que

sur le plan de la gestion budgétaire. Cela passe en particulier par une déconcentration des actes de gestion des personnels et par une déconcentration de la pratique de la négociation.

Un vaste programme de déconcentration fondé sur les attentes, les besoins ou les demandes des services territoriaux de l'Etat doit être réalisé. Leur cohésion doit être renforcée. La cohérence de leurs interventions doit être assurée sous l'impulsion des préfets, garants de l'unité de l'Etat. L'un et l'autre sont indispensables pour que l'Etat soit un partenaire efficace des collectivités territoriales, dans une étroite complémentarité. La circulaire du ministre de l'intérieur du 13 décembre 1988 relative à la modernisation des préfectures constitue à cet égard un document de référence.

2. La mise en œuvre de cette politique passe par une démarche collective, celle du projet de service, que les administrations, et notamment les services extérieurs, doivent mettre en œuvre progressivement.

Mettre en évidence les valeurs essentielles du service, clarifier ses missions, fédérer les imaginations et les énergies autour de quelques ambitions, telles sont les raisons d'être des projets de service.

Ils doivent résulter d'une démarche collective animée par les responsables du service et ouverte sur son environnement, ses partenaires et ses usagers.

Cette démarche, digne qu'on lui consacre et du temps et du soin, doit déboucher non seulement sur la définition d'objectifs et d'une stratégie stable, mais encore sur le lancement d'actions-clés susceptibles d'améliorer de façon significative le fonctionnement du service.

Parce que je connais le goût et l'aptitude des agents à réfléchir et à s'organiser à partir de leur expérience de terrain, parce que je connais leur sens du service public, j'ai toutes les raisons de penser que la formule est adaptée aux services publics.

3. Il faut susciter dès à présent la création de centres de responsabilités expérimentaux où seraient mis en œuvre de façon contractuelle des assouplissements des règles de gestion budgétaire, accompagnant une plus grande autonomie administrative. Le développement de ces centres, qui constituent la forme la plus avancée des projets de service, est recommandé depuis plusieurs années par le Conseil d'Etat.

Mettre en place un centre de responsabilités, c'est de la part du service un acte de volonté et de la part de la hiérarchie administrative, un acte de confiance.

Définition rigoureuse des objectifs, responsabilité dans l'allocation des ressources, utilisation d'outils de gestion modernes, acceptation de l'évaluation, telle est la teneur de l'acte de volonté incombant aux responsables de chacun de ces centres.

De leur côté, les autorités hiérarchiques et budgétaires se contenteraient, mais c'est l'essentiel, de négocier au départ les marges de manœuvre allouées à chaque centre et de contrôler, à échéance déterminée, les résultats dégagés par son activité.

Cette négociation comme ce contrôle nécessitent un instrument contractuel. Il s'agira concrètement, pour les administrations candidates, de négocier avec le ministère de l'économie, des finances et du budget un certain nombre d'assouplissements des modalités de gestion des crédits de fonctionnement, en contrepartie d'une modernisation des méthodes et de la maîtrise de l'évolution de ces crédits selon des normes à définir au cas par cas.

Les assouplissements des règles budgétaires porteraient sur la globalisation de certains chapitres de fonctionnement du titre III dont les reports annuels seraient facilités, sur l'allègement du contrôle financier a priori, sur l'adaptation de certaines règles de gestion aux besoins spécifiques des administrations.

Une autre question devra être abordée, à travers les suggestions et réflexions des autorités administratives, les études du Commissariat général au Plan et de la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à travers des conversations exploratoires avec les organisations syndicales : comment faire profiter tel service ou tel organisme administratif qui aurait réussi, par une réorganisation ou un changement des méthodes de travail, à diminuer sensiblement ses coûts en améliorant la qualité du service rendu, d'une partie du gain net ainsi réalisé ? On peut songer à réserver à un tel service, pour accomplir des tâches nouvelles, une partie des emplois qu'il aurait économisés en rationalisant son organisation ou ses méthodes ou encore à affecter une partie de ce résultat à l'amélioration concrète des conditions de travail : confort des locaux, équipement en matériel de bureau, etc. On peut enfin songer à une amélioration de la situation des personnels associés à un tel effort.

4. Le temps est venu d'entreprendre une réflexion d'ensemble sur les règles de la comptabilité publique et les modes de gestion administrative de toutes les administrations. Nos procédures et nos règles comptables sont strictes. Ces règles, qui ont permis à la France de bénéficier d'une administration d'Etat d'une qualité et d'une intégrité qu'on nous envie, sont cependant lourdes. Elles dissuadent l'innovation et favorisent peu l'adaptation. Fréquents sont les cas où le temps perdu à cause de la lenteur des procédures aboutit à un renchérissement sensible des actions, où des tâches nouvelles du service public, rendues nécessaires par l'évolution sociale, ne sont pas prises

en charge par l'administration alors qu'elles pourraient l'être, mais par des structures semi-publiques ou privées conventionnées, ce qui conduit à un inutile démembrement de l'Etat.

III. - Un devoir d'évaluation des politiques publiques

Il ne peut y avoir ni autonomie sans responsabilité, ni responsabilité sans évaluation, ni évaluation sans conséquence.

Or l'évaluation des politiques publiques n'a pas encore véritablement trouvé sa place en France, malgré les réflexions déjà menées et en dépit de l'existence de nombreux mécanismes de contrôle.

Ce constat m'a conduit, il y a quelques mois, à confier au Commissariat général au Plan le soin de réfléchir aux meilleures modalités d'une prise en charge réelle et permanente de la fonction d'évaluation. Cette étude sera achevée au mois de mai.

Mais, dès à présent, à la lumière du travail consacré au dispositif d'évaluation du revenu minimum d'insertion, on peut dégager quelques principes qui devront guider toute démarche d'évaluation :

- l'indépendance des instances d'évaluation par rapport aux administrations gestionnaires ;
- la compétence des acteurs de l'évaluation, puisque les résultats ont vocation à alimenter des débats importants ;
- la transparence du processus, c'est-à-dire des sources d'information, des critères d'appréciation et des méthodes de travail. L'évaluation ne clarifiera le débat démocratique que si elle se soumet à la critique ;
- la pluralité des dispositifs, puisque aucun organisme ne saurait exercer de monopole. Il faut mobiliser tout le potentiel disponible et susciter l'éclosion d'instances nouvelles.

Le développement d'études, de recherches et d'actions expérimentales doit être systématiquement encouragé. On ne peut espérer perfectionner les outils de l'évaluation et l'ancrer dans la pratique administrative que s'il y a un foisonnement de travaux dans ce domaine.

Il faut évaluer l'efficacité du service grâce à l'emploi d'instruments de gestion modernes (contrôle de gestion, comptabilité analytique adaptée aux administrations). L'utilisation de ces procédés, outre qu'elle permet une meilleure gestion interne, facilite le contrôle externe en lui fournissant des repères objectifs.

Il convient également de mieux utiliser les organismes publics dont l'évaluation est la vocation même, et qui pourraient constituer des instances d'audit permanentes, le cas échéant au prix d'un redéploiement de leurs activités ou d'un infléchissement de leurs modes de recrutement et de formation. Je pense ici notamment aux corps d'inspection et de contrôle et au comité central d'enquête sur le coût et le rendement des services publics. Je pense aussi, bien sûr, à la Cour des comptes qui s'est spontanément réorientée dans cette voie.

Enfin, nous devons associer le Parlement à l'évaluation des politiques publiques. Le vote de la loi de règlement me paraît offrir à cet égard un cadre privilégié. Il faut lui redonner ses lettres de noblesse. L'idée n'est pas neuve, mais elle est plus que jamais d'actualité.

IV. - Une politique d'accueil et de service à l'égard des usagers

La modernisation de l'Etat a inspiré depuis plusieurs années un ensemble de lois et de décrets précisant les droits et les obligations des usagers de l'administration.

Cette réglementation est loin d'être toujours appliquée ; les blocages sont nombreux. L'Etat ne s'est pas vraiment donné les moyens de dépasser les incantations ou exhortations. Il est clair, en effet, que c'est surtout par des relations de travail renouvelées, par de meilleures organisations, par des efforts accrus de formation continue, par une plus grande considération à l'égard des fonctionnaires que les changements induits par les nouveaux textes verront effectivement le jour.

Il ne sera ici question que d'actualiser les orientations principales d'une politique en faveur des usagers.

1. Il convient d'abord de poursuivre et de développer l'information du public. La production des guides télématiques est un outil essentiel d'une modernisation de cette information. Toutefois, elle ne saurait faire oublier l'importance du renseignement par téléphone. Les centres interministériels de renseignements administratifs (CIRA) ne sont pas assez nombreux ; leur développement progressif doit être très fortement encouragé. En outre, il convient d'engager une réflexion sur l'utilisation d'autres supports, tels que l'audiovisuel ou la télécopie, laquelle pourrait faciliter les transmissions de documents aux usagers en évitant déplacements et attentes.

L'élaboration des projets de service, en partant d'une réflexion des personnels sur les missions des organismes auxquels ils appartiennent, donnera des possibilités d'ouvrir des négociations locales sur les conditions de travail dans l'acceptation la plus large du terme. Les responsables devront insister sur les attentes des usagers en s'efforçant de parvenir à un assouplissement des horaires d'ouverture et en aménageant les systèmes d'attente pour améliorer le confort. On veillera aussi à faciliter l'accès et l'accueil des personnes âgées, des étrangers, des handicapés grâce à une assistance répondant à leurs besoins respectifs.

2. L'effort de personnalisation des relations entre les agents et les usagers doit être poursuivi sans relâche. Il faut veiller en particulier à ce que dans toute correspondance administrative figurent clairement le nom de l'agent chargé du dossier, l'adresse de son service et le numéro de téléphone permettant à l'usager de contacter la personne compétente pour obtenir des informations complémentaires. Le remplacement progressif des guichets par des formes d'accueil plus polyvalentes enrichira la tâche des agents tout en facilitant le traitement des cas personnels.

Le programme « Administration à votre service » (A.V.S.) a permis, depuis son lancement en 1982, la réalisation de quelques opérations exemplaires. Il est possible aujourd'hui de fixer à partir du bilan qui en a été fait des orientations pour des réalisations, peut-être moins ambitieuses, mais mieux adaptées aux attentes des usagers.

3. Formalités et démarches doivent être en permanence facilitées, en permettant la fourniture sur place de timbres fiscaux et de photocopies, en harmonisant et en assouplissant les modalités imposées par les différents services pour justifier de l'identité, du domicile, des charges, des revenus, en généralisant l'échange électronique de données entre les entreprises et les administrations, en poursuivant les efforts déjà entrepris pour raccourcir les délais et faciliter l'accès aux documents administratifs.

4. Il convient d'associer les usagers à l'amélioration des services publics. Les relations entre les administrations et les usagers ne seront vraiment améliorées que s'il est possible de ménager des occasions de réflexion en commun auxquelles seront associées les organisations syndicales. Il faut sortir du dilemme entre l'usager passif et l'usager critique. L'usager doit devenir un partenaire qui fait des suggestions et des propositions et qui prend aussi en compte les conditions de travail concrètes des personnels. C'est dans cet esprit qu'il faut créer de façon pragmatique à chaque fois que cela est possible des associations d'usagers. Leur travail pourrait contribuer à ce que l'appréciation des usagers devienne un des critères essentiels d'évaluation du fonctionnement des services publics.

