

Impact de la modernisation et de l'informatisation. Centralisation et décentralisation des services.

par Jean-Claude LE DRO,
Directeur de la bibliothèque
municipale de Brest.

Il m'a été demandé de vous parler de l'impact de la modernisation sur le fonctionnement d'une bibliothèque. J'ignore si je suis le plus qualifié pour le faire... Toujours est-il que je vais le présenter de manière très subjective en faisant appel à ma seule expérience et en prenant l'essentiel de mes exemples dans la bibliothèque dont j'assume la direction depuis bientôt douze ans. Je me sens obligé de dire que ce fonctionnement que je vais décrire nous est probablement particulier d'où cette subjectivité à laquelle je viens de faire allusion. Ce que nous faisons n'est sans doute pas transposable tel quel. Il faut pour que les choses se réalisent que les gens se rencontrent. Il est donc évident que dans une autre ville je n'aurais pas obtenu ce que nous avons pu mettre en place à Brest.

Ces précautions oratoires étant prises, je vous donne le plan de mon exposé, déjà contenu dans le titre. Après une présentation détaillée du réseau brestois, nous traiterons de la modernisation - dont le symbole le plus frappant est, à ce jour, l'informatisation. Puis nous aborderons les problèmes de gestion qui recouvrent les notions de centralisation et de décentralisation. Enfin, nous ouvrirons quelques perspectives d'avenir... pas toujours évidentes lorsque nous vivons la présente crise des budgets communaux.

1 - Présentation du réseau aujourd'hui :

La ville de Brest est une commune de 165 000 habitants. La Commune urbaine à laquelle elle sert de ville centre a 220 000 habitants. Le département du Finistère doit avoir plus de 800 000 habitants. C'est un départe-

ment très scolarisé mais le taux de chômage est important, surtout chez les femmes. Située à l'extrême-Ouest de la Bretagne, Brest a un complexe de bout du monde. La ville est active surtout en politique ! A un degré moindre en football. Historiquement c'est une enclave française dans un pays bretonnant. Ce fut pendant longtemps essentiellement un port de guerre et aujourd'hui encore, il est très difficile d'y être antimilitariste ! Une forte proportion de la population vit par l'arsenal...

La Municipalité n'a que peu de ressources en dehors de l'impôt. Les industries sont peu nombreuses.

Tout ceci me permet de dire combien l'effort qu'elle a réalisé pour sa bibliothèque est étonnant. Avant d'en entamer la description, je voudrais rappeler que la Municipalité actuelle est RPR-UDF ; que la précé-

dente était PS-PC et que celle-ci avait succédé à une municipalité de droite. Personnellement, j'ai travaillé avec ces trois équipes.

Il y a quelques années, nous avons fait adopter un programme, une charte qui peut se résumer ainsi :

- a) La Bibliothèque de Brest est un réseau.
- b) C'est un réseau de médiathèques.
- c) Ces médiathèques sont informatisées.
- d) Un effort exceptionnel est consenti pour les jeunes.
- e) Les bibliothèques participent à l'animation culturelle, particulièrement des quartiers.
- f) En ce qui concerne le fonds breton, on doit rechercher l'exhaustivité.

Qu'en est-il exactement en 1987 ?

Brest possède un réseau de 13 bibliothèques : une bibliothèque d'étude

classique en accès indirect et comportant les services habituels (périodiques ; fonds ancien, peu important suite aux destructions de la guerre ou... aux disparitions de l'immédiat après-guerre ; fonds breton important ; fonds vidéo. Et un atelier de reliure). Dans le même bâtiment, nous avons la direction et l'administration. Nous reparlerons plus loin de leurs rôles. Nous y trouvons encore une Galerie de prêt d'œuvres d'art contemporain ; elle est active et fonctionne correctement. Elle est cependant jugée onéreuse et son existence est quelque peu remise en cause. Elle est informatisée. Nous en reparlerons dans la dernière partie de l'exposé.

Nous trouvons enfin dans ce bâtiment, les services d'animation. Ils sont une particularité brestoise et les témoins d'une période euphorique de créations de postes... Il faut que je m'attarde là-dessus... Le service dit Animation adulte se réduit en fait à une bibliothécaire adjointe dégagée de toute obligation de service au public. Sa mission est de tenir à jour une documentation sur les animations et les expositions possibles. Elle monte les opérations de la Bibliothèque d'étude. Elle aide, quand elle est sollicitée, les différentes bibliothèques du réseau à monter leurs opérations. Elle réalise les affiches, s'occupe des expositions itinérantes elle reçoit les intervenants. Elle devrait être un relais privilégié pour l'information dans -mais aussi hors- la bibliothèque. C'est un service intéressant bien que le poste soit difficile parce que le travail s'effectue par à-coups. Il apparaît aujourd'hui comme un luxe et ses jours sont, sans doute, comptés.

