

Thierry Giappiconi

Bibliothèque municipale de Fresnes

LA PROGRAMMATION DE LA NOUVELLE BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE FRESNES

UNE RECHERCHE DE RATIONALISATION

LE MOT de programmation évoque le plus fréquemment la programmation d'un bâtiment. Cependant, le projet d'une nouvelle construction aura été pour la bibliothèque de Fresnes l'occasion d'un réexamen complet de l'organisation des services. La conception du bâtiment s'est ainsi délibérément inscrite dans une démarche générale de management ; redéfinition des missions et objectifs, programmation de la politique documentaire et des services, rationalisation du fonctionnement, gestion rigoureuse des ressources. Dans ce cadre, le projet architectural, infrastructure et équipements, constitue un investissement matériel décisif. Sans lui en effet, non seulement l'ambition sociale du projet eût été irréalisable, mais la recherche d'une rationalisation de la gestion eût été vaine.

D'où partir ?

Il va de soi que tout projet doit d'abord partir d'objectifs globaux clairement définis. Comme tout service public,

une bibliothèque est, ne l'oublions pas, l'expression d'une « politique publique »¹. Or c'est précisément ce point de départ qui est devenu, par trop souvent, imprécis ou confus. Au fil de ces trente dernières années, les bibliothèques de lecture publique n'ont en effet pas échappé aux bouleversements sociaux et techniques qui ont touché toute la société, ainsi qu'aux modes idéologiques qui les ont accompagnés. Paradoxalement, alors même qu'elles se développaient, leur image, leur rôle social devenaient équivoques ou incertains. Il était nécessaire de procéder à une démarche de clarification.

Celle-ci a été facilitée par l'évolution de la réflexion sur le rôle des bibliothèques publiques à laquelle la bibliothèque s'est trouvée indirectement associée².

Cette réflexion a contribué à ce qu'il est convenu d'appeler « l'aide à la décision » des choix municipaux grâce à un dialogue constant et enrichissant avec les élus et notamment en tout premier lieu le maire adjoint à la culture, chargé du dossier. Cette démarche a abouti à définir des objectifs généraux essentiels :

- encourager, entretenir et développer la pratique de la lecture ;
- permettre et favoriser l'accès à la culture générale aux fins de loisirs et d'enrichissement intellectuel personnel ;
- concourir à la formation initiale et permanente en offrant des ressources documentaires adaptées aux besoins de l'acquisition et de la mise à jour des connaissances et des qualifications professionnelles ;
- contribuer à l'information du public au profit de l'exercice des droits et devoirs de la vie civile ;
- constituer, accueillir, communiquer et promouvoir le fonds thématique

1. Destinée à « modifier des attributs ou des caractéristiques du tissu social que les décideurs publics jugent comme devant être protégé face à des menaces (l'environnement, la paix civile) ou comme devant être transformé en un état plus satisfaisant (l'emploi, l'éducation)... » (1).

2. Le directeur de la bibliothèque a notamment participé au groupe de travail du Conseil supérieur des bibliothèques pour l'élaboration de la *Charte des bibliothèques* et participe au groupe de travail de l'Ifla pour la mise à jour du manifeste de l'Unesco pour les bibliothèques publiques qu'il a présidé jusqu'à la conférence générale de Barcelone (2).

départemental concernant la littérature française, des origines à la fin du XVIII^e siècle, en liaison avec les objectifs précédents.

La formation et l'accès à la connaissance sont ainsi replacés au centre des missions de l'institution.

En référence aux sources de la conception républicaine de la démocratie, ces objectifs se fondent sur le rôle éminent que les Lumières, puis la pensée sociale du XIX^e siècle, assignaient à la relation entre la connaissance, la liberté, l'égalité et la prospérité.

Dans une commune durement frappée par les effets de la crise, la volonté de retenir le projet de bibliothèque parmi les choix prioritaires revêt ainsi une haute signification. Elle traduit la confiance en la connaissance et la formation.