5. Il faut aussi - je sais bien que cela ne se décrète pas, mais je tiens à insister sur ce point - que l'administration, lorsqu'elle a commis une erreur, apprenne à faire amende honorable. Outre le respect du droit, qui s'impose à l'administration, une attention plus grande à l'égard des citoyens, de leurs aspirations et de leurs doléances, une disponibilité plus grande à l'explication pourraient prévenir nombre de litiges.

Pour beaucoup de conflits, faute de pouvoir s'exprimer et se régler par des voies plus directes et, peut-être en équité plus fécondes, la voie contentieuse constitue malheureusement la seule issue. Toutes les procédures de conciliation sont donc à développer.

Telles sont les directives que je compte vous voir suivre dans les prochains mois pour assurer le renouveau du service public. Vous devez vous sentir personnellement responsable de leur aboutissement.

Pour leur donner un caractère plus opératoire, elles sont rassemblées dans le programme d'action suivant :

PROGRAMME D'ACTION

1. Le dialogue social à l'intérieur de l'administration, sous ses différentes formes, devra porter sur toute la gamme de mesures susceptibles de rénover l'action administrative et d'améliorer les conditions du travail administratif.

Le ministre d'Etat, ministre de la fonction publique et des réformes administratives, engagera ce mouvement en ouvrant des négociations avec les organisations syndicales sur la formation continue et la mobilité des personnels en vue d'aboutir à des accords cadres conformes à l'esprit des présentes directives.

Sur la base de ces accords, des discussions auront immédiatement lieu, dans chaque administration, sur les deux thèmes considérés.

En concertation avec le ministre d'Etat, ministre de la fonction publique et des réformes administratives, le ministre de la solidarité, de la santé et de la protection sociale et le ministre de l'intérieur mettront en œuvre une procédure analogue pour les fonctions publiques hospitalière et territoriale. Les négociations dans la fonction publique territoriale devront se dérouler en liaison étroite avec les représentants des élus locaux.

2. L'apprentissage des méthodes modernes de gestion prendra une place beaucoup plus importante dans les programmes de formation initiale et continue des fonctionnaires de responsabilité. L'accent sera particulièrement mis sur la gestion du personnel, sur la connaissance des coûts, le contrôle de gestion et, pour les corps d'inspection, sur les techniques d'évaluation et d'audit.

Des outils de gestion prévisionnelle des missions, des emplois, des effectifs et des carrières devront être prioritairement mis au point dans toutes les administrations.

Le ministère de la fonction publique et des réformes administratives sera progressivement renforcé pour prendre en charge l'animation et la coordination des nouvelles actions de formation et du développement des méthodes modernes de gestion.

3. Un large mouvement de délégation des responsabilités sera engagé au profit d'unités administratives à taille humaine.

A cet effet, vous êtes invités à susciter, au sein de votre département ministériel et, plus particulièrement, dans vos services extérieurs et dans les services de votre administration centrale présentant une unité fonctionnelle :

- des projets de service fédérant autour d'objectifs mobilisateurs, rendus explicites à l'issue d'une réflexion collective, les imaginations et les énergies ;
- à titre expérimental, des centres de responsabilités bénéficiant d'un assouplissement des modalités de gestion budgétaire, en contrepartie d'engagements de performance.

Parallèlement, un nouvel essor sera donné à la politique de déconcentration.

4. La pratique de l'évaluation et de l'audit interne sera développée systématiquement, sous l'impulsion du ministre d'Etat, ministre de la fonction publique et des réformes administratives, et du secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre, chargé du Plan.

A cet effet, les capacités d'expertise existant au sein de l'administration, tant dans les corps d'inspection et de contrôle que dans les corps techniques devront être renforcées et plus largement utilisées.

5. Toutes les mesures permettant d'instaurer des relations plus directes, plus faciles et plus confiantes entre l'administration et les usagers seront encouragées.

A cette fin :

- des opérations concrètes seront menées dans toutes les administrations en contact avec le public, en concertation avec leur personnel, en vue d'améliorer l'accueil et l'information des usagers. Ces opérations feront l'objet d'instructions ministérielles précises ;
- l'effort de personnalisation des relations entre agents et usagers sera prolongé et approfondi, sous l'autorité de chacun d'entre vous ;
- les actions de simplification des formalités administratives seront intensifiées. Leur coordination est confiée au président de la commission pour la simplification des formalités incombant aux entreprises (Cosiforme) ;
- l'information du public en matière de droits et de démarches sera renforcée, sous l'autorité de chaque ministre, par voie écrite et télématique. La coordination de ces initiatives est confiée à la commission de coordination de la documentation administrative (C.C.D.A.) ;
- les usagers seront associés à l'amélioration du fonctionnement des services en contact avec le public sous des formes à déterminer au cas par cas.

6. Chaque administration élaborera un plan de modernisation regroupant de façon cohérente et avec un échéancier de réalisation, les actions envisagées pour mettre en œuvre les directives qui précèdent ou les actions déjà engagées dans le même esprit.

Ces plans comprendront un programme de mesures concrètes à court terme adaptées à la situation propre de chaque ministère.

Ils comporteront un volet relatif à l'utilisation des technologies de l'information. Les schémas directeurs de l'informatique et de la bureautique, dont l'établissement est prescrit par le décret n° 86-1301 du 22 décembre 1986 relatif au développement de l'informatique, de la bureautique et des réseaux de communication dans l'administration, devront s'y rattacher.

Vous voudrez bien m'adresser, avant le 1^{er} septembre prochain, une première version de ce plan. Elle devra comporter des mesures portant sur chacune des quatre orientations de la présente instruction.

7. Avant le début de l'été, un séminaire gouvernemental fera le point des travaux engagés et décidera, le cas échéant, d'actions nouvelles ou correctives.

MICHEL ROCARD

ORGANISATION DU CATALOGAGE

PREVISIONS

1. - PRINCIPES

1.1. Doit être centralisé tout ce qui exige une compétence ou une surveillance particulière, et décentralisé tout ce qui relève d'une activité courante n'exigeant pas une trop grande spécialisation.

Ainsi :

- Les intentions d'achats doivent être décentralisées
- La validation des commandes doit être centralisée
- La récupération des notices doit être centralisée
- Le catalogue UNIMARC " " " "
- Le rattachement des exemplaires doit être décentralisé *cote - localisation - type doc. - genre - code*
- L'étude d'indexation doit reposer sur un groupe de travail et être centralisée.
- La saisie indexation doit être centralisée.

1.2. Le travail de catalogage doit être réduit autant que faire se peut : d'une part par la centralisation et l'uniformisation des procédures de catalogage et d'autre part avec une pratique systématique de récupération de notices les plus complètes possibles auprès des principaux fournisseurs bibliographiques.

2. - DONNEES RECUPERABLES

Des notices UNIMARC complètes avec indexation Rameau et sans indexation DEWEY seront récupérées pour 70 à 80 % des titres acquis.

Soit pour les années 1990 - 91 - 92, sur la base de l'acquisition de 8 à 9000 titres / an, 6000 - 6500 notices récupérées et 2000 - 2500 notices à créer.

3. - CATALOGAGE ORIGINAL

- 3.1. Saisie décentralisée des informations minimum nécessaires aux acquisitions, puis correction et validation par le service acquisition-catalogage.
- 3.2. A réception des ouvrages, s'ils ont un I.S.B.N. ou s'ils sont susceptibles d'être enregistrés par la B.G.F. (monographies françaises) seules sont saisies les informations de gestion locale.
Là il convient d'étudier si cette saisie doit être totalement ou partiellement centralisée.
- 3.3. Les ouvrages justifiant un catalogage original (littérature grise, publications locales) seront traités par les spécialistes Unimarc.

4. - INDEXATION NUMERIQUE

Tant qu'elle n'est pas achetable avec les notices.

- 4.1. La politique d'indexation numérique est discutée et définie par un groupe de travail composé de :
 - Gestionnaire de la Base : 1
 - Coordination documentaire : 1
 - Coordination bibliothéconomique : 1
 - Secteur jeunesse : 2
 - Secteur L.P.A. : 2
 - Etude et recherche : 1

Il est souhaitable que les membres de ce groupe, qui n'aura pas à se réunir, sauf au début, avec une très grande fréquence, soient toujours les mêmes.

4.2. Mode de travail

L'indexation est réalisée par un petit groupe de 3 ou 4 personnes parmi celles-ci-dessus, qui consacre à ce travail 1/2 journée / semaine, elle est validée par 1 ou 2 personnes membres du groupe afin que la saisie puisse être effectuée au plus vite par le service acquisition-catalogage.

5. - INDEXATION ALPHABETIQUE

- 5.1. Elle ne concerne que les notices créées localement. Complexe du fait de l'utilisation de RAMEAU, elle est orientée et effectuée par un tout petit groupe bien spécialisé.

- Gestionnaire de base : 1
- Coordination documentaire : 1
- " " bibliothéconomique : 1
- Secteur jeunesse : 1
- " " L.P.A. : 1
- Etude et recherche : 1

5.2. Mode de travail

L'indexation est réalisée chaque semaine, par deux des trois derniers membres du groupe. Elle est validée et saisie par le service acquisition-catalogage en même temps que la notice complète.

6. - CONCLUSIONS

Ce schéma d'organisation du travail est soumis à votre réflexion pour que nous en discutons un prochain 3ème jeudi du mois.

Il va de soi qu'il faudra assez rapidement (début Mars) déterminer qui est prêt à travailler dans les différents groupes afin de préparer les formations GEAC.

Quant au temps de travail à dégager pour les différents groupes il ne faut pas oublier qu'à partir du mois de Mars l'activité actuelle de catalogage va disparaître quasi définitivement. En Mai-Juin ce sont les nouvelles procédures, concernant un nombre réduit de bibliothécaires, qui seront mises en oeuvre.

L'activité de catalogage de chaque membre de chaque unité de bibliothèque va donc considérablement diminuer, en revanche, pour quelques uns, plus spécialisés, elle peut devenir plus importante. Cela suppose donc de repenser l'organisation du travail à l'intérieur des équipes comme nous en avons déjà parlé.



F. LARBRE
Conservateur



BIBLIOTHEQUE MUNICIPALE

B. P. 25

42001 SAINT-ÉTIENNE Cédex

Tél. : (77) 32.35.44

FL/IR

ELEMENTS POUR UN PROGRAMME DE
BIBLIOTHEQUE MUNICIPALE

1 - LES BIBLIOTHEQUES, L'INFORMATION ET LEUR PUBLIC

Les Bibliothèques ont pour mission d'offrir au plus large public l'information la plus variée tant dans les sujets traités que dans leurs niveaux d'accès et la nature des supports. Les informations disponibles dans une Bibliothèque constituent la documentation de cet établissement.

La notion de documentation est le concept de base à partir duquel doit être pensé le fonctionnement d'une bibliothèque, c'est elle qui constitue la richesse de l'établissement et son attrait pour le public.

