

# Bibliothèque(s)

71/72  
DÉCEMBRE  
2013



## BIBLIOTHÉCAIRES ET DÉCIDEURS

Bibliothécaires et décideurs : dissonances

et convergences, par Anne Verneuil **1** Sommaire **2** Bibliobréves **4** **8** Élus et fonctionnaires : une cohabitation permanente, par Denys Lamarzelle **14** Petits enseignements des relations entretenues par un conseiller pour le livre et la lecture de la Drac avec les élus de sa région, par Bernard Démay **17** Le temps de la confiance, entretien avec Georges Perrin **20** Universités et collectivités territoriales : deux régimes politiques différents, par Dominique Lahary et Christophe Pérales **24** Des élus vus par des bibliothécaires..., par Dominique Lahary **27** L'écharpe et la douchette, par Simone Faulhaber et Alain Rouxel **33** Un concert d'orchestre. Chacun à sa place, rien que sa place, toute sa place, entretien avec Françoise Legendre et Françoise Navarro **35** Du projet politique au projet de service : partager pour piloter, par Anne Verneuil **39** Un projet d'établissement à l'épreuve. La médiathèque de Saint-Jean-de-Braye, 20 ans et après ?, par Valérie Bongibault **43** Tous au diapason. Une mise en réseau réussie : Au fil des pages en Yvelines, entretien avec Marie-Laure Roquette et Elvira Neto **47** Un réseau sans tête, auquel manque du corps. Histoire d'un projet inabouti, par Lady B **51** Décideurs et bibliothécaires à l'heure du web et de la loi LRU, par Christophe Pérales **54** Un point de vue syndical, par Béatrice Bonneau **57** L'université de La Rochelle, ou le meilleur des mondes ?, par Olivier Caudron **59** Bibliothécaires et décideurs dans l'université : et au niveau national ?, par Marie-Dominique Heusse **61** Regards croisés. De la bibliothèque à la direction générale des services, entretien avec Olivier Tacheau et Jean-Michel Paris **63** Des cadres dirigeants territoriaux vus par des bibliothécaires..., par Dominique Lahary **66** Les élus et la bibliothèque départementale..., par Laetitia Bontan **71** Bibliothécaires et décideurs. En médiathèques de comités d'entreprise, par Philippe Pineau **75** À votre écoute – le Comité d'éthique de l'ABF, par Gérard Briand **79** Échangeons nos lunettes, par Nicole Larderet **80** Le bénéfice de la relation directe. Politiques et bibliothécaires en Suisse, par Jean-Philippe Accart **83** L'élu, le décideur et la bibliothécaire. Des femmes comme les autres, par Xavier Galaup **86** Actualités de l'ABF • Les gens • En bref **88** Reportage • Agglo : la bonne échelle ? Lecture publique et intercommunalité, par Anne Verneuil **93** Bibliomonde • Les bibliothèques grecques dans la crise économique, par Georgios Glossiotis et Christina Kyriakopoulou • Surprises à Singapour. Vue cavalière de ses bibliothèques publiques, par Amandine Jacquet **96** Espace et architecture • La bibliothèque de Stuttgart : une bibliothèque à face multiple, par Joëlle Buch **103** En route pour l'Ifla, Lyon 2014, par Danielle Chantereau et Ioana-Camelia Enescu **106** Les bibliothèques exposent **109** Notes de lecture Comment la parole... [Histoires de lecteurs] • Dictionnaire du Livre de jeunesse • Escapes en littérature de jeunesse • Livres faits par des artistes & livres d'artiste et Livres d'artistes & artistes du livre • Baudelaire le musicien • **110**

# Participez au Congrès mondial IFLA\* des bibliothèques et de l'information

*"Bibliothèques, Citoyenneté, Société : une confluence vers la connaissance"*



Image © Jack Leone

**IFLA  
2014  
LYON**

Congrès Mondial des Bibliothèques  
et de l'Information  
80<sup>e</sup> Conférence et Assemblée  
générale de l'IFLA  
16-22 août 2014 Lyon

contact.wlicifla2014@gmail.com  
Facebook : IFLA WLIC 2014 Lyon  
<http://wlic.ifla.org/ifla80>

\*International Federation of Library Associations and Institutions /  
Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques



## Éditorial

Le numéro que vous tenez entre vos mains, ô abonné à *Bibliothèque(s)*, est à lire et relire sans relâche, tant il aborde un aspect fondamental et à la fois relativement négligé de notre métier. Notre expertise bibliothéconomique, nous l'avons acquise par formation, par expérience ; le catalogage, la politique d'acquisitions, l'informatisation documentaire ou même le numérique n'ont plus de mystères pour nous. Peut-on en dire de même des relations avec les décideurs ? J'en doute. Certes les formations existent à présent, mais le vécu des uns et des autres semble montrer qu'il nous reste fort à faire pour maîtriser cette dimension incontournable du métier.

Ce que vous allez lire, dans ce dossier coordonné par un Dominique Lahary fraîchement retraité mais jamais inactif, est extrêmement instructif et, en même temps, révélateur du chemin qui nous reste à parcourir. Il n'y a pas d'êlu ni de directeur parfait, mais le bibliothécaire ne l'est pas non plus et sa responsabilité est fondamentale dans les relations qu'il va nouer avec les premiers. Plusieurs postures ou états m'ont frappée à la lecture de ces pages : bien sûr la souffrance ou les difficultés exprimées par certains collègues, mais aussi l'implication de ceux qui s'inscrivent dans les politiques de leur collectivité ou de leur université. Ces derniers parviennent à poser (et non imposer) leur expertise et à rendre visible la bibliothèque pour qu'elle compte aux yeux des élus qui sont légitimes pour décider. Rien de facile, il existe des situations où le respect, le professionnalisme et l'empathie ne suffisent pas à abolir des obstacles souvent très solides. Convaincre, mais pas donner de leçons, se mettre à la place de l'autre, mais ne jamais prendre sa place, telles sont en tout cas les recettes que nous recommandent les auteurs des articles.

Un petit passage par l'Allemagne, la Grèce et l'Asie vous donnera des nouvelles des collègues étrangers... pas si éloignés de nous que cela. Et pendant que la période d'achat des cadeaux de fêtes bat son plein, que les rennes piaffent en attendant de faire leur tournée, l'ABF se positionne pour le respect des droits fondamentaux des lecteurs dans un environnement numérique. Une mobilisation qui ne fait que commencer, car notre association relaiera une grande campagne d'Eblida à ce sujet en 2014.

D'ici là, tout le bureau national de l'ABF vous souhaite de belles fêtes, blotti au chaud contre son cervidé préféré, avec qui son livre, son film, sa musique, son appli... Profitez de la trêve pour souffler un peu, 2014 se profile avec beaucoup d'activités à l'horizon !

Anne VERNEUIL

Publication paraissant depuis 1907.

Éditée par l'**Association des bibliothécaires de France**

31, rue de Chabrol – 75010 Paris

Téléphone : 01 55 33 10 30

Télécopie : 01 55 33 10 31

info@abf.asso.fr

www.abf.asso.fr

### Directrice de la publication

Anne Verneuil

### Rédacteur en chef

Philippe Levreaud

redaction@abf.asso.fr

### Coordination du dossier

Dominique Lahary

### Comité éditorial

Gérard Briand, Grégory

Colcanap, Bernard Démay,

Lionel Dujol, Bernard Huchet,

Amandine Jacquet, Jean Mallet,

Véronique Mesguich, Bernard

Mnich, Anne Verneuil.

### Responsable de rubrique

*Les bibliothèques exposent*

Nicole Picot

### Publicité

Christine Guyot

Téléphone : 06 26 64 91 68

christine.guyot5@gmail.com

### Diffusion

ABIS

Téléphone : 01 55 33 10 30

Télécopie : 01 55 33 10 31

### Maquette

M.-C. Carini et Pictorus

### Mise en pages

Éditions de l'Analogie

### Abonnements 2014

abis@abf.asso.fr / 01 55 33 10 30

Individuel : 42 € – Collectivités :

France 85 € / Étranger 95 €

Commission paritaire

n° 1114G82347

ISSN : 1632-9201

ISSN en ligne : 2270-4620

Dépôt légal : décembre 2013

Impression : Jouve, Paris

*Bibliothèque(s)*

REVUE DE L'ASSOCIATION

DES BIBLIOTHÉCAIRES DE FRANCE

est analysée dans la base Pascal

produite par l'Inist et dans la base Lisa.

**Couverture** : Dominique Lesparre, maire de Bezons (95) et Xavier Péricat, représentant le président du conseil général, inaugurent la médiathèque Guy de Maupassant en octobre 2013.

© Ison

### Au sommaire des prochains numéros de *Bibliothèque(s)*

- n° 73 : Métiers et compétences – 30 mars 2014
- n° 74/75 : Coopération internationale – 31 juillet 2014
- n° 76 : Les biens communs – 15 octobre 2014
- n° 77 : Bibliothèques et politique – 31 décembre 2014



# Sommaire

## 4 Bibliobréves

### Dossier **BIBLIOTHÉCAIRES ET DÉCIDEURS**

- 8 Bibliothécaires et décideurs : dissonances et convergences,  
par DOMINIQUE LAHARY
- 14 Élus et fonctionnaires : une cohabitation permanente, par DENYS LAMARZELLE
- 17 Petits enseignements des relations entretenues par un conseiller pour le livre  
et la lecture de la Drac avec les élus de sa région, par BERNARD DÉMAY
- 20 Le temps de la confiance, entretien avec GEORGES PERRIN
- 24 Universités et collectivités territoriales : deux régimes politiques différents,  
par DOMINIQUE LAHARY et CHRISTOPHE PÉRALES
- 27 Des élus vus par des bibliothécaires..., par DOMINIQUE LAHARY
- 33 L'écharpe et la douchette, par SIMONE FAULHABER et ALAIN ROUXEL
- 35 Un concert d'orchestre. Chacun à sa place, rien que sa place, toute sa place,  
entretien avec FRANÇOISE LEGENDRE et FRANÇOISE NAVARRO
- 39 Du projet politique au projet de service : partager pour piloter, par ANNE VERNEUIL
- 43 Un projet d'établissement à l'épreuve. La médiathèque de Saint-Jean-de-Braye,  
20 ans et après ?, par VALÉRIE BONGIBAULT
- 47 Tous au diapason. Une mise en réseau réussie : Au fil des pages en Yvelines,  
entretien avec MARIE-LAURE ROQUELLE et ELVIRA NETO
- 51 Un réseau sans tête, auquel manque du corps. Histoire d'un projet inabouti,  
par LADY B
- 54 Décideurs et bibliothécaires à l'heure du web et de la loi LRU,  
par CHRISTOPHE PÉRALES
- 57 Un point de vue syndical, par BÉATRICE BONNEAU
- 59 L'université de La Rochelle, ou le meilleur des mondes ?, par OLIVIER CAUDRON
- 61 Bibliothécaires et décideurs dans l'université : et au niveau national ?,  
par MARIE-DOMINIQUE HEUSSE
- 63 Regards croisés. De la bibliothèque à la direction générale des services,  
entretien avec OLIVIER TACHEAU et JEAN-MICHEL PARIS

#### Liste des annonceurs

- |              |                              |                           |                              |
|--------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| • Ifla       | 2 <sup>e</sup> de couverture | • ABIS                    | 3 <sup>e</sup> de couverture |
| • Metalundia | p. 25                        | • La Gazette des communes | 4 <sup>e</sup> de couverture |
| • SNI        | p. 49                        |                           |                              |



- 66 Des cadres dirigeants territoriaux vus par des bibliothécaires...,  
par DOMINIQUE LAHARY
- 71 Les élus et la bibliothèque départementale..., par LAETITIA BONTAN
- 75 Bibliothécaires et décideurs. En médiathèques de comités d'entreprise,  
par PHILIPPE PINEAU
- 79 À votre écoute – le Comité d'éthique de l'ABF, par GÉRARD BRIAND
- 80 Échangeons nos lunettes, par NICOLE LARDERET
- 83 Le bénéfice de la relation directe. Politiques et bibliothécaires en Suisse,  
par JEAN-PHILIPPE ACCART
- 86 L'élu, le décideur et la bibliothécaire. Des femmes comme les autres,  
par XAVIER GALAUP

## **Actualités de l'ABF**

- 88 *Les gens. En bref*

## **Reportage**

- 93 Agglo : la bonne échelle ? Lecture publique et intercommunalité,  
par ANNE VERNEUIL

## **Bibliomonde**

- 96 Les bibliothèques grecques dans la crise économique,  
par GEORGIOS GLOSSIOTIS et CHRISTINA KYRIAKOPOULOU
- 101 Surprises à Singapour. Vue cavalière de ses bibliothèques publiques,  
par AMANDINE JACQUET

## **Espace et architecture**

- 103 La bibliothèque de Stuttgart : une bibliothèque à face multiple,  
par JOËLLE BUCH

## **En route pour l'Ifla, Lyon 2014**

- 106 Ifla 2014 : participer, intervenir, candidater,  
par DANIELLE CHANTEREAU et IOANA-CAMELIA ENESCU

## **Les bibliothèques exposent**

### **Notes de lecture**

- 110 *Les bibliothèques dans le monde*  
*Comment la parole... [Histoires de lecteurs]*, par PIERRE DANA
- 110 *Boîte à idées, boîte à outils*  
*Dictionnaire du Livre de jeunesse*, par CHRISTA DELAHAYE • *Ecales en littérature de jeunesse*, par PHILIPPE LEVREAUD • *Livres faits par des artistes & livres d'artiste* et *Livres d'artistes & artistes du livre, 2*, par PIERRE DANA
- 112 *Premiers pas*  
*Baudelaire le musicien*, par P.-L. RENOUE

*Les opinions exprimées dans Bibliothèque(s) n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.*



• **23 janvier, Paris (75)** : « Numérique et handicaps : nos données sont-elles accessibles ? », journée d'étude organisée par la Fédération des utilisateurs de logiciels pour bibliothèque, documentation et information (Fulbi) à la médiathèque Marguerite Duras (Paris, XX<sup>e</sup>) : avec Claire Scopsi (CNAM-INTD), Vanessa van Atten (SLL), Hélène Kudzia (méd. Marguerite-Duras), Olivier Nourry (Qeios), Denis Boulay (Brailenet/Accessiweb), Anne Laurence Gautier, David Filippo (Bib. Chaptal), Elise Chapoy, Yanick Ngan (Sciences-Po), et un animateur du blog Accessiblog. Journée gratuite (inscription obligatoire).  
Progr. complet, rens. et inscr. : [www.fulbi.fr/?q=content/journee-fulbi-du-23-janvier-2014](http://www.fulbi.fr/?q=content/journee-fulbi-du-23-janvier-2014)

• **13 et 14 février, Montpellier (34)** : « Les fondamentaux de la bibliothèque publique », journées « Bibliothèque dans la cité » organisées à la Médiathèque centrale d'agglomération Émile-Zola en partenariat avec la BPI. Progr. et rens. : [www.bpi.fr/fr/professionnels/formation\\_professionnelle/journees\\_d\\_etude.html](http://www.bpi.fr/fr/professionnels/formation_professionnelle/journees_d_etude.html)

• **17 mars, Saint Gilles (30)** : journée « Contes et bilinguisme » co-organisées à la médiathèque Émile-Cazelles par la DLL du Gard et l'association LR2L dans le cadre du festival Palabrages mis sur pied par l'association Caravaunage. [www.biblio.gard.fr](http://www.biblio.gard.fr) / [www.lr2l.fr/](http://www.lr2l.fr/)

• **17 et 18 mars, Rennes (35)** : Rencontres nationales des bibliothécaires musicaux 2014 organisées par l'ACIM sur le thème « La bibliothèque musicale et l'éducation artistique et culturelle », à la MJC Antipode : conférence, tables rondes, ateliers, assemblée générale de l'ACIM, poster sessions...  
Progr. complet, rens. et inscr. : [www.acim.asso.fr](http://www.acim.asso.fr)

• **20 mars, Sète (34)** : « Travailler ensemble autour des mots », journée professionnelle organisée par la Caravane des dix mots. Elle sera l'occasion de réunir les professionnels, bibliothécaires, médiateurs, auteurs que le projet fédère et de partager les expériences. [www.caravanedesdixmots.com](http://www.caravanedesdixmots.com)

## En vrac

### LIBER 2014



Le 43<sup>e</sup> congrès annuel de la Ligue européenne des bibliothèques de recherche, Liber 2014, se tiendra à Riga, en Estonie, du 2 au 5/07/2014. L'appel à candidatures pour des posters et communications a été lancé auprès des bibliothécaires européens.

Le séminaire Leadership (30/06-1/07/2014) qui lui est associé, organisé sous la houlette de Julien Roche (cf. *Bibliothèque(s)*, n° 70, p. 71), est spécialement destiné aux directeurs ou futurs directeurs de bibliothèques. Il se déroule en trois volets sur deux ans et comprend des rendez-vous lors de deux conférences annuelles de Liber entrecoupés de réalisations pratiques, afin de permettre aux directeurs ou futurs directeurs d'acquérir des bases communes et solides en management, finances, gestion de projet à l'échelle d'une structure entière... en un mot, consolider ou acquérir des connaissances et compétences en gestion de la responsabilité. Le Cfibd soutient activement la participation de collègues français à Liber : chaque année, il finance des bourses pour prendre part au congrès. Candidatez avant le 31/01/2014. Rens. : [www.cfibd.fr](http://www.cfibd.fr), ou <http://cfibd.fr/LIBER-cfibd.html>  
Cfibd : Comité français international bibliothèques et documentation c/o ABF  
31 rue de Chabrol 75010 Paris

### L'EUROPE EST À LA POÉSIE

Du 15 au 23/03/2014, pas moins de 45 communes et leurs bibliothèques se sont associées à 27 collèges de l'Eure pour faire « Place à la Poésie », une manifestation mise en œuvre par le département de l'Eure avec le concours du théâtre Éphéméride dans le cadre du Printemps des poètes, pour donner à entendre de la poésie classique et contemporaine lors de nombreuses animations portées par les comédiens du Théâtre : cafés des poètes, Brigades d'intervention poétique, lectures, récital autour de l'œuvre de Louise de Vilmorin, correspondances et rencontres avec des poètes (B. Ascal, S. Bataillon, E. Azam, A. Gellé, O. Bosquet, G. Decourt et M. Thion), ateliers d'écriture et spectacle Fabulab par la Cie Skald. Rens. : Tél. 02.32.31.95.35

### COMMENT LA PAROLE...



Sophie Robin, metteuse en scène et comédienne se pose des questions sur l'utilité des bibliothèques. Elle orchestre une enquête, qui devient un spectacle, avec le collectif Je suis noir de monde, et un livre à six mains, *Comment la parole...* Le livre est chroniqué ici même, dans nos notes de lecture (p. 110) où l'ensemble du projet est détaillé. Quant au spectacle, adaptable à tout espace et donc à toute bibliothèque, on peut obtenir tous les renseignements nécessaires (et le dossier) auprès de :

Annabelle Eyboullet :  
[a.eyboullet@jesuisnoirdemonde.com](mailto:a.eyboullet@jesuisnoirdemonde.com)  
Tél. 06 74 80 35 78  
[jesuisnoirdemonde@gmail.com](mailto:jesuisnoirdemonde@gmail.com)  
com / Tél. 09 53 79 65 26

### CARTON, FER ET COTON



Depuis le 23/11 et jusqu'au 26/01/2014, l'Espace multimédia Gantner, à Bourgogne (Territoire de Belfort) est investi des architectures poétiques et sonores des installations de Zimoun, artiste sonore venue de Suisse qui, à partir de matériaux bruts (carton, fil de fer, coton...) joue la répétition hypnotique du mouvement et de sa multiplication. Une invitation à méditer en s'affranchissant des repères spatio-temporels. L'exposition est proposée par Urban Sound dans le cadre du projet Triptic 2013-2014 développé avec la Fondation Pro Helvetia. Rens. : Tél. 03 84 23 59 72  
[www.espacemultimediagantner.cg90.net](http://www.espacemultimediagantner.cg90.net)

### LES ENRAGÉS PATRIMOINE NATIONAL

La Cité des mémoires étudiantes, installée à Aubervilliers (93), a signé le 10/06 dernier une convention de partenariat avec le Service interministériel des Archives de France (MCC), reconnaissant les archives militantes étudiantes comme faisant

partie intégrante du patrimoine national et favorisant la conservation et la communication des fonds d'archives de dimension nationale. Celles-ci seront conservées aux Archives nationales, à Pierrefitte-sur-Seine.

Une journée d'étude « Archives et mémoires étudiantes » a réuni l'ensemble des partenaires institutionnels, associatifs, étudiants, scientifiques le 13/12 afin de présenter les premières réalisations et d'envisager d'autres projets communs et de prolonger le partenariat avec les Archives de France et les Archives nationales par la multiplication de partenariats régionaux.

#### ■ CUNLHAT À L'HEURE DE LA MÉDIATION NUMÉRIQUE

Dans le cadre de l'expérimentation autour des ressources et supports numériques conduite par le conseil général du Puy-de-Dôme, les bibliothécaires bénévoles et la salariée de Cunlhat (63), avec le soutien des médiateurs numériques du Puy-de-Dôme et de l'Association des bibliothécaires du Livradois-Forez (ABLF), ont réalisé leur premier webdocumentaire. Il s'agissait de collecter diverses ressources multimédias (images, vidéos, photos et enregistrements sonores) grâce aux tablettes, puis de les monter et de les mettre en ligne à l'aide du médiateur numérique de l'ABLF. La dernière phase consistera à produire des tutoriels vidéo qui serviront de supports pour assurer le transfert de compétences entre les médiateurs numériques et les bibliothécaires.  
<http://vimeo.com/76945084>

#### ■ GRAND PRIX LIVRES HEBDO DES BIBLIOTHÈQUES FRANCOPHONES 2013

Présidé par Dany Laferrière, le 4<sup>e</sup> Grand Prix Livres

Hebdo a été remis le 3 décembre lors d'une cérémonie solennelle à la Bibliothèque du Sénat. Outre l'écrivain canadien, le jury, qui a délibéré le 21 novembre dernier, comprenait Olivier Bétourné (P-DG du Seuil), Françoise Dury (dir. de la Bibliothèque de Namur, Belgique, et présidente de l'APBD), Françoise Legendre (dir. des BM du Havre, lauréates 2012), Dominique Lahary (dir.-adj. de la bibliothèque départementale du Val-d'Oise), Sylviane Friederich (La Librairie, Morges, Suisse), le sociologue Claude Poissenot, ainsi que Christine Ferrand et Laurence Santantonios (*Livres Hebdo*).

**Grand prix** : le réseau des Médiathèques de Saint-Quentin-en-Yvelines qui, selon Claude Poissenot « *incarne la vie* ». Le jury a salué « *un travail de fond (...) qui vise à reformuler le service des bibliothèques à partir de la population à desservir.* » – **Prix de l'accueil** : la ludo-médiathèque de Fosses (Val-d'Oise) qui, dans une commune de 9 500 hab., « *place le jeu au cœur de son action sans que cela n'enlève rien au livre* » a noté Dany Laferrière. – **Prix de l'animation** : le réseau des bibliothèques de Montréal (Québec) pour son « *Club des irrésistibles* », un club de lecture qui a réuni 30 000 visiteurs et rassemble 200 lecteurs chaque semaine autour de multiples initiatives. – **Prix de l'Espace intérieur** : la médiathèque du Marsan (Mont-de-Marsan, Landes) pour son nouveau bâtiment de 4750 m<sup>2</sup>, carré et tout en transparence, organisé autour d'un patio reprenant la forme des feuilles d'acanthe de Matisse et déjà salué par un Emirate Glass Leaf Award comme « *un des plus beaux édifices publics du monde* ». – **Prix de l'innovation** : la Médiathèque L'Écho, au Kremlin-Bicêtre (Val-de-Marne) pour son entreprise de « *réinvention du métier de bibliothécaire* », reconsidéré sous l'angle de la médiation. – **Coup de cœur** : la médiathèque Phileas Fogg de Saint-Aubin-du-Pavail (Ile-et-Vilaine), pour le dynamisme de l'équipe de cette petite commune de 744 hab. (une salariée et 15 bénévoles) qui a transformé ses 160 m<sup>2</sup> en « *rendez-vous incontournable du village* » et peut s'enorgueillir de son taux de 47 % d'inscrits.



© Olivier Dion



En h., Dany Laferrière remet le Grand prix 2013 au réseau des Médiathèques de Saint-Quentin-en-Yvelines – En b., Le Coup de cœur 2013 revient à la méd. Phileas Fogg à Saint-Aubin-du-Pavail.

#### ■ LUÇON LA TÊTE DANS LES ÉTOILES



La médiathèque intercommunale Pierre-Menanteau de Luçon (Vendée) organise sa 14<sup>e</sup> Semaine du livre Jeunesse (24-30/03/2014) sur une thématique de rêve : « *La tête dans les étoiles* ». Autour

d'une trentaine d'auteurs et illustrateurs invités et d'une librairie de 6 000 titres, la Semaine du livre Jeunesse se décline un programme d'animations pour toute la famille et les professionnels du livre et de la jeunesse. Deux journées professionnelles sont programmées les 26 et 27 mars dans le cadre de cette manifestation, « *Autour de l'imaginaire dans la construction de l'enfant* » (mer 26/03) et « *Autour du livre atypique – Zoom sur deux maisons d'édition : La souris qui raconte (édition numérique) et La Maison est en carton (édition tournée vers l'image)* » (jeu 27/03). Progr. complet: [www.livre-jeunesse-lucon.com](http://www.livre-jeunesse-lucon.com)

Rens. : [mediatheque@paysnedelamer.fr](mailto:mediatheque@paysnedelamer.fr)  
Tél. 02 51 56 10 09

#### International

##### ■ GIGANTESQUE ALGER

C'est début 2014 que les travaux de la Bibliothèque arabo sud-américaine devraient débiter à Zeralda dans la banlieue sud-ouest d'Alger. Elle accueillera un auditorium, une salle d'exposition, un restaurant et un lieu d'hébergement sur 40 000 m<sup>2</sup> de superficie. Au total, 30 mois de chantier et 800 000 € de budget. L'établissement sera le dernier bâtiment signé par l'architecte Oscar Niemeyer.





► 8/9



► 15





▶ 35



▶ 55



▶ 57



▶ 72



## Bibliothécaires et décideurs

Dans un précédent dossier, nous nous étions efforcés de situer la bibliothèque dans le champ du service public : c'était, avant d'enregistrer leur traduction concrète dans l'espace et les services de la bibliothèque, avoir d'abord affaire à des concepts.

Mais ceux-ci, pour s'incarner, requièrent des forces vives. S'interroger, comme nous le faisons ici, sur les rapports entretenus par les bibliothécaires avec « leurs » décideurs, c'est donc renverser la perspective : ramener, sur le terrain des sensibilités, la politique publique, ses exigences, les idées qui l'animent, les programmes qui les transcrivent, à hauteur des hommes – souvent des femmes – qui conseillent, proposent, décident et mettent en œuvre.