La tâche assignée à la bibliothèque n'est plus ainsi abstraitement « culturelle ». Elle procède d'une application très concrète d'une idée de la liberté comme éthique et comme art de vivre : la connaissance est un bien nécessaire au citoyen comme à la cité, l'information est, avec la formation, un besoin et un droit.

Mais cette mission relève aussi d'une portée sociale pratique : contribuer aux meilleures conditions d'égalité des chances dans le domaine de l'accès au savoir, concourir au développement économique en œuvrant à l'insertion et à la réinsertion professionnelle, et à l'emploi.

Ce choix politique fournissait par là même le cadre de référence indispensable à la définition du contenu des collections et des services.

Une politique vouée à l'intérêt public

Pour exprimer le contenu des orientations qui ont prévalu, on pourrait d'abord définir le projet par ce qu'il n'est pas : un lieu de distribution gratuite ou tarifée de biens de consommation sur le modèle d'organisation de la diffusion commerciale. Il n'aspire à imiter ni la Fnac, ni Virgin Megastore. *A contrario*, la bibliothèque est un lieu d'accès à la connaissance dont la légitimité repose

sur la politique documentaire et des services vouée à l'intérêt public.

Le choix du contenu et de la nature matérielle des supports, celui de l'organisation des services relèvent donc d'une logique d'adaptation aux besoins de la population dans le cadre fixé par les missions de l'institution. Les limites de son action lui sont, en outre, prescrites par sa place au sein du réseau des bibliothèques et plus généralement de l'infrastructure éducative et culturelle dans laquelle elle agit. La bibliothèque municipale s'insère, à Fresnes même, dans un réseau particulièrement riche qui comprend un cinéma, des troupes de théâtre, une école de musique, un conservatoire d'arts plastiques, une maison d'art contemporain, un écomusée. Mais ces ressources communales prennent elles-mêmes place parmi les nombreuses institutions accessibles en région parisienne. Le rôle des chaînes publiques de radio et

Les besoins font l'objet d'une analyse précise

télévision à vocation réellement culturelle, le développement des services télématiques se doivent aussi d'être considérés. On serait donc tenté de dire que la bibliothèque s'insère dans cet ensemble comme une pièce d'un puzzle.

La prise en compte de l'environnement, de l'existence de l'offre de service dans les domaines de l'information, de la formation, de la « culture » et des loisirs permettront d'éviter de placer la bibliothèque en situation de « concurrence » avec d'autres institutions dont elle a vocation à être partenaire.

Cette démarche permet par là même de définir ses domaines propres afin de conduire à en faire ses domaines d'excellence.

Les besoins font l'objet d'une analyse précise. Les caractères spécifiques de la ville sont ainsi mieux pris en compte. Les données recueillies auprès des services de la commune ou de l'Etat sont complétées par des

enquêtes. Celles-ci ont pour rôle de vérifier si les offres documentaires ou de services envisagées répondent réellement aux besoins que la bibliothèque vise à satisfaire. Les domaines abordés concernent, par exemple, la formation d'adaptation des demandeurs d'emplois, ou la formation permanente de la population active.

La définition de l'offre documentaire et celle des services font l'objet de la rédaction d'un document baptisé *Politique documentaire et des services* destiné à être rendu public selon les vœux de « la charte » publiée par le Conseil supérieur des bibliothèques (3). Ce texte aura pour fonction de servir de référence au dialogue entre l'autorité politique, le public et les bibliothécaires, et de cadre à l'organisation et l'action du service. Il devrait être précédé du rappel des missions générales et d'un projet de « charte » destiné à fixer le cadre et les engagements du service vis-à-vis du public. La recherche d'une politique de qualité et de la satisfaction du public le plus large suppose en effet de définir préalablement sur quoi et selon quelles modalités porteront les efforts de la bibliothèque.