L'information peut être stockée sur les supports les plus divers : le parchemin des manuscrits anciens, le papier chiffon où en fibres de bois des imprimés, la gélatine des microfilms et les bandes magnétiques des mémoires d'ordinateur, les vidéodisques ou les disques numériques. Le document ne revêt pas seulement l'apparence d'un texte : des images, des photographies, des films vidéo, des enregistrements sonores, sont aussi des vecteurs d'information. La documentation d'une bibliothèque étant destinée à un public très large elle doit couvrir absolument tous les domaines d'intérêt : l'information c'est aussi bien une recette de cuisine qu'une généalogie des séleucides, un horaire de transports en commun qu'une formule chimique, des actualités locales que des nouvelles diplomatiques, un traité de droit qu'un roman historique.

.../...

Quand on sait que là où elles sont les plus développées les Bibliothèques Municipales sont fréquentées par plus de 50 % de la population d'une commune, on mesure la richesse et la diversité de la documentation qu'un tel établissement doit proposer.

2 - LES MISSIONS D'UNE BIBLIOTHEQUE

Les Bibliothèques contribuent à l'éducation et à la culture de leur public qui les utilise comme centre de ressources documentaires ou comme lieu à vocation culturelle et de loisir. Pour répondre à ces deux types de besoin une Bibliothèque se doit de développer une double stratégie : Conservation et développement d'un patrimoine documentaire d'une part, mise à disposition et communication de ce patrimoine d'autre part.

2 - 1. Conserver et développer un patrimoine documentaire

2 - 1 - 1. Quels documents ?

- . Imprimés
 - Livres
 - Périodiques
 - Pièces
 - Images

- . Autres supports
 - Microformes
 - Phonogrammes
 - Vidéogrammes
 - Disques compacts

2 - 1 - 2. Comment les conserver ?

2 - 1 - 2 - 1. Des conditions de stockage particulières à respecter

- . Eclairage
- . Température
- . Hygrométrie
- . Capacité
- . Rayonnages adaptés aux formats

2 - 1 - 2 - 2. Des traitements particuliers en fonction de leur nature

- . Restauration (livres anciens)
- . Reliure
- . Désacidification (Papiers du 19ème siècle)
- . Désinfection
- . Montage (Estampes, photos)

2 - 1 - 2 - 3. Des transferts de supports

- . Microfilmage ou microfichage des périodiques anciens
- . Stockage sur vidéodisques des images

2 - 1 - 3. Comment les signaler ?

2 - 1 - 3 - 1. Les catalogues sur fiches

A traitement manuel

2 - 1 - 3 - 2. Les catalogues informatisés

Doivent assurer une compatibilité (formats d'échanges) avec les données catalographiques gérées en d'autres lieux ou sur d'autres machines.

2 - 2. Communiquer ses documents

2 - 2 - 1. Quels documents ?

Tous ceux de la Bibliothèque sauf les trop fragiles.

- Les plus variés possibles
- dans leurs sujets
 - dans leurs niveaux d'accès
 - dans leur forme (cf. 2-1-1)

2 - 2 - 2. Pour quel public ?

- Une documentation spécialisée, tous média confondus, pour un public de spécialistes et de chercheurs : Fonds anciens et fonds locaux.

- Une documentation d'information générale de bon niveau, tous média confondus, en consultation sur place et en prêt, pour des publics diversifiés (étudiants, lycéens et autres) qui en usent à des fins utilitaires.

- Une documentation d'information générale facilement accessible, incluant tous les média, en consultation sur place et en prêt, destinée au grand public qui l'utilise à des fins de distraction et de loisir.

2 - 2 - 3. Des services à domicile

- Actuellement : portage de livres aux personnes âgées ou malades.

- Demain : La Bibliothèque deviendra un centre serveur d'informations via les réseaux câblés ou le vidéotex.

3 - QUELS MOYENS POUR CES MISSIONS

3 - 1. Des locaux

3 - 1 - 1. Une Bibliothèque Centrale

- Permettant d'accueillir un public nombreux (actuellement plus de 1000 entrées quotidiennes) qui vient pour quelques minutes ou plusieurs heures et lui assurant des conditions de communication, de consultation et de reproduction satisfaisantes.

- Présentant des conditions de stockage favorables à la conservation de tous les types de documents de la Bibliothèque.

- Constituant l'infrastructure technique pour les Bibliothèques annexes et bibliobus.

3 - 1 - 2. Des Bibliothèques de quartiers

Des petites bibliothèques (300 à 800 m²) implantées dans des quartiers excentrés où la densité de population est importante.

Pourvues d'une documentation destinée au grand public et aux lycéens ce sont des équipements de proximité qui animent un quartier en satisfaisant sur place une partie des demandes en matière de loisirs et d'aides pédagogiques.

3 - 1 - 3. Des Bibliobus

Pour les quartiers à faible densité de population et les collectivités accueillant un public peu mobile.

3 - 2. Du personnel

Des locaux fonctionnels, l'automatisation de certaines tâches de gestion, devraient éviter une augmentation des effectifs des Bibliothèques proportionnelle à un accroissement d'activité. Toutefois, pour réaliser de véritables gains de productivité il conviendra d'assurer une professionnalisation plus grande des emplois dans les bibliothèques. Seuls des agents formés sauront s'adapter avec un souci d'efficacité à des procédures de travail modernes et mettre en oeuvre les nouvelles techniques de transfert de l'information.

3 - 3. Des moyens financiers

L'acquisition de la documentation primaire, son traitement et sa bonne conservation supposent des moyens proportionnels aux sollicitations du public.

Par ailleurs, évoluer en phase avec les développements technologiques contemporains exige des réinvestissements réguliers.

4 - PRINCIPES GENERAUX POUR LA CONSTRUCTION D'UNE BIBLIOTHEQUE CENTRALE

4 - 1. Prescriptions techniques

cf. Programmes indicatifs publiés par le Ministère de la Culture, Direction du Livre, Août 1984.

4 - 2. Exigences fonctionnelles

4 - 2 - 1. Circulations du public

- accès de plein-pied
- Communications faciles ou continuité entre les différents services publics
- Continuité entre les services adultes et enfants
- Absence d'angles morts dans les salles publiques (surveillance)

4 - 2 - 2. Circulations internes

- Montes-charges desservant tous les niveaux
- Circulation entre les bureaux traversant les salles publiques (implique des allées et venues et donc une surveillance du personnel)

4 - 2 - 3. Flexibilité du bâtiment

4 - 2 - 3 - 1. Réserves de surface

A chaque niveau 10 à 15 % de la surface utile peut être réservée pour les extensions de magasins nécessaires à une échéance de 10 ans. Ce local peut être laissé brut de béton.

4 - 2 - 3 - 2. Câblage

Câblage en fibre optique, et coaxial, de toutes les salles indépendamment de leur affectation.

4 - 2 - 4. Chauffage, luminosité

Précautions à prendre dans les surfaces de stockage.

.../...

5 - LES BESOINS POUR LA VILLE DE SAINT-ETIENNE

5 - 1. Prestations à assurer pour le public

5 - 1 - 1. Consultations sur place

- Livres et périodiques
- Cartes, plans, estampes, photographies
- Lecture de microfilms et microfiches
- Visualisation de cassettes vidéo et vidéodisques
- Ecoute de documents sonores
- Lecture de C.D. Rom.
- Interrogation de bases et banques de données
- Reprographie des documents consultés à la Bibliothèque
- Petits bureaux isolés

5 - 1 - 2. Animations

- Expositions et conférences
- Accueil de visites (Adultes et enfants)
- Initiation à l'utilisation de la documentation
- Atelier micro-informatique

5 - 1 - 3. Prêt à domicile

- Livres et périodiques
- Phonogrammes et vidéogrammes
- Livres enregistrés (avec la Bibliothèque sonore)
- Logiciels
- Affiches, estampes

5 - 1 - 4. Services

- Renseignements ponctuels
- Point de vente des produits de la Bibliothèque (reproductions, éditions, etc)
- Librairie
- Bar cafeteria
- Toilettes, consigne

5 - 2. Capacité d'accueil nécessaire

Actuellement la Bibliothèque Centrale accueille dans de mauvaises conditions sur ses 622 m² de services publics une moyenne quotidienne de plus de 1000 usagers. En offrant des services plus satisfaisants la fréquentation de la Bibliothèque devrait doubler (expérience d'autres villes).

Il convient de prévoir quelques 2000 m² de services publics ou semi-publics offrant 200 places assises au moins (contre 80 actuellement) et 60 000 documents en libre accès.

5 - 3. Capacité de stockage nécessaire

Un classement correct des collections et de bonnes conditions de conservation imposent quelques :

- 1200 m² pour le stockage des 150 000 volumes du fonds ancien et du fonds d'étude.
- 200 m² supplémentaires, incluant une chambre forte, sont nécessaires pour la conservation de fonds précieux ou particulier.
- 600 m² doivent être prévus pour l'extension des magasins au delà de 10 ans.

5 - 4. Services internes

- Bureaux administratifs
- Bureaux techniques (service des acquisitions et du catalogage, gestion des annexes)
- Atelier de reliure et d'équipement des documents
- Atelier de reprographie
- Atelier Audio-visuel
- Régie audio-visuelle des salles publiques
- Local informatique
- Garage des Bibliobus
- Local de manutention

.../...

6 - AFFECTATION DES SURFACES

Les locaux d'une Bibliothèque doivent s'organiser en fonction des services rendus au public et des exigences du fonctionnement interne. On distinguera donc trois grands sous-ensembles dans le bâtiment.

6 - 1. Services publics

Locaux ouverts en tout temps au public qui peut y accéder librement. La surveillance y est surtout assurée par le personnel effectuant en outre un travail de renseignement. Dans chaque salle un bureau vitré permet au personnel de s'isoler tout en gardant en vue le public.

6 - 1 - 1. Entrée - Accueil - Information - Inscriptions

Superficie	: 100 m2	
Public concerné	: tout public	
Places assises	: 0	
Postes de travail	: 2 postes	Accueil information - Inscriptions
		+
	2 postes	Contrôle des sorties de document
Liaisons	: accès pour toutes les salles et services.	

6 - 1 - 2. Salles grand public

Superficie : 500 m2 (éventuellement éclatés selon les 3 grands secteurs d'activité qui devront toutefois être en étroites relations)

6 - 1 - 2 - 1. Informations générales

Superficie	: 200 m2
Public concerné	: tout public
Places assises	: 80
Doc. en libre accès	: 2 à 3000 Usuels + 200 titres de périodiques + catalogues de la Bibliothèque + Consultation B. D. + Visualisation vidéo + écoute phono.

Postes de travail : 2 postes de surveillance et renseignements.

6 - 1 - 2 - 2. Documentation destinée au prêt

Superficie : 200 m²
Public concerné : tout public
Places assises : 10 à 20
Doc. en libre accès : 30 000 (Livres, Photographies, logiciels)
Postes de travail : 0 (surveillance intermittante)
Retour des documents en 6.1.2.1.