Comment se perçoivent, s'évaluent, s'adaptent – ou non – ceux qui, élus, professionnels, doivent surmonter les différences d'horizons, de positions, de fonctions, de temporalités, travailler ensemble à la réussite d'un projet qui les concerne tous... de façon différente ? Car les contextes d'une petite bibliothèque, d'un réseau, d'un grand établissement, d'une BU, d'une BDP, ou encore d'une bibliothèque de comité d'entreprise, engagent sous ce rapport comme sous d'autres des problématiques différentes. Partout toutefois s'impose un cadre de relations formalisées, entre devoirs et obligations d'un côté, compétences et expertise de l'autre, avec, en point de mire idéal, la reconnaissance mutuelle de la légitimité de chacun, bibliothécaires ou élus...

Le respect des réalités de terrain supposait que l'on ne s'en tienne ni aux idéaux poursuivis ni aux débordements constatés mais que se lise cette diversité de situations qui seule rendrait convaincante l'appel au dialogue qui faufile ce dossier en tous sens.

DOMINIQUE LAHARY  
Ex-directeur de la BDP du Val d'Oise  
Ex-vice-président de l'ABF



## Bibliothécaires et décideurs :

Où l'on verra pourquoi et comment, dans les collectivités territoriales, bibliothécaires et décideurs ont chacun leur point de vue et comment on peut mettre toutes les chances de son côté pour les rapprocher.

# dissonances et convergences

**V**al d'Oise, mai 2013. En conclusion d'un jury d'architecture réuni pour un projet de médiathèque intercommunale, un président de communauté d'agglomération, qui a activement mené des débats ayant bénéficié d'apports de bibliothécaires mais aussi d'architectes et de responsables techniques, déclare : « *Le rôle des professionnels c'est de proposer, celui des élus est de décider. Nous avons abouti à un bon choix et nous avons bien travaillé ensemble.* »

Lyon, juin 2013. La table ronde inaugurale du congrès de l'ABF réunit des décideurs : un maire adjoint, un président de conseil général, un président d'université. Après avoir entendu les trois intervenants, un bibliothécaire lève le doigt et explique en substance que tout ça est trop beau : « *Ah, si tous les élus étaient comme vous !* »

Entre ces deux anecdotes, tout le spectre des situations possibles. Mais quelles constantes dégager ?

### UNE AFFAIRE DE POSITIONNEMENT<sup>1</sup>

Prenons une série de postures de bibliothécaires, et ce qu'elle ne peut manquer de susciter chez l' élu ou le supérieur hiérarchique :

Posture du bibliothécaire	Posture du décideur
Je sais, lui ne sait pas.	Il me prend pour un imbécile. Je ne comprends pas ce qu'il dit.
J'ai des objectifs, l'autre n'en a pas.	Il a des objectifs qui ne sont pas les miens.
J'ai à me défendre contre lui.	Il est sur la défensive. Je m'en méfie.
Mon professionnalisme n'est pas reconnu.	Je ne comprends pas ses qualifications.
Mon activité est méconnue.	Je ne sais pas ce qu'il fait.
J'appartiens à une communauté, les bibliothécaires.	Les bibliothécaires sont des gens particuliers.
Mes seuls appuis sont à l'extérieur : collègues, associations, Drac...	Il n'est pas intégré à la collectivité.

Ces différentes postures relèvent d'un *positionnement extérieur* : nous ne sommes pas dans la collectivité, tout notre système de légitimité lui est extérieur. Quand on se vit ainsi comme extérieur, on est bien évidemment perçu comme tel.

1. Le contenu des deux premières parties de cet article est issu d'une formation sur la relation avec les élus que j'ai animée dans les années 1990 à la Bibliothèque départementale du Val d'Oise. Je l'ai réutilisé à de nombreuses reprises, par exemple lors d'une intervention à la Bibliothèque départementale d'Eure-et-Loir le 28 mai 2008 : [www.lahary.fr/pro/2008/lahary-elusbibliothe-caires.ppt](http://www.lahary.fr/pro/2008/lahary-elusbibliothe-caires.ppt).



© Yohann Legrand



Un autre positionnement est possible, intégré à la collectivité. On peut le formuler ainsi :

Posture du bibliothécaire	Posture du décideur
Je connais ma partie mais pas la sienne. Il peut m'apprendre sur ma partie.	Il m'apprend. Je lui apprends.
Je recherche des objectifs communs.	Il a des objectifs qui rejoignent les miens.
Je m'efforce de le convaincre.	Il sait défendre son point de vue.
J'appartiens à une communauté : ma collectivité.	Il est intégré à la collectivité.
Je fais reconnaître mon professionnalisme par ma participation à l'œuvre commune.	Je lui rends compte de mon professionnalisme.
Je fais peu à peu connaître mon activité.	Je me rends compte peu à peu de ce qu'il fait.
Je cherche des appuis au sein de la collectivité.	Il est intégré à la collectivité.

C'est ce que j'appelle la *positionnement intégré*. Il permet à l'interlocuteur, élu ou cadre dirigeant, de nous reconnaître comme un des siens, comme un agent de la collectivité parmi d'autres. Comme un contributeur.

Bien sûr, le positionnement extérieur est fréquent, spontané. Cela s'observe surtout dans les professions à forte identité, dotées de réseaux professionnels solides et de systèmes propres de légitimation, comme les bibliothécaires ou les travailleurs sociaux.

Je vois deux indices révélant cette posture spontanément extérieure. Le premier est le mot « tutelle » qui désigne la collectivité dont on fait partie comme une instance différente<sup>2</sup>. Le second est le mot « partenariat » pour désigner indifféremment la collaboration avec d'autres services municipaux et avec des entités extérieures, par exemple des associations<sup>3</sup>. Dans une collectivité, c'est le mot « transversalité » qui désigne le travail entre ses propres services. Même si les formes humaines de coopération se ressemblent, la signification institutionnelle est radicalement différente. Toute collectivité a intérêt à faire progresser la transversalité, même si elle est contrariée par les organigrammes pyramidaux.

La bibliothèque est trop souvent pensée et représentée comme un organisme autonome, comme un centre autour duquel gravitent des entités mises sur le même plan, avec qui entrer en partenariat, y compris les décideurs.

2. Voir mon billet du 8/11/2011, « À bas tes tutelles », <http://lahary.wordpress.com/2011/06/08/a-bas-les-tutelles>

3. Voir mon « Esquisse d'une théorie du partenariat », 2005 : [www.adbdp.asso.fr/spip.php?article430](http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article430)

Adopter un positionnement intégré, ce n'est pas céder ni se faire écraser. C'est la seule chance d'être reconnu et d'avoir une influence. Le positionnement extérieur, lui, entraîne une influence nulle. Car on ne peut être reconnu comme interlocuteur que dans le système de référence de l'autre.

## DEUX ESPACES-TEMPS

Le décideur comme le bibliothécaire ont de parfaites raisons de se trouver grands et de trouver l'autre petit. Ils ont chacun raison... de leur point de vue.

Le bibliothécaire se sent grand par ses réseaux et ses références. Songez donc : il bénéficie d'une presse professionnelle, de publications spécialisées, d'associations actives (il y a même une Internationale, l'Ifla !), de textes sacrés qu'il peut brandir à loisir : le *Code de déontologie* de l'ABF, la *Charte des bibliothèques* du Conseil supérieur éponyme, et même, excusez du peu, le *Manifeste de l'Unesco sur la bibliothèque publique*. Tandis que l'élu ou le DGS n'évolue que dans le périmètre étroit de la commune ou de l'intercommunalité.

Mais l'élu ou le DGS, eux, ont à brasser l'ensemble des dossiers municipaux ou intercommunaux, à gérer des urgences, à arbitrer sans cesse. Leurs interlocuteurs sont multiples et pressants. La bibliothèque, quelque considération que l'on puisse nourrir pour ce type d'établissement, n'est qu'un service parmi d'autres, ne représente qu'un segment parmi d'autres des politiques publiques locales.

À ces deux espaces si différents répondent deux principes de légitimité parfaitement distincts. D'un côté, une légitimité technique, disons plutôt professionnelle, tissu serré de normes, de pratiques, de valeurs formant un tout solide, pour ne pas dire rigide, qui paraît s'imposer au décideur sans qu'il ait prise sur lui. De l'autre une légitimité démocratique, issue du suffrage universel, mais à échéance courte (un mandat de six ans), nonobstant les phénomènes de longévité au pouvoir.

Mais le temps, c'est aussi la frustration continue du professionnel qui attend. Il a remis des rapports, formulé des propositions, et il a le sentiment que c'est oublié, ignoré, pas même perçu. Et soudain, ça y est, la décision est prise, ou bien il faut la préparer, et c'est tout de suite, que dis-je, c'est pour hier. C'est « TTU » (très très urgent). Non vraiment, ils exagèrent, ce n'est pas normal. On ne peut pas travailler dans ces conditions. Et pourtant si ! L'occasion est venue, il faut la saisir sinon elle est perdue. C'est que le professionnel est dans son sujet chaque



## LES ASSOCIATIONS D'ÉLUS, DES PARTENAIRES ESSENTIELS

**Les relations entre bibliothécaires et décideurs, ce sont aussi des relations entre associations. Dans le cadre de l'ABF, de l'ADBDP et de l'IABD, j'ai eu la chance d'entretenir des relations avec des élus dans le contexte associatif et je puis témoigner de l'utilité et de l'intérêt de ce type de partenariat.**

Trop longtemps j'ai vu nos associations se cantonner à un dialogue avec l'État, en l'occurrence avec les administrations chargées de la culture et de l'enseignement supérieur. En quelque sorte le pouvoir exécutif, représenté par les administrations centrales. Pratique qui relève sociologiquement de l'« entre soi » tant ces administrations sont dans leurs directions spécialisées truffées... de bibliothécaires.

Cette pratique, qui au passage laisse de côté cet élément capital du pouvoir central que sont les cabinets ministériels, fait l'impasse d'une part sur le pouvoir législatif, d'autre part sur les représentants de nos employeurs que sont les élus locaux ou les présidents d'université<sup>1</sup>.

J'étais membre du conseil d'administration de l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt (ADBDP) quand celui-ci a obtenu de tenir des réunions dans les locaux de l'Assemblée des départements de France (ADF), qui réunit les présidents de conseils généraux. Au-delà de la simple commodité, cet hébergement a facilité les contacts et le dialogue et permis notamment l'organisation commune, le 17 mars 2009, d'une journée d'étude opportunément intitulée « La lecture publique au cœur des politiques départementales<sup>2</sup> ».

Je pourrais citer une audition par l'Association des maires de grandes villes de France (à propos du numérique) ou des contacts ponctuels avec l'Association des maires ruraux de France (AMRF), mais mon expérience la plus marquante concerne le partenariat avec la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC) qui a débouché sur un partenariat ponctuel avec l'Association des Maires de France.

La FNCC est une association regroupant des collectivités de tous types (mais surtout des communes et des départements). Y agissent pour l'essentiel des maires-adjoints à la culture mais aussi certains maires et d'anciens élus mandatés par leur municipalité d'origine. Elle est rigoureusement pluraliste et une alternance politique est observée à sa présidence. Mais derrière cette discipline formelle et nécessaire, je puis témoigner que les clivages partisans ne jouent aucun rôle dans les échanges et les positions prises.

1. Voir sur ce sujet Marie-Dominique Heusse : « Bibliothécaires et décideurs dans l'université : et au niveau national ? », pp. 61-62.

2. [www.adbdp.asso.fr/spip.php?article954](http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article954)

jour et toute l'année. Tandis que l'élu ou le DGS en ont mille, de dossiers. Chacun vient après l'autre et ils traitent chacun quand ils sont disponibles pour cela.

Deux espaces-temps si différents gagnent à se ménager quelques intersections. Il faut provoquer des rencontres. Bien sûr, cette difficulté à rencontrer l'élu dépendant de la taille de la collectivité, on peut aller de la familiarité dans les plus petites à la quasi invisibilité dans les plus grande. Mais tous les rapports du monde ne valent pas le contact direct qui humanise, qui permet seul d'entrer en relation. C'est seulement sur la base de relations déjà établies que l'écrit (rapports, notes, messages électroniques) peut avoir son utilité, à condition d'être court. Il est normal que le décideur submergé veuille aller à l'essentiel.

### LE POLITIQUE ET LE HIÉRARCHIQUE

Nous avons jusqu'ici évoqué conjointement l'élu et le cadre dirigeant mais il convient maintenant de les disjoindre. Quelle est la nature de ce double pouvoir ? Sur le papier, la

chose est simple. Le maire, le président d'une communauté ou d'un département cumulent le pouvoir législatif (ils président l'assemblée délibérante) et le pouvoir exécutif (ils sont personnellement à la tête de l'administration). Ils incarnent la volonté populaire et sont responsables de la définition et de la mise en œuvre des politiques. Les maires-adjoints ou vice-présidents, bien qu'élus par l'assemblée, reçoivent de lui délégation. Le maire ou le président est l'autorité territoriale, il nomme, promeut, révoque les agents dans le cadre des lois et règlements.

Le DGS (terme désormais en vigueur quelle que soit la taille de la collectivité) est à la tête de l'administration dont il est le premier salarié. Il met en œuvre la politique et aide à la décision. Si la nécessité de l'entente avec le maire ou président a été reconnue par la notion d'emploi fonctionnel introduite par la loi du 26 janvier 1984 qui a créé la fonction publique territoriale, leur rôle est différent de celui des membres du cabinet, directement rattachés au maire ou président pour l'assister dans son rôle politique.

La FNCC a été un partenaire essentiel de l'IABD lors du combat qui a permis sa naissance, au moment de la préparation de la loi sur les droits d'auteur et les droits voisins dans la société de l'information finalement promulguée le 1<sup>er</sup> août 2006<sup>3</sup>. Il s'agissait alors que soient admises dans la loi française des exceptions relatives aux bibliothèques, archives et musées que la directive européenne de 2001 rendait possibles sans y obliger. Ce partenariat a permis que ce qui pouvait apparaître comme la simple préoccupation d'un groupe professionnel soit situé au niveau des politiques publiques, ce qui est d'un tout autre poids.

La FNCC a permis que l'Association des maires de France s'empare du sujet, ce qui m'a permis de participer au nom de l'IABD à une conférence de presse avec son secrétaire général André Laignel en décembre 2005, à la veille de l'ouverture du débat à l'Assemblée nationale. La FNCC a également fait jouer ses relations naturelles avec le Sénat pour trouver des relais parlementaires efficaces.

Depuis, les relations ont été régulières, non seulement à propos des différents épisodes concernant le droit d'auteur, mais sur les questions préoccupant les élus, comme le numérique ou l'intercommunalité. Je garderai longtemps le souvenir de cette séance du 15 juillet 2013 à Avignon, avec la participation de 6 représentants de l'IABD et d'une vingtaine d'élus de collectivités de toutes tailles, où il fut question de décentralisation, d'intercommunalité, de numérique, de réforme des rythmes scolaires et d'éducation artistique et culturelle, en présence du président de la FNCC, Philippe Laurent, Maire de Sceaux (Hauts-de-Seine).

Outre ce dernier, j'évoquerai son vice-président prédécesseur de 2005 à 2008 Florian Salazar-Martin, maire-adjoint de Martigues (Bouches-du-Rhône), les co-présidents de la commission Livre et lecture publique Simone Faulhaber (Viroflay, Yvelines) et Alain Rouxel (Chartres-de-Bretagne, Ille-et-Vilaine) et l'équipe permanente menée par l'infatigable déléguée générale Nicole Dazy.

Outre son efficacité pratique, le partenariat entre associations d'élus et associations professionnelles enrichit à l'évidence les deux parties, les premiers par leur apport technique et politique, les seconds par leur positionnement en termes de politique publique et leur perspective large : même spécialisée dans le domaine culturel comme la FNCC, une association d'élus n'est jamais cantonnée à la lecture publique, pas même sa commission Livre et lecture qui est également très soucieuse de la question de la librairie.

Quant aux relations avec l'État, elles gagnent à être entretenues conjointement chaque fois que possible. Il fut un temps où le quant-à-soi conduisait l'administration centrale à cultiver les relations avec les associations professionnelles en négligeant les associations d'élus. C'est devenu heureusement moins fréquent. Tout le monde y gagne, et d'abord le public.

Dominique LAHARY

3. Dominique Lahary, « Les bibliothèques et la loi Davsi : Survivre dans un débat fracassant », *BBF*, 2006, n° 5, pp. 18-25. En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-05-0018-003>.

Un élu n'a en principe pas à intervenir directement dans la marche des services, qui relèvent hiérarchiquement du DGS et de ses subordonnés. Un cas fréquemment évoqué est celui du maire-adjoint « se prenant pour un chef de service » ce qui met le personnel concerné en porte-à-faux avec sa hiérarchie.

À l'inverse, il arrive que la haute hiérarchie d'une collectivité organise un filtre avec les élus qui empêche tout autre membre du personnel, fût-il chef de service, d'entrer en relation avec eux. Cette situation est souvent vécue douloureusement car leur message ne parvient jamais aux élus, ou dans une interprétation qui n'est pas forcément celle qu'ils souhaiteraient.

#### L'INDIVIDU ET LE SYSTÈME<sup>4</sup>

Tout ce qui vient d'être exposé ne relève pas de la psychologie mais de la systémique ; n'est pas conjoncturel, dépendant de la personnalité de chacun, mais structurel. Il est structurel que

4. Cet intertitre est inspiré par l'ouvrage de Michel Crozier, *L'acteur et le système*, éd. du Seuil, 1977, rééd. coll. « Points » et coll. « Sociologie politique », 1992.

la posture induise la perception qu'on suscite. Structurels, les espaces-temps différents. Structurelles, les tendances à l'ingérence et au filtre.

À partir de là, il appartient à chaque individu de déployer ses talents et ses travers, de faciliter les synergies ou de cultiver le cloisonnement, d'entraîner ou de décourager, de cultiver la compréhension ou la méfiance. Les variables individuelles font qu'aucune situation locale n'égale l'autre. Mais elles s'épanouissent dans une structure. Quelle que soit la personnalité des uns et des autres, adopter dans sa collectivité un positionnement extérieur permet de réunir toutes les chances pour que le courant ne passe pas.

Ajoutons pour être complet le poids des historiques locaux et des particularismes d'organisation et on comprendra qu'aucun conseil passe-partout ne puisse être donné. Il est des configurations inextricables, des contextes bloqués. Mais toutes choses égales par ailleurs, seul le positionnement intégré permet de tirer le meilleur parti possible de chaque situation.



## LA BIBLIOTHÈQUE, LA CULTURE, LA POLITIQUE

Pour l'essentiel, les questions évoquées jusqu'ici ne sont pas propres aux bibliothèques. Il est d'ailleurs sain d'échanger à ce sujet avec ses collègues d'autres services.

Mais il y a bien une spécificité de ce secteur de l'action publique : il est encombré de représentations. Chacun peut avoir une idée de ce qu'est, de ce que doit ou peut être une bibliothèque, même s'il n'y a jamais mis les pieds. Les décideurs sont à ce titre aussi des hommes comme les autres et ces représentations peuvent être sources d'incompréhensions, de crispations, de conflits.

Un bibliothécaire peut se trouver dans la situation de promouvoir avec fougue la notion de « bibliothèque troisième lieu » devant un élu, un DGS ou un DAC qui s'en tient à une vision très traditionnelle de la lecture publique. L'inverse exact se rencontre également.

On peut dire qu'à cet égard, la situation est devenue plus compliquée. Il fut un temps où la bibliothèque bénéficiait *a priori* d'un prestige culturel fondé sur celui du livre. Son responsable bénéficiait de ce prestige quitte à faire ce que bon lui semblait. Puis est venu le temps des médiathèques qui a, en France, cristallisé autour de ce mot une image qui a plu à des élus modernistes.

Aujourd'hui, la modernité, c'est le numérique. Le prestige culturel du monde du livre s'est effrité. La bibliothèque n'est plus évidente et c'est peut-être tant mieux. Car, évidente, elle pouvait couler des jours tranquilles dans son coin. Elle n'est aujourd'hui plus concevable qu'au cœur des politiques locales. La responsabilité des bibliothécaires, au premier chef les responsables d'équipements et de services, est de rendre intelligible la lecture publique en termes d'enjeux de politique locale. Et ce n'est possible que si on la place « *au croisement des politiques culturelles, sociales, éducatives* », comme l'a exprimé le manifeste *La bibliothèque est une affaire publique* publié par l'ABF en 2012<sup>5</sup>.

Le fait qu'on rattache généralement la lecture publique à la politique culturelle est une évidence et parfois un handicap.

5. [www.abf.asso.fr/2/22/247/ABF/manifeste-la-bibliotheque-est-une-affaire-publique](http://www.abf.asso.fr/2/22/247/ABF/manifeste-la-bibliotheque-est-une-affaire-publique)

C'est une évidence car les bibliothèques jouent évidemment un rôle éminent dans la diffusion des œuvres culturelles, elles sont un lieu d'action culturelle multiforme, et nombre de leurs usagers les conçoivent comme tels. Un handicap car, outre que leur fonction documentaire excède largement le champ culturel proprement dit, elles occupent dans le spectre des politiques culturelles locales une place singulière, dont la logique se marie mal avec, par exemple, l'enseignement musical ou le spectacle vivant<sup>6</sup>. Au point qu'il est fréquent que quand on parle « culture » on oublie les bibliothèques. Quand cette perception est bien installée dans l'esprit des décideurs et que de sur-

croît la culture

est vécue comme un domaine à part de l'action publique, le rattachement de la bibliothèque au secteur culturel dans l'organigramme l'isole doublement, quand bien même son responsable et son équipe s'en tiendraient à un positionnement intégré.

### RENDRE VISIBLE L'INVISIBLE

La bibliothèque, pour l'essentiel, n'est pas visible. Car, pour l'essentiel, elle ne fait que rendre chaque jour une multitude de micro-services à toutes sortes de gens. C'est son rôle, c'est son utilité. Cela se voit moins que quelques dizaines ou centaines de gens se rendant le même jour à la même heure voir le même spectacle qui a pu être annoncé par voie d'affiches, panneaux lumineux, flyers et bulletin municipal.

Il est pourtant deux solutions pour rendre visible l'invisible. La première tombe sous le sens : il faut organiser de l'événementiel. Ce qu'on appelle l'animation ou l'action culturelle en bibliothèque est naturellement justifiable en soi : c'est un type de service parmi d'autres que peuvent rendre les bibliothèques à la population. Mais cela a aussi l'énorme avantage de donner de la visibilité à la bibliothèque, pour la population mais aussi pour les élus et cadres dirigeants. Quand on peut organiser

6. Voir à ce sujet mon billet du 25 juillet 2011 : « Les deux pôles de l'action culturelle publique », <http://lahary.wordpress.com/2011/07/25/les-deux-poles-de-l%E2%80%99action-culturelle-publique/>



un vernissage ou une inauguration, on les rencontre, on peut échanger avec eux. C'est un bénéfice collatéral immense.

La seconde solution devrait être évidente et pourtant elle est encore trop peu pratiquée : il faut compter les entrées et les visites d'internautes ! Car le premier service que rendent les bibliothèques, c'est de laisser entrer ou surfer les gens. Depuis l'enquête du Credoc de 1995 qui avait montré que les fréquentants non-inscrits représentaient 35 % en 1989 et 70 % en 2005<sup>7</sup> et que dans les bibliothèques les mieux équipées pour accueillir sur place un large public, les taux de 50 % de non-emprunteurs sont fréquents pour chaque séance d'ouverture, seul le nombre d'entrées est en mesure de comptabiliser le service invisible des bibliothèques. Et il est le seul à pouvoir être comparé aux théâtres, aux stades de sports ou aux parcs de loisirs.

Certes, on ne compte plus des individus mais des actes, mais ceux-ci pèsent leur poids. Il n'est plus possible de se contenter du nombre ou du taux d'inscrits, indicateur certes intéressant parce qu'il est utilisé partout en France et depuis longtemps, mais qui ne comptabilise jamais que les morceaux de plastique qui servent aux individus ou aux familles pour permettre à un nombre indéterminable de gens d'utiliser le service de prêt ou, le cas échéant, certains services sur place<sup>8</sup>.

Le nombre d'entrées figure dans le rapport annuel au ministère de la Culture depuis 2004. Il est bien sûr plus aisé de le relever si les locaux sont équipés d'un dispositif de comptage automatique. Mais des solutions alternatives existent, comme celle qui a permis en 2009 aux bibliothèques publiques du Val d'Oise, sous la coordination de la Bibliothèque départementale, d'effectuer une opération de comptage y compris manuel sur une semaine puis, grâce aux bibliothèques comptant toute l'année, de faire une estimation de la fréquentation annuelle départementale<sup>9</sup>.

### UN PEU DE SCHIZOPHRÉNIE NE FAIT DE MAL À PERSONNE

En tout état de cause, les bibliothécaires n'ont, pas plus que tout autre agent public, à revendiquer une identité de vue avec les décideurs dont ils relèvent. Ou à vouloir décider de la politique à mener en n'attendant de leurs décideurs que

7. Bruno Maresca, *Les bibliothèques municipales en France après le tournant internet : attractivité, fréquentation et devenir*, avec la collaboration de Christophe Evans et Françoise Gaudet, Paris, Bpi/Centre Pompidou, coll. « Études et recherche s », 2007.

8. Bruno Maresca, « Les enquêtes de fréquentation des bibliothèques publiques », *BBF*, 2006, n° 6.

9. Les facteurs de succès des bibliothèques et médiathèques publiques : rapport d'enquête, Conseil général du Val d'Oise, 2012, [www.valdoise.fr/10318-etudes-et-actes-de-colloque.htm](http://www.valdoise.fr/10318-etudes-et-actes-de-colloque.htm)

l'allocation d'un budget. Ce serait très exactement de la technocratie : le pouvoir des spécialistes.

C'est que la bibliothèque n'est pas *leur* bibliothèque. C'est le service où ils sont employés, dans un cadre institutionnel précis, naturellement soumis à une hiérarchie et agissant dans le cadre d'une politique. Il peut donc exister une différence, infime ou considérable, entre ce qu'ils souhaiteraient et ce qui est décidé. Il suffit pour le supporter de détacher ses convictions personnelles du cadre de travail dans lequel on exerce.

### VIVENT LES POLITIQUES PUBLIQUES

Est-ce à dire que les bibliothécaires n'ont qu'à attendre des ordres et les exécuter ? Non, bien sûr ! Une collectivité intelligemment gouvernée fait appel aux compétences et à l'intelligence de ses agents. Dans la mise en œuvre bien sûr : il existe toujours une part d'autonomie à chaque échelon d'exécution, sans laquelle aucune organisation ne fonctionne. Il est de plus admis que, pour autant que la politique documentaire soit explicitée et même validée dans son principe, l'ingérence politique dans le choix des documents soit considérée comme un excès de pouvoir, sinon légalement, du point de vue éthique.