Gestion et évaluation

Comme toute organisation, une bibliothèque doit répondre à des impératifs de gestion : efficacité (au regard de ses missions), qualité (des services offerts au public), efficience (au regard de l'usage de ses ressources). C'est pourquoi la programmation s'inscrit dans une démarche que l'on pourrait qualifier de « management public » qui implique, comme l'entend Pierre-Eric Verrier, non pas de « gérer les services publics comme on gère une entreprise », mais de s'efforcer à « un simple effort de gestion des services publics » (4). La formalisation des objectifs, l'analyse, la planification stratégique, la rationalisation de l'organisation interne et l'évaluation procèdent de cette démarche. Or, en ces domaines, si la littérature professionnelle, surtout anglo-saxonne, devient abondante et intéressante, et sert très utilement de

référence³ il n'existe pas d'outil réellement satisfaisant adapté, de surcroît, à la réalité administrative française. C'est pourquoi il a été proposé à l'ENSSIB de réfléchir en commun, à l'occasion de cette démarche concrète, à la définition d'un projet de gestion adapté aux missions d'une bibliothèque municipale. Le choix de l'ENSSIB s'imposait. En effet, depuis que les réformes statutaires ont permis de concrétiser la nécessité d'unité et d'harmonisation de la profession, cette école a en charge la formation commune des conservateurs des fonctions publiques territoriales et d'Etat, et la recherche bibliothéconomique concernant tous les types de bibliothèque. Ce projet était donc une excellente occasion de réconcilier théorie et pratique et de rapprocher dans un processus d'application des modes d'approche et des

La planification comprend naturellement la recherche d'une meilleure efficacité. Le meilleur usage du bien de la collectivité est aussi un objectif social. Une attention particulière a été apportée à l'analyse des tâches. Inventoriées, évaluées et classées,

d'une grande souplesse, d'offrir au personnel un outil de gestion rigoureux, de présenter pour les échanges des points d'accès reconnus et normalisés, mais encore d'épargner le temps du personnel qualifié.

Le projet de réorganisation s'efforce de tirer parti des outils et ressources désormais disponibles afin de concentrer l'activité du personnel et les fonctions de « production » du service sur deux pôles principaux, la pertinence de la politique documentaire et l'accueil du public (information,

conseil, formation à l'usage de la bibliothèque, mise en valeur des collections).

L'évaluation est appelée à jouer un rôle majeur dans cette démarche. Elle doit exercer une fonction de contrôle de l'efficacité, c'est-à-dire la mesure des réalisations (les services produits) mais aussi des effets de ces réalisations, sur la population, des objectifs généraux à long terme. Ce contrôle doit aussi porter sur la qualité, telle qu'elle est perçue par le public, mais aussi sur le rapport entre « coût et efficacité ». Les instruments d'évaluation devront servir non seulement aux éventuelles réorientations du service et à justifier ses demandes budgétaires, mais aussi à guider sa gestion quotidienne. Un choix de données appropriées devrait permettre à tous les échelons de responsabilité de mieux connaître les résultats des actions entreprises et servir au pilotage de la politique documen-

Ce projet était une excellente occasion de réconcilier théorie et pratique

cheminements différents. Cette idée a été en effet particulièrement bien accueillie par Jacques Keriguy, directeur de l'Ecole et le processus de management est étudié au sein d'un groupe de travail⁴.

celles-ci sont réordonnées selon des modalités nouvelles dans le cadre desquelles sont redéfinis les profils des postes qui seront répartis entre les membres du personnel.

La politique bibliographique est un atout majeur de cette réorganisation. Elle repose sur la récupération de l'information produite par la Bibliothèque nationale dans toute sa cohérence et sa richesse initiale, c'est-à-dire en InterMarc, notices d'autorités incluses⁵. Ce choix devrait permettre non seulement de mettre à la disposition du public des Opac (interrogation du catalogue en ligne par le public)

3. On consultera notamment le manuel conçu pour « le programme de développement des bibliothèques publiques » par l'American Library Association (5).