Parallèlement, il y a un service Animation Enfants. Deux bibliothécaires adjointes. Les missions étant au départ identiques à celles de l'Animation adultes. Il y a quelques années, on lui en a ajouté une autre : l'aide à la mise en place de Bibliothèques Centres Documentaires dans les écoles primaires et maternelles. Il s'agissait d'un souhait de notre part que la ville n'alimente pas deux réseaux de bibliothèques... Financièrement, c'était intéressant pour elle car nous proposons l'équipement mobilier, nous assurons la formation des parents et des enseignants, nous fournissons des collections traitées-équipées que nous proposons de faire tourner d'une école à l'autre... Nous en sommes aujourd'hui à la neuvième... Ce service offre par ailleurs des prestations classiques à l'ensemble du réseau : il gère les opérations de lecture suivie, anime les comités de lecture et d'écoute, édite les plaquettes annuelles, tient à jour

un fichier d'expositions et d'animations et un fichier d'adresses de personnes-ressources. Enfin, il est parfaitement capable de lancer - comme aujourd'hui même au Forum de l'enfance- des opérations collectives d'envergure. Dernière chose que j'allais oublier, il est également chargé de tout ce qui touche à la promotion du livre et du disque pour enfants. En 10 ans, nous avons fait venir à Brest plus de 50 auteurs, illustrateurs... et en trois ans plus de 10 chanteurs.

Nous venons de voir très rapidement ce qui à mes yeux constitue notre originalité par une tentative de lier entre eux des services dispersés. En ce qui concerne les sections Jeunesse, nous avons pu créer ainsi un esprit d'équipe incontestable.

Je m'attarderai beaucoup moins sur le reste du réseau : une bibliothèque de lecture publique du Centre-Ville, baptisée Médiathèque Neptune- qui prête aux adultes des livres ; aux enfants des livres-disques, cassettes et reproductions d'œuvres d'art. Sa spécialité est le disque pour enfants, si on peut dire. C'est un service informatisé depuis 1985. Il marche fort bien. Sa superficie totale est de 2 500 m², je crois.

La bibliothèque des Quatre-Moulins, 900 m² prête livres, cassettes. En particulier, elle abrite la bibliothèque sonore pour mal-voyants donnée par le Rotary. Il était prévu, à l'origine, de lui donner une dominante scientifique. L'idée a été abandonnée mais elle est en train de renaître. Elle est intéressante pour notre exposé car elle nous permet d'aborder déjà les questions de complémentarité indispensable en réseau décentralisé.

La Bibliothèque de Saint-Marc est en cours d'achèvement. Elle fait aussi 900 m². Elle communiquera livres, cassettes, et vidéocassettes, (en prêt à domicile. Seule la bibliothèque d'Etude a un service de consultation sur place).

La Bibliothèque de Bellevue rouvre ses portes au public fin mai après une assez longue période de fermeture pour cause d'informatisation. Elle a aujourd'hui 620 m² de superficie. Bien que très classique -en ce sens qu'il ne s'agit pas d'une médiathèque elle prête près de 200 000 livres par an. C'est notre plus vieille bibliothèque de quartier (création : 1970).

La Bibliothèque de la Cavale Blanche (500 m²) est classique aussi ; tout comme celle de Pontanézen (750 m²) installée en plein milieu des immeubles d'un quartier à fort pourcentage d'immigrés. Cette dernière a une particularité ; celle d'abriter un bon fonds documentaire sur les problè-

mes tiers-mondistes, de l'Immigration. Par ailleurs, installée dans un quartier difficile; elle a été amenée à développer une politique intéressante d'animation et de contact sur le quartier.

La bibliothèque de Saint-Martin (120 m²) prête des livres et des cassettes ; celle de Lambézellec (56 m²) uniquement des livres. Elle attend une nouvelle implantation à moyenne échéance.

Pour faire le compte, il faut ajouter encore une Discothèque actuellement fermée pour causes d'informatisation et de déménagement. Elle rouvrira en octobre sur 320 m². Enfin, dernier vestige d'une flotille qui en a compté trois : un bibliobus scolaire.

Voilà rapidement présenté - du moins dans sa dimension géographique ou horizontale - le réseau brestois. Il était important de vous en fournir une idée assez précise avant d'aborder la question de son fonctionnement.

2 - Fonctionnement du réseau :

L'ensemble de nos bibliothèques a prêté en 1985 pratiquement un million de documents pour 35 000 abonnements. C'est d'assez bons résultats. On peut sûrement faire beaucoup mieux d'après les élus... et avec beaucoup moins de dépenses.

L'effectif total est de 105 personnes (femmes de ménage incluses) représentant, peut-être 90 postes à temps plein.

Pour faire tourner tout cet ensemble avec le moins de heurts possibles, nous avons pris quelques initiatives et pratiqué certains principes que nous avons considérés comme absolus ou presque :

- d'abord le personnel bénéficie d'horaires libres depuis 10 ans et sans pointeuse. Chaque année, en septembre, il déclare les horaires qu'il va appliquer pour l'année scolaire à venir...