Mais on peut aussi attendre des professionnels qu'ils fassent de l'aide à la décision. Cela peut aller jusqu'à la co-construction des politiques publiques ; les professionnels proposent, les élus disposent en validant, amendant, arbitrant. Je vais jusqu'à affirmer, parce que je l'ai pratiqué ou regretté quand ce n'était pas possible, que les professionnels ont un rôle à jouer dans la conception des politiques publiques. Tout en restant à leur place. Il faut donner du sens. Pas seulement défendre une technique. ■

#### LA FABLE DU CRAPAUD ET DE LA SAUTERELLE

Le crapaud adore les sauterelles. Et pourtant, si la sauterelle reste immobile sur un brin d'herbe qui l'est tout autant, le crapaud ne la voit pas, son système de perception est ainsi fait. Mais dès que la sauterelle bouge, le crapaud ne fait ni une ni deux ! Sa langue s'allonge et il ne fait qu'une bouchée de l'insecte.

**Moralité : Soyons dans le champ de vision des décideurs. Soyons quelque chose qui bouge dans leur paysage. Ainsi nous obtiendrons des moyens parce que nous ferons partie de leur stratégie\*.**

\* Si vous en déduisez « on s'est fait bouffer » c'est que malgré la lecture de cet article vous êtes toujours adepte du positionnement extérieur.

Anecdote animalière tirée de « Bêtes et hommes », exposition à la Grande Halle de La Villette, (12/09/2007-20/01/2008). [www.mnhn.fr/museum/front/medias/dossPresse/10970\\_dossierdepresse.pdf](http://www.mnhn.fr/museum/front/medias/dossPresse/10970_dossierdepresse.pdf)



DENYS LAMARZELLE  
Directeur Économie Emploi,  
conseil général de Côte-d'Or



# Élus et fonctionnaires : une cohabitation

Lorsque que l'on travaille ou que l'on collabore avec des collectivités territoriales françaises, il est important de bien en comprendre le système décisionnel. Fondé sur la relation élus-fonctionnaires, la bonne marche de ces structures est en effet conditionné par un mode d'organisation très spécifique.

## permanente

Il faut d'abord partir d'un constat : le système fonctionne et la décentralisation, reposant sur cette organisation locale, génère des résultats concrets, reconnus par la grande majorité des observateurs comme ayant nettement amélioré le service public local. Cela dit, la gestion interne de ces collectivités n'est pas sans poser un sérieux problème de fond. Deux acteurs différents en sont les opérateurs avec leur propre logique, leur propre approche et leur propre sensibilité<sup>1</sup>.

Jusqu'où doivent s'investir les plus hauts fonctionnaires de la collectivité territoriale quand ils sont positionnés sur des emplois fonctionnels ?

Peuvent-ils se démarquer un jour de l'équipe politique en place quand ils participent aux bureaux municipaux et aux commissions permanentes qui sont les instances décisionnelles de nombreuses politiques locales ? Peuvent-ils réellement travailler avec l'ancien chef de l'opposition (devenu maire ou président) quand ils ont fait en sorte que, durant un ou plusieurs mandats, l'ancien chef de l'exécutif ne soit mis en difficulté par lui ?

### HISTOIRE DE COUPLE

Situé au cœur du sommet stratégique, le couple chef de l'exécutif/directeur général est un couple fort qui gère la collectivité au travers de deux filières de remontées des affaires.

1. Max Weber, *Le savant et le politique*, Plon 1921. Rééd. 10/18. Version en ligne : [http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/savant\\_politique/Le\\_savant.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/savant_politique/Le_savant.html)

L'une formée par le maire/président et les adjoints, l'autre par l'encadrement placé sous la direction du directeur général. Ce binôme est l'axe autour duquel gravite l'ensemble du processus décisionnel et les programmes opérationnels des politiques publiques locales<sup>2</sup>.

Mais cette spécificité de la relation entre le chef de l'exécutif et le directeur général se décline aussi au niveau de l'ensemble des fonctionnaires territoriaux, et notamment de l'encadrement.

La théorie voudrait que dans chacune des phases du processus décisionnel élus et fonctionnaires aient un rôle clairement défini sous forme de modèle idéal-type : l'élu conçoit et décide, le fonctionnaire met en œuvre. La réalité est cependant loin d'être aussi linéaire.

L'existence de frontières claires permettant de distinguer un intérieur et un extérieur en matière d'organisation ne résiste pas à une analyse poussée. Distinguer un niveau politique (niveau des relations stratégiques entre décideurs) capable de structurer complètement les agissements d'un second niveau (celui des « routines organisationnelles » réservées aux exécutants) est beaucoup trop théorique<sup>3</sup>.

Le décideur politique, s'il est le détonateur de l'élaboration de nouvelles politiques publiques, n'a cependant pas la compétence technique nécessaire pour mener à bien sa mission. Le fonctionnaire, de son côté, n'a pas la légitimité issue du suffrage universel pour s'impliquer totalement dans le processus décisionnel. On peut résumer cela en une phrase : ceux qui ont le pouvoir de décision ne possèdent pas les expertises utiles, ceux qui ont les expertises utiles n'ont pas le pouvoir de décision.

2. Stéphane Dion, « La politisation des mairies », *Economica*, coll. « Politiques comparées », 1986.

3. Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Le Seuil, coll. « Sociologie », 1993.





## JEUX DE RÔLES

Cette forte interdépendance entre ces deux acteurs de la vie publique locale se concrétise par la mise en œuvre d'un management public où les rôles des uns et des autres sont étroitement imbriqués.

Pour remplir sa mission, l'agent local est obligé de ressentir les réactions de ses élus, et donc d'intégrer dans son travail des préoccupations politiques. Réciproquement, il est certain que les élus témoignent d'une grande vigilance à l'égard des attitudes et des comportements du personnel dans la mesure où ceux-ci peuvent avoir des conséquences politiques immédiates<sup>4</sup>.

Dans une telle situation, les fonctionnaires territoriaux se trouvent détenir une parcelle non négligeable du pouvoir décisionnel des élus. Par les expertises qu'ils leur proposent, ils participent de fait à la conception et à la mise en place des projets stratégiques.

Les élus, quant à eux, laissent souvent faire en y trouvant un intérêt car cette implication leur permet de mieux argumenter les axes politiques à envisager à l'avenir en les appuyant sur la technicité des fonctionnaires territoriaux.

4. Pierre Sadran, « De l'allégeance à la mobilité : quelle politisation pour la Fonction Publique Territoriale ? », *Pouvoirs*, n° 40, « Des fonctionnaires politisés ? », février 1987. En ligne : [www.revue-pouvoirs.fr/De-l-allegeance-a-la-mobilite.html](http://www.revue-pouvoirs.fr/De-l-allegeance-a-la-mobilite.html)

Mais l'ambiguïté de ce partenariat élu/fonctionnaire peut provoquer certaines dérives qui peuvent contribuer à créer des climats délétères dans les services.

Les maires-adjoints et les vice-présidents sont généralement en charge d'un secteur d'activité dont ils sont responsables par délégation du chef de l'exécutif. Ils souhaitent donc s'investir dans leur domaine d'attribution, et pour cela ont directement accès au service responsable de la mise en œuvre technique de leur compétence déléguée.

Là se pose un réel problème : confronté aux attentes de la population en voulant y remédier de bonne foi, l' élu peut avoir alors tendance à se comporter en « chef de service ». Quand cela se réalise sans concertation avec la filière politique, mais aussi avec la filière administrative, cela n'est pas sans poser de sérieux problèmes au fonctionnement de la collectivité, et notamment au cadre titulaire du poste.

Mais si l' élu peut avoir tendance à déborder de son rôle, l'inverse est aussi très courant, le fonctionnaire détenant de son côté « le pouvoir de l'expert<sup>5</sup> ». Dans le choix des solutions concrètes à mettre en œuvre, l'expertise détenue par les cadres pèse fortement sur la solution retenue. Même si l' élu est amené à signer et à trancher en dernier ressort, il n'en demeure pas moins que cette décision sera issue d'un débat technique

5. Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, coll. « Essais », 1964 ; rééd. coll. « Points », 1971.

préalable au cours duquel le fonctionnaire en charge du dossier aura participé pour une bonne part à l'issue définitive.

L'expression de cette imbrication étroite entre l' élu et le fonctionnaire est encore plus visible en matière de démocratie participative, et notamment dans le cas des travaux de commissions devant intégrer des groupes tiers pour assurer une certaine légitimité opérationnelle aux actions retenues. Lors de ces commissions, souvent interpellé par les représentants des citoyens, l' élu s'appuie sur le dossier technique du fonctionnaire pour développer les idées nouvelles.

### ZONE GRISE DANS LA BOÎTE NOIRE

Aujourd'hui, que ce soit au niveau des emplois fonctionnaires ou des postes d'agents en prise avec le domaine stratégique, il est difficile de dire où s'arrête le politique et où commence le technique. Surtout quand on sait que si les fonctionnaires revendiquent de plus en plus leur implication dans la genèse des opérations, les élus contestent rarement

le fait que les cadres les aident à définir les stratégies.

La difficulté de la gestion territoriale est là : le management des collectivités territoriales se doit d'être mis en œuvre par deux acteurs en complémentarité mais avec deux logiques de fonctionnement différentes ; si l' élu exerce une mission, le cadre exerce un métier.

Mais c'est nécessairement au travers d'un tel partenariat politico-administratif que seront décidées et mises en œuvre les politiques publiques locales.

Face à un schéma de répartition des rôles très théorique et à une réalité qui est loin d'en être la fidèle application, on constate que le modèle d'organisation territoriale présente une certaine complexité d'utilisation... On voit donc se mettre en place un nouveau type de collaboration, ou plus exactement une collaboration plus étroite dans un certain nombre de secteurs.

Il y a aujourd'hui, entre les fonctions de ces deux acteurs, l'émergence d'une « zone grise » qui est le cœur de la boîte noire de l'analyse systémique d'où sortiront les décisions, les grands projets, les évaluations, etc.

Cette zone se situe entre la partie un tant soit peu politique du travail du fonctionnaire et la partie tout de même un peu administrative de la mission de l' élu. La difficulté réside dans le fait que la finalisation de la décision n'y est pas linéaire.

Cette zone grise est une zone où « les rôles des élus et des fonctionnaires sont difficilement clarifiables compte tenu de l'imbrication forte nécessitée par la mise en œuvre du management territorial, l'important pour chaque acteur étant d'avoir

*conscience du fait qu'il peut empiéter sur la légitimité de l'autre et qu'il doit alors le faire en connaissance de cause et dans une logique de tolérance mutuelle.<sup>6</sup> »*

Toute la problématique réside dans le fait que cette zone grise est différente d'une collectivité à une autre. Par conséquent, en changeant de collectivité, un élu ou un fonctionnaire ne retrouvera pas la même logique déci-

sionnelle ni la même répartition des rôles.

De nos jours, on imagine mal un agent territorial limiter son action au management opérationnel s'il œuvre en partenariat avec les élus. Pour ces fonctionnaires, évoluer dans cette zone grise les amène à répondre à la sollicitation des élus (et particulièrement du chef de l'exécutif) qui souhaitent une implication de leurs agents, notamment de leurs cadres, dans certains domaines sensibles de la gestion locale.

Il est cependant indispensable que les fonctionnaires mesurent le plus objectivement possible les conditions de leur évolution dans cette zone grise. Ceci afin d'analyser le degré de politisation de leurs actes, ou plus exactement la perception de cette politisation que peuvent en avoir les observateurs extérieurs. ■

6. Denys Lamarzelle, *Le management territorial. Une clarification des rôles entre élus et cadres territoriaux*, Ed. du Papyrus, 1997.



**BERNARD DÉMAY**  
Conseiller pour le livre et la lecture  
Drac Île-de-France



# Petits enseignements

## des relations entretenues par un conseiller pour le livre et la lecture de la Drac avec les élus de sa région

### UN CONTRAT DE CONFIANCE

Aussi curieux que cela puisse paraître, il est un phénomène assez répandu chez les élus, qui est celui de ne pas savoir ce qu'ils veulent.

Placés dans une situation qui les déconcerte, ils ne parviennent pas à se faire une opinion, et, mis en demeure de trancher par leurs adjoints, fonctionnaires ou administrés, ils tendent parfois à différer toute décision. Cette indétermination les conduit quelquefois à tenter de trouver la solution qui leur échappe en s'en remettant à des personnes extérieures.

Ainsi, le maire d'une ville importante, amené à décider d'une lourde opération de rénovation patrimoniale, confronté aux options divergentes de ses adjoints et tardant à se faire une opinion sur l'opportunité de conduire cette opération, a-t-il fait appel aux « experts » de la Drac, espérant à l'évidence qu'un avis « étranger » s'imposerait. Cet exemple est sans doute un cas extrême, mais l'indécision des élus est un obstacle redoutable à la réalisation de projets.

Pour être mené à bien, un projet doit non seulement être fortement affirmé au départ, mais la même énergie doit être manifestée de façon récurrente et obstinée face aux inévitables retards et complications qui jalonnent le parcours d'une réalisation.

Entre l'annonce de la réalisation et l'inauguration de l'équipement, il s'écoule au minimum un an à un an et demi pour les plus petits projets, jusqu'à 800 ou 900 m<sup>2</sup> environ. Ce délai atteint facilement deux ans quand on construit 1 000 à 2 000 m<sup>2</sup>, il peut aller jusqu'à trois ou quatre années pour les bâtiments les plus vastes, de plus de 2 500 m<sup>2</sup>.

À cette volonté forte et réaffirmée des élus doit répondre, chez le bibliothécaire, une égale foi dans le projet, une sem-

blable vigilance à surveiller son évolution, voire à savoir accepter des ajustements qui s'avèrent indispensables.

La condition *sine qua non* de cette bonne intelligence réside en un « contrat de confiance » clair au départ, et confirmé au fil du temps, entre le bibliothécaire et ses élus. Les deux forces de conviction convergentes (professionnel-décideurs) doivent évidemment trouver avec les architectes retenus le bon *modus operandi* ainsi que les compromis inévitables.

### LA BIBLIOTHÈQUE DANS LA CITÉ

Dans ce domaine, il semble acquis que ces relations sont, globalement, plus faciles qu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle : la multiplication des équipements de bibliothèque depuis cinquante ans a rapproché architectes et bibliothécaires, voire parfois



Une œuvre de Bill Brech ornera la bibliothèque de Rouhling (Moselle) dans le cadre du 1 %.

Ni bibliothécaire (quoique...), ni élu, le conseiller livre et lecture de la Drac se situe à leur interface, sa vision globale en fait un rouage précieux dans les échanges entre bibliothécaires et décideurs. Expert, il est aussi porteur de bonnes nouvelles sonnantes et trébuchantes. Un atout facilitateur de dialogue...



créé de vraies complicités entre eux, comme pour la réalisation de la remarquable médiathèque d'Alfortville (Val de Marne), ouverte en 2007.

Autre évolution notable, qui touche les trois professions, le fait que la bibliothèque fait désormais partie de la vie politique, au sens large, de la cité.

Depuis le début des années 1990, les projets de création de nouvelles médiathèques sont devenus des enjeux de mandats municipaux, annoncés parfois comme l'engagement-phare d'un candidat à la mairie. Ce qui a été le cas à Poitiers en 1989, avec le projet de BMVR (Bibliothèque municipale à vocation régionale). Conséquence de cette mise en lumière, des architectes célèbres construisent désormais des médiathèques, comme Jacques Ripault, Philippe Gazeau ou encore Rudy Ricciotti.

Du coup, le conseiller pour le livre et la lecture est, lui aussi, amené à croiser ces architectes, pour le meilleur lorsque les projets sont l'occasion de rencontres passionnantes et instructives, pour le pire parfois (cas heureusement très rare), comme lorsqu'une ville a demandé à la Drac d'arbitrer le très grave contentieux qui l'opposait à l'architecte de sa médiathèque.

#### QUI DÉCIDE QUOI ?

Un autre enseignement à tirer de ces relations tient à l'équilibre du pouvoir ou des pouvoirs dans une ville.

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, le vrai pouvoir de décision n'est pas toujours, en pratique, entre les mains du maire – pour un projet précis en tout cas. Pour un dossier de construction de bibliothèque, il convient donc d'étudier attentivement où se situe le vrai pouvoir de décision : le maire ? Le premier adjoint ? L'adjoint à la culture ? L'adjoint aux finances ? Le directeur général des services, voire une autre personne encore ? Tout simplement parce que le maire a décidé de déléguer cette mission à l'un ou l'autre, ou bien parce qu'étant peu intéressé par le dossier, il laisse tel ou tel s'introniser responsable de celui-ci. Déterminer cette influence majeure est l'une des clés d'un suivi efficace des projets.

Les bibliothécaires en poste sont bien sûr d'une aide précieuse pour s'orienter dans ce maquis de pouvoirs et d'influences, de leurs imbrications et antagonismes éventuels,...

#### QUI ÉCOUTE QUI ?

Autre axiome appris d'un conseiller aujourd'hui retraité, qui avait la particularité d'avoir aussi occupé, à la fin de sa carrière, un poste d' élu dans un conseil général : un élu écoute d'abord un autre élu.

Quand bien même il reconnaît et apprécie les compétences du conseiller pour le livre et la lecture, rien ne remplace pour lui les réflexions d'un autre élu, même, et peut-être surtout, s'il n'est pas de sa tendance politique.

#### OBÉISSANCE, DISCRÉTION, SECRET, RÉSERVE

La loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, dite loi Le Pors, plusieurs fois modifiée depuis, a notamment défini, pour les trois fonctions publiques d'État, territoriale et hospitalière :

- **le devoir d'obéissance** (article 28) : « *Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Il doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public* » ;

- **l'obligation de discrétion professionnelle** (article 26) : « *Les fonctionnaires doivent faire preuve de discrétion professionnelle pour tous les faits, informations ou documents dont ils ont connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions.* » Il s'agit donc clairement de faits et de documents que le fonctionnaire n'a pas à divulguer de son propre chef. Cette loi rappelle que « *les fonctionnaires sont tenus au secret professionnel dans le cadre des règles instituées dans le code pénal* », ce qui concerne certaines professions mais pas les bibliothécaires.

Quant au **devoir de réserve**, il concerne l'expression publique des opinions, non les opinions elles-mêmes. Il ne figure dans aucune loi mais constitue une création de la jurisprudence. Celle-ci met en relation cette obligation avec la collectivité ou administration pour laquelle on travaille et la proportionne avec le niveau de responsabilité de l'agent. Il s'agit tout simplement de ne pas tenir de propos publics hostiles à sa hiérarchie et, dans le cas des collectivités territoriales, aux élus qui y sont en responsabilité.

Le gouvernement a déposé sur le bureau de l'Assemblée nationale le 17 juillet 2013 un projet de loi *relatif à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires* qui ajoute notamment une obligation de neutralité (le fonctionnaire « *traite également toutes les personnes et respecte leur liberté de conscience* ») et de respect du principe de laïcité.

Dominique LAHARY

Quand un maire confie à l'un de ses collègues que la nouvelle médiathèque de sa commune attire 25 ou 30 % de la population, voire davantage encore – ce qui se vérifie souvent –, ce dernier n'oubliera pas l'enthousiasme qu'il constate. Ensuite, saine émulation ou jalousie pure, il songera assez souvent à imiter – ou à faire mieux – dans sa propre ville.

Ce qui explique que la Drac incite fortement les bibliothécaires à emmener leurs élus voir des réalisations semblables à celles qu'ils doivent créer, pour les équipements eux-mêmes, bien sûr, mais aussi pour ces échanges entre élus.

---

### L'EFFET ANTI-MYTHES DU « TROISIÈME LIEU »

L'un des plus redoutables adversaires du conseiller pour le livre et la lecture est le mythe de la technologie toute puissante.

Ainsi, après les élections municipales de 2008, un certain nombre d'élus, aux quatre coins de l'Île-de-France, ont-ils interpellé leurs bibliothécaires, et parfois aussi le conseiller, en reprenant obstinément l'argument suivant : avec l'omniprésence de l'informatique, a-t-on encore besoin de bibliothèques – et de bibliothécaires ? Ne suffit-il pas de mettre à la disposition des usagers des batteries d'ordinateurs, et ils trouveront tout ce qu'ils cherchent en ligne ?

Cette confusion grossière entre les outils de recherche et l'information recherchée a heureusement été assez vite, et majoritairement, abandonnée, mais on peut hélas faire référence à une commune francilienne dans laquelle l'adjoint à la culture a jusqu'à présent convaincu son maire de ne pas donner suite au projet de nouvel équipement prôné par la bibliothécaire communale, en reprenant la thèse exposée ci-dessus !

Pour contrecarrer cette fable technologique, il est un argument efficace, qui semble heureusement retenir l'attention de beaucoup d'élus, c'est celui, précisément, de la fréquentation des équipements de qualité, apparus en nombre en Île-de-France, en particulier au cours des années 2000.

Si, comme partout ailleurs, la moyenne régionale du nombre des inscrits en bibliothèque tend à s'éroder, la fréquentation des établissements a fortement augmenté. Plusieurs médiathèques mesurent des taux de « séjournateurs » (personnes venant à la bibliothèque sans, ce jour-là au moins, emprunter de documents, voire même sans y être inscrits du tout) supérieurs de 30 à 50 % à celui des emprunteurs.

Or, la bibliothèque est l'équipement public qui touche le plus d'habitants d'une commune, parfois une part considérable d'entre eux, jusqu'à plus de 50 % dans les plus petites communes ; elle attire des usagers de l'âge de six mois au troisième âge, et elle accueille un large spectre de catégories socio-professionnelles. Ce rôle déterminant de sociabilité et

de renforcement du lien social est souvent reconnu et apprécié des élus.

Dans la relation avec eux, le conseiller est donc amené à mettre en avant cet aspect, et les choix qui en découlent : nécessité de concevoir des bâtiments dont les dimensions matérielle, fonctionnelle et esthétique soient pleinement prises en compte. Après avoir insisté, depuis quarante ans, sur l'importance des collections, puis sur celle des publics, on insiste désormais sur le besoin de créer des équipements à la fois vastes, confortables et beaux, où les habitants aient envie d'entrer, de rester et de revenir.

Cette « philosophie » se trouve, bien évidemment, confortée par la vogue du concept de bibliothèque « troisième lieu » : à côté de la maison et du lieu de travail, la bibliothèque devient un site que l'utilisateur moderne fréquente de plus en plus et de plus en plus longtemps, et donc que, d'une certaine manière, il s'approprie. Il y consulte documentation et information sous toutes leurs formes, de l'imprimé au numérique, en passant par les animations culturelles et même des activités sociales partagées, telles que la formation à la réparation d'ordinateur, par exemple, ou la fabrication d'objets à partir de matériaux récupérés, activité qui conduit les anglo-saxons à parler de « *fab lab* » pour « *fabrication laboratories* » ou laboratoires de création(s).

Cette notion de bibliothèque troisième lieu, même si, comme toute mode, elle tend à être critiquée car entraînant potentiellement la bibliothèque trop loin de son « cœur de métier », est en général appréciée des élus en raison de l'audience élargie qu'elle peut valoir à l'équipement, et à sa contribution à une sociabilité renforcée.

---

### LE POIDS DE LA DGD

Pour nous résumer, les relations du conseiller pour le livre et la lecture avec les élus sont, globalement, largement positives, pour une raison évidente : le poids considérable de la DGD (à côté de la fonction de conseil, qui est de droit pour les collectivités locales et toujours appréciée), la Dotation générale de décentralisation des bibliothèques, dispositif financier permettant à l'État, depuis 1986, de subventionner substantiellement construction, rénovation, aménagement et informatisation des bibliothèques municipales et intercommunales. Cette dotation, d'environ 80 millions d'euros par an au plan national, de l'ordre de 11 millions et demi en Île-de-France, fait de l'État le premier aménageur culturel national dans ce domaine. Le conseiller pour le livre et la lecture, porteur de ce programme, bénéficie grandement de l'excellente image de marque du dispositif. ■

GEORGES PERRIN  
Inspecteur général des bibliothèques



# Le temps de la confiance

S'il reste encore beaucoup à faire pour mener à bien la décentralisation, sa mise en œuvre a rapproché décideurs et bibliothécaires et leurs relations, parvenues à une certaine maturité, semblent s'être largement apaisées. Du constat aux conseils, le regard panoramique d'un inspecteur de l'IGB.

## EFFETS DE DÉCENTRALISATION

• **On parle beaucoup de décentralisation à partir des années 1980, et pourtant seules les bibliothèques centrales de prêt (BCP) ont été véritablement décentralisées. Y a-t-il eu cependant une évolution dans le positionnement des élus municipaux vis-à-vis de leurs responsables de bibliothèque?**

Incontestablement, la décentralisation a constitué un tournant radical dans les relations entre les élus décideurs et les responsables de bibliothèque. Il suffit de se souvenir de l'appréhension qui était celle des directeurs de bibliothèques centrales de prêt (BCP) en 1982, lorsqu'ils apprirent qu'ils devraient désormais rendre des comptes, non plus à une administration prestigieuse et lointaine, mais à des élus responsables d'une politique à développer dans la proximité, en prise directe avec les populations desservies.

C'est, bien sûr, au niveau des BCP que cet effet s'est fait sentir avec la plus grande intensité, car leur sort était prioritairement fixé par la loi de décentralisation. Ce sont, d'ailleurs, toujours les seules bibliothèques inscrites dans la loi comme une obligation faite à leur collectivité locale d'implantation. Dès lors, c'est dans la phase de transition, avant leur transfert définitif aux conseils généraux (1982-1986), que se sont définies les relations des professionnels avec cette nouvelle tutelle.

Pour des raisons quelque peu différentes, les relations des élus municipaux avec leurs responsables de bibliothèque ont également connu une évolution comparable à celles qui ont été initiées au sein des BCP, et ceci sous un double effet : celui d'une forte incitation du ministère de la Culture, accompagnée de moyens financiers, pour développer la lecture publique selon des modalités très nouvelles, et celui d'un changement progressif,

mais continu, de générations des responsables de bibliothèques, de mieux en mieux formés pour développer la lecture publique.

• **À cet égard, le cas des communes disposant d'une bibliothèque municipale classée (BMC) est-il spécifique ?**

Il est spécifique dans la mesure où les BMC étaient alors exclusivement dirigées par des conservateurs d'État, conformément à la loi de 1931 qui définit le classement des bibliothèques municipales. Il est clair que la mise en place progressive de la décentralisation, sans abolir l'essence même de cette loi, en a beaucoup infléchi la mise en application, et ce, d'une double façon. D'une part, en réaffirmant la distinction entre les devoirs de l'État, responsable des collections classées, et ceux des municipalités, responsables de la politique de lecture publique sur leur territoire. Ceci a amené le ministère de la Culture à réexaminer la carte des BMC et à négocier, avec les communes concernées, une redéfinition des attributions de postes de conservateurs d'État. D'autre part, il est de plus en plus courant de voir nommer un conservateur territorial au poste de directeur de BMC, ce qui, d'une certaine façon, ratifie pleinement l'achèvement logique de la décentralisation de la politique de lecture publique.