6 - 1 - 2 - 3. Phonothèque

Superficie : 100 m²
Public concerné : tout public
Places assises : 10 à 20 postes d'écoute
Doc. en libre accès : 10 000 (Phonogrammes + livres musicaux)
Postes de travail : 1 Renseignement, interventions techniques, surveillance, retour des documents.

6 - 1 - 3. Salle enfants

Superficie : 200 m²
Public concerné : enfants
Places assises : 40
Doc. en libre accès : 12 à 15 000 livres + phonogrammes + vidéos
Postes de travail : 2 Renseignements, surveillance, retour des documents
Liaisons : - entrée
- Informations générales

6 - 1 - 4. Salle de travail

Superficie : 300 m² (incluant des petits bureaux de travail vitrés)
Public concerné : Etudiants, chercheurs
Places assises : 80
Doc. en libre accès : 8000 Livres + Vidéos + logiciels

.../...

Postes de travail : 1 renseignement - surveillance
1 communication des documents en
magasins.
Liaisons : - Entrée
- Salles grand public

6 - 1 - 5. Salle des fonds anciens et locaux

Superficie : 100 m2
Public concerné : chercheurs et spécialistes
Places assises : 20
Doc. en libre accès : 3000 livres
Postes de travail : 1 Renseignement - surveillance
Liaisons : Salle de travail

6 - 1 - 6. Salle d'expositions

Superficie : 100 m2
Public concerné : tout public
Liaisons : entrée

6 - 2. Services semi-publics

Des locaux accessibles au public seulement accompagné
du personnel et réservés à des activités très précises.

6 - 2 - 1. Auditorium

Superficie : 50 m2
Places assises : 50
Liaisons : - Entrée
- Phonothèque

6 - 2 - 2. Salle de réunion et conférence

Superficie : 60 m2
Places assises : 50
Liaisons : - Entrée

6 - 2 - 3. Salle de travail en groupe (Adultes)

Superficie : 40 m²
Places assises : 30
Liaisons : - Salle de travail
- Salles grand public

6 - 2 - 4. Salle de travail en groupe (Enfants)

Superficie : 40 m²
Places assises : 30
Public : classes
Liaisons : - Salle enfants
- Salles grand public

6 - 2 - 5. Salle animation enfants

Superficie : 40 m²
Places assises : 30 m²
Public : enfants en groupe ou individus
Liaisons : Salle enfants

6 - 2 - 6. Salle de documentation professionnelle

Superficie : 60 m²
Places assises : 10
Doc. : 5 à 10 000
Liaisons : - Salle enfants
- Salle de travail

6 - 2 - 7. Magasins semi-publics (Bibliobus et prêt aux collectivités d'adultes et d'enfants)

Superficie : 400 m²
Postes de travail : 3 ou 4
Public : Responsables de classes ou de collectivités
Liaisons : Parkings de stationnement

.../...

6 - 3. Services internes

6 - 3 - 1. Garage

Superficie : 200 m²
2 Bibliobus 1 V. L. + livraisons
Liaisons : Services internes

6 - 3 - 2. Réception - manutention - entrepôt

Superficie : 150 m²
Arrivée des livraisons - Départ des colis annexes
Liaisons : Services internes

6 - 3 - 3. Bureaux du circuit d'acquisitions

Superficie : 100 m²
Postes de travail : 4 Acquisitions et catalogage des documents
Liaisons : Services internes

6 - 3 - 4. Atelier d'entretien des documents et reprographie

Superficie : 100 m²
Postes de travail : 6 à 8
Liaisons : Services internes

6 - 3 - 5. Bureaux administratifs

Superficie : 150 m²
4 bureaux personnel d'encadrement
2 bureaux secrétariats

6 - 3 - 6. Atelier audio-visuel

Superficie : 50 m²
Postes de travail : 2
Régie vidéo-audio pour l'ensemble de la Bibliothèque

6 - 3 - 7. Magasins de conservation

Superficie : 1 800 m²

Liaisons : Salle de travail

Salle de fonds anciens et locaux

Services internes

6 - 3 - 8. Magasins des fonds particuliers et atelier de photographie .

Superficie : 200 m²

Chambre forte - Photographie des documents anciens et précieux

Liaisons : Services internes.

6 - 4. Logement de fonction (concierge), locaux techniques, circulation.

6 - 5. Eléments optionnels

Librairie : Une surface de vente de livres concédée à un libraire.

Les usagers des bibliothèques étant aussi les acheteurs de livre, ce serait à la fois un service supplémentaire offert au public et une source de recettes.

Cafétaria : Quelques deux mille usagers quotidiens de la Bibliothèque constitueraient une bonne clientèle potentielle pour un petit point d'accueil et de restauration qui, par ailleurs, serait un élément d'animation pour le quartier.

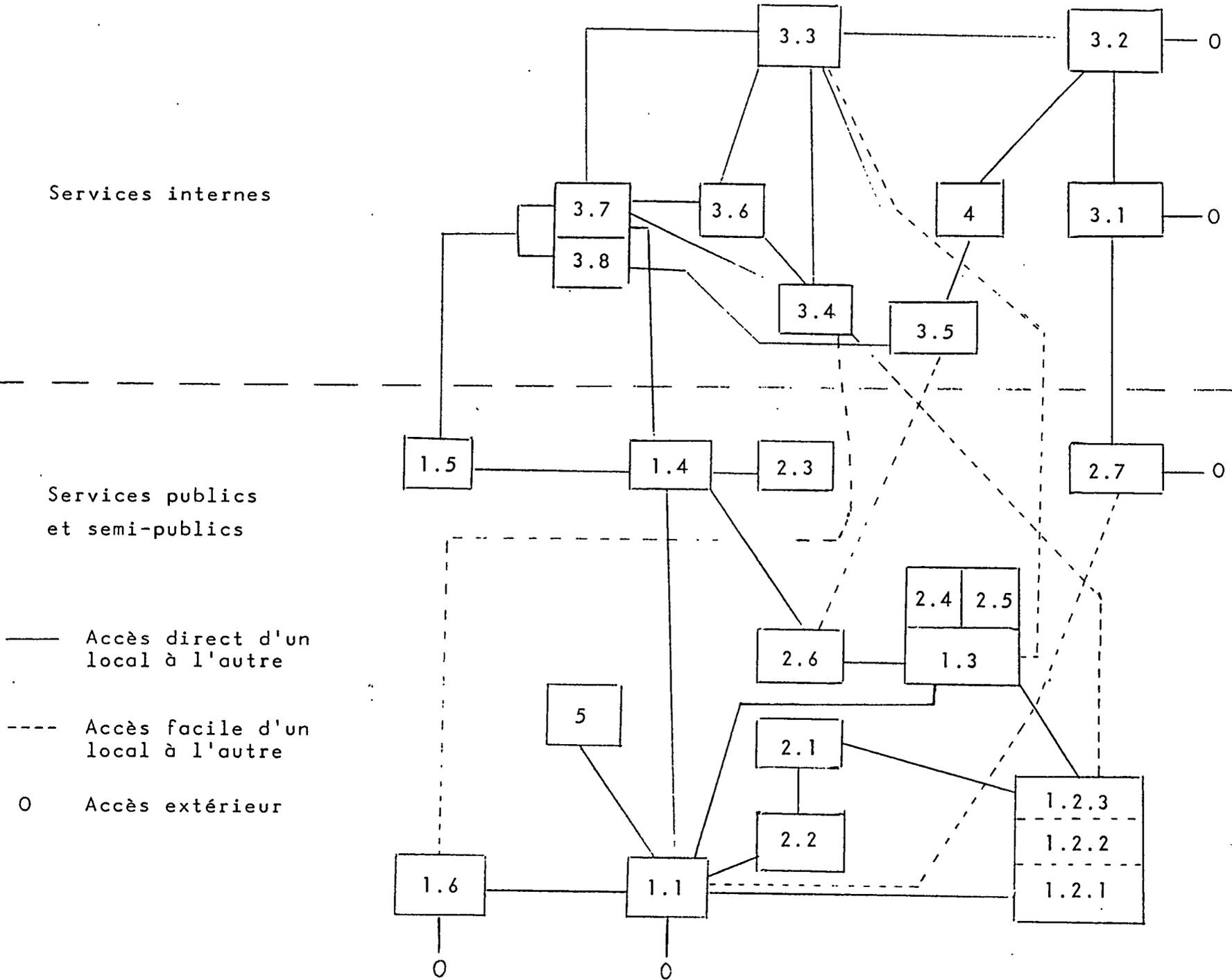
.../...