- il n'est accordé aucun temps partiel qui ne soit compensé. Pour cela, nous disposons de quelques volants dont c'est la vocation.

- priorité est donnée à la bonne marche du service sur tout congé.

- la formation continue est perçue comme très importante, stages CFPC, journées d'étude...

- surtout chaque service jouit d'une très grande autonomie en ce qui concerne les achats de documents, les abonnements, l'organisation des animations.

Humblement, nous pensons que cette confiance est la raison d'une très grande motivation. C'est aussi ce qui a servi de révélateur à des tempéraments de qualité.

Cette organisation est non hiérarchisée. Nous avons été assez longtemps deux conservateurs, trois depuis quelques années. Il n'y a pas de bibliothécaires municipaux. Le secrétariat sur lequel repose toute l'administration a comme responsable une secrétaire-sténo. Mais elle est aussi de très grande compétence.

Les gens ont reçu graduellement les responsabilités, clefs de leur autonomie d'aujourd'hui. Cela explique la difficulté présente de les dépouiller de ces responsabilités au profit de petits chefs. Je veux tout simplement vous dire que pour un conservateur adjoint ou pour un bibliothécaire, il n'est pas facile de s'insérer dans le système. Mais je ne suis pas certain que ce soit important. La responsabilité se prend autant sinon plus qu'elle ne se délègue. Surtout elle se mérite par la compétence et non par un pseudo-droit divin.

Dans un pareil système, il faut un point central. Ce n'est pas le conservateur, c'est le secrétariat. Celui-ci est le poumon de toute l'organisation. Je me suis rendu compte au fil des années que les problèmes étaient répétitifs et que du jour où on les a à peu près tous envisagés - et réglés par des notes de service ou par des consensus - le secrétariat pouvait répondre sans risque. C'est ce qui se passe. Je ne suis sollicité que pour des problèmes nouveaux ou spécifiques, ou pour entériner une réponse donnée !

Le rôle de directeur ne me paraît pas être de plonger dans la routine. Ce que le personnel attend de lui - les élus aussi je crois - c'est qu'il soit disponible pour avoir le temps de répondre aux questions. Il est également exigé de lui une compétence au-dessus de tout soupçon. Enfin, il doit proposer et faire entériner par ses élus... C'est un rôle subtil parfois, fatigant souvent, éprouvant pour les nerfs et quelquefois dramatique pour la vie de famille. On peut dire si on veut - que son rôle est de conserver (enfin un conservateur qui conserve quelque chose !) la motivation dans ses troupes. Un exercice bougrement périlleux lorsqu'on réduit les moyens financiers !

L'ensemble de notre réseau est en cours d'informatisation. Déjà trois bibliothèques et l'artothèque le sont ; 3 autres verront leur prêt basculer le 1er septembre ; la discothèque le fera 2 mois après environ et la nouvelle bibliothèque de Saint-Marc rouvrira informatisée le 1er janvier 1988. Le service animation enfants est informatisé depuis un an. Tout le réseau de lecture publique aura donc basculé du prêt par photo-charging au prêt informatisé en trois ans. Seule la bibliothèque d'Etude - qui pose des

problèmes spécifiques-traîne un peu. Mais en ce qui la concerne, la décision est également prise.

Je voudrais conclure cette première partie de mon exposé sur quelques considérations supplémentaires.

Quant au budget d'abord. Il est totalement ramifié. Le fonctionnement en 11 sous-chapitres ; l'investissement en un vingtaine de programmes. Cela donne une comptabilité qui frise l'extravagance... et en même temps une bonne connaissance des coûts de chaque unité.

Dans un tout autre domaine, on peut faire allusion à un énorme problème que nous n'avons pas su résoudre. Celui de l'information. Dans la bibliothèque d'abord. Je n'arrive pas à juger de la situation. Je sais surtout qu'il est difficile d'informer : qui informer ? Quand informer ?... Ce n'est pas le comment qui pose problème. Et puis il y a là matière à beaucoup de machiavélisme... Par contre, à l'extérieur, ce n'est pas du tout satisfaisant. Nous ne savons pas vendre ce que nous faisons. J'entends par là - en particulier - le vendre aux élus, au public, aux médias. Nous demeurons très mal connus donc mal aimés. Nous en souffrons. (C'est sans doute la raison des éternels gémissements de la profession : avons-vous rencontré un bibliothécaire heureux ? peut-être mais pas deux !!) et le personnel d'une grosse bibliothèque peut nous en tenir rigueur car une bonne image de marque rejailit sur lui nécessairement.