4. Ce groupe réunit essentiellement Salah DALHOUMI, maître de conférences, Françoise LEROUGE, conservateur enseignant et Thierry GIAPPICONI, conservateur, directeur de la bibliothèque.

5. La récupération des notices disponibles en d'autres formats est envisagée si nécessaire par des interfaçages. Elle est d'ores et déjà possible en Unimarc.

taire. Tels sont les partis pris que s'efforce de traduire le projet d'architecture.

« La mise en architecture » des services

La conception du bâtiment s'est faite selon un ordre des choses si naturel qu'il ne mériterait pas d'être mentionné s'il se trouvait être toujours la règle. Un cahier des charges a donc été rédigé par le directeur de la bibliothèque en collaboration avec l'équipe professionnelle et en concertation avec l'autorité politique⁶. Il constitue la traduction pratique en termes quantitatifs, qualitatifs et fonctionnels des objectifs assignés au service. Ce document a servi de base à un concours d'architectes sélectionnés sur dossiers. Le projet retenu a été celui répondant le mieux aux exigences fonctionnelles, s'insérant dans le projet d'urbanisme de la ville, et faisant prévaloir les meilleures qualités esthétiques. C'est sur ces critères que la mission de réaliser la construction, l'équipement et l'aménagement de la nouvelle bibliothèque a été confiée au cabinet Badia-Berger⁷. Ce travail s'effectue en relation étroite avec les bibliothécaires. La définition de l'avant-projet sommaire, puis du dossier de consultation des entreprises fait l'objet d'une concertation régulière (tous les quinze jours une réunion permet de confronter les

points de vue sur le progrès de la définition de l'infrastructure et le détail des aménagements). Le suivi du dossier en concertation avec la Direction régionale des affaires culturelles, la coordination avec les services techniques et administratifs de la ville se font en liaison étroite entre l'architecte et le directeur de la bibliothèque.

Les solutions les plus simples s'avèrent souvent les plus efficaces. Elles ne s'imposent cependant pas de prime abord. La rédaction du cahier des charges a donc constitué un long travail d'épuration du programme et du schéma fonctionnel. Le choix final aboutit à une conception ouverte du bâtiment que prescrit d'emblée le programme qualitatif. « *La structure interne du bâtiment permet au visiteur d'embrasser dès l'entrée l'ensemble des services offerts au public. La bibliothèque offre par là même une configuration cohérente, ouverte, claire et immédiatement perceptible* » (7).

Cette option se traduit par le décloisonnement des zones de prêt. L'objectif était de parvenir à une simplicité de

distribution propre à favoriser la perception de l'ensemble des ressources de l'équipement par le public, et de réduire les contraintes de fonctionnement (accueil et surveillance) afin de pouvoir adapter la charge du personnel aux rythmes de fréquentation de l'équipement. Concernant les zones de consultation, le projet s'efforce de permettre et d'encourager la concentration et l'étude en tenant compte de la diversité et parfois de l'incompatibilité des comportements des lecteurs. La volonté de faire de cet espace un service vivant, attentif aux difficultés du public, se traduit par la particularisation des locaux autour d'un pôle de référence et d'information.

Promouvoir le livre et la lecture

L'imprimé occupe délibérément une place privilégiée dans la distribution du bâtiment. Dès le hall, consacré aux expositions, le public perçoit de prime abord une vaste première zone de présentation de livres. Au-delà de la principale banque d'accueil, la partie destinée aux enfants s'ouvre vers l'est, la zone dévouée à la lecture et au travail sur place et celle consacrée aux albums donnent sur le parc et la salle de l'heure du conte (remontant du niveau inférieur en gradins sur le parc). La partie ouest accueille le fonds littéraire

6. Les ratios et les conseils méthodologiques des *Programmes indicatifs* de la Direction du livre et de la lecture et de *La bibliothèque dans la ville* ont constitué à cette étape une aide précieuse (6).