• **Et qu'avez-vous observé du côté des élus départementaux ?**

C'est l'occasion d'affirmer la vraie réussite de la décentralisation des bibliothèques centrales de prêt. Pour l'avoir vécu « en direct », je peux dire que les élus ont immédiatement compris l'intérêt de s'emparer d'un service culturel d'une incontestable utilité stratégique pour l'aménagement du territoire. Pour ma part, j'avais noté le souci des élus, du Président et de la grande majorité des conseillers généraux, de donner d'emblée la bonne dimension à ce service, et leur désir de bien faire dans ce domaine et de le faire savoir. De ce point de vue, comme je le disais plus haut, la période de transition (1982-1986) a été décisive : elle a permis de créer entre élus et professionnels une relation de





pleine confiance, permettant aux élus d'utiliser les conseils des professionnels pour prendre les meilleures décisions, développer et conforter un réseau de diffusion de la lecture de grande qualité, et ce, quels que soient les dimensions et les moyens respectifs de chacun des départements.

Je sais, par les réunions professionnelles auxquelles j'ai participé depuis cette période, et plus récemment par les nombreuses visites de BDP réalisées dans le cadre de l'Inspection générale, qu'à de très rares exceptions près, toutes les BCP ont bénéficié du nouveau type de relations qu'ont su nouer les responsables de ces services avec les élus décideurs. On peut le répéter sans réserve : de ce fait, la décentralisation des BCP fut et reste une grande réussite.

### L'ÉCHELLE DE L'INTERCOMMUNALITÉ

#### • Avec la montée de l'intercommunalité, avez-vous observé une modification de positionnement des élus ?

Pour les bibliothèques, le développement de l'intercommunalité, bénéfique à bien des égards, revêt, me semble-t-il, un double aspect<sup>1</sup>. Dans les nombreux cas où le mouvement a été conduit avec intelligence et discernement par les élus, l'intercommunalité a permis d'amplifier le bénéfice de la politique d'aménagement

du territoire en accélérant l'interconnexion des réseaux de lecture publique départementaux et municipaux. À titre d'illustration, dans la zone où je réside désormais, la Communauté d'agglomération (Loire-Forez) construit actuellement deux nouvelles médiathèques de plus de 2 000 m<sup>2</sup> chacune dans deux communes-centres. Ces deux médiathèques, ouvertes à la population locale, sont définies dès l'origine des projets comme de nouveaux points d'appui du réseau de lecture publique développé et coordonné par la médiathèque départementale.

Mais on peut malheureusement déplorer encore des cas d'incohérence dans certaines villes où la bibliothèque centrale est devenue intercommunale tandis que le réseau urbain est resté municipal ! Gageons qu'il s'agit de situations provisoires qui trouveront rapidement des solutions satisfaisantes pour le réseau local de lecture publique. Cette mise en cohérence est la condition d'une clarification des relations entre élus décideurs et directeurs de bibliothèque, et de l'amélioration de l'efficacité du travail de ces derniers

Il reste que le transfert de grandes bibliothèques municipales à une intercommunalité nécessite une véritable prise en mains par cette dernière, non seulement des bâtiments et des moyens, mais de la politique de lecture publique. De ce point de vue, il me semble que nous sommes encore dans une période de transition, et qu'il reste beaucoup à faire pour que cette responsabilité « politique » soit réellement et correctement prise en compte.

1. Cf. *infra* le compte rendu d'Anne Verneuil sur la journée d'étude de l'ADBGV : « Agglo : la bonne échelle ? Lecture publique et intercommunalité », pp. 93-95.

C'est, je le crois, le souhait le plus fort des directeurs de bibliothèque concernés, pour que s'établisse un contexte de dialogue clair et efficace avec les élus locaux.

• **Si on se place maintenant du point de vue des directeurs de bibliothèques territoriales, quelles évolutions avez-vous observées dans leur façon d'aborder leurs élus et cadres dirigeants ?**

Je crois et je constate qu'aujourd'hui la plupart des directeurs de bibliothèques territoriales entretiennent avec les élus et cadres départementaux ou municipaux des relations de confiance, constructives et prospectives. En tant que médiateurs au nom de l'ABF, mes collègues et moi-même n'avons eu à nous entremettre que dans de très rares cas de conflits ouverts entre directeurs de bibliothèque et élus décideurs. Par ailleurs, lors de mes nombreuses visites au titre de l'Inspection générale, que ce soit dans les départements ou les communes, j'ai pu constater, dans l'immense majorité des cas, la bonne qualité du dialogue entre élus et professionnels.

Ceci tient sans doute au fait que les professionnels des bibliothèques sont aujourd'hui mieux formés, plus soucieux qu'autrefois d'insérer leur service dans la politique départementale, municipale ou intercommunale. Cela est corroboré par le fait que les élus savent qu'ils peuvent s'appuyer sur la compétence de leurs responsables de bibliothèque, comme ils s'appuient sur la compétence et l'expérience de l'ensemble de leurs chefs de service pour assumer une gestion de plus en plus complexe de leur territoire.

#### L'EFFET LRU – UN DIALOGUE VRAI ET DIRECT

• **Vous avez également une expérience de directeur de BU. Que peut-on dire sur les relations entre les directeurs de SCD/SICD et les présidents d'université ? Quelles sont leurs spécificités ?**

On peut dire que depuis la mise en œuvre de la loi LRU, les directeurs de BU se trouvent dans une situation assez comparable à celle des directeurs de BCP au moment de la décentralisation : ils ont dû entrer dans une organisation qui les place désormais sous l'autorité directe d'un président soucieux de définir avec ses différents conseils les grands axes d'une politique propre à son université. La grande différence, et elle est de taille, c'est la quasi absence de moyens supplémentaires pour réussir une véritable transition comparable à celle qui s'est opérée dans la lecture publique. De plus, la question de la documentation dans les BU a beaucoup évolué sous l'effet de plusieurs facteurs : renouvellement complet, et plus évident qu'en lecture publique, des techniques et des supports de la documentation, creusement progressif de l'écart des moyens budgétaires consacrés à la documentation pour la recherche et ceux affectés à la documen-

tation destinée aux étudiants et à la formation, etc. Fort heureusement, les professionnels des bibliothèques se sont organisés, en liaison avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et animent les structures et associations qui coordonnent au niveau national les différentes politiques de coopération documentaire.

Je constate que les directeurs de BU avaient pris conscience, bien avant la promulgation de la loi LRU, de l'évolution de leur rôle au sein de l'université et avaient parfaitement négocié le virage de la modernisation documentaire. De ce fait, ils sont généralement considérés par les autorités dont ils dépendent aujourd'hui comme des experts fiables et pleinement partie prenante de la politique développée par leur université. Ce qui n'était pas toujours le cas auparavant<sup>2</sup>.

• **Dans votre activité d'inspecteur général, vous avez fréquenté les élus et présidents d'université sur un autre mode. Comment qualifieriez-vous cette relation ?**

La mission de l'Inspection générale a un double aspect. Elle est avant tout une mission de contrôle exercée sur demande du ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ou du ministre de la Culture. L'exercice de ce contrôle se déroule suivant une procédure précise et contradictoire. Elle prévoit, en effet, que le maire, le président du conseil général ou d'université concerné est le premier récipiendaire du rapport d'inspection et que celui-ci ne sera définitivement validé que lorsque l'élu responsable aura donné ses commentaires sur les conclusions de ce rapport. On est donc dans une relation de dialogue « vrai » et très direct. Force est de reconnaître que cette relation se passe dans la majorité des cas de façon très positive. C'est souvent l'occasion pour l'élu responsable de soumettre à l'inspecteur des questions ou problèmes dont il n'a pas, sur le moment, la solution.

C'est là qu'apparaît le second aspect de la mission de l'Inspection : celui de conseil administratif ou technique. Mais il est clair que, sauf cas extraordinaire et heureusement fort rare (manquement à la loi ou détournement de règlement, par exemple), la mise en œuvre des recommandations qui concluent tout rapport d'inspection est du seul ressort de l'élu.

#### À BON ENTENDEUR

• **Qu'avez-vous découvert sur la relation bibliothécaires-décideurs à l'occasion de cette activité d'inspecteur général ?**

2. Sur tous ces points, lire *infra* : Christophe Pérales, « Décideurs et bibliothécaires à l'heure du web et de la loi LRU », pp. 54-56 ; Olivier Caudron, « L'université de La Rochelle, ou le meilleur des mondes ? », pp. 59-60 ; Marie-Dominique Heusse, « Bibliothécaires et décideurs dans l'université : et au niveau national ? », pp. 61-62 ; Olivier Tacheau et Jean-Michel Paris, « Regards croisés. De la bibliothèque à la direction générale des services », pp. 63-65.

Cette relation est de qualité assez diverse, suivant chaque contexte particulier. Elle est, dans la très grande majorité des cas, bonne et positive, nourrie d'une confiance réciproque, même s'il faut tenir compte quelquefois de personnalités très affirmées, d'un côté ou de l'autre.

Je crois cependant que depuis la décentralisation et l'accès des universités à l'autonomie, l'image du responsable de bibliothèque

compétent et dynamique, et la mise en valeur de sa personnalité sont décisives sur le style des relations que ce dernier peut entretenir avec son autorité de tutelle. Et ceci joue aussi bien dans un sens positif quand ces atouts sont reconnus que dans un sens négatif quand ils ne sont pas manifestes. On en a pour preuve le cas de ces collègues dont la compétence et le dynamisme ont été tellement appréciés par leur autorité de tutelle qu'ils se sont vus confier des responsabilités plus larges à un niveau supérieur au sein de leur collectivité territoriale ou de leur université. À l'inverse, et nonobstant certains cas litigieux du fait d'une gouvernance politique assez discutable, on connaît des cas, heureusement extrêmement rares, où les élus-décideurs, peu convaincus de l'efficacité du professionnel en charge de la bibliothèque, ont choisi de le remplacer par un cadre administratif.

Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit là de l'aboutissement, positif pour l'un et négatif pour l'autre, de cette relation très directe entre décideurs et directeurs de bibliothèque. Ajoutons seulement que dans l'immense majorité des cas, semble-t-il, cette relation, pour directe qu'elle soit, favorise plutôt le travail du professionnel pour le plus grand bénéfice de l'équipe qu'il encadre, et pour le public desservi.

#### • En définitive, quels conseils donneriez-vous aux directeurs de bibliothèque dans leurs relations avec les décideurs ?

Le premier conseil que je donnerais aujourd'hui à un directeur ou une directrice de bibliothèque, outre celui de faire valoir de fait sa compétence professionnelle, ce qui va de soi, c'est d'être pleinement soi-même dans l'exercice de son métier, d'utiliser toutes les ressources positives de sa personnalité.

Autre conseil : ne pas brider sa créativité, penser toujours que l'on reste libre dans l'exercice de son métier, tout en gardant le souci permanent de faire valider ses initiatives par le décideur.

À cet égard, s'il fait la proposition de mettre en place un nouveau service pour le public, s'assurer qu'elle n'est pas en contradiction avec les axes de politique culturelle, éducative ou sociale définis par la municipalité ou le conseil de l'université.

Si, pour une raison ou pour une autre, survient une tension, il s'agit de faire valoir son point de vue en s'efforçant d'éviter, dans toute la mesure du possible, le conflit.

Il convient enfin d'avoir constamment à l'esprit que la décision finale appartient toujours à l'élu-décideur. En ce sens, il ne faut jamais oublier que le ressort essentiel de la réussite de projets nés de votre initiative, le soutien de l'élu-décideur, s'avère toujours décisif. On l'a vu, par exemple, chaque fois qu'il s'est agi de travailler à l'extension des horaires d'ouverture d'une bibliothèque municipale.



#### • Et quels conseils donneriez-vous aux décideurs dans leurs relations avec leur directeur de bibliothèque ?

Tout d'abord, je leur dirais d'accorder la meilleure attention à un service municipal, départemental ou universitaire, selon le cas, qui est tout sauf un simple accessoire de la politique qu'ils conduisent au sein de la collectivité dont ils ont la charge. De ce fait, la relation avec le directeur de la bibliothèque doit être franche et ouverte dans un contexte de confiance réciproque.

D'autre part, il est de leur devoir de veiller à la cohésion du service, de soutenir le directeur de la bibliothèque chaque fois que cela est nécessaire, et notamment lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre de nouveaux projets au sein de la bibliothèque.

Mais, répétons-le sans faire preuve d'une naïveté ou d'une béatitude démesurée, ce que j'ai pu voir au cours de ma carrière, tant en situation de directeur de service qu'au cours de diverses inspections que j'ai conduites, les relations entre décideurs et directeurs de bibliothèque sont, dans l'immense majorité des cas, positives pour le plus grand bienfait du développement constant de la lecture publique. ■

Propos recueillis par Dominique LAHARY



DOMINIQUE LAHARY  
Ex-directeur de la BDP du Val d'Oise  
Ex-vice-président de l'ABF



CHRISTOPHE PÉRALES  
Directeur adjoint de la BULAC  
Président de l'ABDU



# Universités et collectivités territoriales : deux régimes politiques différents

**Universités et collectivités territoriales semblent régies par les mêmes principes de représentation. À y regarder de plus près, en prêtant attention à ses détails, il semble avoir affaire au jeu des sept erreurs.**

**E**n apparence, les régimes politiques des universités et des collectivités territoriales sont proches. Dans les deux cas, un corps électoral élit un conseil qui désigne en son sein un chef de l'exécutif. L'administration dispose d'un directeur général et la bibliothèque est un des services qui la compose. En réalité, les systèmes de légitimité sont très différents et la place de la bibliothèque et de sa direction en rien comparable. Voyons cela de plus près.

lers communautaires des établissements publics intercommunaux sont élus au second degré par les conseils municipaux<sup>4</sup>.

**Dans les universités**, le conseil d'administration est dans un premier temps élu par les différents collèges désignant chacun leurs représentants : professeurs d'université, autres enseignants, BIATS<sup>5</sup> et étudiants. Les collectivités territoriales désignent deux membres dont un au moins représente la région. Les organismes de recherche en lien avec l'université en désignent un. Après appel public à candidature, le conseil ainsi composé choisit pour le rejoindre 4 ou 5 personnalités (dont au moins un directeur général d'entreprise, un représentant d'une entreprise d'au moins 500 salariés, un représentant d'une organisation représentative de salariés, un représentant d'établissement secondaire). Le CA ainsi complété comprend 24 membres au moins et 36 au plus.

En outre, les universités disposent toujours d'un conseil des directeurs des composantes (facultés, IUT, écoles...) et parfois d'un comité de direction qui peut être la véritable instance décisionnaire. Le conseil des composantes peut à l'occasion en tenir lieu.

**Dans les collectivités territoriales**, les listes présentées au suffrage des électeurs correspondent à des projets distincts. Elles ont souvent une coloration politique sauf éventuellement dans les petites communes.

## L'ASSEMBLÉE DÉLIBÉRANTE

C'est elle qui adopte le budget de l'institution et prend toutes les décisions relevant de sa compétence.

**Dans les collectivités territoriales**, elle est élue par le suffrage universel des habitants et non de tous les acteurs et usagers du territoire (étudiants, entrepreneurs et travailleurs, utilisateurs d'équipements culturels, de loisir ou commerciaux) : c'est la « démocratie du sommeil<sup>1</sup> ».

Seuls diffèrent les systèmes électoraux : scrutin de liste dans les communes<sup>2</sup> et les régions avec fusion possible entre les deux tours et majorité absolue des sièges attribuée à celle arrivée en tête même si elle n'a obtenu qu'une majorité relative de voix, afin d'éviter les majorités introuvables ; scrutin uninominal par canton dans les départements<sup>3</sup>. Les conseil-

3. Les élections « départementales » (et non plus « cantonales ») du printemps 2014 pour l'élection des conseillers « départementaux » (et non plus « généraux ») devraient voir la mise en place d'un scrutin binominal par canton élargi, les candidatures étant obligatoirement composées d'un ticket associant une femme et un homme.

4. Les élections municipales et intercommunales de mars 2013 vont voir l'élection directe, sur listes communales, des conseillers communautaires, chaque liste de candidats à l'élection municipale devant être associée à une liste d'une partie des mêmes candidats à l'élection intercommunale.

5. BIATS : personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, de service.

1. Expression proposée par le sociologue Jean Viard.

2. Dans les communes de moins de 3 500 habitants (1 000 à partir des élections municipales de 2014), les noms peuvent être rayés et les listes panachées.

**Dans les universités**, il peut y avoir plusieurs listes pour les élections au conseil d'administration. Généralement au nombre de deux, elles ont rarement une connotation directement politique. Chaque liste doit obligatoirement représenter tous les secteurs disciplinaires de l'établissement (Sciences, Lettres et Sciences humaines, Droit-Économie, Santé).

La loi Fioraso<sup>6</sup> a en outre instauré dans chaque université un conseil académique, réunion des anciens conseil des études et de la vie étudiante et conseil scientifique, chargé comme eux de donner au conseil d'administration un avis consultatif sur les questions de formation, de recherche et de vie étudiante.

### L'EXÉCUTIF

**Dans les collectivités territoriales**, l'assemblée délibérante élit en son sein le maire (communes) ou le président (établissements publics intercommunaux, départements, régions) mais aussi les maires-adjoints ou vice-présidents, qui recevront ensuite du maire ou président délégation de certains dossiers.

Le maire ou président est l'autorité territoriale. Il est personnellement à la tête de l'administration et prend des arrêtés. Par exemple, en matière de personnel, seule l'assemblée peut créer, transformer ou supprimer des postes, mais seul le maire ou président recrute, promeut, révoque. L'assemblée adopte le budget mais le maire ou président, et par délégation d'autres élus ou des membres de l'administration, engagent les dépenses et signent les bons de commande.

**Dans les universités**, le président est élu pour quatre ans (renouvelables immédiatement une fois) à la majorité absolue des membres du conseil d'administration (dont il n'est pas forcément issu) parmi les enseignants-chercheurs, chercheurs, professeurs ou maîtres de conférences, associés ou invités, ou tous autres personnels assimilés, sans condition de nationalité.

C'est le président de l'université qui désigne lui-même ses vice-présidents. Le *Code*

6. Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, dite loi Fioraso, du nom de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

*de l'éducation* ne mentionne que le vice-président étudiant, qui assiste obligatoirement le président du conseil académique. Les autres vice-présidents, dont les modalités de désignation peuvent être fixées dans le statut de l'établissement, sont dans la pratique enseignants-chercheurs, enseignants ou chercheurs.

Le président de l'université a autorité selon la loi sur l'ensemble des personnels, mais le statut à part des enseignants-chercheurs limite grandement dans les faits son autorité sur cette catégorie de personnels (voir ci-dessous).

### LE PERSONNEL SALARIÉ

**Toute collectivité territoriale** dispose d'un directeur général des services (DGS). Cette appellation s'est généralisée récemment alors qu'auparavant on parlait dans les communes de secrétaire général voire, dans les plus petites, de secrétaire de mairie (éventuellement à temps non complet). C'est le salarié le plus haut placé dans la hiérarchie. Il est nommé par le maire ou président et peut être un fonctionnaire ou un contractuel. Dans le premier cas, il est détaché dans cet emploi fonctionnel dont il peut être relevé au terme des six mois suivant une nouvelle élection. Le régime est le même pour les éventuels directeurs généraux adjoints (DGA). Tous les agents fonctionnaires ou contractuels de la collectivité sont placés sous l'autorité d'un DGS ou DGA sauf les membres de l'éventuel cabinet du maire ou président.

L'ensemble du personnel fonctionnaire et contractuel est recruté par le maire ou président parmi les personnes répondant aux offres d'emploi. Les lauréats d'un concours sont librement choisis sur la liste d'aptitude publiée à son



## METALUNDIA

**Mobilier pour bibliothèques et médiathèques**  
c/.Antonio Machado, 5 – 18510 Benalúa Grenade, ESPAGNE  
export@metalundia.com – Tél: +34 95867 60 39 - Fax: +34 958 69 62 39





[WWW.METALUNDIA.COM](http://WWW.METALUNDIA.COM)

Madrid - Grenade - Barcelone

issue. Les fonctionnaires d'une autre collectivité territoriale sont mutés sur décision unilatérale de la collectivité d'accueil.

Les recettes et dépenses de la collectivité, instruites par son administration, sont effectuées par celle de l'administration des finances publiques de l'État, afin de respecter le principe de la séparation de l'ordonnateur et du comptable.

**Toute université** dispose également d'un directeur général des services nommé par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche sur proposition du président. Cette appellation s'est substituée à celle de secrétaire général suite à la loi LRU<sup>7</sup>. Mais seuls les BIATS sont placés sous son autorité. Les enseignants-chercheurs jouissent parmi les fonctionnaires d'un statut à part : recrutement par les pairs ; nomination par arrêté ministériel ; affectation par le président sur proposition du conseil académique ; liberté pédagogique et scientifique garantie par les PFRLR<sup>8</sup> ; obligation de service fixée par le président de l'université sur proposition du conseil de composante (faculté, IUT, etc.) ; pouvoir de sanction confié à la section disciplinaire du conseil académique de l'établissement ; évaluation, promotion et avancement dépendant du seul conseil national des universités (CNU) dont les membres sont pour un tiers nommés par arrêté ministériel et pour deux tiers élus par leurs pairs enseignants-chercheurs.

La nomination, la promotion ou la mutation des personnels BIATS est prononcée par la tutelle ministérielle ou ses services déconcentrés à l'issue des commissions administratives paritaires nationales (CAPN) ou académiques (CAPA) selon les filières. Depuis la loi LRU de 2007, le président peut mettre son veto à une nomination, mais à condition de motiver sa décision. C'est le président qui affecte l'ensemble des personnels de l'établissement.

L'agent comptable de chaque université est nommé, sur proposition du président ou du directeur, par un arrêté conjoint du ministre chargé de l'enseignement supérieur et du ministre chargé du budget.

## LA PLACE DES BIBLIOTHÈQUES

**Dans les collectivités territoriales**, la bibliothèque n'est qu'un service parmi d'autres. Son personnel salarié est généralement placé sous l'autorité d'un chef de service, éventuellement dénommé directeur, qui relève obligatoirement du DGS, soit directement, soit indirectement. Dans ce cas, la hiérarchie

à laquelle il est soumis peut comprendre un directeur des affaires culturelles (DAC) et un DGA, mais il peut exister un échelon de plus et la répartition des domaines de compétences entre ces échelons intermédiaires peut varier.

Le personnel fonctionnaire ou contractuel d'une collectivité territoriale n'a pas le droit d'être un élu de cette même collectivité. Cet interdit permet la claire distinction entre le domaine politique et le domaine professionnel. Il en va différemment pour les bénévoles qu'on rencontre fréquemment dans les communes rurales, que rien n'empêche d'être élus, de la majorité comme de l'opposition, ni même d'être maire ou adjoint. Il est vrai que dans les plus petites communes, faute de personnel suffisant, les élus sont souvent amenés à effectuer directement certaines tâches.

**Dans les universités**, le personnel des bibliothèques relève réglementairement du directeur de la bibliothèque, qui lui-même relève du président, mais pas forcément directement<sup>9</sup>.

Dans la pratique, le positionnement du directeur de la bibliothèque est très variable. Il peut être placé sous l'autorité directe du président ou d'un vice-président. Ce peut être celui qui est chargé de la documentation, même si l'existence de cette délégation n'est pas générale.

Rien n'empêche un président d'université de placer par délégation le directeur de la bibliothèque sous l'autorité du DGS. Mais ce positionnement a tendance à le couper de l'enseignement et de la recherche ce qui ne lui permet pas de conduire ses missions en lien étroit avec son écosystème naturel.

Enfin, le directeur de la bibliothèque siège fréquemment au conseil d'administration et au conseil académique, même si la loi n'en fait plus une obligation. ■

### Autres sources consultables sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr) :

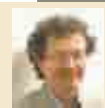
- Articles L712-1 à 7, L713-1, L952-1 à L953-7 du Code de l'éducation,
- Code électoral,
- Articles L2121, 2122, 3121 et 3122 du Code général des collectivités territoriales,
- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée, portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, dite loi Le Pors.

7. Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités.

8. Principes fondamentaux reconnus par les lois de la République, qui forment, avec la Constitution proprement dite, ce que les juristes appellent le « bloc de constitutionnalité ».

9. Décret n° 2011-996 du 23 août 2011 relatif aux bibliothèques et autres structures de documentation des établissements d'enseignement supérieur créées sous forme de services communs.

DOMINIQUE LAHARY  
Ex-directeur de la BDP du Val d'Oise  
Ex-vice-président de l'ABF



# Des élus vus par des bibliothécaires...

Comment des bibliothécaires vivent leurs relations au quotidien avec les élus ? Voici un florilège subjectif qui, pour n'être pas scientifiquement représentatif, n'en est pas moins hautement significatif.

Il ne pouvait être question de proposer un dossier sur les relations entre bibliothécaires et décideurs sans qu'affleure le vécu du terrain, aussi rugueux ou inconfortable puisse-t-il être. Mais pour ce faire, nous avons recouru à un questionnaire anonyme, diffusé directement à un certain nombre de personnes, publié sur Agorabib et relayé par la *Gazette des communes*. Vingt-sept bibliothécaires ont répondu. D'un point de vue méthodologique, on ne peut tirer aucune conclusion générale du fait qu'une majorité des réponses expriment un malaise ou un point de vue critique. Je terminais d'ailleurs mon message par la formule : « *En positif, en négatif ou en demi-teinte, lâchez-vous !* », et souhaitais très consciemment que ce questionnaire permette que s'expriment des ressentis qui ne figureraient dans aucun autre article. Cet exercice s'apparente donc à une enquête qualitative.

Voici donc quelques tranches de vécu livrées sans fard. Pour des raisons de place, nous ne publions ici que les éléments concernant les relations avec les élus<sup>1</sup>.