Après ce rapide survol sur le fonctionnement du réseau, survol dans lequel nous avons laissé délibérément de côté des questions connues de tous (par exemple : l'évidente absence de hiérarchie avec ses conséquences quant aux responsabilités qu'un agent accepte ou refuse de prendre en fonction de son grade etc.), nous allons voir ce que la modernisation va apporter.

3 - Modernisation du service. L'informatisation.

En préambule, il est important de rappeler l'ambiguïté des attitudes vis à vis de l'innovation et du changement. En effet, une bonne partie des personnels estiment que pour innover, il faut d'abord susciter et inciter les autres à le faire. Après avoir vu quelques exemples de modernisation, nous nous attarderons beaucoup plus longuement sur l'introduction de l'informatique dans la bibliothèque.

Lorsque j'ai pris la direction de la Bibliothèque de Brest en 1976, deux choses m'avaient frappé ; un certain archaïsme dans le fonctionnement et un côté très performant des résultats. Par goût de la provocation sans

doute, dès cette prise de fonction, j'ai proposé l'informatisation de la Bibliothèque Municipale.

Trop chère, elle fut refusée mais on gagna le photocharging... et les épouvantables opérations de tri des cartes perforées. Cette première innovation passa fort bien. Sans doute parce que la reconnaissance pour d'autres innovations n'étaient pas éteinte (fermeture des bibliothèques à 18h30 au lieu de 19h ; horaires libres donc début d'autonomie : lancement de vastes programmes d'animations en direction des jeunes...) Les récriminations vinrent plus tard, trop tard sans doute.

D'autres innovations intervinrent qui elles passèrent fort bien : gérer ses horaires d'abord. Cela entraîna fort peu d'abus. Le personnel se conduisant en adulte.

La gestion du budget documents fut la première étape de la modernisation. Elle fut acceptée par tout le personnel mais je subis des reproches doux-amers de quelques uns de mes chers collègues qui estimaient que les acquisitions étaient chasses gardées des conservateurs... J'avais beau expliqué que plusieurs agents de communication possédaient licence et maîtrise...

Dans le souci de libérer un peu plus le fonctionnement de ses contraintes administratives, nous avons par exemple décidé que toute participation à des animations ayant un caractère incontestable de formation se prêterait à des récupérations (comités de lecture se déroulant en soirées ; animations avec des éditeurs, auteurs...).

Dans un tout autre domaine, on pourrait parler de l'introduction d'une machine à traitement de texte au secrétariat. Ce fut très intéressant... mais je ne puis guère en parler parce que c'est une secrétaire qui tape mon texte!!!

Venons-en plutôt à l'informatisation. On en parlait depuis longtemps dans la bibliothèque. J'en étais personnellement totalement partisan. Dans les nombreuses réunions avec les différentes équipes ou générales, j'abordais la question en ces termes :

1 - L'informatique permettra de savoir exactement ce que nous faisons et entraînera une meilleure gestion.

2 - Elle réduira les coûts parce que les achats seront moins répétitifs. Ce qui est difficilement évitable dans un réseau. Notre politique documentaire sera nécessairement plus cohérente.

3 - Le service rendu au public sera nettement amélioré.

4 - Mais attention, l'informatique

fera gagner du temps. La question essentielle est de savoir ce que nous ferons de ce temps gagné. Il est évident qu'au moins trois hypothèses doivent être envisagées :

- le temps gagné est acquis pour notre mieux-vivre.
- le temps gagné reste acquis à la Bibliothèque qui assurera, sans supplément de personnel, des prestations nouvelles.
- le temps gagné est perdu par la bibliothèque.

Je me souviens que je citais régulièrement le cas d'une bibliothèque parisienne spécialisée je crois dans les sciences religieuses et qui fonctionnait pourrait-on dire à guichets fermés. Tout se faisait par réservation ; il n'y avait pas de consultation sur place et le prêt n'intervenait qu'une demi-journée par semaine... Je n'ai plus les détails en tête mais cette situation était rendue possible par l'informatique...

Au niveau du personnel, la proposition d'informatiser a donc été faite et les clivages qui apparurent sont ceux que vous connaissez :

- Quelques personnes totalement opposées mais pour des raisons que j'appelle "écologiques" (nous continuons à multiplier les fiches pour les citoyens...).

Elles étaient peu nombreuses, beaucoup moins que ce à quoi je m'attendais.

- Plusieurs autres, a priori pour. Caractères aventureux ou progressistes.

- Et d'autres qui n'étaient ni l'un ni l'autre mais qui voyaient là un moyen de rester en contact avec leurs enfants qu'ils soupçonnaient embarqués pour vivre dans un univers informatique.

- Enfin le marais, les indifférents et un bon groupe de personnes retranschées dans une prudente expectative.

Très rapidement les gens favorables se retrouvèrent à un écrasante majorité.