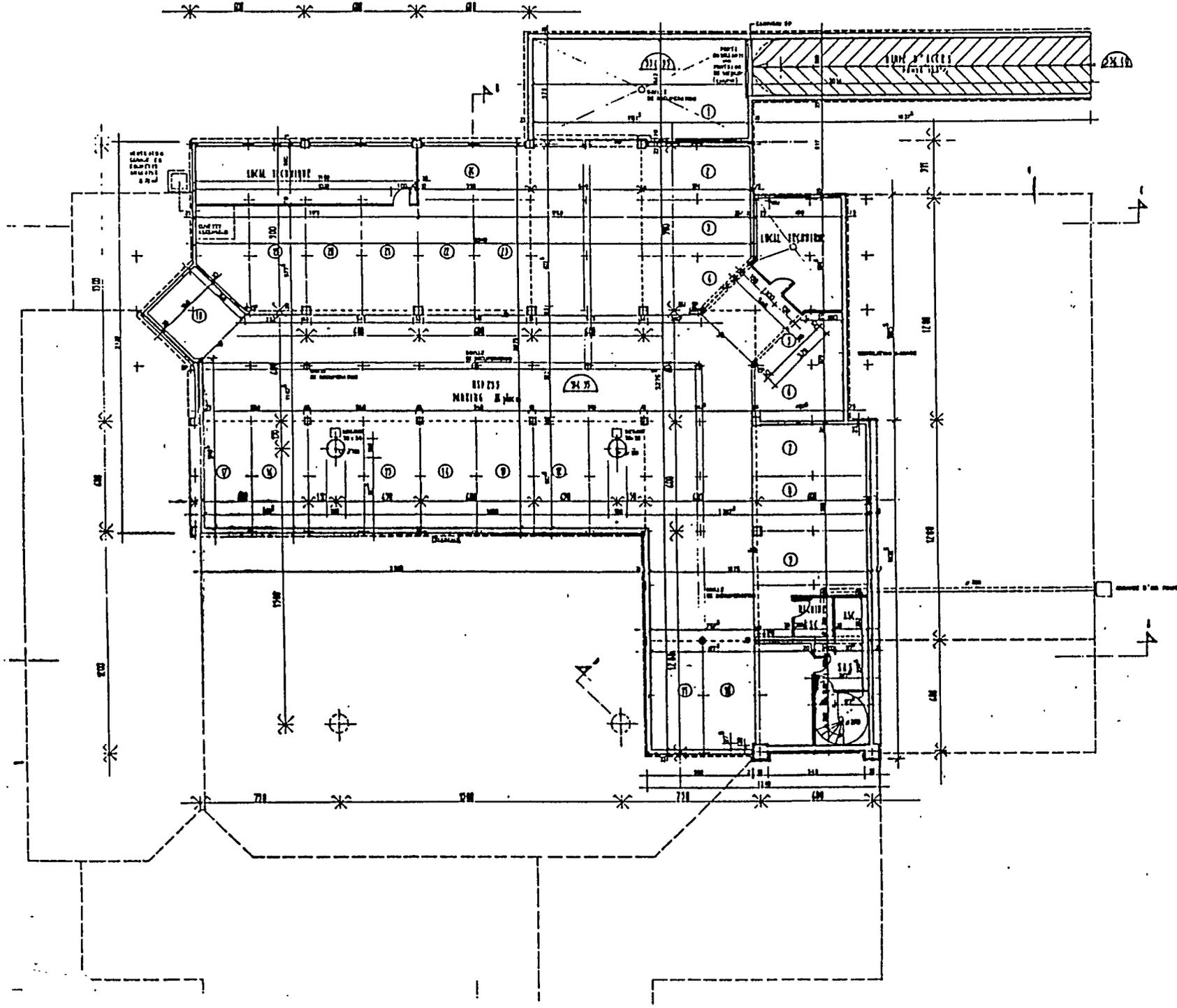
PROJET DE BIBLIOTHEQUE

RECAPITULATION DES AFFECTIIONS ET DES SURFACES DES LOCAUX

1. SERVICES PUBLICS	Total	1 300 m2	
1-1. Entrée, accueil, information, inscriptions			100 m2
1-2. Salles grand public (S/Total de 500 m2)			
1-2-1. Informations générales			200 m2
1-2-2. Documentation destinée au prêt			200 m2
1-2-3. Phonothèque			100 m2
1-3. Salle d'enfants			200 m2
1-4. Salle de travail			300 m2
1-5. Salle des fonds anciens et locaux			100 m2
1-6. Salle d'expositions			100 m2
2. SERVICES SEMI-PUBLICS	Total	680 m2	
2-1. Auditorium			50 m2
2-2. Salle de réunion et conférence			50 m2
2-3. Salle de travail en groupe (Adultes)			40 m2
2-4. Salle de travail en groupe (Adultes)			40 m2
2-5. Salle d'animations (enfants)			40 m2
2-6. Salle documentation professionnelle			60 m2
2-7. Magasins semi-publics			400 m2
3. SERVICES INTERNES	Total	2 800 m2	
3-1. Garage			200 m2
3-2. Réception - manutention - entrepôt			150 m2
3-3. Bureaux du circuit d'acquisitions			150 m2
3-4. Atelier d'entretien et reprographie			100 m2
3-5. Bureaux administratifs			150 m2
3-6. Atelier audio-visuel			50 m2
3-7. Magasins de conservation			1 800 m2
3-8. Magasins de fonds particuliers			200 m2
4. LOCAUX TECHNIQUES CIRCULATIONS	Total	600 m2	
5. ELEMENTS OPTIONNELS	Total	250 m2	
	Total	5 630 m2	

RECAPITULATION DES CIRCULATIONS





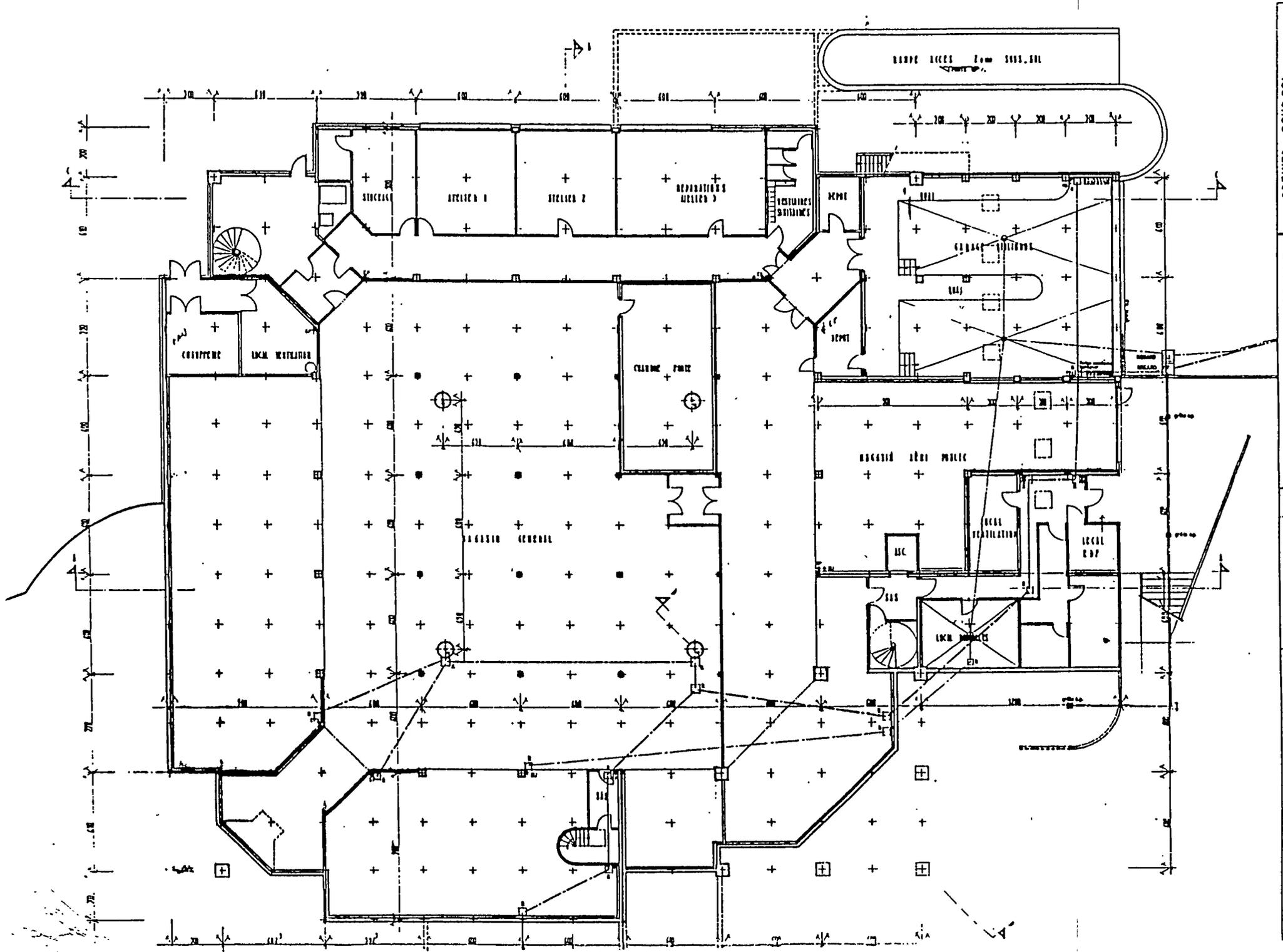
ACTURE : CABINET DEVILLE
 MOHISTE : Bernard LEVIE
 -AU DE CONTRÔLE : SOCIÉTÉ

**VILLE
 DE
 SAINT ETIENNE**

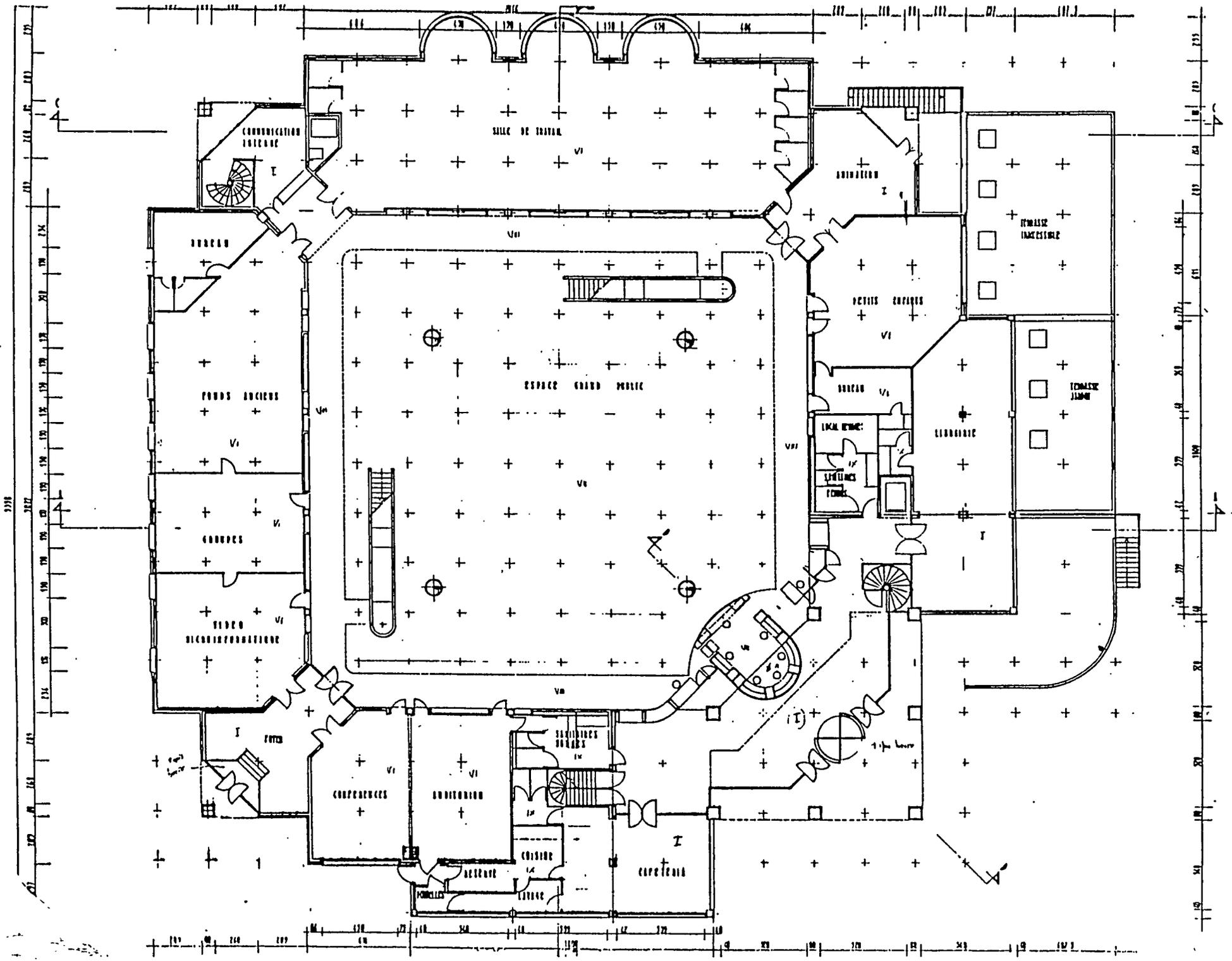
BIBLIOTHEQUE CENTRALE
 A. B. & Co.
 S.A. d'architectures