## ENTRE SOUFFRANCE ET DISTANCE

Ce qui frappe c'est, osons le mot, la souffrance qui est peut-être exprimée à propos des relations avec les élus. À la question : « *Que vous apportent-ils ?* », quelqu'un répond simplement « *du stress et une pression inutile* », un autre « *des ennuis et surtout des freins aux projets* ». Ces relations sont souvent décrites comme « *fatigantes* », « *plutôt mauvaises* ». Quelqu'un a le « *sentiment d'être sous la férule du maire, d'être dépendant à tout instant d'une décision imprévue, totalement imprévisible, et envahissante.* »

Cette souffrance peut être provoquée par un heurt avec sa conscience professionnelle. Par exemple : « *Impossibilité*

*de faire intervenir un auteur ou un conteur malgré l'existence d'un budget parce que (je cite :) "Un auteur doit être déjà content qu'on pense à lui, il ne va pas en plus se faire rémunérer" ou "Quoi ! 400 € pour 45 minutes de contes ? Les conteurs vivent vraiment dans le luxe" ». Ou encore : « Certains élus souhaitent avec force construire une médiathèque dans leur commune sans réel projet scientifique, culturel, éducatif et social pour la structure et les habitants. Cela pose question quant à l'avenir de tels équipements. »*

On regrette « *l'opacité des processus décisionnels ; le fait que la politique publique ne soit pas clairement définie et que nulle part soient explicités les liens entre les objectifs de cette politique et les moyens humains, financiers, mais aussi organisationnels pour mettre en place cette politique au niveau des médiathèques* ».

Sans exprimer de souffrance, certains jugent leurs relations avec les élus « *épisodiques, distantes* », ajoutant : « *Heureusement, il y a le budget une fois par an pour se titiller en direct* ». Une personne s'exclame : « *De relations il n'y a pas ! C'est fort dommage !* » Un autre<sup>2</sup> regrette : « *Je demande régulièrement à mon élu de nous voir. "À quoi bon, ce que tu fais et propose est bien". Le problème est que si je décide demain de me cantonner au strict minimum ce sera aussi très bien* ». Un troisième regrette qu'il arrive que les élus « *ne considèrent pas la bibliothèque comme un partenaire à part entière* ».



1. Les réponses concernant les DGS, DGFA et DAC sont publiées *infra* pp. 66-70.

2. Les personnes ayant répondu ont été masculinisées pour des raisons strictement grammaticales, le dépouillement n'ayant pas tenu compte de leur genre.



Cette distance peut être vécue comme positive : « Leur désintérêt relatif amène à une sorte de liberté d'action qui est globalement assez appréciable. L'intérêt d'un projet n'est pas compris mais n'est pas empêché non plus. C'est une forme de relation de confiance finalement. » « Sachant que le maire se sert de la "vitrine bibliothèque" pour faire parler du village et de lui, on me laisse libre de mes actions ».

Sont à l'inverse évoqués des cas classiques de mélange des genres : « On a eu droit à tous les clichés : une élu qui se prenait pour une chef de service, qui voulait participer à toutes les réunions ». Ce cas est plus fréquent dans une petite commune, comme on le voit dans l'anecdote suivante : « Une adjointe à la culture, nouvellement arrivée à ce poste, n'arrivait pas à se positionner. Elle exigeait de viser mes bons de commande, puis barrait des titres et en ajoutait d'autres, au gré de ses goûts en matière de littérature ; elle a embauché une personne contre mon avis explicite, tout en lui faisant signer un contrat d'une durée très différente de celle qui avait été définie avec la DGS. »

---

#### NOTRE BESOIN DE RECONNAISSANCE EST-IL IMPOSSIBLE À RASSASIER ?

Les remarques exprimant un sentiment de non-reconnaissance sont nombreuses : « Manque de connaissances des postes en général et des métiers pouvant exister au sein d'une municipalité » ; « Ils n'arrivent pas à comprendre les divers aspects du métier de bibliothécaire et donc les besoins en termes de personnes, d'espace, de moyens techniques et financiers, malgré les rapports d'activité et l'impact sur 1/5<sup>e</sup> des administrés » ; « Ils ne connaissent pas notre travail ni le rayon d'action global d'une médiathèque : culturel, social, éducationnel, sociétal, etc. Nous sommes, pour nombre d'entre eux, des caissières culturelles publiques payées à lire. »

Ces plaintes concernent tantôt les seules bibliothèques, tantôt la culture en général : « Manque d'intérêt manifeste pour la lecture et les bibliothèques » ; « Manque d'intérêt d'un élu à la culture pour sa compétence (ça arrive très souvent) ou focalisation sur un aspect de la culture, assez rarement les bibliothèques » ; « On a l'impression que la lecture publique est perçue plutôt comme un "problème" (budgétaire...) et que la culture c'est surtout les animations organisées par la ville, la part de la médiathèque à ce niveau étant bien définie mais considérée comme de peu d'intérêt au regard du reste. »

Ce sentiment de non-reconnaissance est volontiers rapporté à la technicité : « Méconnaissance totale de notre métier et de l'administration, des normes qui l'accompagnent » ; « Globalement je ne pense pas que ce soit un problème de

compréhension mais plus de prise en compte de la technicité des personnels. »

Une personne va jusqu'à écrire : « Est-ce normal que les bibliothèques relèvent des communes ? Dans les communes, notamment rurales, a-t-on le niveau pour juger du bien fondé de telle ou telle action ? Ce serait peut-être intéressant que les bibliothèques relèvent de l'État avec une volonté affirmée de faciliter l'accès à la culture partout. » À l'inverse, une autre souhaite « rappeler aux élus que la lecture publique est du domaine de la compétence des municipalités ».

---

#### L'ÉLECTEUR ET L'USAGER

Le décalage ressenti porte sur deux rapports à la population : « Là où le bibliothécaire réfléchit en termes de public, d'accès à la culture pour tous, l'élu parle d'électeurs... Les deux discours ne se rejoignent pas toujours » ; « Il y a dans ma ville un clientélisme qui est contraire au service public que je représente. Beaucoup de nos conflits viennent de là (l'élu souhaite privilégier un lecteur par rapport à un autre, achat de livres spécialement pour telle personne, etc.) ».

« Le plus désagréable pour moi, ça a été de recevoir quelquefois le coup de fil de l'élu suite à une rencontre avec un administré qui n'avait pas compris ou accepté une réponse faite par le service. Ce mode de fonctionnement des habitants/électeurs (aller directement au plus haut niveau) et la très grande écoute des élus est parfois pesante, on ne se sent pas toujours suffisamment légitimé. »

L'alternance peut entraîner des situations de trouble : « dans le contexte d'un changement politique important, la nouvelle présidente avait décidé que nous devions arrêter l'activité avant d'avoir les nouvelles consignes, qui pour nous ne sont jamais venues » ; « Les élus ne le sont que pour une courte durée et les suivants n'assument pas toujours les choix des précédents (validation ou invalidation), ce qui amène parfois le service à avoir des difficultés à situer son action dans la durée. Fondée ou non, une décision doit s'inscrire dans le temps car elle amène d'autres trains de décisions, moins politiques mais plus fonctionnelles, sur le terrain. »

---

#### QU'EST-CE QU'UNE BIBLIOTHÈQUE ?

Des bibliothécaires éprouvent un décalage entre l'idée (quelle qu'elle soit) qu'ils se font d'une bibliothèque et la réalité. La déconvenue peut être radicale : « La lecture publique est considérée comme une chose "à part" et ce n'est que quand le lieu est utilisé en partenariat (crèches, écoles, animations...) qu'il devient un peu intéressant ».

## L'ENQUÊTE

Les impressions ressenties des bibliothécaires et des décideurs, ont été recueillies via un questionnaire anonyme. Le nombre de réponses (17) et l'absence d'échantillonnage interdisent de tirer des enseignements quantitatifs. Il semble que les expériences ou points de vue négatifs ont amené davantage de réponses. Cependant, les réponses revêtent un intérêt qualitatif certain par l'expression d'une réalité de terrain qui n'aurait pu transparaître à travers des articles signés.

Les réponses révèlent une grande diversité entre petites et grandes communes ou communautés, ainsi que quelques départements. Elles relèvent tantôt du cas spécifique des bibliothèques, tantôt de la vie dans une collectivité territoriale ou plus largement dans une collectivité de travail.

Les personnes ayant répondu doivent être remerciées pour leur franchise. DL

## LE QUESTIONNAIRE

Les mêmes questions étaient posées à propos des élus et des DGS/DGA/DAC, réunis sous le vocable « décideurs ».

1. D'une manière générale, comment qualifieriez-vous vos relations avec les décideurs ?
2. Avez-vous eu des expériences particulièrement réussies de relations avec des décideurs ?
3. Avez-vous eu des expériences particulièrement difficiles de relations avec des décideurs ?
4. Qu'est-ce qui fait que vous comprenez difficilement les décideurs ?
5. Qu'est-ce qui fait que les décideurs vous comprennent difficilement ?
6. Que pensez-vous apporter à un élu ?
7. Que pensez-vous que les décideurs vous apportent ?
8. Quel type de décision concernant la marche des bibliothèques ne relève pas selon vous des décideurs ?
9. Quel type de décision concernant la marche des bibliothèques relève selon vous incontestablement des décideurs ?
10. De quoi est-il particulièrement difficile selon vous de convaincre un élu ?
11. Vous arrive-t-il qu'un élu vous ait convaincu, ou ait pris une décision dont vous n'avez compris qu'après-coup le bien-fondé ?
12. Dans votre poste actuel ou un poste précédent de votre choix, quelles occasions avez-vous de communiquer avec des décideurs ?
13. Sous quelle forme la communication aux décideurs ou avec eux est-elle selon vous la plus efficace ?
14. Décrivez en fonction de votre expérience quelques types de décideurs.

*« Les spécificités de notre métier ne sont pas reconnues, tout est pour l'animation au détriment des collections qui passent complètement au second plan. » ; « Si je fais une bonne animation à laquelle la presse s'intéresse, ils aiment ; mais si je gagne de nouveaux lecteurs, grâce au bouche à oreille en ville, qui dit que les bibliothécaires sont dynamiques, au fait de l'actualité, souriantes et disponibles ? Ça leur passe complètement au-dessus. »*

Un collègue n'a « pas réussi à convaincre de l'intérêt pour la bibliothèque d'être sur les nouveaux réseaux sociaux ; d'une manière générale, mon élu est réfractaire aux nouvelles technologies et l'introduction de CD et de DVD dans les collections a déjà été un grand pas et je n'ai pas encore parlé des jeux vidéo ».

Deux autres soulignent la difficulté de convaincre leur élu « de ce qu'est véritablement une bibliothèque municipale, c'est-à-dire une médiathèque 3<sup>e</sup> lieu » ou « qu'une bibliothèque du XXI<sup>e</sup> siècle n'est plus ce qu'elle était quand ils étaient petits. On s'en rend compte dans les combats pour la création d'un fonds de DVD par exemple, ou le recrutement d'un animateur multimédia, etc. »

Plusieurs remarques portent sur la visibilité que rechercheraient à tout prix les élus : ils « ont besoin de manifestations voyantes pour justifier les dépenses, ce que les médiathèques ne peuvent pas systématiquement proposer. »

Il est difficile de les convaincre « du fait que bibliothécaire est un métier, que cela requiert des compétences et que les bibliothèques ne peuvent pas être qu'une vitrine » ; d'allouer « un budget pour une action qui ne fera pas les gros titres des journaux » ou encore « que la lecture (et donc les bibliothèques) est un "investissement" non quantifiable, qui ne rentre pas toujours dans les cases "rapports d'activité, statistiques" ».

## SACRÉ BUDGET !

Les questions budgétaires focalisent fréquemment la frustration : « Il est plus facile pour les élus de dépenser le prix de trente lampadaires que d'allouer 500 € de plus pour l'animation de la bibliothèque » ; « Les élus fonctionnent selon un pré-supposé qui est faux : l'idée qu'une fois la structure construite et remplie de documents, une bibliothèque fonctionne toute seule et ne doit pas coûter trop cher chaque année. »

Certains ont une explication toute trouvée : « *Je connais le point de vue des élus qui se résume à : ne surtout pas augmenter les impôts.* » D'autres signalent qu'ils peinent à convaincre sur certains types de dépense : « *Je dois systématiquement justifier toutes les dépenses, du type fourniture de film plastique, cartes lecteurs, prix d'un abonnement et je n'ai toujours pas convaincu que les auteurs et les conteurs avaient le droit de vivre et d'être rémunérés pour leur travail* » ; « *Il est difficile de convaincre de la nécessité de créer des emplois qualifiés.* »

Cela va jusqu'à ce cri du cœur : « *On ne parle pas le même langage. Eux parlent finances, moi je parle de ma profession, de l'accès à la culture pour tous.* »

### LE RÔLE RESPECTIF DES PROFESSIONNELS ET DES ÉLUS

À la question : « *Quels types de décision concernant la marche des bibliothèques ne relèvent pas selon vous des élus ?* », une réponse fuse : « *Les acquisitions !* » Avec parfois des précisions : « *le droit ou non de désherber* », « *la gestion des collections, le choix des supports* », « *le choix des fournisseurs* ». Est même évoquée par trois personnes la « *censure dans les titres de revue, voire dans les ouvrages* ».

Certains étendent cette protection aux expositions, animations, ateliers, au « *choix d'intervenants dans le cadre de la programmation culturelle* ». Mais l'autonomie est également revendiquée par quelques répondants en matière de « *gestion du personnel* » ou même de « *recrutement* » (« *idéale* »).

D'autres conviennent que « *administrativement, tout relève des élus, dans le cadre et les limites des règles de la fonction publique. Sur le terrain, il est clair que la politique d'acquisition ne nous est que déléguée, nous l'oublions souvent (et les élus aussi).* » Et même : « *Les bibliothécaires ont parfois des réflexes protectionnistes, n'admettent pas facilement qu'on leur suggère une conduite à tenir (par exemple en matière de politique documentaire). Lorsque la confiance est là, l'échange et la contradiction sont toujours intéressants et propices aux évolutions* ».

Plus généralement, sont signalés comme relevant incontestablement de la responsabilité des élus : « *les horaires d'ouverture ; les publics prioritaires ; le mobilier (ça fait partie de l'image de la ville)* » ; « *la validation des chartes graphiques des plaquettes et du site internet* ». Même si c'est avec réserve : « *Des questions comme les tarifs sont souvent le privilège des élus, ils demandent rarement leur avis ou expertise sur ce sujet aux professionnels, ce qui est dommage.* »

### POMMES DE DISCORDE

**Un questionnaire adressé à l'ensemble des structures nationales des organisations syndicales représentées dans les fonctions publiques d'État et territoriale a recueilli deux réponses émanant de structures locales, l'une de la CGT et l'autre de Sud<sup>1</sup>. En voici une synthèse anonymisée, puisqu'il n'était pas prévu d'aborder nommément des situations locales dans ce questionnaire.**

Les relations des personnels de bibliothèque avec les élus, quand l'empilement hiérarchique ne les rend pas impossibles, sont jugées « *floues, ambiguës, filtrées par la hiérarchie, frontales dans les organismes paritaires* » ; avec la direction générale, « *ambiguës car instrumentalisation croissante des DG par les décideurs politiques* ».

En matière de conditions de travail, les organisations syndicales ayant répondu sont amenées à traiter des sujets suivants : l'accueil debout, nomade suite à l'automatisation du prêt, l'extension des horaires d'ouverture, les moyens jugés insuffisants par rapport à l'affichage public, les risques psychosociaux consécutifs à l'organisation du travail.

Le personnel sollicite notamment les syndicats sur le déroulement de carrière, le pouvoir d'affectation de l'employeur, les conflits au sein des services, l'adéquation entre grade et fonction ou la souffrance au travail.

Les organisations syndicales dénoncent le recours abusif aux non titulaires : « *emploi de vacataires ou saisonniers sur des besoins permanents, recrutement de CDI de luxe sous prétexte de cadres d'emplois obsolètes* », avec « *développement du népotisme* ». Elles parlent de « *perte de repères sur les fondamentaux du métier* », de « *morcellement des tâches et "mille-feuilles" du cœur de métier* », d'opposition entre les différentes catégories dans les nouvelles formes de management.

Les relations avec la direction de la bibliothèque sont jugées mauvaises. « *Les agents ont avant tout l'impression qu'on leur demande d'en faire autant ou plus avec moins* ». Et plus globalement : « *L'impact de la pensée unique des années 1990 et l'introduction dans la gestion du personnel des modes de management du privé a créé des monstres. Au lieu de laisser les services publics de lecture produire un système d'organisation adapté aux besoins et attentes du public, on a appliqué des modèles adaptés à la gestion de la masse salariale.* » DL

1. Lire aussi *infra* : Béatrice Bonneau, « Un point de vue syndical », pp. 57-58.

Mais beaucoup soulignent qu'ils ont en charge les grandes orientations : « *les projets d'envergure* » ; « *la place qu'ils souhaitent faire tenir à la médiathèque dans la politique culturelle globale du territoire, et les choix partenariaux qui en découlent* » ; « *les priorités en termes de publics à desservir, les programmations d'équipements, les grands projets culturels* ».

Les bibliothécaires, eux, revendiquent leur expertise : « *expertise technique, informations et analyses, bilans, rapports, plans d'action, les aspects techniques de notre métier* » ; « *un apport professionnel et éclairé sur les enjeux des métiers du livre* » ; « *ma technicité et mon savoir-faire. Concrètement, une compréhension des enjeux de la structure et du service, une amélioration des services rendus par sa collectivité* ».

On pense fournir aux élus « *un meilleur service et donc une meilleure satisfaction des usagers et donc des électeurs* » ; « *une garantie technique et professionnelle, des projets "clés en main" de services à la population qu'il peut récupérer sans problème* » ; « *expertise métier, éléments de comparaison pour aide à la décision mais aussi leur permettre le débat, la réflexion* ».

Le rôle respectif des uns et des autres est clairement revendiqué dans deux réponses : « *Le fonctionnement d'une médiathèque ainsi que l'ensemble des missions et actions menées devraient théoriquement totalement dépendre de la décision des élus mais ces derniers doivent solliciter l'avis des professionnels afin d'en mesurer la pertinence et l'efficacité.* » « *Les professionnels de bibliothèques proposent des plans d'action et les budgets afférents, et les élus arbitrent et expliquent les raisons de leur arbitrage ! Ils doivent également participer à certaines réflexions.* »

Un répondant manie le paradoxe quand il explique que les élus peuvent apporter « *une vision avec du recul, le rappel des objectifs, une façon de replacer les bibliothèques à la dernière place, qui oblige à se dépasser pour se faire entendre* ». D'autres en attendent « *une vision globale et des préoccupations d'ensemble sur les affaires locales* », ou « *un soutien dans les moments délicats (conseil municipal) ; quand l'élu est un "bon" politique, une mise en perspective, il a un recul que nous n'avons pas toujours* ».

### COMPRÉHENSION ET EXPÉRIENCES POSITIVES

Plusieurs personnes disent, chacune à leur manière, comprendre les élus : « *Je les comprends tout à fait, mais ils ne fonctionnent pas vraiment comme nous. Ils n'ont pas du tout les mêmes objectifs* » ; « *Ce sont simplement des humains,*

*avec un peu plus de responsabilités que les autres* » ; « *Pas de souci pour les comprendre, ils ont des postes très difficiles. Ils sont entre les élus et le terrain et doivent impulser, diriger, décider.* »

Des expériences positives sont relatées : « *Un élu plutôt jeune et investi, il y avait de réels échanges et feedbacks, ce qui était très stimulant et encourageant !* » ; « *Un élu qui s'était battu pour la construction de la médiathèque. Toute la collaboration d'avant la construction était formidable : dialogue, compréhension mutuelle et réactivité de sa part !* » ; « *L'adjoint à la culture a bien soutenu un projet de service compliqué, par rapport au maire comme par rapport aux syndicats* » ; « *un maire-adjoint dont la détermination a permis le développement de la bibliothèque...* » ; « *une vice-présidente porteuse des enjeux sociaux de la lecture publique...* ».

« *J'ai la chance inouïe d'avoir un président de conseil général qui connaît le métier de bibliothécaire et qui reste très attentif à ses évolutions. La culture est au cœur des politiques départementales et il encourage la transversalité entre tous les services. J'apprécie la confiance qu'il porte en nos actions ainsi que et surtout la totale liberté qu'il laisse à notre équipe pour mener à bien nos missions.* »

« *Lors des anniversaires de la médiathèque, notre élu n'hésite pas à venir remettre des cadeaux à nos bénévoles pour les remercier de vive voix de leur engagement, de même lors des repas de fin d'année, les bénévoles sont toujours conviés au même titre que les salariés pour un repas. Un petit mot à l'attention de l'équipe est toujours glissé dans son discours de bienvenue.* »

« *Travailler en relation directe avec l'élu en charge de la bibliothèque (qui s'impliquait de très près dans le fonctionnement du service) m'a aidée à mieux m'approprier ma place : en effet, j'ai appris à négocier, à m'adapter, à argumenter au-delà du jargon professionnel, à échanger des points de vue. Une confiance mutuelle s'est installée, y compris en cas de désaccord sur certains points.* »

Voici deux hommages à signaler : « *Ils nous obligent à la rigueur, poussent à développer les argumentations au-delà des aspects purement techniques.* » Et : « *Ils peuvent nous obliger à nous mettre davantage à la place de l'utilisateur.* »

### RENCONTRER, COMMUNIQUER

Pour que le courant passe, il faut se rencontrer. Comment ? Il y a les extrêmes : « *Jamais, ils sont non lecteurs. C'est à moi de demander à les voir* » ; « *Nous souffrons d'une grave réunionite mais nous finissons humiliés ou méprisés. Ou alors, on nous loue pour mieux nous contraindre par la suite.* »





### CITOYENS, QUESTIONNEZ VOS ÉLUS!

Trois entrepreneurs sociaux ont lancé en mai dernier la 1<sup>ère</sup> plateforme indépendante permettant aux citoyens français de questionner directement et publiquement leurs élus.

En mettant à disposition un outil favorisant des échanges directs, concrets et respectueux avec des règles de modération précises, [questionnezvoselus.org](http://questionnezvoselus.org) souhaite renforcer le dialogue entre les citoyens et leurs élus, élargir le nombre et le profil des citoyens qui participent au débat démocratique et inciter les élus à davantage expliquer leurs actions. Les taux de réponses par élu et par parti sont envoyés mensuellement aux médias à qui une série d'outils de contenu éditorial est également proposée.

Associant les intérêts respectifs des citoyens, des élus et des médias, cette initiative s'inspire d'un site qui a fait ses preuves en Allemagne depuis 2005 : [www.abgeordnetenwatch.de](http://www.abgeordnetenwatch.de). Impressionnés par la vitalité des échanges sur la version allemande avec plus de 100 questions de citoyens et 80 réponses d'élus par jour, Pascal Derville, Anne-Lise Leibiusky-Polack et Rodolphe Galy-Dejean ont créé en octobre 2012 l'association d'intérêt général Facep (French Association for Civic Education & Participation), mis en place un comité de parrainage (essentiellement composé d'universitaires et de chercheurs) et une équipe de 13 bénévoles de sensibilités diverses pour lancer le site [questionnezvoselus.org](http://questionnezvoselus.org) ainsi que, fin juin, l'application smartphone associée. Pour garantir son indépendance, le modèle économique repose comme en Allemagne sur les dons des citoyens.

<http://questionnezvoselus.org/>

En milieu rural, les choses peuvent être plus faciles : « *Je suis en relation avec eux toutes les semaines. Je fais 9 à 10 expositions par an et les sollicite à chaque fois, pour un petit vernissage* » ; « *La communication est permanente. Les élus sont accessibles, on peut leur demander un rendez-vous en dehors des sempiternels comités de pilotage ou commissions.* »

Certains bénéficient de rencontres régulières : tous les mois ou deux mois. « *J'ai même connu une élue qui venait me voir quasi hebdomadairement en toute sympathie et m'encourageait dans les projets.* »

Il y a aussi la commission culturelle à laquelle le responsable de bibliothèque peut être invité : « *J'ai apprécié, à la suite d'un projet de service mené avec les équipes, la proposition qui m'était faite par le maire de présenter en commission les différents scénarios d'évolution du Réseau des bibliothèques dans une commune où le personnel était nombreux mais les infrastructures très sérieusement défectueuses (en dessous des moyennes nationales), car là, il y avait eu débat avec tous les élus, occasion de faire passer des informations et d'en recevoir.* »

Ou la réunion de travail mêlant élus et fonctionnaires : « *En direct avec une ou deux personnes de la commission, plus intéressées que les autres, de préférence dans la médiathèque de façon à pouvoir visualiser rapidement un projet, et, souvent en présence d'un administratif (DGS ou responsable finances, voire chef des services techniques) pour lever immédiatement des barrières techniques ou administratives à chaud. Ceci est possible, ceci n'est pas possible. Indispensable.* »

Mais les occasions événementielles sont aussi à mettre à profit, « *pots conviviaux, inaugurations* », « *événements municipaux publics* ». Le volontarisme peut aider : « *J'ai toujours, tout au long de ma carrière, rencontré nombre d'élus... et je me suis toujours efforcé de provoquer cette relation* » ; « *J'utilise consciemment tous les biais possibles pour avoir des occasions de rencontre de temps à autre sinon l'administration fait écran.* »

Tandis qu'une autre personne précise : « *Il faut avoir du temps pour les impliquer dans les différents choix en leur expliquant correctement les tenants et les aboutissants. Il faut une bonne volonté de part et d'autre : de la part de l' élu pour écouter à propos d'un sujet où il n'est pas forcément à l'aise, et de la part du bibliothécaire pour trouver ce qui peut intéresser l' élu, ce qui va être parlant pour lui.* »

Le contact direct est plébiscité par la plupart des personnes ayant répondu au questionnaire : « *À l'oral, en face à face. Avec démonstration à la clé lors d'une présentation de projet ! L'écrit n'a de poids et de sens que s'il vient valider une discussion orale.* »

Finissons par cette anecdote : « *Je crois qu'on est parfois trop techniques. Il faut aussi être concret et humain. Par exemple, j'ai une fois conclu une présentation de l'activité de la bibliothèque en commission Culture par un livre coup de cœur : au lieu de leur parler budget d'acquisition et valorisation des collections, j'ai passé 5 mn à présenter De la pluie. Une manière de traduire en acte le quotidien d'une bibliothèque pour certains qui n'y mettaient jamais les pieds. Ça avait bien plu.* » ■

SIMONE FAULHABER ET ALAIN ROUXEL  
Co-présidents de la Commission Livre  
et Lecture publique de la Fédération nationale  
des collectivités pour la culture (FNCC)

# L'écharpe et la douchette

En contrechamp,  
comment apparaissent  
les bibliothécaires dans  
la lunette des élus ?  
Territoire, compétences,  
temporalité : tout ce  
qui distingue appelle  
une solution unique : le  
dialogue – sur le mode  
impératif.

**N**otre expérience personnelle d'élus et les débats que nous avons pu avoir avec de nombreux élus lors de réunions, de rencontres ou de formations nous permettent de cerner quelques-unes des difficultés parfois rencontrées dans les relations entre élus et bibliothécaires, certaines de leurs causes et quelques solutions possibles.

Laissons de côté les grandes villes et les départements disposant en général d'équipements importants et de professionnels à qualification très élevée (conservateurs...), pour lesquels les problématiques sont sans doute différentes. Nous nous en tiendrons donc aux communes rurales et aux villes petites et moyennes...

## TERRITOIRES

Une première source de difficultés provient de situations objectives radicalement différentes : les « territoires » de l' élu et des bibliothécaires sont différents.