Une fois le matériel et le logiciel choisis, nous avons opté pour la formule suivante :

Informatiser la nouvelle bibliothèque du Centre-Ville qui devait déménager. L'équipe concernée - sous la direction d'un adjoint devait essuyer les plâtres. Elle en avait conscience mais guère d'autres choix. Elle fournit un fantastique travail de remise à niveau des connaissances en catalogage et en indexation ; en apprentissage pour se familiariser avec le matériel (il était déjà admis que l'apprentissage se ferait par boules de neige : les premiers apprendraient aux seconds qui formeraient les troisièmes...) et le logiciel ; en traitement

d'un fonds comportant des médias autres que le livre... Le tout lié à un déménagement et à l'équipement de nouveaux locaux. Si vous me passez l'expression : "*Ce ne fut pas triste*".

Mais on peut se demander pourquoi cette équipe a accepté tout cela. Je crois qu'on peut avancer plusieurs raisons, la vérité étant sans doute un patchwork de l'ensemble. Je ne les citerai pas toutes mais je pense à la motivation des individus, à leur souhait de travailler dans une bibliothèque unique en son genre dans toute la région, un petit peu aussi à l'orgueil de faire partie d'une caste d'initiés, au plaisir réel d'être le point de convergence des regards du reste du personnel...

Là-dessus s'est greffée une saine émulation. Nous avons pris une option sur un travail d'informatisation à la volée mais revu et corrigé. Tout se passa comme dit ci-dessus. L'équipe de la seconde bibliothèque travailla quelques semaines avec ceux de la première etc. En fait, les périodes difficiles sont celles qui amènent une frustration (par exemple, celle qui précède le basculement du prêt ou celle qui est amenée par une période de pannes).

Pour compléter l'exposé, il me paraît nécessaire de présenter la problématique de l'informatisation pour les différents partenaires.

- a) le personnel :

on vient d'en parler longuement.

- b) le public :

il vit l'informatisation par ses côtés négatifs "*Ça nous augmente nos impôts !*"; "*C'est plus long qu'avant !*". Les livres déclarés en rayons à l'écran ne sont pas là. La procédure des rappels n'est pas maîtrisée et amène un certain contentieux. Surtout le public est excédé si la fermeture a été longue. Il faut faire très attention au fait que toute l'éducation du public est à refaire. On lui a rompu ses habitudes et il n'aime guère cela. Il ne voit pas très bien ce qu'il gagne et il faut longuement le lui expliquer. Il faut aussi l'informer et le former au maniement des écrans et du minitel. L'habitude de se documenter, de poser des questions au personnel n'existe guère. Une immense majorité du public dit n'avoir recours au personnel que pour les formalités. Dans ce cas, il est encore plus aléatoire de défendre le temps gagné par l'informatisation auprès des élus.

- c) les fournisseurs :

ce sont des commerçants et ils poussent à la dépense. Il y a toujours un module ou un appareil qui résoudra le problème qu'on vient de soulever.

Ce n'est pas très cher mais ça augmentera un peu plus les coûts de maintenance ! Et puis un système informatique est nécessairement évolutif ; il ne peut être figé... Il est à noter qu'ils deviennent des partenaires essentiels et obligés du service. Conséquence surprenante de la modernisation...

- d) les élus :

ils ont fait confiance au bibliothécaire qui a proposé l'informatisation. C'est une bonne publicité pour la ville donc pour eux. L'image d' élu moderne est intéressante. Les coûts les ont fait frémir. Il faut donc préciser les gains possibles dès le départ. Moins que le public encore ils admettront les pannes. C'est qu'ils savent le prix qu'il a fallu payer ! En simplifiant, on peut dire qu'ils sont fiers de leur joujou de l'an 2000 mais qu'en même temps-gestion oblige - il faut des gains de productivité. Ceux-ci peuvent n'être parfois que des vœux pieux ; le plus souvent ils doivent être palpables. Ils concernent alors les gains sur les documents (surtout dans le cas du réseau) et sur les effectifs. Mais nous y reviendrons.

Je pense vous avoir présenté les principaux domaines dans lesquels nous avons subi les effets positifs et pervers de la modernisation. Je me suis plus longuement attardé sur l'informatisation, mais je pourrais encore dire énormément. Je n'ai pas effleuré dans mon expérience l'autre forme d'innovation que constitue l'introduction de nouveaux médias.

4 - Centralisation et décentralisation des services :

C'est un thème intéressant mais sûrement pas un problème je vous ai dit au début de cet exposé que nous avions, à Brest, le choix du réseau. Je vous l'ai décrit ; il est important comme une véritable PME. Il possède beaucoup d'intérêt :

- a) La ville est mieux desservie par ses bibliothèques en réseau que par une bibliothèque unique au centre ville. Cette dernière permettrait de présenter au public une masse documentaire plus importante en un lieu. Mais une bonne part des lecteurs potentiels se perdrait en route.

- b) Le réseau des bibliothèques est le pivot de l'animation par quartier. Les bibliothèques représentent un élément essentiel de l'animation culturelle décentralisée. Même si leurs moyens sont faibles. La bibliothèque centrale - en ce domaine de l'animation- est la plus concurrencée par les autres services culturels.