7. Cabinet Badia-Berger, 3 rue Leuck Mathieu, 75020 Paris.

(notamment le fonds thématique départemental). Sous une verrière, orientée au nord et protégée d'un ensoleillement direct s'offre un espace de lecture, complété de banquettes et de fauteuils répartis parmi les rayonnages. La hauteur de ces derniers est peu élevée et harmonisée de façon à mettre en valeur l'espace, les collections et l'environnement extérieur de verdure.

De ce rez-de-chaussée, le public perçoit les plateaux supérieurs, ouverts sur une large faille éclairée par la verrière : l'atrium. Un ensemble de liaisons verticales, rampes et escaliers invitent à leur fréquentation. Le premier étage présente des rayonnages plus élevés sous la partie disposant d'une vaste hauteur de plafond (près de cinq mètres). La mezzanine, elle aussi fortement reliée à l'ensemble, est meublée d'éléments bas. Elle accueille les livres d'art et de géographie, ainsi que les disques. Un salon de lecture disposé à l'angle sud-est du bâtiment domine les frondaisons du parc.

Premiers visibles, partout présents, les livres bénéficient d'une présentation privilégiée. La capacité des rayonnages permet d'éviter l'entassement

qui, si paradoxalement, fait de la richesse d'une collection son principal handicap. Cette capacité est relayée et garantie par un magasin, relié aux plateaux par un monte-livre, destiné à prévenir ou résoudre l'encombrement temporaire ou durable des étagères en accès direct. Cette disposition permet d'aménager de façon aérée un ameublement diversifié offrant un vaste éventail de possibilités de présentation de livres, notamment de face. Sa disposition régulière, préservant de larges circulations, permet de valoriser et de rendre compréhensible le rangement systématique⁸. L'architecture s'efforce de conjuguer tous ces éléments pour créer une ambiance particulièrement attrayante. L'objectif est de faire du choix, de la consultation et de la lecture des livres, au besoin sur place, une source de plaisirs, et, conformément aux objectifs, une forme privilégiée de loisirs.

Au côté des livres prennent place des supports d'information de toutes natures (image, son, information numérisée ou multimédia), chaque fois qu'ils se révèlent les mieux adaptés pour

répondre aux objectifs de la politique documentaire. Si des aspects matériels peuvent conduire à regrouper certains supports (tels les disques compacts dans des bacs adaptés) le bâtiment ne se présente pas pour autant comme une superposition de services cloisonnés poursuivant des logiques de développement autonomes. La recherche de la pertinence vis-à-vis des objectifs initiaux prime à tous les échelons de l'organisation des services. En outre, à cette échelle, une telle organisation aurait alourdi inutilement le fonctionnement et figé l'évolution de collections de plus en plus protéiformes.

Passage obligé, le hall est aussi un lieu d'exposition. Avec la salle polyvalente, l'équipement dispose de zones d'animation permettant soit d'entreprendre des activités ou des réalisations destinées à promouvoir et à mettre en valeur les collections, soit à accueillir des initiatives culturelles locales, contribuant par là même à familiariser le bâtiment auprès des Fresnois.

Servir la formation et l'information

Il est cependant une zone qui se devait d'être isolée du bruit et des circulations : celle du service de référence et d'information. En offrant à tous ceux qui le souhaitent les outils et les conditions de l'accès au savoir, ce service répond à une fonction sociale essentielle.

8. Le système de cotation reprend les principes élaborés pour les zones en accès direct de la Bibliothèque nationale de France par un groupe de travail animé par Annie BÉTHÉRY et Suzanne JOUGUÉLET. Ce classement topographique est basé sur le classement systématique Dewey.