Qu'il s'agisse des « territoires géographiques » où l' élu s'intéresse prioritairement à sa commune, au « territoire de ses électeurs », ce qui n'est pas le cas des bibliothécaires qui ont pour territoire celui des lecteurs, au-delà des limites communales.

Qu'il s'agisse surtout des « territoires de compétences », pour un élu « généraliste » (toutes les affaires de la commune doivent l'intéresser) mais aussi pour un élu à la culture (la lecture publique n'est pas son seul domaine d'intervention) – ce qui les oblige à avoir une vision transversale. Alors que le bibliothécaire est d'abord un spécialiste de la lecture publique avec un « métier » qui s'élargit mais reste spécifique.

Qu'il s'agisse du « territoire politique » : l' élu a un engagement politique, qui peut même être passionné... Le bibliothécaire a un engagement professionnel avec ce que cela comporte de neutralité nécessaire. L' élu connaît en général

mieux le territoire, sa population, ses enjeux. Le bibliothécaire connaît bien le public des lecteurs existant, sa bibliothèque, ses atouts et ses faiblesses.

Enfin, l' élu est en principe là pour 6 ans (et même pas toujours car les situations évoluent parfois en cours de mandat!). Le bibliothécaire est souvent déjà là au début du mandat de l' élu et s'il est recruté en cours de mandat, il sera sans doute encore là après... Il a donc pour lui la stabilité et la durée.

## FRONTIÈRES

Le second type de difficultés a des origines différentes, plus subjectives. Il peut tenir à la personnalité des uns et des autres. Il tient souvent aussi à la conscience que les uns et les autres ont (ou n'ont pas) de leurs différences objectives.

Il peut tenir aussi à la connaissance que doivent avoir les élus des limites de leur rôle politique : appliquer le programme de la majorité municipale, son projet culturel, et pour cela fixer des orientations générales, définir des objectifs... en accord avec le bibliothécaire dans un dialogue d'égal à égal. Cela suppose l'abandon de tout « interventionnisme » dans la sphère professionnelle du bibliothécaire et donc une bonne connaissance de ce qu'est son rôle.



Il peut tenir enfin à la conscience que doivent avoir les bibliothécaires des limites de leur rôle professionnel : le bibliothécaire doit être force de proposition dans les choix politiques en matière de lecture publique. Mais il ne peut aller contre les choix généraux de la municipalité. Cela veut dire l'abandon de tout « conservatisme » notamment face aux choix nouveaux d'une municipalité.

Au final, chacun doit savoir « d'où il parle », chacun doit respecter le territoire de l'autre.

## DIALOGUER

Comment y parvenir ? L'évidence est pour nous que beaucoup de difficultés proviennent de l'absence, de l'insuffisance ou des

lacunes des uns et des autres... Le pire étant quand l' élu – ou le bibliothécaire – croit savoir ou connaître ce qu'en fait il ignore...

En effet, l' élu a besoin de bibliothécaires compétents, ouverts aux problématiques municipales, sachant contribuer à leur réflexion, capables de participer aux choix par des propositions...

Le bibliothécaire a besoin d' élus ayant une ambition municipale, un projet politique fort pour exercer pleinement ses compétences professionnelles.

Tout cela implique d' insister sur la nécessaire formation des uns et des autres, sur la multiplication des rencontres entre les uns et les autres, auxquelles les associations d' élus et de bibliothécaires mais aussi les réseaux les plus divers (dans les cadres intercommunal, départemental et régional notamment) peuvent contribuer. ■

### EN GUISE DE *NOTA BENE*

Pour la FNCC (Fédération nationale des collectivités pour la culture), les associations de professionnels – et en ce qui concerne la lecture publique, les associations de bibliothécaires – sont devenues aussi, selon l' expression de Dominique Lahary, « des partenaires essentiels<sup>1</sup> ».

C' est le cas de manière régulière avec l' ABF ou l' ADBDP et, depuis sa création, l' IABD, mais aussi de manière plus ponctuelle en fonction de certains dossiers ou de l' actualité avec d' autres associations comme l' ADBGV ou certaines associations spécialisées. Cela remonte à notre combat commun autour des lois Dadvisi et Hadopi et même sans doute plus tôt autour au débat sur le droit de prêt... malgré des points de vue pourtant différents au départ. Pourquoi ?

L' idée s' est imposée aux élus de la FNCC, comme aux responsables des associations de bibliothécaires, que la complémentarité que nous défendons au niveau local devait jouer aussi au niveau national.

En effet, nous avons à offrir aux associations de bibliothécaires, notre « regard politique » d' une part – qui plus est se veut non-partisan, étant donné le caractère pluraliste de la FNCC – et, d' autre part, notre transversalité culturelle et même générale, caractéristique des élus.

Nous avons aussi su nouer des relations de plus en plus étroites avec les autres associations d' élus, particulièrement l' AMF (Association des maires de France), l' ADF (Assemblée des départements de France) et l' AMRF (Association des maires ruraux de France), contacts toujours utiles pour développer ou relayer nos demandes communes.

Ces relations accrues ont d' ailleurs débouché sur deux importantes déclarations communes de la totalité des associations d' élus « Pour une république culturelle décentralisée » au festival d' Avignon 2010 (acte I) et 2012 (Acte II), avec le parrainage de nombreux sénateurs de toutes tendances. La FNCC entretient en effet des relations suivies très utiles avec le Sénat et sa commission culture, et (dans une moindre mesure) avec l' Assemblée nationale et sa nouvelle commission culture.

Les associations de bibliothécaires nous offrent quant à elles leurs compétences professionnelles et des éclairages techniques que des élus ne peuvent avoir. Cela a été très fructueux dans la période récente marquée notamment par toutes les complexités liées au passage au numérique.

Enfin, l' appui des associations a aussi été très important pour gagner en reconnaissance auprès du ministère de la Culture et de la communication, reconnaissance qu' elles avaient acquise de longue date et dont nous ne disposions pas encore dans notre État encore centralisé.

Cela nous a permis d' avancer – avec les autres associations d' élus – dans le sens d' une co-construction des politiques publiques, notamment dans le domaine de la lecture et du Livre mais aussi plus généralement pour l' ensemble des questions culturelles.

La création du Conseil des collectivités territoriales pour le développement culturel (CCTDC) auprès du ministère, qui fonctionne maintenant depuis plusieurs années, et dont le rôle tend à croître, en témoigne.

Alain ROUXEL et Simone FAULHABER

1. Cf. *infra* encadré p. 10.

FRANÇOISE LEGENDRE  
Directrice des Bibliothèques  
du Havre



FRANÇOISE NAVARRO  
Directrice de la Médiathèque  
départementale de Seine-Maritime



# Un concert d'orchestre

## Chacun à sa place, rien que sa place, toute sa place

### DISTRIBUTION DES PARTIES

• **Les bibliothécaires, et plus généralement les directeurs de bibliothèques, sont-ils là pour définir la politique de lecture publique de leur collectivité ou pour la mettre en œuvre ?**

**Françoise Legendre** : Dans une démocratie, la réponse simple pourrait être : les élus définissent les politiques, les bibliothécaires, comme les autres fonctionnaires, les mettent en œuvre.

Je ne crois pas (bien sûr !) qu'une réponse puisse être apportée de façon si simpliste à cette question, car elle ne se pose pas (forcément) en ces termes : je crois que les directeurs de bibliothèques doivent tout d'abord – à coup sûr en arrivant dans une collectivité, mieux encore, au moins partiellement, avant d'y arriver ! – faire le diagnostic de la situation de la lecture publique en œuvre sur le territoire sur lequel ils se trouvent. Les données sociologiques, démographiques, historiques, géographiques, économiques, politiques du territoire sous-tendent et expliqueront pour une grande part la situation et la politique – ou l'éventuelle absence de politique – de lecture publique. Cette lecture fine comptera beaucoup dans la façon dont les relations avec les décideurs – administratifs ou politiques – vont s'instaurer, et permettra de mieux comprendre les attentes, les ambitions, les refus ou les tabous qui pourront être perçus.

Toutes les situations peuvent sans doute exister ! Mais j'ai pu constater que les élus et directions générales, une fois le constat fait que leur directeur de bibliothèque est un professionnel qui sait écouter et respecter les modes de travail et de fonctionnement administratif et budgétaire, voire adopter le vocabulaire de la collectivité, voient arriver avec intérêt des propositions, des scénarios de développement, des comparaisons avec d'autres collectivités, etc. Les choses peuvent alors démarrer. Mais je ne crois pas – et cela n'est

pas du tout souhaitable – au bibliothécaire définissant seul une politique, sans travail collectif, sans temps d'échange avec les différentes instances de sa collectivité, sans co-construction : ce serait un tableau irréaliste, une situation anormale, dangereuse et fragile à tous les égards...

Mettre en œuvre ? Bien sûr, les directeurs de bibliothèques doivent mettre en œuvre avec leurs équipes la politique décidée par les collectivités – politique à la construction de laquelle ils ont donc pu éventuellement participer en tant que professionnels. Mais... la mise en œuvre participe aussi de la politique – ordre de priorité, chronologie des actions, rythme appliqué, épisodes budgétaires, management, implication dans la stratégie de communication, etc. Le bibliothécaire doit « exister » dans la mise en œuvre, dont les modalités pèsent dans la réussite de la politique...

Il peut bien sûr arriver que tel ou tel volet, telle ou telle décision de politique de lecture publique posée par la collectivité semble malvenue au bibliothécaire, trop difficile à mettre en œuvre, voire contradictoire avec le développement de la lecture publique... Oui, cela m'est arrivé, comme sans doute à tous les directeurs de bibliothèques ! Il faut alors être dans son rôle de professionnel et expliquer, démontrer, trouver les bons interlocuteurs pour obtenir des améliorations, des nuances, des adaptations, et il arrive que les choses bougent !

On serait tenté de décrire le jeu des élus et des bibliothécaires en termes de jeu d'échecs, de marelle ou de jeu de rôles. Pourtant, la partie qu'ils se livrent n'est pas tant à remporter sur l'autre qu'à exécuter de concert pour mener un projet commun à bonne fin : il s'agit donc plutôt d'une partie d'orchestre.



© Shutterstock



Mais pas toujours... Alors, c'est au bibliothécaire de soupeser les choses... Parfois, du temps est nécessaire pour que des arguments qu'on croyait oubliés refassent surface, pour bénéficier d'une écoute plus attentive. Parfois, on s'aperçoit qu'on pensait gravissime telle ou telle décision, qui ne l'est pas tant que cela : on peut faire des erreurs ! Parfois des compromis peuvent être trouvés. Mais parfois, non. Alors, le bibliothécaire doit mettre en œuvre... ou partir.

Ce n'est pas un long fleuve tranquille!

**Françoise Navarro :** Pour les BDP, le cadre de la loi s'inscrit dans le transfert de compétence de la décentralisation, loi du 2 mars 1982, et de la circulaire DLL 6 n° 85-47 du 1<sup>er</sup> août 1985 précisant les missions, moyens et fonctionnement des bibliothèques centrales de prêt.

Les départements (conseils généraux) se sont bien approprié la dynamique de la lecture publique motivés par le contexte global d'une responsabilité à assumer de lutte contre l'illettrisme. Au fil des années et des plans départementaux votés, les objectifs se sont précisés, consolidés, élargis, en lien avec les enjeux départementaux concernant les territoires et les publics.

Théoriquement, les fonctionnaires sont là pour mettre en œuvre la politique de lecture publique définie et votée par les élus. Le lien entre fonctionnaires et élus, élus et fonctionnaires, a évolué depuis la décentralisation. Les élus se sont de plus en plus impliqués dans leur champ de responsabilité. Les fonctionnaires maîtrisant, normalement, leur domaine d'intervention doivent se situer essentiellement en force de proposition au service des élus *via* leurs supérieurs hiérarchiques qui confortent ou non les directions et objectifs proposés.

Les évolutions de l'organisation territoriale, de l'élargissement des publics, des modalités de transmission de la culture, des connaissances et de la lecture publique avec l'apport du numérique continuent à mettre en veille élus et fonctionnaires pour répondre – au mieux – aux attentes de la population.

En Seine-Maritime, un nouveau Plan départemental de développement du livre et de la lecture, Lecture, Publics et Territoires, a été adopté, à l'unanimité et pour cinq ans, le 25 juin 2013.

#### ACCORD

• **Quelle place accordez-vous à votre relation avec les élus et la direction générale dans la réussite de vos projets de lecture publique ?**

**FL :** La relation avec les élus et la direction générale est bien sûr très importante ! Dans les différentes collectivités où

j'ai dirigé un établissement, c'est la capacité à échanger, écouter, se faire entendre, donc une reconnaissance réciproque du rôle de chacun qui a déterminé l'émergence, l'intensification ou la mise en œuvre de projets de lecture publique (actions, équipements, nouvelle politique, etc.). Cela peut largement aussi déterminer la situation de l'établissement, du service ou de la direction dans l'organigramme de la collectivité, et par là, la crédibilité du directeur et de la bibliothèque au sein de la collectivité : très important !

**FN :** Une place de co-construction pour un objectif commun : rendre service au public. La répartition des rôles se construit, pour moi, selon ce schéma :

– savoir / faire / savoir-faire : assumés par les fonctionnaires ;

– savoir et faire-savoir (communication) : rôle des élus.

• **Au cours de votre carrière, qu'avez-vous appris sur la façon d'envisager cette relation ?**

**FL :** Quelles que soient la couleur politique et la personnalité des élus ou membres de direction générale, c'est la reconnaissance du professionnalisme et d'un investissement réel du bibliothécaire ainsi que le constat qu'il ne joue pas en « électron libre » qui permettent le plus souvent qu'une relation de confiance puisse s'installer. Il faut parfois du temps : j'ai appris à développer beaucoup de pédagogie et parfois à m'armer de patience. Il faut occuper sa place en tant que professionnel, rien que sa place, mais toute sa place !

**FN :** Que des objectifs *partagés* permettent d'avancer plus efficacement. Qu'on est toujours plus intelligent à plusieurs. Qu'il faut développer un travail en transversalité interne à une collectivité et externe avec des partenaires pour répondre au mieux, ensemble, aux besoins d'un territoire. Qu'il faut articuler actions quotidiennes de fond et événementiel pour faire connaître la lecture publique et élargir les publics : discours et pratiques à harmoniser entre administratifs et élus.

#### LEÇON DE COUACS

• **Cette relation ne va pas toujours de soi : quels sont vos principaux échecs à cet égard et quelles leçons en avez-vous tirées ?**

**FL :** Je ne sais si je parlais d'échec... Mais il a pu m'arriver de constater que certaines idées, certains choix, propositions, pistes d'évolution de divers ordres ne « passaient pas »... Choisir telle localisation pour une bibliothèque plutôt que telle autre par exemple. Il faut savoir se remettre en question, revoir les arguments, comprendre les raisons du refus ou du différend et ensuite... voir la fin de la réponse à la première question !



**FN :** Constat : dans une grande collectivité territoriale, il n'est pas toujours facile de rendre visible la politique de lecture publique, quelquefois cachée dans un petit coin de l'organigramme...

Leçon : gardez en tête l'enjeu de la priorité de nos actions pour le public.

Constat pour une BDP : l'objectif d'aménagement culturel du territoire se réalise en étroite collaboration mairie-département-État, à l'initiative des maires, pour la construction ou la réhabilitation d'une bibliothèque-médiathèque. Cela entraîne parfois des difficultés politiques ou relationnelles telles qu'un projet attendu ne voit pas le jour... au détriment de la population, et cette attente d'un déblocage peut durer des années.

Leçon : apprendre à travailler dans la durée... Garder l'objectif : des évolutions peuvent se produire (changement d' élu, opportunité d'une acquisition immobilière par la commune...).

• **Dans ce que vous connaissez de la lecture publique française, quels sont les principaux travers que vous observez dans la façon qu'ont les bibliothécaires d'aborder leurs relations avec les élus et les directions générales ?**

**FL :** Il m'est arrivé d'entendre des bibliothécaires se plaindre du regard porté sur eux et leur métier par les élus ou les directions générales, leur reprochant mépris, méconnaissance, jargon administratif ou managérial, manque d'écoute, arrogance : cela peut se trouver, à coup sûr ! Mais il m'est arrivé aussi parfois d'entendre des bibliothécaires exprimer eux-mêmes un certain mépris pour les décideurs adminis-

tratifs (pour qui la culture ne compte pas), les élus (qui n'y connaissent rien), employer un vocabulaire ou des sigles incompréhensibles pour des non bibliothécaires (le fameux « parler bibliothécaire »), qui peut mettre des interlocuteurs mal à l'aise et être perçu comme une véritable arrogance... À éviter !

Après, autant de bibliothécaires, autant d'élus et de directeurs généraux, autant de situations !

**FN :** Les bibliothèques brillent souvent en creux et ne savent pas valoriser leurs nombreuses (et belles) actions au service du public auprès des directions générales et des élus.

Tendance à travailler trop en interne et de façon cloisonnée.

Souvent, pas de réflexion ni d'action sur le versant du « faire-savoir ». Il est important de travailler avec le service ou la direction de la communication.

Il faut apprendre à travailler et échanger sur un mode non défensif pour avancer ensemble.

## RÉPÉTITIONS

• **Et quels sont les principaux atouts dont bénéficient les bibliothécaires, comparativement peut-être à d'autres professions présentes dans le champ territorial ?**

**FL :** Le champ de l'information, de l'accès à la connaissance et aux savoirs ; l'actualité brûlante de ces enjeux sur lesquels les élus et les directions générales s'interrogent ; la transversalité de notre champ professionnel qui croise les sphères culturelle, sociale, éducative, les loisirs et concernent toutes



1. Françoise Bellanger-Navarro reçoit la Légion d'honneur le 15 mai 2013 de Jérôme Clément –  
2. Le Grand Prix *Livres Hebdo* 2012 des Bibliothèques a été décerné à la Bibliothèque municipale du Havre, récompensée pour son action « Lire au Havre » –  
3. Lire à la plage, animation organisée par la BDP de Seine-Maritime, a reçu le Prix de l'innovation *Livres Hebdo* 2010.

les générations constituent des atouts pour être écouté et apporter des contributions fertiles dans les débats et décisions des collectivités.

Et... Est-ce un atout ? Certains décideurs nous considèrent toujours comme les prêtres du temple, omniscients et érudits en toutes disciplines : il peut être utile de savoir utiliser ce fantasme... à bon escient !

**FN :** Pour les BDP, l'atout principal est sans doute une reconnaissance, par les élus, de fonctionnaires très présents sur le terrain, l'efficacité de l'accompagnement (investissement et fonctionnement) auprès des communes, de l'intercommunalité ou des associations.

Un atout fondamental du métier : l'opportunité professionnelle de développer constamment des propositions nouvelles stimulantes au profit de tous les publics.

• **Quel principal conseil donneriez-vous à un(e) jeune professionnel(le) qui aborde son premier poste de direction ?**

**FL :** Ne pas rester seul ! S'insérer notamment dans le champ associatif professionnel, au niveau national et régional ; échanger avec son équipe, avec les collègues dans des contextes multiples, avec les autres professionnels de la lecture (CRL, agence de coopération...) ; continuer à se former, être en veille active, et transmettre aussi.

Et ne pas oublier de bien rester en prise avec... tout ce qui n'est pas la direction de la bibliothèque, bref, rester équilibré !

**FN :** Construire, si possible, un réseau d'alliés et de confiance avec la direction générale et les élus pour des objectifs communs au service des publics. Penser aux quatre clés,

sans en oublier aucune et les articuler les unes aux autres pour impulser une dynamique de travail dans l'équipe : savoir / faire / savoir-faire / faire-savoir.

## CONCERT PUBLIC ET APPLAUDISSEMENTS

• **Qu'apportent les distinctions (prix *Livres Hebdo*, décorations individuelles) dans la relation aux élus et directions générales ?**

**FL :** Prix *Livres Hebdo* : pour ce qui concerne Le Havre, les élus et la direction générale ont exprimé leur satisfaction et leur fierté de voir la ville distinguée sur ce champ qui lui importe : toute l'équipe a été remerciée et félicitée. Cette mise en lumière nationale a peut-être aussi consolidé la détermination des décideurs à poursuivre une politique de lecture publique dynamique.

La décoration individuelle que j'ai reçue n'a pas, je crois, changé les choses : encore une fois, c'est le professionnalisme et un solide investissement qui fondent la confiance et la qualité des relations : le reste vient... après !

**FN :** L'apport de Lire à la Plage : une reconnaissance professionnelle attribuée à la lecture publique très valorisante pour la collectivité territoriale administrative et politique (le département de Seine-Maritime), à *effet pérenne*. Le croisement culture et tourisme est très efficace : succès plus que constant.

En 2013, pour sa 8<sup>e</sup> édition sur 12 sites, plus de 78 000 lecteurs en deux mois soit une augmentation de près de 10 % ! Reconnaissance unanime du public, des administratifs et des élus sur cette action départementale. Mise en lumière nationale d'une opération originale qui s'est développée, depuis, dans plusieurs départements.

En 2013, une bâche a été tendue sur les murs de l'Hôtel du département de Seine-Maritime promouvant Lire à la Plage pendant deux mois et demi (17 juin-31 août).

En ce qui concerne la décoration individuelle (les insignes de chevalier de la Légion d'Honneur), elle a apporté une reconnaissance, au plus haut niveau de l'État, d'une implication professionnelle inscrite dans la chaîne du livre. Pour le département, élus et direction générale, elle a permis la valorisation de la construction d'une médiathèque départementale qui fait référence en France (inaugurée le 25 janvier 2013), et la valorisation de la réalisation de l'opération innovante et au succès constant depuis huit ans de Lire à la Plage.

C'est la valorisation du travail quotidien mené en profondeur sur tout le territoire départemental, tout au long des années, avec une équipe motivée. ■

Propos recueillis par Dominique LAHARY

ANNE VERNEUIL

Directrice des affaires culturelles, Anzin (59)  
Directrice de la médiathèque d'Anzin

# Du projet politique au projet de service : partager pour piloter

La Ville d'Anzin a mis en place des outils de pilotage favorisant la transversalité et la mixité des services. En associant étroitement élus et professionnels, la traduction du projet politique en projet de service a valu à la ville d'être distinguée par le Grand Prix du management public 2012. Revue de détail.

**A**nzin, ville du Nord d'un peu moins de 15 000 hab., est l'une des communes éligibles à la dotation de développement urbain, donc considérée comme « pauvre ». Sur ce territoire, parmi de nombreux services municipaux, une médiathèque de 1 700 m<sup>2</sup> a ouvert ses portes en 2010.

En 2008, les élections municipales portent une nouvelle équipe aux commandes de la ville, emmenée par le maire, Pierre-Michel Bernard. Cette équipe a été élue sur un programme de campagne qui, nécessairement, doit alors se confronter à la situation existante, aux potentialités et aux écueils inhérents à toute nouvelle investiture. Le nouveau directeur général des services, Djamel Aït-Ouali, souhaite mettre en place des outils de pilotage nécessaires à sa mission, mais aussi favorisant une action coordonnée des services en adéquation avec les attentes des élus.

de valeurs fondatrices : solidarité, respect de chacun, démocratie, écoute citoyenne... Neuf priorités politiques sont alors explicitées, parmi lesquelles la promotion d'« *une culture accessible à tous et présente sur tous les lieux de vie, sans distinction, pour favoriser l'émancipation et l'intégration de chacun dans la ville* ».

L'élue en charge de la culture, Elisabeth Gondy, est invitée à définir des objectifs plus précis relevant de cette priorité dont la formulation est encore très générale. Elle en fixe six, qui vont d'une offre tarifaire adaptée à une optimisation et une diversification des lieux

## PREMIÈRE ÉTAPE : IDENTIFIER LA COMMANDE POLITIQUE

Pour guider les chefs de service dans l'élaboration de ce travail, il fait appel au CNFPT pour une mission d'accompagnement et de formation. L'organisme bâtit alors avec lui une offre sur mesure, faisant appel dans un premier temps à un cabinet privé.

La toute première démarche est de pure logique : il s'agit d'amener les élus à revoir leur programme électoral, à reconsidérer chacun de leurs objectifs pour les prioriser, les formuler plus précisément. Après une série d'entretiens avec le maire et chacun des élus porteurs de délégations, le programme politique est clairement formalisé. Il s'appuie sur une liste



Inauguration de la médiathèque d'Anzin.



## MÉDIATHÈQUE D'ANZIN

• **Vocation du service :**

- donner accès à tous à l'information, la formation, à l'activité culturelle et aux loisirs ;
- offrir à la population un lieu de vie ouvert à tous.

• **Missions du service :**

- constituer et valoriser des collections documentaires à destination de publics variés (pour l'emprunt ou la consultation sur place) ;
- accueillir la population et mettre en œuvre la médiation de ces collections ;
- mettre en place des animations dans des domaines variés (culture, social, citoyenneté...) pour des publics très divers ;
- travailler en partenariat et en transversalité avec les autres services de la ville et des interlocuteurs extérieurs.

• **Les problématiques majeures du service :**

- la transversalité avec les autres services ;
- l'offre d'un service attractif et performant à la population (collections, accessibilité, animations) ;
- la poursuite de l'évolution de l'équipement, en fonction du nouvel environnement technologique, territorial, juridique et social.

• **Les forces :**

- une équipe dynamique et compétente ;
- un équipement neuf, bien doté et idéalement situé ;
- la gratuité des inscriptions pour les Anzinois et partenaires ;
- le large potentiel de la médiathèque en termes d'actions.

• **Les faiblesses**

- des moyens humains très ajustés, empêchant les actions hors-murs ;
- un budget d'acquisition de l'année trop faible en regard des prévisions.

• **Les opportunités**

- de nombreux partenariats possibles ;
- une fréquentation en hausse constante ;
- l'évolution du modèle des médiathèques (numérique, lieux de vie...) ;
- la participation de la population à l'offre du service ;
- le plan de formation de la ville.

**Les menaces**

- un budget ne revenant pas à la normale ;
- une tarification décourageant les « extérieurs » ;
- la suspension de l'évolution de la médiathèque et le risque d'obsolescence.

Ambitions du service	Indicateurs majeurs
Développer la fréquentation de la médiathèque et fidéliser ses publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• taux de fréquentation</li> <li>• taux d'inscription</li> </ul>
Amplifier l'offre, notamment en suivant les développements du numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• taux de renouvellement des collections</li> <li>• introduction de nouveaux outils et supports</li> </ul>
Développer les partenariats (internes, institutionnels ou autres) dans des domaines autres que culturels ou éducatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre et types de partenariats menés</li> </ul>
Faire de la médiathèque un lieu de vie incontournable d'Anzin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• taux de fréquentation</li> <li>• nombre de manifestations s'y déroulant</li> <li>• nombre d'acteurs intervenant à la médiathèque (écoles, associations...)</li> </ul>
Être un équipement de référence / reconnu dans le monde des bibliothèques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre de visites de professionnels et d'élus</li> <li>• nombre d'articles, citations, interventions...</li> </ul>

culturels, avec le souhait très fort de travailler avec les partenaires associatifs, de favoriser la pratique artistique et la création culturelle grâce aux nouvelles technologies.