BUREAU LESSEY TRIMESTRE 1/1
 LAMP. PALAN. SOCIÉTÉ ANONYME

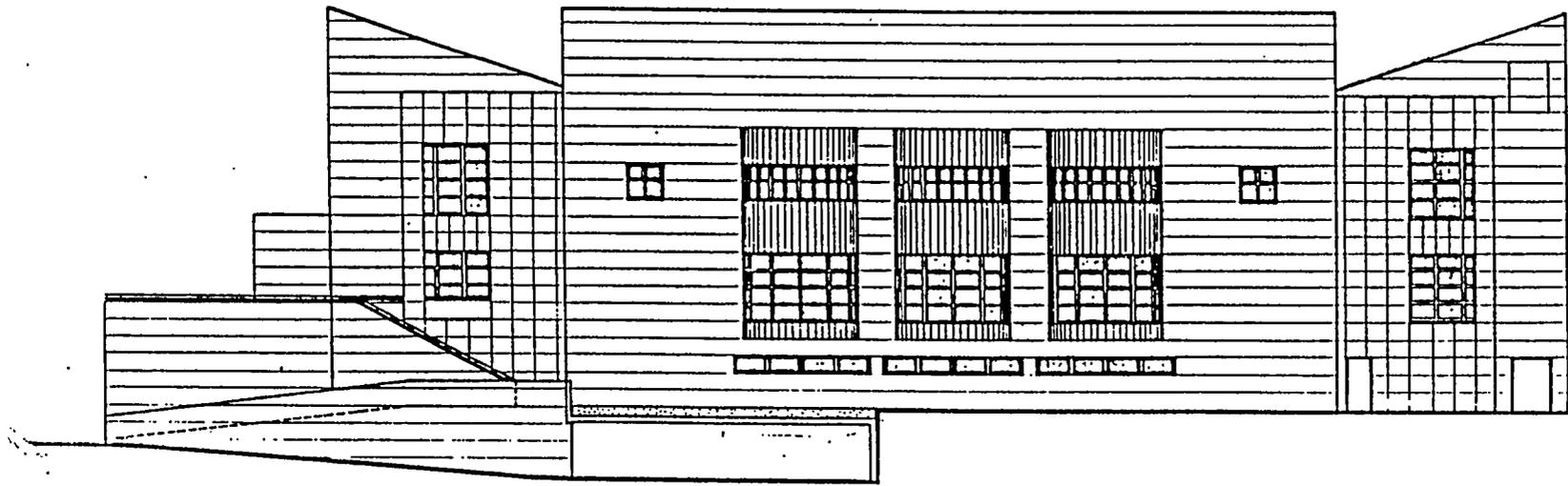
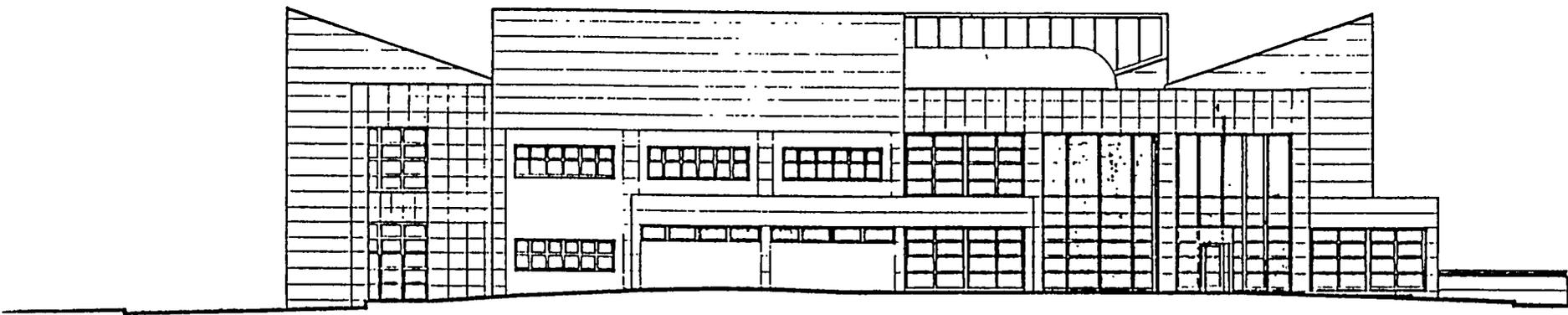
DEUXIEME SOUS SOL
 URM 1/100
 533 07



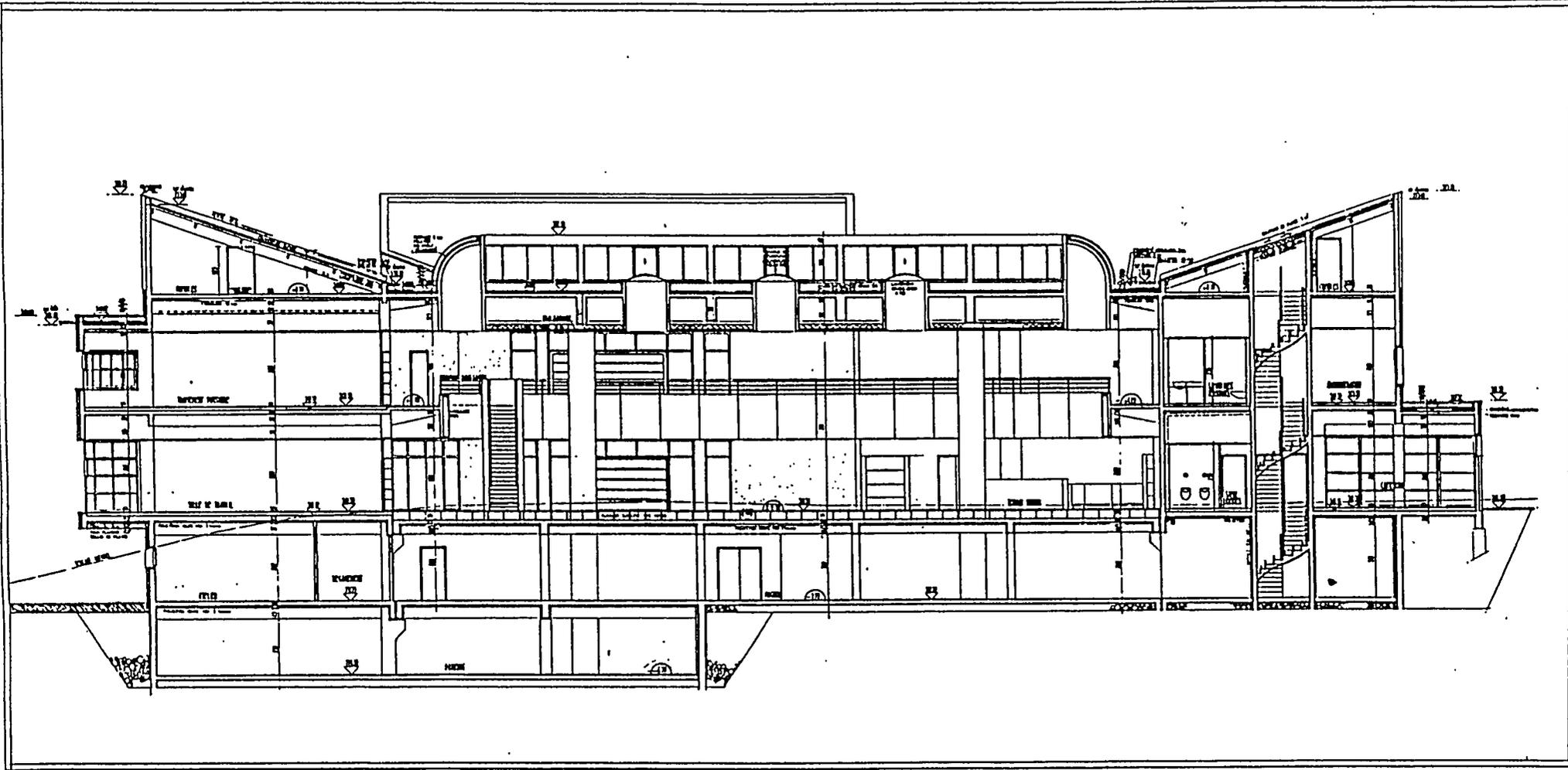
LETEUR : CABINET DEVILLE ARCHITECTE : BERNARD LEVINE ÉLU DE CONTRÔLE : SOCIÉTÉ	VILLE DE SAINT ETIENNE	BIBLIOTHEQUE CENTRALE A. R. G. H. S.A. d'Architecture 10, rue de la République 42000 SAINT ETIENNE	PREMIER SOUS SOL CHANTIER ENCE 17/08/74 ARCHITECTE : SOCIÉTÉ	533 07
--	-------------------------------	--	---	--------



ACTUELLE : CABINET DEVILLE D'ARCHITECTURE 10, rue de la République - 42000 SAINT-ETIENNE	VILLE DE SAINT-ETIENNE	BIBLIOTHEQUE CENTRALE A.R.C.H. BUREAU LOCAL SAINT-ETIENNE A/1 S.A. d'Architecture 10, rue de la République - 42000 SAINT-ETIENNE	REZ DE CHAUSSEE CRISTIANI SPACE 07/8/78 1/20 533 04
--	------------------------------	--	---



CABINET DEVILLE ARCHITECTES 1, rue de la République 53000 SAINT-ETIENNE	VILLE DE SAINT-ETIENNE	BUREAU D'ARCHITECTURE 1, rue de la République 53000 SAINT-ETIENNE	BIBLIOTHEQUE CENTRALE	ELEVATIONS SUD ET NORD	17/07/81	1/100
				533	07	



PROJETEUR ARCHITECTE BUREAU DE SAINT-ETIENNE	VILLE DE SAINT-ETIENNE	BIBLIOTHEQUE CENTRALE (Coupé B)	
		A. P. G. C. D.	1937
1937	1937	1937	1937

Saint-Etienne : deux ans d'avance sur la TGB

Lancée en 1987, deux ans avant le projet présidentiel, la future BM de Saint-Etienne comportera, comme la TGB, des équipements de haute technologie et sera en relation avec tous les organismes documentaires stéphanois et les grandes institutions nationales et internationales. Ouverture en 1991

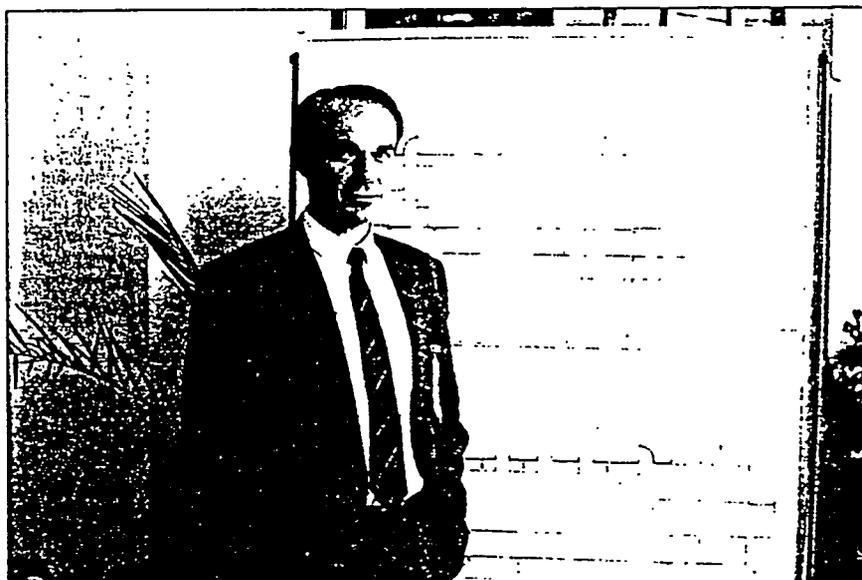
La décision de construire une nouvelle bibliothèque municipale à Saint-Etienne relevait non seulement de la volonté de disposer d'espaces plus vastes pour les activités traditionnelles d'un tel établissement, mais aussi du souci d'intégrer dans ce nouvel équipement les services les plus modernes en matière de documentation, ainsi que tous les acquis des récents développements techniques relatifs à la gestion électronique d'un bâtiment.