- c) le réseau informatisé rend la notion du réseau plus crédible. En effet, le lecteur peut se rendre dans n'importe quel point sans problèmes

et les collections de toutes les bibliothèques lui deviennent accessibles. En outre, il peut prendre un livre en un lieu et le rendre dans un autre. Ce système exige qu'on apporte le soin le plus méticuleux aux liaisons entre les points. Celles-ci se font par téléphone, voiture et bientôt messagerie électronique.

Tout accident dans ce secteur des liaisons grippe l'ensemble du réseau.

d) Dans une bibliothèque comme la nôtre la hiérarchie n'existe pratiquement pas. Bienfait ? Méfait ? C'est affaire d'appréciation ; c'est la bouteille demi-pleine ou demi-vide. La conséquence la plus immédiate est que le personnel prend obligatoirement des responsabilités et s'assume davantage. Le revers est qu'il n'est plus question... de mordre sur des responsabilités devenues prérogatives. Personnellement, j'y vois l'immense avantage que les problèmes ne peuvent attendre leur solution d'un pouvoir manifestement trop lointain et qu'ils trouvent leur conclusion à la base. Ce qui est excellent. La délégation est obligée. Le revers ici encore est qu'il est très difficile de diriger ce personnel qui s'il a eu la possibilité de se regrouper par affinité constitue des équipes de première valeur... Peut être qu'il arrive cinq minutes en retard au travail le matin.

e) le tableau que j'ai dressé jusqu'à présent est très optimiste c'est vrai car la décentralisation a aussi quelques défauts. Avant tout, elle est très coûteuse. Il faut bien évidemment beaucoup plus de personnel car les points de prêt sont multipliés. Si le réseau n'est pas informatisé - ou s'il n'y a pas de fichier collectif - il y a redondance des achats et importance exagérée des crédits d'achat de documents. L'informatique pallie cette carence par la création de fait du fichier collectif ; la diminution des crédits est possible car la rentabilisation des collections est bien meilleure si on instaure un prêt inter performant. Je passe sur le coût des bâtiments tant il est évident.

Récapitulons les lignes budgétaires qui subissent une ampleur parfois inquiétante ; les bâtiments, le personnel, les documents, les liaisons aussi.

Mais peut-on imaginer ou prétendre une seconde que le service rendu par le réseau soit comparable à celui rendu par une grande bibliothèque mais unique ?

Je crois qu'il faut compléter cette partie de mon exposé en prenant un peu position. Je suis personnellement tout-à-fait pour la décentralisation. Je n'imagine pas une seconde que les services soient équivalents. Je ne suis même pas persuadé que la notion de

"centrale" ait véritablement un sens. Je suis au contraire persuadé que les différents points du réseau peuvent être équivalents, il n'en reste pas moins que certains secteurs doivent être centralisés. Lesquels ? Tous ceux qui rendent un meilleur service centralisés que décentralisés. Il me faut être plus clair là-dessus.

Toutes nos bibliothèques possèdent un atelier de réparation. Ne vaudrait-il pas mieux créer un atelier centralisé ? Il représenterait moins de personnel (peut être), moins de matériel (sûrement, mais en même temps, une grande lenteur, un service au total moins bon mais moins coûteux... On peut continuer ainsi longtemps la logique des décideurs risque d'être parfaitement décevante du moindre coût. Le catalogage par contre doit être centralisé, ainsi que la gestion afin de garder une unité au réseau. Cette unité est donc indispensable pour mener les projets de manière cohérente.

Il est curieux de noter que la centralisation et la décentralisation sont probablement moins un choix de bibliothécaires qu'une position d'élus. Et c'est parfaitement logique. Après cette courte réflexion, je m'aperçois surtout que ce qui m'est venu spontanément à l'esprit est l'argumentaire qu'on trouvait chez les ennemis et les partisans de la décentralisation. Encore n'ai-je pas abordé la question - subjective d'ailleurs ! - du dépouillement du pouvoir pour le directeur... Je me suis aperçu que la décentralisation était volonté politique puisqu'elle coûtait manifestement beaucoup plus cher.

5 - Les bibliothèques dans la tourmente :

Jusqu'à présent, j'ai présenté nos bibliothèques de manière idyllique. Ce réseau construit petit à petit, cohérent, varié paraissait solide. Il était dans le sens du progrès et donc vraisemblablement dans celui de l'histoire. Informatisées, riches et actives, très présentes sur la ville (la création de notre dernière bibliothèque était demandée de façon très pesante lors des élections cantonales), il semblait que rien ne pourrait plus les arrêter. L'impulsion nationale durant quelques années fut si forte qu'on pensait avoir atteint certains stades de non retour. Plus dure sera probablement la chute...