#### DES ENJEUX ET UN TRAVAIL PARTAGÉS PAR LES TECHNICIENS

Chaque élu concerné ayant réalisé le même travail sur son champ de délégation, après validation du maire, c'est l'en-

semble des neuf priorités avec leurs objectifs respectifs qui est porté à la connaissance des chefs de service qui prennent alors le relais de la réflexion. On constate que si les grandes lignes étaient plus ou moins connues, la formalisation de la politique municipale, peu courante, permet une véritable compréhension des enjeux. Chaque directeur découvre aussi les attentes des élus sur des compétences autres que la sienne : développement économique, politique du logement, accompagnement éducatif, démocratie participative... Autant de

## NOS VALEURS

- Le service public, le respect des pratiques culturelles de chacun ;
- la politique documentaire doit être du ressort des techniciens, suivant la charte de l'Unesco et le code de déontologie des bibliothécaires ;
- tout en gardant un esprit d'ouverture, veiller à la cohérence et à la pertinence des actions se déroulant à la médiathèque.

Rappel des ambitions	Axes / stratégie de développement du service	Indicateurs complémentaires
Développer la fréquentation de la médiathèque et fidéliser ses publics	Conditions d'accessibilité : <ul style="list-style-type: none"> <li>• optimiser les horaires</li> <li>• maintenir la gratuité</li> <li>• baisser les tarifs pour les extérieurs</li> <li>• proposer des services hors-les-murs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pertinence des horaires</li> <li>• évolution des tarifs / nombre d'inscriptions</li> <li>• nombre et types d'activités hors-les-murs</li> </ul>
Amplifier l'offre, notamment en suivant les développements du numérique	Poursuite du développement et de l'évolution de l'offre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• numérique</li> <li>• services à distance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre de ressources en ligne</li> <li>• taux d'évolution du matériel</li> <li>• nombre et types de services à distance</li> </ul>
Développer les partenariats (internes, institutionnels ou autres) dans des domaines autres que culturels ou éducatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se faire connaître des partenaires potentiels, être force de proposition</li> <li>• être à l'écoute des demandes de partenariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre de contacts pris à l'extérieur</li> <li>• nombre de sollicitations reçues / nombre de partenariats aboutis</li> </ul>
Faire de la médiathèque un lieu de vie incontournable d'Anzin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• accueil convivial et compétent</li> <li>• « toutes les semaines, il se passe quelque chose à la médiathèque »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• retour des usagers (enquête de satisfaction)</li> <li>• nombre d'événements et d'actions</li> </ul>
Être un équipement de référence / reconnu dans le monde des bibliothèques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• être performant</li> <li>• faire savoir ce que l'on fait (communication)</li> <li>• participer aux rencontres et réseaux professionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre de visites ou de citations de l'équipement</li> </ul>

sujets qui sont pour la première fois l'objet d'échanges partagés entre techniciens de services très différents.

Ce principe de mixité se poursuit dans la phase dévolue aux chefs de service : en regard des objectifs donnés par le politique, quelles propositions d'actions décliner ? Quelles sont celles qui seront véritablement structurantes et celles qui relèvent d'un fonctionnement récurrent d'un service ? Des groupes de travail sont mis en place, chargés chacun de décortiquer une priorité et les objectifs liés pour en faire émerger ces actions. Ces groupes dépassent le cadre des directeurs,

ils comportent également des agents issus de services spécifiques. Ainsi, moi qui suis présente en tant que directrice des affaires culturelles et de la médiathèque, je suis rejointe par mes collaborateurs du conservatoire de musique, des fêtes et cérémonies, de l'action culturelle. L'originalité porte sur la composition des groupes : les spécialistes ne « planchent » pas obligatoirement sur leur domaine de compétence, mais peuvent intervenir sur une priorité liée à un autre domaine. Le regard extérieur porté sur le sujet permet ainsi un *brain storming* plus ouvert, moins corporatiste, qui contraint l'expert à formuler ses propositions en s'affranchissant de son jargon et en développant une argumentation claire face au collègue néophyte... qui est aussi un usager potentiel.

Cette phase est particulièrement dynamique et permet une richesse d'échanges entre les collègues. On se découvre, on appréhende mieux les problématiques des autres, on trouve parfois des champs d'action communs insoupçonnés, des compréhensions nouvelles apparaissent.

Le nombre d'actions n'est volontairement pas exponentiel ni exhaustif. Il convient de conserver un certain réalisme quant aux possibilités envisageables sur un mandat et de ne lister que les projets correspondant spécifiquement aux objectifs. Cela n'exclut en aucune manière les activités propres des services qui se poursuivent. Ainsi, pour la médiathèque, sont mis en lumière certains partenariats et la rédaction d'un projet de service actualisé, ce qui ne la dispense pas de ses autres missions fondamentales. Une fois les propositions d'actions



Inauguration de la médiathèque d'Anzin.

formulées (par l'ensemble des agents du service), elles sont transmises à l'équipe municipale qui en fait le tri.

### UNE PÉRIODE DE FLOTTEMENT

Après quelques semaines de ce travail assez prenant, malgré tout l'intérêt du processus et la valeur d'un projet politique déterminé que les techniciens rendent opérationnel, la démarche a alors tendance à se déliter. La direction générale n'a pas encore les tableaux de bord qui lui permettront d'avancer ; certes, plusieurs directeurs font déjà remonter des données sur l'activité de leurs services (la médiathèque communique ainsi chaque mois ses statistiques, ainsi qu'un rapport d'activité annuel fourni spontanément), mais cela reste hétérogène et insatisfaisant pour un pilotage global.

Le cabinet de consultants peine à mettre en place cette deuxième phase. Un mécontentement apparaît parmi les techniciens qui, déjà débordés par leurs activités quotidiennes, ne voient plus avancer l'opération et critiquent l'efficacité des accompagnants. La démarche devient pour eux abstraite et pesante. Le directeur général reprend alors contact avec le CNFPT pour relancer la dynamique, en se recentrant sur la notion de projet de service et des indicateurs qui permettront à chaque service de rendre compte.

### DEUXIÈME ÉTAPE : LES PROJETS DE SERVICE

Un nouveau consultant est alors appelé pour une méthodologie d'élaboration du projet de service. Sont identifiés en

amont les points d'achoppement qui ont enlisé le processus : chaque service possède des façons de travailler et des besoins propres, peinant parfois à définir des outils de gestion communs et à différencier projet inhérent à un service et pilotage global. De plus, les techniciens ont des difficultés pour jauger la faisabilité de projets qui s'étendent sur plusieurs années (budgets et moyens futurs inconnus).

Les cadres de la ville formulent leurs attentes : ils souhaitent poursuivre la clarification du processus de décision, obtenir des clés pour construire des tableaux de bord qui soient un outil et non une finalité (ni un moyen de pression), et les utiliser pour renforcer transversalité et complémentarité entre les services. Avec un souci clairement explicité : ne pas construire d'usine à gaz au détriment d'une organisation temporelle déjà contrainte.

Plusieurs journées de travail s'enchaînent, dont un temps dit de séminaire destiné à travailler la méthodologie. L'intervenant, déjà expérimenté sur ce type d'action et très au fait du fonctionnement des collectivités territoriales, appréhende immédiatement la situation et les difficultés rencontrées. Il s'appuie sur le travail de ses prédécesseurs pour inviter les directeurs à partager et à réfléchir avec leur équipe à plusieurs notions capitales pour un projet de service : quelles sont la vocation et les missions de leur service ? Quelles sont ses ambitions ? Quelles sont les valeurs sur lesquelles ceux-ci ne transigeront pas ? Et enfin, quels axes de développement et quelles stratégies ? À partir de ces éléments, sont alors définis les indicateurs qui vont alimenter les tableaux de bord et permettre de vérifier si les objectifs du projet de service sont atteints.

Les indicateurs quantitatifs sont aisés à définir, les qualitatifs beaucoup moins. Un groupe de pilotage est constitué ; composé du directeur général, du directeur des ressources humaines et de quelques autres membres du comité de direction, il accompagne les services dans l'élaboration de leur projet, assez synthétique, tout en laissant toute latitude aux services pour le définir. Chaque résultat, regroupé dans un document général, participe d'un outil de pilotage global.

Un temps important a été investi, mais le sentiment de satisfaction est partagé entre les cadres de la ville. Ceux-ci ont pu s'approprier le projet politique tout en valorisant leurs actions et en apportant une cohésion nouvelle entre les services. Les tableaux de bord réalisés doivent maintenant apporter une réelle aide au pilotage des services et la ville poursuivra son action en ce sens. Elle a d'ailleurs reçu le Grand Prix du management public 2012, catégorie « allocation des ressources humaines », pour ce travail. ■

VALÉRIE BONGIBAULT  
Médiathèque de Saint-Jean-de-Braye (45)



# Un projet d'établissement à l'épreuve

## La médiathèque de Saint-Jean-de-Braye, 20 ans et après ?

### LE CONTEXTE

La ville de Saint-Jean-de-Braye est une commune de l'est orléanais qui compte presque 20 000 hab., ce qui en fait la quatrième ville de l'Agglomération Orléanaise. Commune très étendue, elle se caractérise par une urbanisation plutôt pavillonnaire, avec quelques quartiers d'habitation collective. L'activité économique a toujours été un aspect essentiel de la vie de la commune avec la présence d'une zone d'activité dynamique. Les habitants bénéficient d'un cadre de vie agréable par la proximité des bords de Loire et la présence de nombreux parcs. Par ailleurs, la ville a toujours été reconnue comme une ville à l'activité culturelle et associative dynamique (plus de 130 associations culturelles et sportives).

### LA MÉDIATHÈQUE EN PROJET (1989)

En 1989, la création de la médiathèque répondait à la volonté des élus d'alors d'assurer la promotion du livre et de la lecture, avec l'objectif d'un accès au plus grand nombre. Ce projet culturel était intégré au grand projet d'aménagement et de développement du centre ville qu'était la ZAC du centre ville. Ce projet comprenait entre autres la construction d'un lycée, d'une halle des sports, d'une extension de la mairie et d'un certain nombre de logements et d'activités économiques articulés autour d'une place centrale : la place de la Commune.

La médiathèque devait s'intégrer dans cet ensemble et devenir un lieu incontournable de la vie culturelle abray-

sienne. Afin de toucher un large public, elle devait proposer les nouveaux supports de communication et d'information.

Dès sa conception, la médiathèque de Saint-Jean-de-Braye affichait ses objectifs de développement de la lecture publique :

- intégration dans la vie quotidienne des habitants par une intégration dans les immeubles d'habitation ;
- des surfaces largement au-dessus des ratios de la Drac pour la population de l'époque (1 600 m<sup>2</sup> répartis sur trois étages) laissant place aux collections et aux espaces d'animation (salle du conte, salle de projection, salle d'activité) ;
- des collections intégrant la diversité des supports (périodiques, CD et cassettes vidéo, encore peu présents dans les bibliothèques à cette époque) ;
- un établissement entièrement informatisé avec une consultation à distance du catalogue par minitel ;
- des objectifs affirmés en terme de diffusion culturelle : rayonnement en direction des écoles, de la maison de retraite, des centres sociaux, de la polyclinique ; un partenariat avec une association locale de production cinématographique la conforte d'un rôle de promotion et diffusion de la création locale en matière de vidéo ;

Élus et professionnels ne travaillent pas dans la même temporalité ni à la même vitesse. Non seulement les uns passent quand les autres restent, mais la demande de traduction rapide d'une politique peut entrer en contradiction avec les exigences professionnelles. Mais quand tous s'attachent à résoudre l'équation, l'épreuve peut s'avérer bénéfique.



Vue extérieure de la médiathèque de Saint-Jean-de-Braye.





Espace entresol de la Médiathèque de Saint-Jean-de-Braye : bandes dessinées et jeux vidéo.

- l'octroi de moyens humains et matériels lui permettent d'assurer ses missions définies.

### VINGT ANS APRÈS, OU L'ESOUFFLEMENT

À partir des années 2000, la médiathèque de Braye a souffert d'un manque d'intérêt et d'investissement qui a marqué le début d'une baisse de fréquentation du public : un fonds de DVD qui a tardé à apparaître, l'absence d'une salle multimédia et de postes connectés à internet, pas de site internet.

Par ailleurs, le manque de convivialité des espaces n'incitait pas le public jeune à rester dans le lieu. Dans un contexte de chute de fréquentation des médiathèques due à l'explosion de l'offre numérique accessible en ligne, le constat est là : baisse de 28 % des inscrits sur dix ans, baisse particulièrement marquée chez les 15-24 ans (100 inscrits de moins par an), ce qui posait la question de l'impact sur le public adolescent.

La part des non-inscrits rencontrés était d'environ 8,7 %, chiffres inférieurs aux moyennes nationales issues des études du Credoc, 15 à 20 % étant un pourcentage courant. L'attractivité de la médiathèque était donc relativement

faible : problématique du manque de diversité des supports, problématique des espaces d'assises et d'image du lieu.

La médiathèque continuait cependant à avoir un niveau d'activité intéressant par des moyens humains et budgétaires maintenus en fonctionnement. Ces moyens ont permis de lancer de nouveaux fonds (mise en place très tôt d'une collection de mangas, de manuels scolaires...) et de renouveler de façon intéressante les fonds existants. Par ailleurs, l'ensemble des agents, très motivés par leurs fonctions, s'était recentré sur la valorisation des collections, l'organisation d'accueil de classes extrêmement travaillé accompagné d'axes pédagogiques forts, et l'élaboration d'actions culturelles structurées. De ce fait, la médiathèque, jouissant d'une réputation de dynamisme culturel, avait réussi à conserver une activité supérieure aux moyennes des villes de taille comparable (21 % d'inscrits contre 16,4 % pour des villes de taille comparable).

### 2008, UN TOURNANT À L'ÉTUDE

La médiathèque faisait partie du programme de la nouvelle équipe municipale élue au printemps 2008. En la faisant entrer dans son volet culturel, les nouveaux élus souhaitaient

redonner une identité à cet établissement créé par une équipe municipale précédente, de la même mouvance, et dans laquelle le nouveau maire avait été adjoint. Leur objectif était de faire vivre cet héritage, tout en se distinguant en lui donnant une nouvelle identité : le renouveau de cet équipement culturel phare de la ville était propre à affirmer une volonté de modernisation.

Pour ce faire, la municipalité a décidé de s'appuyer sur un cabinet de consultants afin de dresser un diagnostic de l'établissement et proposer des pistes d'aménagement. Cette démarche, portée par le maire et l' élu à la culture, ainsi que les directeurs généraux, avait été bien comprise et acceptée par le personnel et moi-même. En effet, l'étude permettait d'intégrer des paramètres sociologiques et prospectifs qui pouvaient influencer sur des objectifs futurs (l'aménagement prévu d'un éco-quartier), et nous y voyions tous l'opportunité d'une analyse opérée avec un regard neuf et exercé, fort d'expériences en la matière. Élus et professionnels se retrouvaient unis dans la possibilité d'y trouver les grandes lignes d'un projet de lecture publique...

Hélas... notre attente fut bien déçue ! Le rapport comportait une partie bilan disproportionnée – compilation de rapports d'activité accompagnés de comparatifs sur dix ans avec des données nationales, approche sociologique et locale pauvre, synthèse hâtive des remarques et propositions de l'ensemble du personnel – par rapport à une partie prospective peu développée et étayée. Les possibilités d'évolution se résumaient à vider la médiathèque d'une grande part de ses collections en transformant tout un étage (y compris le bureau des adjoints !) en un vaste espace numérique un peu nébuleux dans sa définition, constitué d'ateliers multimédia et autour de l'image. Il s'agissait de donner un grand élan technologique, mais sans objectifs stratégiques ni préoccupation de moyens humains... Par ailleurs, ces propositions ne reposaient sur aucun objectif en termes de public ni tout simplement de lecture publique, n'intégraient aucune réflexion sur l'intégralité et l'équilibre des collections, et ne laissaient apparaître aucune stratégie de conduite du changement auprès du personnel.

En outre, le calendrier prévisionnel, même si le consultant avait essayé de le ramener à des délais un peu plus raisonnables, était totalement arbitraire et répondait essentiellement à un souhait du maire de faire avancer le projet extrêmement rapidement.

Ce projet pouvait effectivement apparaître séduisant pour les politiques : un nouvel élan (rapide) était donné à l'établissement qui retrouvait l'aspect novateur de ses débuts, une large place était laissée aux nouvelles pratiques culturelles et ce déploiement de nouvelles technologies était susceptible

d'attirer le public jeune qui avait déserté le lieu. Les enjeux de lecture publique sous-jacents pouvant apparaître par ailleurs quelque peu obscurs pour les non-bibliothécaires !

### L'EXPERTISE EN QUESTIONS

Ce rapport a été le nœud de crispations. En effet, comment faire valoir mon positionnement et mon expertise face à un cabinet de consultants parisien qui pouvait jouir d'une certaine réputation ?

Une relation de confiance était à trouver. Il me fallait mettre en avant des arguments fondés sur une expérience de pratique de l'établissement et de connaissance du public, tout en les mettant en perspective avec des connaissances professionnelles faisant apparaître une maîtrise des problématiques actuelles. Cette relation était à instaurer, d'autant que cette équipe municipale, en place depuis peu, et moi-même ne nous connaissions pas. En outre, comme j'occupais mon poste depuis une dizaine d'années, cela pouvait laisser supposer une peur du changement ou un certain immobilisme...

#### CALENDRIER DU PROJET DE MODERNISATION

**Phase 1 :** Mise à niveau informatique avec changement du matériel et du logiciel métier +

**Phase 2 :** Réaménagement des espaces (oct. 2010 - avril 2012) :

- rédaction du projet de service (oct. 2010 - mars 2011) ;
- préparation des travaux (avril - déc. 2011) : marché maîtrise d'œuvre ; lancement des consultations marché de travaux ; travail sur les pôles documentaires ; déménagement.
- travaux de réaménagement des espaces (3 janv. - mars 2012).

**Phase 3 :** Mise en place de l'espace de pratique de jeux vidéo (nov. 2012).

**Janv. 2013 :** Mise en place du nouvel organigramme (décloisonnement des supports et des sections, fonctions transversales).

**Phase 4 :** Mise en place des équipements multimédia : points d'écoute de musique dématérialisée, prêt de liseuses, salle multimédia (automne 2013).

#### Méthodologie

**Projet de service et organigramme :** Démarche participative avec groupes thématiques pour que les points de vue de chacun soient exprimés, entendus et fédérés.

Les regroupements de l'équipe se faisant lors des temps de mise en commun : synthèse puis croisement des argumentaires pour arriver à un positionnement collectif.



Espace entresol : bandes dessinées et jeux vidéo.

J'étais par ailleurs dans cette position délicate d'interface entre les élus et le personnel de la médiathèque. Celui-ci, très investi dans ses missions, s'était prêté de bonne grâce aux entretiens avec le consultant, lui avait fourni données, appréciations et propositions. Il se sentait trahi par les hypothèses d'évolution de l'établissement. Des craintes surgissaient : quelle place donner à la médiation qui régissait jusqu'alors toutes leurs actions, à leur travail d'acquisition ou d'équipement de documents qui constituait le cœur de leur métier ? Ne seraient-

ils pas écartés de tout le versant multimédia ? Quelle place serait donnée aux agents de catégorie C qui n'auraient plus de bureau ? L'ensemble du personnel était inquiet pour son avenir et celui de l'établissement, et du coup attendait de moi toute la négociation possible auprès des élus.

Un équilibre du projet était à trouver entre le maire et les élus, détenteurs d'une politique, les usagers électeurs et les professionnels pourvoyeurs de services. Le responsable d'établissement étant le garant de cet équilibre fragile entre la qualité du service, la bonne marche de l'établissement, la satisfaction des usagers – de tous les usagers –, et le respect de la politique publique...

### VICTOIRE PROFESSIONNELLE

Un entretien avec le directeur général des services, puis le maire, m'a permis de faire remonter un argumentaire étayé autour de trois grandes thématiques – le public, les objectifs de lecture publique (comprenant les objectifs politiques), la conduite du changement auprès du personnel –, reprenant les grandes lignes du projet présenté par le cabinet de consultants, et soulevant de nouvelles problématiques.

Tous deux ont été sensibles à l'argument du positionnement de l'équipe de la médiathèque dans ce projet, souhaitant que tout se fasse de façon concertée. Ensuite, j'ai représenté au maire, à sa demande, l'évolution à conduire découpée en grands ensembles (ou phases) accompagnée d'un calendrier sur lequel nous devons tomber d'accord. Cet accord a été un peu délicat à trouver : un projet de modernisation des services impliquait à la fois de profondes évolutions spatiales et techniques comme une évolution des pratiques et

des savoirs professionnels qu'il fallait intégrer à la démarche. Par ailleurs, je présentais l'importance du travail préparatoire de réflexion que nécessitait ce projet. Il a fallu ajuster... Les délais politiques impliquant des effets immédiats et visibles et les délais techniques préparatoires et de mise en œuvre sont parfois difficilement conciliables...

Une fois l'accord trouvé, nous avons débattu des enjeux en question sur lesquels la médiathèque devait se positionner, en conservant toutefois certaines grandes lignes théoriques définies par le rapport du cabinet de consultants, qui avaient déjà fait l'objet d'une décision des élus. J'ai pu ainsi mettre en relation objectifs et méthodes de travail en impliquant l'ensemble du personnel et en replaçant les axes dans une démarche projet. J'ai également convaincu le maire de rencontrer le personnel, ce qui me paraissait important symboliquement afin d'enclencher une dynamique de réflexion.

### DES LIENS RESSERRÉS

Cette rencontre, qui incluait le directeur général des services, fut décisive. Un dialogue s'est instauré. Le personnel a pu s'exprimer, le maire exposer ses objectifs stratégiques et moi-même avancer les grandes lignes des phases qui marqueraient le projet d'établissement. Surtout, le maire a pu affirmer, à cette occasion, sa volonté d'intégrer l'ensemble du personnel dans la démarche et de le conforter comme source de propositions.

Le défi était à relever pour tous en termes de propositions et de délais, mais cet espace laissé afin de mettre en œuvre la plénitude de nos compétences professionnelles représentait le nouveau type de relation attendue. À partir de ce moment-là, toutes les phases du projet ont été formalisées par des propositions structurées, argumentées et chiffrées sous forme de documents d'aide à la décision soumis à discussion et validation.

Le projet s'est élaboré pour les trois années à suivre sur une base de travail et de discussion parfois un peu ardue... mais constructive et toujours attentive aux arguments professionnels avancés. Le professionnel s'est trouvé replacé dans ses véritables fonctions d'aide à la décision avec cet espace de liberté de propositions, et le politique dans ses fonctions de décideur en ayant tous les choix possibles accompagnés de leurs implications. Cet espace de liberté de propositions a permis de fédérer l'ensemble du personnel autour de la mise en place de projets novateurs dans lesquels il se reconnaissait, se sentait investi, impliqué, et l'amener ainsi à une réflexion sur un nécessaire changement de pratique professionnelle. ■

MARIE-LAURE ROQUELLE  
Maire de Jouars-Pontchartrain (Yvelines)



ELVIRA NETO  
Coordinatrice du réseau de bibliothèques  
Au fil des pages (Yvelines)

# Tous au diapason

## Une mise en réseau réussie : Au fil des pages en Yvelines

La constitution d'un réseau de bibliothèques est une opération délicate qui mobilise un grand nombre d'acteurs sur les deux versants – élus et professionnels – auxquels il faut encore associer les usagers, qui sont aussi des électeurs. Un exercice qui requiert patience, tact et sens tactique.

**A**u fil des pages<sup>1</sup> est un réseau de huit bibliothèques municipales et associatives né en 2010 et regroupant actuellement dix communes des Yvelines. Il rassemble 22 242 hab., en zone rurale aux portes de l'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines. Son périmètre ne correspond pas actuellement à celui d'une communauté de communes ; il présente pourtant toutes ces caractéristiques : catalogue unique, carte unique d'utilisateur, tarif unique avec gratuité pour les habitants et scolaires des communes membres, règlement commun, navette hebdomadaire circulant deux fois chaque mercredi, animations communes, site web, blog et page Facebook. Dirigé par un comité de pilotage, le réseau est régi par conventions et ses dépenses, qui comprennent la mise à disposition partielle de trois agents communaux, sont couvertes par une des communes et remboursées par les autres au prorata de leur nombre d'habitants.

En 2012, le réseau comptait 3 084 inscrits, il a effectué plus de 96 426 prêts par an et transporté 12 941 documents par la navette.

Cette expérience, fruit d'un projet commun entre élus municipaux et bibliothécaires salariés et bénévoles, est ici relatée par Marie-Laure Roquette, maire de Jouars-Pontchartrain (5 267 hab.), et Elvira Neto, responsable de la médiathèque de cette commune et coordinatrice du réseau Au fil des pages.

### PRÉPARER AU POSSIBLE

• **Comment est née l'idée de ce réseau qui s'est mis en place très rapidement.**

**Elvira Neto :** On peut dire que c'est lors d'une formation sur l'intercommunalité proposée par la bibliothèque départementale des Yvelines (BDY) et dispensée par la formatrice indépendante Nicole Giraud. Avec Laurent Matos, mon collègue de Méré (1 706

hab.), nous collaborions déjà sur le plan professionnel, mais ce stage nous a confortés dans cette idée qu'il fallait arriver à une mutualisation pour améliorer les services.

• **Et pour ça il a fallu rencontrer les élus ?**

**EN :** Mme Giraud nous avait dit que tout était possible. Moi je travaillais dans le cadre

d'une intercommunalité existante<sup>2</sup> et Laurent Matos dans une commune qui n'était encore rattachée à aucune intercommunalité. Donc il fallait à la fois trouver un système pour faire fonctionner cette mutualisation et demander l'autorisation à nos élus de travailler à un projet sur notre temps de travail. Nous sommes donc allés voir nos maires respectifs et nous leur avons demandé l'autorisation de travailler sur ce projet. En leur donnant à ce stade très peu d'éléments : c'était juste une idée.

• **Mme Roquette, comment cela s'est-il passé de votre point de vue ?**

**Marie-Laure Roquette :** Nous étions déjà dans une communauté de communes à sept, Cœur d'Yvelines, dans laquelle j'étais chargée d'un certain nombre de compétences dont la culture. J'avais déjà proposé un certain nombre d'actions dans ce cadre et ça n'avait jamais abouti parce qu'il y avait toujours un maire qui n'était pas d'accord. Comme on n'était que sept, on essayait de faire tout à l'unanimité. Donc, comme effectivement ça ne marchait pas au niveau de Cœur d'Yvelines j'ai dit à Elvira : « Allez-y, ouvrez sur l'extérieur », sachant qu'il y avait déjà l'idée sous-jacente qu'un jour ou l'autre Cœur d'Yvelines devrait s'étendre. Elvira m'a présenté le projet mais plutôt sous la forme : « Est-ce qu'on peut réfléchir à une mutualisation, comment est-ce que vous voyez les choses ? » J'ai fait une totale confiance aux deux bibliothécaires qui avaient décidé de travailler ensemble.