La bibliothèque municipale et les services techniques de la ville, après une année d'analyse des besoins stéphanois, d'étude des solutions proposées, en France ou à l'étranger, et de réflexion sur l'avenir des bibliothèques dans le contexte changeant des médias et des modes de télécommunication, ont élaboré le programme d'une bibliothèque ouverte à tous les supports d'information, d'aucuns diraient une médiathèque.

Il fallait donc concevoir un bâtiment d'environ 6 000 m², se partageant également entre des surfaces publiques et des services internes, incluant aussi bien un garage pour des bibliobus qu'une chambre forte pour des documents rares et précieux, et garantissant de bonnes conditions de conservation et de communication à des documents aussi variés que des livres ou des microfilms, des parchemins médiévaux ou des supports magnétiques.

Un bâtiment « intelligent »

Au-delà de ce souci, maintenant largement répandu, de réaliser une bibliothèque multimédia, le programme incluait l'exigence d'en faire



François Larbre : « Depuis n'importe quel établissement documentaire de Saint-Etienne, il sera possible de connaître les ressources des autres. »

un bâtiment « intelligent ». Cette préoccupation, qui influence de plus en plus la conception des immeubles industriels ou commerciaux, procède de l'application de l'électronique à la gestion de la sécurité, de l'énergie et des communications du bâtiment concerné. Cela suppose un système de télésurveillance contrôlant les accès et les circulations intérieures et une régulation automatique des échanges thermiques et des éclairages. Un bâtiment intelligent doit de plus permettre une utilisation très modulable de l'espace et intégrer un réseau de communication interne, téléphone, informatique, accessible en n'importe quel point de la construction sur des postes de travail polyvalents. Ces exigences imposaient de recourir à un projet archi-

tectural original et, à l'automne 1987, le conseil municipal a lancé un concours d'architectes. Cinquante-cinq agences d'architecture, locales, nationales et internationales se portèrent candidates pour réaliser cette opération ; seulement quatre d'entre elles furent admises à concourir. L'analyse des esquisses qu'elles remirent en février 1988 fit retenir le projet du cabinet stéphanois Arch, associé à l'architecte danois Henning Larsens, déjà auteur en Scandinavie de bibliothèques très remarquables.

Le principal intérêt de ce projet, outre ses réelles qualités esthétiques, est de proposer un bâtiment de structure simple, bien éclairé, et dont les surfaces facilement modulables ne sont nullement figées dans une affectation à un usage trop précis.

BIBLIOTHEQUES

La dimension « bâtiment intelligent » de l'opération est confiée à la maîtrise d'œuvre du service « Energie » (Seet) des services techniques municipaux.

Des supports intégrés

La nouvelle bibliothèque centrale ne sera pas un silo à livres auxquels les lecteurs n'auraient accès que par l'intermédiaire du personnel de la bibliothèque. Toute sa conception

s'inscrit dans une perspective de libre accès généralisé, et cela, pour toutes les sortes de documents disponibles.

Les supports de l'information se sont beaucoup diversifiés depuis quelques années. Les imprimés, livres et périodiques, et leurs dérivés, les microformes, ne sont plus les seuls vecteurs d'une information qui maintenant peut être stockée sous forme numérique ou analogique sur des supports magnétiques ou à lec-

ture optique. Les vidéodisques ou vidéocassettes, les disques optiques numériques, les CD-Rom, les bandes magnétiques sont autant de supports qui témoignent de cette diversité.

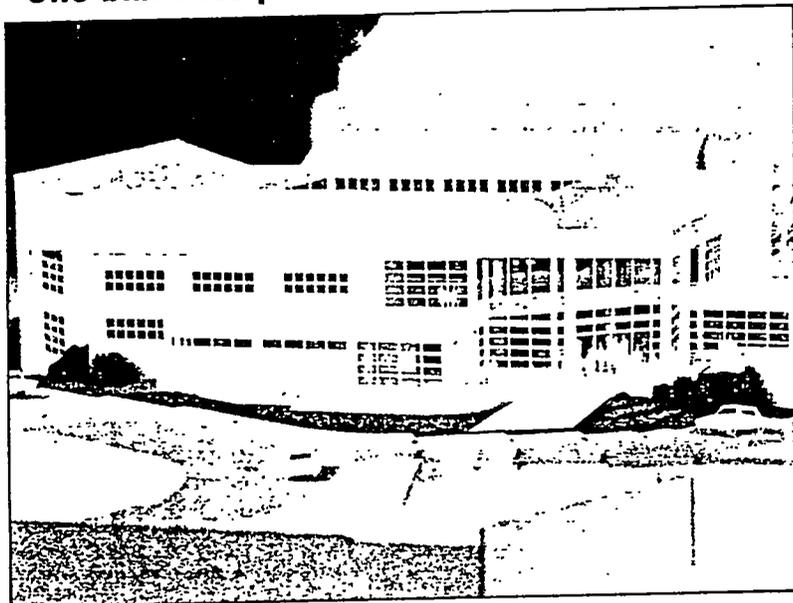
La lecture d'un livre suppose une manipulation physique de l'objet livre. La lecture du contenu d'un disque optique ou de tout autre support audiovisuel se fait sur un écran et n'exige pas du tout que le lecteur ait préalablement manipulé l'objet disque ; l'important est qu'il puisse s'installer devant un écran et visualiser le contenu du document qui l'intéresse sans avoir à décider si l'information qu'il reçoit provient d'un magnétoscope, d'un ordinateur ou d'un lecteur de disques compacts. Toutes ces procédures physiques de communication peuvent être traitées par des automatismes, et notre souci est qu'elles soient transparentes à l'utilisateur de la bibliothèque, et donc que toutes ces sources d'information différentes soient intégrées dans un même équipement plutôt que juxtaposées.

Le seul objectif n'est pas de rendre tout le savoir de la bibliothèque disponible pour tous à l'intérieur d'un bâtiment, accessible par choix direct sur des rayons ou par sélection dans des catalogues informatisés. Cette opération s'intègre dans un projet global de mise en commun de toutes les ressources documentaires de la ville de Saint-Etienne. Grâce à un système informatisé, il sera possible dans quelques années, depuis n'importe quelle bibliothèque de la ville, municipale ou universitaire, de connaître les ressources de toutes les autres bibliothèques : on comprend aisément le gain de temps pour les étudiants et les chercheurs, et le renforcement du potentiel documentaire que cette opération permettra pour chaque établissement, qui pourra plus facilement se spécialiser.

Au-delà des murs des principales institutions, ce sera à terme le grand public qui pourra accéder à ce service en mode Vidéotex et, dans le même esprit, un certain nombre de partenaires privilégiés pourront, eux, consulter l'intégralité des informations, en textes ou en images, stockées sous forme numérique dans les mémoires de la bibliothèque centrale.

Une très large introduction de moyens électroniques ne va pas chasser pour autant les livres et les revues des bibliothèques, car l'enjeu de cette opération n'est pas de chercher à paraître moderne en remplissant de technologies un lieu avant tout des-

Une bibliothèque à la fois ouverte et fermée



La maquette de la nouvelle bibliothèque, conçue par le cabinet stéphanois Arch associé au Danois Henning Larsens.

Ouverte, la bibliothèque l'est majestueusement par une entrée monumentale. Ses façades de pierre sont rythmées de fenêtres et de larges baies qui donnent de l'ensemble une impression de transparence. La principale surface publique intérieure, près de 1 000 m², est prolongée sur ses quatre angles par des perspectives qui traversent de part en part le bâtiment. Toutes les salles publiques bénéficient d'un éclairage naturel, et seuls les magasins de conservation sont aveugles.

Mais l'entrée majestueuse est aussi une fermeture, point de passage obligé et facile à surveiller. Les façades largement vitrées ne laissent pas pour autant entrer le soleil, facteur de détérioration. Les grands espaces de libre circulation sont contrôlables d'un seul point, et partout portes et cloisons vitrées peuvent fractionner les volumes sans établir d'opacité. La lumière naturelle pénètre partout, mais en éclairage indirect, provenant surtout du Nord.

Les services de la bibliothèque sont ouverts à tous. Depuis le hall d'expo-

sition jusqu'à l'atelier de micro-informatique, de la salle des fonds anciens jusqu'à l'auditorium, de la bibliothèque des petits enfants jusqu'à la documentation technique, tous ces services sont en continuité, sur un même niveau. Pourtant, toutes ces salles à vocation spécialisée peuvent être isolées des autres services, ou même, comme la salle de conférence et l'auditorium, ouvertes sur l'extérieur, quand la bibliothèque est fermée, et fermées sur l'extérieur quand la bibliothèque est ouverte.

Aménagée pour répondre de façon indifférenciée aux besoins très variés des individus, elle est aussi équipée de locaux adaptés aux besoins collectifs de groupes ou d'institutions.

Les micro-ordinateurs, les lecteurs de disques sont en libre service, à condition de disposer d'un mot de passe.

Ouverte, cette nouvelle bibliothèque l'est parce que facilement accessible et utilisable pour tous, et fermée parce que garantissant les meilleures conditions de protection et de conservation à la documentation qu'elle renferme.

Une annexe de la BM sur le site universitaire



La BU : bientôt une extension pour les ouvrages « de divertissement ».

L'idée d'inclure une annexe de la bibliothèque municipale dans les locaux mêmes de la bibliothèque universitaire — une expérience originale — est le résultat des relations étroites entretenues entre la ville et l'université, chacune, dans une ville moyenne comme Saint-Etienne, ayant besoin des services de l'autre.

Par ailleurs, le public très nombreux qui fréquente la bibliothèque de l'université déplore très souvent de ne pas trouver dans ses collections des ouvrages de divertissement. La bibliothèque universitaire, parce qu'elle a un budget limité et qu'elle a pour mission principale d'acquérir la documentation nécessaire à l'enseignement et à la recherche de l'Université, ne peut faire face à cette demande, ce qui est d'autant plus regrettable qu'il n'y a pas d'annexe de la bibliothèque municipale à proximité.

C'est pourquoi, conscients de cette lacune, le conservateur de la bibliothèque municipale, François Larbre, et la directrice de la bibliothèque de l'université, Marie-Claude Achard, ont souhaité voir figurer dans le bâtiment prévu pour l'extension de la bibliothèque universitaire une annexe de la bibliothèque municipale qui fonctionnera de manière autonome, mais aura une liaison interne avec la bibliothèque universitaire, et des activités communes (animation, exposition...). Un lecteur de la bibliothèque

municipale pourra consulter librement des documents de la BU, l'inscription n'étant exigée qu'en cas d'emprunt à domicile.