En effet, depuis deux ou trois ans nos budgets sont revus à la baisse et beaucoup d'idées qui nous paraissaient acquises sont remises en question. Il y a -semble-t-il une crise et vraisemblablement une crise grave. Elle a un caractère économique mais pas uniquement. Elle apparaît sous différentes formes : crédits à la baisse, renta-

bilité vraie ou fausse (qui permet d'ailleurs en tant qu'alibi d'agir sur l'institution), gains de productivité. Finies les notions de qualité et d'amour du travail bien figolé. Place aux chiffres, et à leur poésie austère - au rendement et aux gains de productivité.

Mais analysons un peu les choses. Les communes vivent une décentralisation qui leur amène à la fois plus de pouvoir et davantage de charges. Les emprunts souscrits à des taux élevés restent à rembourser dans un contexte de ralentissement de l'inflation. Pour ne pas augmenter les impôts, il faut serrer les boulons. C'est à dire rechercher tout ce qui peut apparaître inutile. Il faut des économies à tout prix. Or, dans la bibliothèque le personnel représente largement 80 % des dépenses. L'efficacité commande donc de s'attaquer à ce secteur plutôt qu'au reste. On nous propose donc mille et une idées nouvelles, plus ou moins d'ailleurs : gestion des ressources humaines, préoccupations "manageriales", cercles de qualité, plan de modernisation, "non qualité"... A la limite, il est demandé aux responsables de faire des économies plutôt que de remplir leur mission. Dans un autre domaine, celui de la politique culturelle, il faut voir tous les aspects du libéralisme en action. Pour tout cela, les plans de formation commencent à s'intéresser particulièrement aux cadres. Séminaires, formations, journées d'étude sur des sujets passionnants : comment vendre les produits culturels ? les techniques d'entretien et d'évaluation. Tout cela pourrait se résumer probablement en une formule lapidaire : il faut faire autant qu'autrefois, sinon plus, avec moins de budget, en trouvant davantage de recettes et en maintenant haut et ferme le moral des troupes. "*Vous avez moins de ressources ? Motivez davantage le personnel*". Beau programme.

Les organisateurs du congrès m'ont demandé d'aborder le thème de la modernisation. Celle-là aussi en est une et je voudrais vous décrire rapidement comment cela se passe chez nous. La lecture des revues courantes la Revue des Collectivités locales, Vie publique et surtout la Gazette des Communes est édifiante. Il ne s'agit plus de clivage traditionnel droite-gauche mais d'un raz-de-marée qui concerne toutes les communes. Il faut gérer les mairies comme des sociétés privées...

En ce qui concerne Brest, la grande innovation de ces derniers mois a été l'instauration d'une démarche dite BBZ. Il ne s'agit pas d'un nouveau produit contre les moustiques mais du Budget Base Zéro. La grande idée

que j'en ai retenue est la suivante : un budget ne doit en aucun cas être reconduit mais toujours correspondre à un projet clairement défini donc chiffré. Dans la mesure où les élus doivent effectuer des choix - c'est un rôle - ce BBZ doit être à tiroir et présenter des niveaux. Le premier étant celui en dessous duquel il n'y a plus de service. La première décision est donc de maintenir le troisième et le second plus de nouvelles choses. Des poupées gigognes.

Je vous ai décrit longuement tout à l'heure notre réseau. Pour une réorganisation à venir très bientôt, il a été étudié à la loupe. Je vous donne les principales étapes de cette étude :

a) l'organigramme actuel ;

b) la définition de la mission de chaque bibliothèque et les prestations qu'elles offrent. Il n'y a pas de confusion possible entre les missions et les prestations. Une mission pouvant être de faire lire les gens et les prestations y concourant sont la mise à disposition d'ouvrages, l'accueil, l'information, l'animation... En entrant dans les détails on se rend compte que chaque bibliothèque diffère des centres.

c) la grille individuelle d'analyse des tâches où chaque agent indique -dans les prestations définies à l'étape précédente - ce qu'il effectue et le temps qu'il y passe : on indique un forfait d'heures annuelles : forfait qui est une moyenne obtenue en tenant compte des absences diverses (congés ordinaires, syndicaux, maladies, formation...). Le personnel a apprécié en pourcentage les tâches qu'il effectue et nous l'avons mis en heures. Le Service du personnel nous a fourni les coûts moyens horaires pour chaque catégorie. Un calcul simple nous a ainsi menés à des coûts annuels par catégorie et par prestation.

d) Les coûts en personnel et autres pour les diverses prestations. Pour nous, les coûts unitaires moyens qui ont été dégagés sont de 16 F par prêt (dont 10 F de frais de personnel) et 332 F par an et par lecteur (dont 214 F de frais de personnel).

Cette analyse rigoureuse fait apparaître les différents postes de dépense et leur ampleur respective. Elle met surtout en chiffres les défauts - que nous connaissions de manière intuitive- de notre organisation.