Pour satisfaire au besoin de calme et de concentration auxquels aspirent de nombreux lecteurs trop souvent logés de ce point de vue dans des conditions défavorables⁹, cette zone se compose d'espaces vitrés mais isolés, destinés à

***Premiers visibles,
partout présents, les
livres bénéficient d'une
présentation privilégiée***

offrir des possibilités variées de fréquentation, salle de lecture (travail semi-collectif toléré), salle d'étude (travail individuel et silencieux), salle de travail en groupe ou de conférence. A proximité immédiate quatre cabines de langue sont desservies par un *rack* permettant la régie des appareils. Il n'est sans doute pas nécessaire d'insister sur l'utilité sociale de ce service dont la Bibliothèque publique d'information montre le succès (8). Elles permettront l'étude des langues les plus couramment employées, mais aussi celle du français et plus généralement le travail individuel sur logiciels pédagogiques. Un espace de référence ouvert permettant notamment la consultation simultanée du catalogue de la bibliothèque et d'un réseau de CD-Rom complète cet ensemble pédagogique et documentaire. Un poste d'accueil est situé au cœur de cette zone. Le personnel en fonction peut recourir aux compétences du bureau de documentation administrative proche, où un bibliothécaire spécialisé traite l'information de l'administration communale grâce aux documents et outils gérés en commun. Ce service est aussi un lieu d'informations ponctuelles, où l'informatique joue un rôle déterminant par sa souplesse d'interrogation, sa facilité

de mise à jour et de stockage, et la profondeur d'information qu'elle offre. Afin de prévoir des développements dans ce domaine, un câblage polyvalent de type « BCS » (Bull Cabling System) relie tous les postes de travail offerts au public, y compris les salles de consultation, les cabines de langue et ceux destinés au personnel (banques d'accueil, services intérieurs). Des prises permettront de connecter des micro-ordinateurs ou des moniteurs. La possibilité pour le public de brancher sur le réseau un ordinateur portable personnel sera préservée¹⁰.

10. Mais offerte sous réserve de solutions juridiques garantissant l'accord des éditeurs.

Il faut enfin souligner que, de façon générale, la configuration de l'équipement permet un développement flexible. Les collections et les services peuvent être étendus, restreints ou modifiés en fonction des possibilités conjoncturelles ou de l'évolution des besoins.

Fonctionnement interne

L'objectif du cahier des charges était, en la matière, d'éviter la dispersion des moyens et tout particulièrement les contraintes liées à une mauvaise distribution du bâtiment. L'ensemble des espaces publics est contrôlé par trois banques d'accueil. Répartis sur chacun des trois plateaux, chaque

9. « Seuls 30 % des cadres supérieurs jouissent d'un cabinet de travail ». « Une chambre pour chaque enfant reste un privilège social. 73 % des rejetons des cadres supérieurs en disposent et seulement 47 % des fils d'ouvriers. 3,7 millions de petits Français dorment encore soit dans la même pièce qu'un adulte, soit à plus de deux » (9).

poste est situé de façon à assurer l'ensemble des fonctions requises par les services, (accueil et orientation, prêt, régie d'appareils et surveillance). Sur ce dernier point la disposition des rayonnages et plus généralement l'ameublement ont été conçus de façon à ne laisser aucun angle mort et à éviter de créer des zones de regroupement du public hors d'une présence directe du personnel. Ce dispositif permet ainsi

vices intérieurs sont regroupés au dernier niveau de façon à permettre une bonne communication entre les membres de l'équipe professionnelle, tout en préservant les conditions d'isolement et de calme nécessaires à des tâches qui nécessitent de pouvoir se concentrer. L'atelier de brochage est situé de façon à ce que ses deux agents assurent en cas de besoin des fonctions de magasinage. Un espace de détente permettra enfin au person-