Au sein des 1 635 m² d'extension, une surface de 220 m² a donc été réservée à l'annexe de la bibliothèque municipale. Un espace commun d'exposition et d'animation de 175 m² sera aménagé dans le patio central couvert d'une verrière, et qui permettra le passage d'une bibliothèque à l'autre.

Cette extension de la bibliothèque universitaire abritera aussi une médiathèque d'environ 125 m². En effet, l'université, dans son projet « d'université téléportée » qui prévoit la production de documents pédagogiques multimédias de formation initiale ou continue, et la diffusion de produits réalisés ou regroupés à l'intérieur de l'université comme à l'extérieur, a décidé la création d'une médiathèque à vocation régionale. Celle-ci aura notamment pour mission de stocker et permettre la consultation de l'information diffusée par câble à l'intérieur de l'université et à l'extérieur, via le réseau câblé de la ville, afin d'atteindre un plus large public pour les productions audiovisuelles à vocation générale ou culturelle.

Coût du projet d'extension : 8 millions de francs. Financement total : 4 millions de francs, dont 2,5 millions de francs de la ville.

tiné au développement du savoir et des loisirs culturels. Au contraire, tous les nouveaux moyens de communication mis en œuvre devront favoriser la plus large diffusion des documents stockés à la bibliothèque, en fournissant à chaque usager, de

l'ingénieur à l'amateur de romans policiers, de l'étudiant avancé à l'élève de maternelle, l'information ou la distraction dont il a besoin sous la forme la plus adaptée à ce besoin.

François LARBRE
conservateur de la BM de Saint-Etienne ■

JOURNÉES D'ÉTUDE

■ Mardi 28 février, à la BM de Montreuil, journée d'étude sur « L'illettrisme et la non-lecture en entreprise », organisée par le groupe des bibliothécaires de comités d'entreprise de l'ABF. Avec la participation, notamment, de Claudie Tabet, chargée de mission à la DLL et auteur de l'ouvrage *Retour à la lecture : lutte contre l'illettrisme* (Retz).

Renseignements : Françoise Bensasson (tél. : (1) 48.64.18.46) ou Myriam Fainbaum (tél. : (1) 42.82.47.54).

■ La Fadben, qui organise chaque année des journées d'étude professionnelles pour les documentalistes des lycées et collèges, a programmé son prochain congrès les 19, 20 et 21 mai à Strasbourg. Thème de cette manifestation qui réunira quelque 400 participants : « Une nouvelle voie pour la pédagogie. Diagnostic et prospective de la profession : documentaliste en lycée et collège. »

Renseignements : Fadben/CDI, BP 129, 75223 Paris Cedex 05. Président : F. Roux (tél. : 35.78.81.89).

BICENTENAIRE

■ « Ecrivains, journalistes, orateurs pendant la Révolution française », c'est le thème des conférences et des lectures-spectacles organisées par la bibliothèque publique de Cergy-Pontoise. Prochains rendez-vous : « La vie quotidienne du peuple à travers la littérature à l'aube de la Révolution », le 9 février ; « Les écrivains du XVIII^e siècle face à la Révolution », le 3 mars.

LA FIN DE MÉDIATHÈQUES PUBLIQUES

■ Michel Bouvy, directeur de la bibliothèque municipale de Cambrai, en même temps qu'il prend sa retraite, a pris congé des lecteurs de *Médiathèques publiques*, la revue qu'il avait créée et dont la disparition coïncide avec son départ.

Dans un long article qui ouvre le dernier numéro de cette revue — une revue qui, dit-il, s'est toujours située dans l'opposition —, Michel Bouvy parle de l'évolution des bibliothèques publiques à travers ce que fut sa carrière : de la BM de Reims à la BM de Cambrai, en passant par la BCP de la Moselle.

Tous les anciens de la profession qui ont suivi l'itinéraire de Michel Bouvy et l'échec de son projet de bibliothèque de secteur, élément de base d'un réseau régional et national de prêt, ne s'étonneront pas du ton amer de certains de ses propos, des critiques, souvent violentes, qu'il fait à l'encontre des structures actuelles : BCP, ABF, agences de coopération...

Au demeurant, Michel Bouvy aura

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOTHEQUES, BIBLIOTHECAIRES ET INFORMATIQUE

AMZIANE, Mohammed - Mutation informatique et changement organisationnel : l'impact de l'informatisation sur la gestion des bibliothèques municipales en France - Thèse de doctorat de 3e cycle en sciences économiques - Université Paris X, 1987 -

BECKER, Joseph - How to integrate and manage new technology in the library - Special libraries, jan. 83, pp. 1-6 -

BEISER, K. - Choosing a computer system - Software review, 1984, vol. 3, pp. 332-338 -

BONY, Françoise - Nantes : 550 bibliothécaires en congrès - Livres-Hebdo, 15 juin 1987, vol. IX, n° 24, pp. 84-86 -

BOULET, Anne ; KERIGUY, Jacques ; MARLOT, Lucien et al. - Informatique et bibliothèques : Pourquoi et comment informatiser une bibliothèque - Cercle de la Librairie, 1986 - Collection Bibliothèques -

DANIEL, Bernard - Maîtriser l'informatisation des bibliothèques : un problème de formation continue - Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme Supérieur de Bibliothécaire - E.N.S.B., 1983 -

LE LOARER, Pierre - Informatique et
bibliothécaires : quelques réflexions - Bulletin
des Bibliothèques de France, sept.-oct. 1982, tome
27, n° 9-10, pp. 539-543 -

SEIBEL, Bernadette - Au nom du livre : Analyse
sociale d'une profession : les bibliothécaires -
La Documentation Française, 1988 -

LE MANAGEMENT PUBLIC

ARTHUIS, Jean - Le développement de la participation et de l'intéressement dans le secteur public et l'administration : Rapport au Premier Ministre - 1987 -

BON, Jérôme ; LOUPPE, Albert - Le marketing des services publics : L'étude des besoins de la population - Les Editions d'Organisation, 1980 -

BOUINOT, Jean - La nouvelle gestion municipale - Cujas, 1977 -

CANNAC, Yves - Administrations et entreprises : Quels enseignements les administrations peuvent-elles retirer de l'expérience des entreprises ? - Commentaires, 1988, vol. II, n° 41 -

COURIAUT, Jean-Pierre ; GROSJEAN, Philippe - Les projets d'entreprise dans les mairies - Les Editions d'Organisation, 1988 -

CROZIER, Michel - Le Phénomène bureaucratique - Seuil, 1963 -

CROZIER, Michel - Etat modeste, état moderne - Fayard, 1987 -

DELIGNY, Jean-Louis - L'administration du futur : Culture et stratégie - Eyrolles, 1989 -

DUCASSE, Roland - Evaluer pour évoluer - Bulletin des Bibliothèques de France, 1985, tome 30, n° 2 -

ESTEBE, P. ; REMON, E. - Les communes au rendez-vous de la culture - Syros, 1983 - Collection Ten -

GIBERT, Patrick - Le contrôle de gestion dans les organisations publiques - Editions d'Organisation, 1980 - Collection Management Public -

LAUFER, Romain ; BURLAUD, Alain - Les paradoxes du management public - Revue Française d'Administration Publique, 1982 -

PETERS, Thomas ; WATERMAN, Robert - Le prix de l'excellence - InterEditions, 1983 -

THEVENET, Maurice - Audit de la culture d'entreprise - Editions d'Organisation, 1986 -

VILLETTE, Michel - L'homme qui croyait au management - Seuil, 1988 -

GERER LE CHANGEMENT

BARTOLI, Annie ; HERMEL, Philippe - Piloter l'entreprise en mutation - Editions d'Organisation, 1987 -

ENRIQUEZ, Eugène - Problématique du changement - Connexions, nov. 1972, tome 2, n° 4, pp. 5-45 -

FAUVET, Jean-Claude ; GENOT, Claude - Mobiliser les énergies - Management in France, mai-juillet 1987, n° 49-50 -

ORGOGOZO, Isabelle ; SERIEYX, Hervé - Changer le changement : On peut abolir les bureaucraties - Seuil, 1989 -

PEMARTIN, Daniel - Réussir le changement : Mutations des entreprises et problèmes humains - ESF-EME et Librairies Techniques, 1987 -

WATZLAWICK, Paul - Le langage du changement - Seuil, 1980 -

LES MOTIVATIONS AU TRAVAIL; LE PROJET D'ENTREPRISE

BOYER, Luc; EQUILEY, Noël - Le projet d'entreprise - Editions d'Organisation, 1986 - ISBN 2-7081-0749-6 -

Le projet d'entreprise est défini comme un défi interne dont l'objectif est d'optimiser les forces de l'entreprise. Il fournit un cadre volontaire dans lequel le personnel va se reconnaître et sans doute s'épanouir.

CUENDET, Gaston; EMERY, Yves; NANKOBOGO, François - Motiver aujourd'hui : facteur-clé de succès en période de mutation - Editions d'Organisation, 1986 - ISBN 2-7081-0701-1 -

Adressé aux dirigeants, ce livre propose une dynamique interne plus cohérente du processus humain de gestion, à travers des exemples pratiques, un plaidoyer pour une approche globale de la motivation.

FRANCES, Robert - La satisfaction dans le travail et l'emploi - P.U.F., 1981 - Collection Le psychologue - ISBN 2-13-036902-2 -

L'auteur, professeur à Paris X, présente une synthèse méthodique des principales conclusions fournies sur le sujet par les chercheurs, américains pour la plupart.

LE BOEUF, Claude; MUCCHIELLI, Alex - Le projet d'entreprise : comment le préparer, le réaliser et motiver votre personnel - ESF-EME et Librairies Techniques, 1987 - Formation permanente en Sciences sociales - ISBN 2-7101-0620-5 et 2-7111-0734-5 -

Manuel de formation destiné aux praticiens, qui insiste en particulier sur les différentes phases d'une opération de projet d'entreprise.

MICHEL, Sandra - Peut-on gérer les motivations ? - P.U.F., 1989 - Collection Gestion - ISBN 2-13-042317-5 -

Très intéressante tentative de définition des motivations, fondée sur la globalité de l'être humain.

NUTTIN, Joseph - Théorie de la motivation humaine - P.U.F., 1985
- Psychologie d'aujourd'hui - ISBN 2-13-038622-9 -

Ouvrage considérable par la taille et le sujet. Approche psychologique et globale de la nature, des effets et des mécanismes de la motivation. J. Nuttin est directeur du Centre de recherches sur la motivation de l'Université de Louvain.

SOCIETE FRANCAISE DE PSYCHOLOGIE - Quelles motivations au travail ? - Entreprise moderne d'édition, 1982 - ISBN 2-7101-0399-0 -

Actes des Journées d'études des 29 et 30 mars 1982, auxquelles ont participé une vingtaine de chercheurs et praticiens en psychologie, psychosociologie, sociologie, histoire, économie, médecine du travail, psychanalyse, ainsi que des responsables d'entreprise et des représentants d'organisations syndicales.





* 9 5 7 5 1 6 8 *