A titre d'exemple, je puis fournir les premières "appréciations" de la Mairie sur sa bibliothèque. Il nous appartient d'apporter des pondérations à ces observations. Je ne peux pas vous donner tout ce qui en est sorti, ce serait trop long : Pour les services communs (direction, secrétariat, entretien...), les travaux de

bureau et de liaison des bibliothèques entre elles représentent 32 % . Ces tâches ont été rationalisées par le recours au traitement de texte en 1984 et pourraient l'être encore par la mise en oeuvre de la messagerie électronique. Les tâches de gestion financière représentent 10 % de l'ensemble mais devraient être simplifiées par la mise en place de la saisie directe des commandes fournisseurs (pré-engagements).

La bibliothèque d'étude est hors-norme quant aux ratios obtenus. 1180 F par an par lecteur inscrit ; 72 F par prêt (dont 31 F pour le personnel). Les gains apportés par l'informatique seront relativement moins importants que pour les autres services parce que l'investissement en temps de saisie du fonds existant sera considérable et parce que la spécificité de ses achats la fera moins bénéficier du catalogage partagé. Plusieurs chiffres obtenus laissent songeurs les élus. Ainsi, 2.600.000 F pour la reliure/dorure à comparer avec le recours à un atelier extérieur. Les animations-expositions, grosses consommatrices de temps. Le prêt d'oeuvres d'art qui bénéficie à un nombre très limité d'utilisateurs...

En vrac, quelques autres types de remarques : à la discothèque la tâche entretien, nettoyage, vérification des disques représente 2444 H ; à la bibliothèque Neptune : des charges de personnel très lourdes eu égard aux moyens mis à la disposition (locaux neufs, informatisation...) ; un prêt est estimé à 2 minutes tout comme un rangement.

Je ne continue pas mon tour d'horizon mais je vous donne quelques conclusions de ce travail. Elles ne seront pas nécessairement suivies d'effet. Plusieurs PAP (Propositions d'Amélioration des Procédures) sont évoquées parmi elles :

- la mise en place d'une messagerie électronique facilitant les liaisons au sein du réseau et avec la Mairie.

- participation à la structure de coopération régionale qui se met en place.

- gestion des frais de déplacement par la bibliothèque.

- acquisition d'une machine à affranchir pour simplifier le traitement du courrier départ.

- transformation de postes de sous-bibliothécaires en bibliothécaires municipaux de 2ème catégorie.

- recours à des prestataires extérieurs pour une partie des tâches de réparation et d'entretien.

- transformation d'un certain nombre de postes de permanents en crédits d'heures de vacataires permettant le recours à des compléments de personnel aux périodes de pointes...

Au niveau des évolutions structurelles, deux types sont à prévoir pour diminuer la charge de fonctionnement :

- Evolution des services rendus, par remise en question :

. de la gamme des activités assurées (par exemple : recentrage sur le livre aux dépens des médias sonores (activité "gourmande" en ressources mais très appréciée d'un public qui accepte aisément la contre partie financière) ; de l'artothèque ; des animations.

. de la densité du réseau mais c'est difficile car les habitudes de fréquentation sont solides.

. Evolution des moyens. Deux niveaux de diminution des charges sont à prendre en considération :

. le premier est certain. C'est le parti à tirer de l'informatisation sur les opérations de prêt et de catalogage, les gains attendus pourraient représenter 8 à 9 sous-bibliothécaires soit 10 à 12000 heures par an à répartir entre économies de fonctionnement et améliorations jugées pertinentes du service.

. le second mérite davantage de réflexion et concerne les modifications qui pourraient intervenir dans les fonctions respectives du centre et des annexes. Je cite : "*Dans l'organisation actuelle, l'autonomie des annexes est très marquée, et leur dotation en moyens adaptée à cette autonomie*". Ainsi devront être étudiées par exemple les prestations ; circuit des documents. Une centralisation pourrait représenter un gain de 10 %. Sur 6 700 000 F., ce n'est pas négligeable !

CONCLUSION :

Dans tout projet de remise à plat, il paraît de manière évidente deux ou trois points que je vais laisser à votre réflexion et qui me permettront de conclure :

1 - l'informatisation fait gagner du temps -beaucoup. Le personnel des bibliothèques sait-il vraiment ce qu'il fera de ce temps gagné ? Il est entendu que la réponse doit être de nature à convaincre des élus, pas moi.

2- Les redéploiements de personnel nous seront imposés par la politique.

3 - Les bibliothécaires ont -dans ce contexte- tout intérêt à devenir des gestionnaires responsables. Leur crédibilité est à ce prix.

4 - Il n'y a -probablement- aucune situation acquise. Je vous ai fait part de mon expérience brestoise. On pourrait dire beaucoup de choses encore sur les sujets évoqués. Pour moi la profession est en train de subir actuellement une importante mutation -et elle est passionnante à vivre.