ces services sur trois plateaux. Mais en centrant cette répartition autour des trois postes d'accueil, il l'a fait de manière à répondre aux prescriptions du schéma fonctionnel de façon plus pertinente qu'il n'aurait été probablement possible de le faire avec un plateau de moins. De façon plus générale, les bibliothécaires ne peuvent que reconnaître que le travail attentif et imaginatif de l'architecte a su créer et enrichir, sans pour autant les trahir, leurs intentions. Citons ainsi la modulation de l'espace des enfants, les postes de consultation en forme de *bow-window* en façade est, ou l'espace de lecture de la mezzanine. Le plein succès des objectifs fonctionnels reposera enfin sur les qualités artistiques et techniques du bâtiment. L'attrait du service, son adéquation à l'usage auquel il est destiné dépend non seulement d'une bonne distribution fonctionnelle mais aussi de la qualité de la lumière, du traitement de l'ambiance sonore, de la qualité et de l'esthétique des matériaux employés.

La programmation vise à simplifier, à réduire et parfois à supprimer les tâches administratives et techniques du personnel

d'ouvrir l'équipement avec un effectif variant entre trois et neuf agents selon l'affluence. Le problème majeur était non seulement de tirer le meilleur usage de chaque présence, mais encore de pouvoir adapter la charge de personnel aux flux extrêmement variés de la fréquentation. Si tous les postes d'accueil sont, par principe, polyvalents, leurs fonctions seront plus ou moins infléchies par leur distribution.

Au rez-de-chaussée, la banque principale assurera l'essentiel du prêt et de l'accueil des enfants et des adultes (pour ce qui concerne les conseils de lecture). La fonction de prêt sera allégée par un automate permettant au lecteur qui le souhaite d'enregistrer et démagnétiser lui-même les documents choisis¹¹.

Au premier étage, le poste assurera essentiellement les tâches liées au service de référence et d'information, celui de la mezzanine l'essentiel du prêt des documents sonores. Les ser-

nel de se reposer, notamment du rythme soutenu des fonctions d'accueil. Dans le même esprit de recherche de bonnes conditions de travail, un soin particulier a été apporté aux vestiaires, sanitaires et locaux d'entretien.

L'équipement électronique permettra de contrôler l'accès au parking, de compter les entrées et de prévenir le vol, cette lèpre des collections. Sa conception doit permettre de produire des données susceptibles d'alimenter les tableaux de bord et plus généralement le dispositif d'analyse et de contrôle.

Fonctionnalités du bâtiment

Aucun cahier des charges ne peut prévoir avec précision comment, et dans quelles mesures, ses exigences se traduiront dans l'espace créé par l'architecture. Grâce sans aucun doute à la qualité de la collaboration avec l'architecte, mais encore du fait que ce dernier était non seulement responsable de l'infrastructure mais de la totalité des aménagements, l'expérience de Fresnes montre que cette marge d'imprévu peut s'avérer féconde. Ainsi, par exemple, le cahier des charges souhaitait-il limiter à deux niveaux les services publics. Confronté à des contraintes de terrain, l'architecte a réparti, dès le concours,

Ressources humaines

Toute organisation, aussi prévoyante soit-elle, repose en dernière analyse sur des facteurs humains. C'est pourquoi la programmation doit être conçue de façon à favoriser le meilleur emploi des ressources humaines.

La rationalisation de la gestion du bâtiment et des équipements est un des objectifs stratégiques de cette démarche. C'est pourquoi la programmation vise à simplifier, à réduire et parfois à supprimer les tâches administratives et techniques du personnel. Rien ne s'avère à l'analyse moins vrai que l'idée selon laquelle le progrès technique ferait du bibliothécaire, plus que par le passé, d'abord un technicien. Rien ne s'avère plus faux que l'opinion selon laquelle une gestion « moderne » devrait faire de ce même bibliothécaire un technocrate aux réflexes mercantiles. Bien au contraire l'automatisation, la rationalisation du fonctionnement, la possibilité de disposer d'instruments de contrôle et d'évaluation, remettent au premier plan la part

11. L'automate est destiné, non pas à remplacer le personnel, mais à le soulager d'opérations spécialisées pour le rendre plus disponible pour des tâches qualifiées. Il est souhaitable d'éviter qu'il ne conduise à la dépersonnalisation du service. Son but est d'offrir un service supplémentaire en contribuant à la rapidité des opérations de prêt et à l'indépendance des lecteurs. On peut rapprocher cette logique de celle de l'installation de machines automatiques d'affranchissement dans les bureaux de poste.

de responsabilité intellectuelle du métier, c'est-à-dire la maîtrise des ressources documentaires et leur promotion. La qualité d'une collection ne peut être appréciée qu'au moyen d'une solide culture générale constamment avivée et enrichie par la connaissance du public. Sa pertinence ne peut reposer que sur la conscience que les bibliothécaires ont de la responsabilité qu'implique leur fonction vis-à-vis de la cité. Un management public bien entendu ne fait que mettre à nu le contenu et la portée sociale des objectifs et de leurs résultats.

C'est pourquoi l'organigramme de service est aux antipodes d'une organisation tayloriste. Il s'appuie sur une mobilité des affectations d'accueil réparties sur les trois postes qui desservent l'ensemble du bâtiment. Destiné à traiter la diversité des aspects, des besoins et des comportements du public, il favorise la solidarité du personnel dans le fonctionnement de l'ensemble du service et sa perception de l'ensemble des ressources de l'équipement. Mais cette polyvalence apparente se double d'un partage méthodique des responsabilités d'acquisition, d'élimination et de conservation. L'organisation du travail est ainsi répartie en tranches disciplinaires définies grâce à la mise en forme de la politique documentaire, pilotées et évaluées à l'aide de tableaux de bord. La programmation s'efforce en cela de favoriser la simplicité dans le fonctionnement courant et la rigueur dans la recherche de la pertinence de la politique documentaire.

Un tel choix n'aurait cependant pas été possible sans le concours et l'adhésion d'un personnel plus sensible à la reconnaissance de ses qualités intellectuelles que soucieux de s'enfermer dans des habitudes ou de s'isoler dans des domaines réservés. La qualité des ressources humaines dont dispose la bibliothèque de Fresnes est, en effet, la donnée qui permet de fonder les plus grands espoirs sur le succès de ce projet.

Février 1994

BIBLIOGRAPHIE

1. Meny, Yves ; Thoening, Jean-Claude, *Politiques publiques*, Paris, PUF, 1989 (Thémis).

2. Giappiconi, Thierry, « Pourquoi actualiser le manifeste de l'Unesco sur les bibliothèques publiques ? », *Booklet 4*, Ifla, Conférence générale de Barcelone, 1993.

3. Conseil supérieur des bibliothèques, *Charte des bibliothèques : rapport du président André Miquel pour l'année 1991*, Paris, Association du Conseil supérieur des bibliothèques.

4. Santo, Viriato Manuel ; Verrier, Pierre-Eric, *Le management public*, Paris, PUF, 1993 (Que sais-je, 2724).

5. *Planning & role setting for public libraries : a manual options and procedures* / prepared for the public library development program

by Charles R. McClure, Anny Owen, Douglas L. Zweizig..., American Library Association, 1987.

6. Bisbrouck, Marie-Françoise, *La bibliothèque dans la ville : concevoir - construire - équiper (avec vingt réalisations récentes)*, Paris, éd. du Moniteur, 1984.

7. *Cahier des charges pour la reconstruction de la Bibliothèque municipale : programme qualitatif*, Fresnes, Ville de Fresnes, 1992.

8. Ekizian, Jacqueline ; Druet, Nicole ; Vuillaume, Josette, *Langues vivantes et bibliothèques publiques*, Paris, Bibliothèque publique d'information, 1990 (Dossiers techniques).

9. Bernard, Yvonne, *La France au logis, architecture et recherche*, Liège, P. Mardaga, citée par Mariella Righini « Quand les Français font tourner les tables », *Le Nouvel Observateur*, n° 1505 du 7 au 13 octobre 1993.