1. [www.aufildespages78.fr](http://www.aufildespages78.fr)

2. Cœur d'Yvelines ; sept communes, 22 318 hab.





Inauguration officielle du réseau Au fil des pages, le 9 octobre 2010.

Il est vrai qu'il y avait déjà des comités de lecture avec toutes les bibliothèques avoisinantes et même un Défi lecture qu'elles organisaient en commun. Les autres bibliothèques faisaient partie du canton, je connaissais tous les maires avec lesquels on a de temps en temps des contacts, notamment dans le cadre d'une amicale des maires. On travaille très bien ensemble. Mais j'ai dit à Elvira : « *Si vous voulez amener les autres bibliothèques à travailler avec vous, il faut que les élus soient d'accord.* »

EN : Vous-même et M. Recoussines, maire de Méré, avez donné votre accord pour que nous élaborions un projet professionnel. Nous avons pris l'initiative d'inviter tous nos collègues du canton pour en discuter. Nous avons pu ainsi présenter un projet professionnel aux élus, d'abord à Mme Roquelle et à M. Recoussines, puis à tous les maires lors d'une réunion à Saint-Germain-de-la-Grange.

MLR : Tous ne sont pas venus. Parmi les bibliothécaires qui avaient été contactés par Laurent et Elvira, certains étaient partants et d'autres moins. Je pense que les maires ont été influencés aussi par leurs bibliothécaires. Ceux qui n'avaient pas envie de se lancer là-dedans en disant que cela allait leur compliquer les choses, que cela n'allait rien apporter, ne sont pas allés vendre le projet à leurs élus. À ce stade, c'était quand même aux

professionnels de voir leur maire pour obtenir leur accord, même si ensuite M. Recoussines et moi-même avons « vendu » le projet un peu à tout le monde.

EN : Il y a des maires qui ont adhéré tout de suite avec la présentation qui a été faite à tout le monde et puis des maires qui, soit réticents soit ayant des conseillers municipaux un peu réticents, nous ont demandé d'aller faire une présentation sur place à tout le conseil municipal. Et on l'a même fait à Jouars-Pontchartrain pour que tous les conseillers municipaux soient informés.

#### PARTAGE DES INQUIÉTUDES

##### • Et comment cela s'est-il passé avec les différents conseils municipaux ?

EN : Si le maire était très convaincu, il y avait quand même beaucoup moins de réticence. Il y avait des maires qui étaient très réticents et des conseillers municipaux qui l'étaient moins et inversement. Mais ce qui était intéressant pour nous, c'est les questions qui ont été posées, même dans les conseils municipaux qui étaient convaincus. D'abord ça nous a permis de présenter ce qui se passe dans les bibliothèques. Certains conseil-

lers municipaux étaient quand même très étonnés de découvrir ce qu'on faisait dans les bibliothèques. Et puis je pense qu'il y a des questions qui nous ont été posées qui nous ont permis d'approfondir et de réajuster notre projet.

**MLR :** Il y avait parfois des questions naïves sur certains modes de fonctionnement qui nous ont permis d'approfondir la façon dont vous avez préparé le dossier et de mieux répondre à la demande.

**EN :** Et ce dont je me suis aperçu c'est que les réticences de certains élus étaient les mêmes que celles de certaines collègues qui n'ont pas voulu rentrer dans le réseau : « *Je ne vais plus avoir de nouveautés* », « *J'aurai plus rien sur mes rayonnages* », « *Je vais perdre mes lecteurs* », alors c'est aussi une façon d'expliquer aux élus qu'avec l'intercommunalité on n'a plus vraiment « nos » lecteurs.

**MLR :** Ce sont « les lecteurs de tout le monde ».

**EN :** De toutes façons les élus comme les bibliothécaires n'ont plus tellement le choix parce que les lecteurs se sont approprié cette structure, que c'est la leur, et qu'on aura beau leur dire : « *Vous devez vous inscrire à Pontchartrain* », s'ils ont envie d'aller à la bibliothèque à côté, ils iront à côté. Eux, ils ont très bien compris ce que c'est qu'un réseau.

**MLR :** Un projet de territoire ce n'est pas un projet de commune, maintenant, et les lecteurs l'ont très bien compris tout de suite. Les élus ont été un petit peu plus réticents car cer-

tains s'imaginaient effectivement y perdre un peu de pouvoir, les bibliothécaires aussi parce qu'elles ont cru qu'elles allaient perdre leur autonomie. Mais toutes celles qui sont aujourd'hui entrées dans le réseau sont enthousiastes.

À Jouars-Pontchartrain et Méré, il y avait deux bibliothèques qui fonctionnaient très bien. Il y avait déjà beaucoup de livres, des animations importantes, donc les réticences que j'ai pu avoir dans mon conseil, c'était : « *Mais qu'est-ce que ça va nous apporter à nous ?* » Cet épisode-là a passé très vite parce que les gens ont compris qu'on construisait un espace de solidarité au niveau culturel comme pour le reste et ils ont compris que ça apporte à Pontchartrain comme aux autres.

**EN :** Et en réalité, si, car on s'aperçoit que nos lecteurs sont très contents de trouver des livres plus rapidement ailleurs puisque les livres tournent, les nouveautés, les best-sellers. Tout le monde y gagne !

#### LE TEMPS DES ACCORDS...

#### • Vous avez mis en place un système de remboursement de financement du temps passé. Qui l'a proposé ?

**MLR :** Au départ, les élus refusaient de créer une structure supplémentaire, estimant qu'il y a déjà suffisamment de syndicats intercommunaux et des communautés de communes qui se créent. Comme on s'entendait bien, on s'est dit qu'on allait



Moi, j'europresse...  
et je trouve.



Lui,...  
il cherche encore.

OFFREZ À VOS USAGERS  
UN ACCÈS À PLUS  
DE 4 500 SOURCES  
D'INFORMATION GRÂCE À  
EUROPRESSE.COM !

- Presse nationale, régionale et internationale
- Presse du jour et archives, texte intégral et PDF
- Presse imprimée, sites web et blogs, biographies, capsules vidéo de Web TV, études et rapports...
- Accès sur place et/ou à distance
- Services d'accompagnement et formation
- Statistiques de consultation...

Pour en savoir plus et **TESTER GRATUITEMENT** [Europresse.com](http://Europresse.com)  
David JULIEN - [david.julien@cedrom-sni.com](mailto:david.julien@cedrom-sni.com) - **01 44 82 73 57**

  
**EUROPRESSE.COM**  
un service de CEDROM SNI

travailler par convention. La commune de Méré a été désignée comme référent administratif et financier, ce que le trésorier-payeur a accepté. Les communes remboursent à cette ville les avances faites à partir d'un budget qui a été établi, visé ensemble, et au prorata du nombre d'habitants. On aurait pu se baser sur les lecteurs ou sur d'autres critères, on a décidé que c'était au nombre d'habitants, que c'était plus objectif. On arrive à un montant annuel de...

EN : 1,34 € par habitant.

MLR : Un maire a dit : « *L'argent que je vais mettre dans le réseau, je le retiendrai sur les achats de livres que je fais habituellement.* » D'autres ont demandé de ne pas dépasser un certain seuil, ce que nous avons respecté jusqu'ici. Il a été reconnu qu'Elvira et Laurent devaient être mis à disposition pour leur travail de coordination du travail de préparation, et donc il a fallu que les salaires soient pris en charge au niveau du réseau...

EN : ... à raison de cinq heures par semaine pour Elvira et Laurent et de sept heures pour la personne qui fait la navette.

• **Est-ce que ce sont les élus qui siègent au comité de pilotage ?**

EN : Il y a deux élus par commune avec droit de vote et chaque responsable de bibliothèque, salarié ou bénévole, présent sans droit de vote, ainsi qu'un représentant de la bibliothèque départementale.

• **Que donne ce comité de pilotage où tout le monde est mélangé ? Bibliothécaire et élus parlent-ils différemment ?**

MLR : Différemment, non, je crois qu'on est là souvent pour échanger sur ce qui s'est fait, sur ce qu'il faut faire, sur les nouvelles animations, les budgets, les extensions, et puis ça permet aux maires qui sont là de savoir ce qui se fait dans le secteur culturel. Parce que, c'est vrai, il y a des maires pour qui la culture c'est un petit peu éloigné de leur quotidien, ils sont davantage préoccupés d'économie ou d'urbanisme. Et de voir qu'il se passe des choses dans leur bibliothèque, qu'il y a des gens qui y viennent, ça fait partie de ce qu'on voudrait leur faire passer comme message.

EN : Je pense que la chance qu'on a eue quand on a créé ce réseau c'est qu'on a eu deux maires qui étaient vraiment très motivés et qui ont su convaincre leurs collègues. Sinon cela aurait été plus difficile. C'est pour ça que cela s'est fait si vite.

MLR : On a même réussi à faire admettre à des communes qui faisaient payer jusque-là que ce serait gratuit. À Montfort-l'Amaury, il y avait pas mal de gens qui venaient de Grosrouvre<sup>3</sup>, une commune qui n'a rien. Quand Montfort est entré dans le réseau, les gens de Grosrouvre ont dit : « *Mais pourquoi est-ce*

<sup>3</sup>. 866 habitants.

*que c'est pas gratuit pour nous ?* », il a fallu expliquer qu'il faut que la commune rentre dans le réseau si elle veut la gratuité.

EN : Je pense que, plus que la gratuité, c'est l'idée de faire partie de ce territoire. J'ai l'impression que les habitants ont plus idée du territoire que les élus. Ils ont un peu d'avance peut-être sur l'intercommunalité et sur le territoire dans lequel ils vivent.

MLR : Mais pour eux, il n'y a pas de barrière, pas de frontière entre les communes.

... ET CELUI DES RÉSONNANCES

• **Est-ce que ce réseau vous a apporté quelque chose, et à votre commune, au-delà du seul champ culturel ?**

MLR : Jouars-Pontchartrain est une petite ville. C'est la commune la plus peuplée du réseau. Aujourd'hui, on a les services que la plupart des petites communes voisines n'ont pas du tout. On a donc l'impression de leur apporter quelque chose, même si par rapport à la bibliothèque de Saint-Quentin-en-Yvelines<sup>4</sup> on est tout petit. Mais nous proposons un service différent que nous ressentons comme plus proche de nos habitants. Avec les maires des communes voisines, on s'entend bien, on travaille ensemble depuis des années, mais on n'avait jamais parlé culture et là, aujourd'hui, j'ai l'impression quand même d'échanger autre chose avec eux. C'est un peu une fierté pour moi, pour la commune. Jouars-Pontchartrain a toujours eu l'image d'une ville vieillissante proche de la ville nouvelle. Nous avons montré que nous pouvions être moteur, innovants, cela a donné une image différente de la ville.

• **L'inauguration du réseau a, je crois, été quelque chose de marquant.**

MLR : Tous les maires étaient là. On avait installé des caisses de livres au nom de chaque commune et on avait mis un joli ruban qui les réunissait. Chaque portion de ruban était coupée par un maire et un enfant de sa commune. Chaque maire a fait son inauguration chez lui en invitant les personnes qui venaient à la bibliothèque. Les journaux locaux ont bien relayé ces manifestations.

EN : Après c'est la population qui a fait le succès très rapidement par le bouche à oreille.

MLR : Une nouvelle intercommunalité va naître au premier janvier 2014. Toutes les communes du réseau Au fil des pages en feront partie et j'espère bien que ça va devenir une compétence intercommunale dès l'année prochaine. Si ce n'est pas le cas, le réseau va finir par s'étendre de toutes façons : il y a la population derrière. ■

Propos recueillis par Dominique LAHARY

<sup>4</sup>. La médiathèque du Canal à Montigny-le-Bretonneux, plus gros équipement du réseau intercommunal des bibliothèques de l'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (146 598 habitants).

LADY B  
Bibliothécaire d'un réseau  
d'agglomération



# Un réseau sans tête, auquel manque du corps

## Histoire d'un projet inabouti

### CHATS ÉCHAUDÉS

Il était une fois, quelque part en Gaule, une paisible agglomération, située dans une vallée verdoyante, entourée de longs rubans poissonneux. Les élus de notre agglomération, sollicités par de nombreux sujets, avaient longtemps laissé de côté les sujets culturels, la lecture notamment. Parmi eux, un plus motivé, peut-être plus intéressé, plus soucieux de ce sujet du fait de son premier emploi, a cependant décidé d'en faire une priorité. Ce pour quoi il s'est adjoint l'aide de l'État, via la Drac, pour tenter de convaincre ses confrères du bien fondé de cette problématique.

Un grand programme a été lancé : enquête sur l'ensemble du territoire, entretiens individualisés avec divers acteurs de ce domaine, rencontres avec des associations en attente. Le constat fut accablant : un taux d'illettrisme parmi les plus hauts de la région ; des ratios catastrophiques concernant les superficies, les documents, le personnel, les heures d'ouverture au public ; des bâtiments totalement inadaptés.

Les personnels des structures, qui travaillaient tous dans ces conditions depuis des années et qui avaient vibré aux rumeurs successives d'améliorations, de moyens, de mise en réseau ne croyaient pas vraiment que cette étude aurait un quelconque retentissement... Ces annonces ne les leurraient plus, ils n'attendaient plus grand chose en termes d'amélioration et se battaient « juste » pour assurer un service à leurs publics.

Mais cette fois, les choses furent différentes... Pas forcément meilleures, mais différentes...

### CHANGEMENT DE MAINS

Armé de tous ces éléments, notre élu motivé monta au créneau auprès du conseil communautaire, assénant des argu-

ments massue pour convaincre les plus réticents de l'opposition, avec le plus motivant de tous : des subventions providentielles qui feraient qu'en plus d'apparaître en sauveurs d'une situation critique maintenant connue et révélée, l'opération ne coûterait finalement pas tant que ça.

La lecture publique devint donc une action prioritaire, passant dans les compétences communautaires. Les élections arrivant à grands pas, notre élu fit accélérer le mouvement pour que le dossier avance vite : études sur les structures du territoire, présentes et à venir, mise en œuvre de la rédaction d'un Contrat Ville-Lecture avec la Drac, recrutement d'un coordinateur du réseau, condition *sine qua non* pour le soutien du projet... L'ensemble fut bouclé en moins d'un an.

Les élections passèrent, notre élu ne fût pas reconduit... L'opposition était passée. Qu'allait devenir notre projet ?

Paradoxalement, les nouveaux élus à la tête de l'agglomération ne virent pas ce projet d'un mauvais œil et décidèrent de le reprendre à leur compte. Le recrutement du coordinateur fut lancé, les budgets montés, les appels d'offre pour le choix des architectes publiés.

La machine politique lancée, tout s'accéléra autour de ce projet à faire aboutir. Et il aboutit... plus ou moins vite, plus ou moins bien – plutôt beaucoup moins bien que prévu, budgétairement parlant... Mais à la fin, elles étaient bel et bien

C'est une chance qu'un projet soit maintenu lorsqu'une municipalité change de mains. Encore faut-il que l'énergie ne se perde pas en route et que tous les moyens soient mobilisés pour la réussite – moyens budgétaires, moyens humains. Et sinon, que se passe-t-il ?





là, ces belles boîtes, bien aux normes pour les subventions, bien visibles pour la cote de popularité auprès des électeurs...

### L'HISTOIRE SE COMPLIQUE

Nos équipes ont donc vu fleurir de beaux projets, sur papier, dans la presse. Elles avaient été questionnées lors de la première enquête, vaguement consultées pour la mise en œuvre des études. Mais ensuite, rien : aucune information directe, aucune réunion de concertation.

Le conseil communautaire, les élus des grandes communes notamment, bien que de couleurs politiques différentes s'étaient déjà entendus sur le fonctionnement du réseau voulu par la Drac pour la mise en œuvre du Contrat Ville-Lecture.

Pour schématiser : aucun lien hiérarchique ne relierait les structures. La construction des bâtiments était communautaire et les structures mises à disposition des communes. L'informatique, éligible elle aussi aux subventions, était et demeure communautaire, matériel et logiciel bibliothéconomique. Tout le reste était sous la seule autorité des communes : équipes, budgets d'acquisition et d'animation, choix des fonds documentaires.

Le coordinateur réseau recruté se vit remettre un monceau de documents contenant en substance les informations ci-dessus et lui donnant pour mission de faire travailler les équipes ensemble, en incluant les structures bénévoles en lien avec la bibliothèque départementale. Rien de tout cela n'avait été annoncé aux équipes.

Les agents des structures se retrouvèrent donc devant une organisation non concertée, avec des objectifs communs à atteindre. Certains se connaissaient déjà, d'autres non, certaines bibliothèques travaillaient

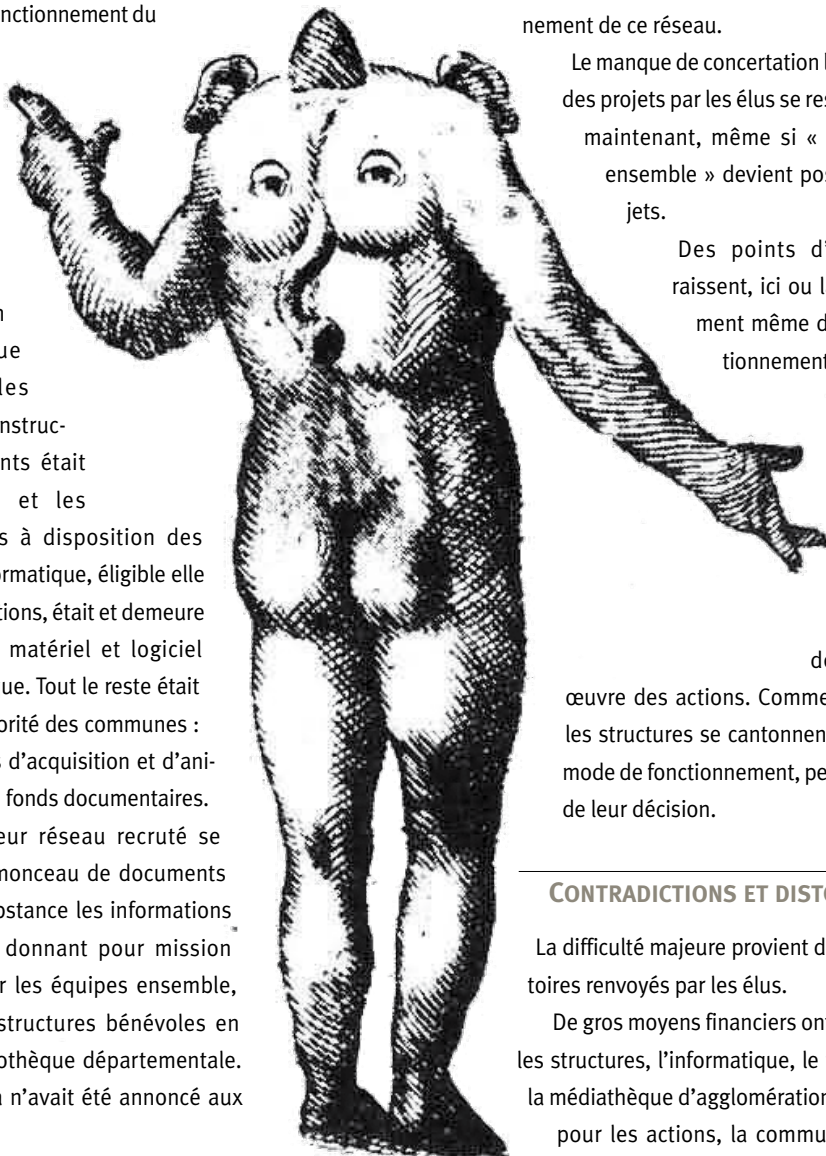
déjà ensemble sur certains sujets, mais rien n'était formalisé.

Les premières réunions furent donc consacrées aux présentations du coordinateur, des bibliothécaires, agents et bénévoles. Et chacun de présenter sa structure, son fonctionnement, ses fonds, ses actions... et de constater, au fur et à mesure, que tous suivaient des procédures différentes pas forcément compatibles entre elles.

Une des premières formations réseau porta donc sur « apprendre à travailler ensemble ». Ce fut un exutoire pour les frustrations de chacun ; surtout, s'y révéla la peur de perdre son autonomie de fonctionnement et de décision sur ses actions. En somme, de perdre de son pouvoir. Ce sentiment marquera fondamentalement la création et le fonctionnement de ce réseau.

Le manque de concertation lors de la mise en œuvre des projets par les élus se ressent encore clairement maintenant, même si « apprendre à travailler ensemble » devient possible sur certains projets.

Des points d'achoppement apparaissent, ici ou là, mais c'est au fondement même du réseau, de son fonctionnement horizontal, sur un seul niveau, sans réelle implication des structures les unes avec les autres que s'enracine ce qui rend souvent problématiques les décisions de mise en œuvre des actions. Comme dans le jeu politique, les structures se cantonnent souvent à leur propre mode de fonctionnement, persuadées du bien fondé de leur décision.



### CONTRADICTIONS ET DISTORSIONS

La difficulté majeure provient des messages contradictoires renvoyés par les élus.

De gros moyens financiers ont été mis en œuvre pour les structures, l'informatique, le fonds documentaire de la médiathèque d'agglomération, les moyens du réseau pour les actions, la communication, la formation. Mais au-delà de ces efforts communs, les moyens mis à disposition pour les structures qui sont restées communales sont largement en-deçà. Hormis pour les forces vives humaines qui restent inférieures aux recommandations

concernant les bâtiments et la population, la grande disparité des moyens ne joue pas en faveur d'une avancée commune.

C'est sur ce point que les élus ne rejoignent pas la cohérence d'un fonctionnement en réseau. Au lieu de créer du lien, chaque point à l'ordre du jour – animation, formation, charte d'acquisition, règlement – devient un point de divergence qui ne trouve à se résoudre qu'en adoptant le plus petit dénominateur commun, au lieu de pouvoir littéralement exploser par des mises en action de valeur.

Le réseau bénéficie d'un règlement commun, qui doit être lisible pour tous les adhérents. Or, des divergences dans les conceptions du métier – sur le nombre de documents empruntables, le type de supports, etc. – mettent cet outil à mal.

Chaque année, le renouvellement des adhésions est source de polémique. Les élus demandent toujours plus de statistiques positives aux équipes, or, les adhérents étant rattachés à l'un ou l'autre des établissements, savoir dans lequel un adhérent choisira de se réinscrire pour un an devient un véritable enjeu. Au discrédit d'une entente entre les structures.

De tels exemples, nombreux, sont tous caractéristiques d'un projet mis en œuvre mais non abouti. Les bases de départ, entièrement politiques, montraient certes une volonté de répondre à un besoin de la population, et surtout de relever les défis sociaux et éducatifs auxquels sont actuellement confrontées nos structures, mais elles demeurent inachevées et ne sont pas véritablement portées. Que ce soit dans le cadre communal ou communautaire, le sentiment des équipes est le même : désintérêt pour les missions fondamentales, accompagnement déficient dans la prise en compte des nouveaux services, des nouveaux métiers et des nouveaux besoins en moyens humains qualifiés.

Au niveau du réseau, le fait d'avoir un coordinateur sous la responsabilité du directeur des services de l'agglomération, totalement indépendant des structures, est également un facteur de tensions. En effet, les directives des élus vont parfois à l'encontre des volontés communales et créent des problèmes de communication entre élus communautaires, représentant les communes, et les élus à la culture de ces mêmes communes. De fait, les décisions votées rendent difficiles les relations entre coordinateur, équipes, directions et élus et, surtout, fragilisent la confiance qui parvient malgré tout à s'instaurer parfois.

### LE CAPITAL CONFIANCE

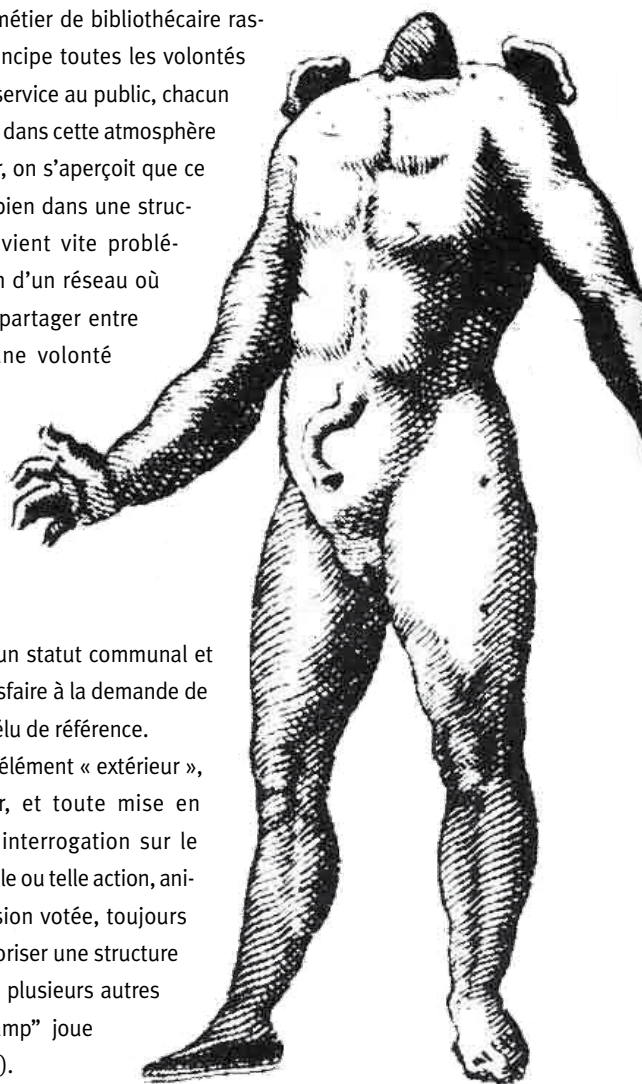
En fin de compte, c'est cette notion, la confiance, qui devient l'atout le plus important dans la mise en œuvre d'un réseau.

Idéalement, le métier de bibliothécaire rassemblant en principe toutes les volontés pour rendre un service au public, chacun devrait travailler dans cette atmosphère de confiance. Or, on s'aperçoit que ce qui fonctionne bien dans une structure unique devient vite problématique au sein d'un réseau où chacun doit se partager entre ce que dicte une volonté unique, communautaire, et ce qui requiert un fonctionnement indépendant pour ce qui relève d'un statut communal et s'efforce de satisfaire à la demande de résultat de son élu de référence.

Ajoutons un élément « extérieur », le coordinateur, et toute mise en œuvre devient interrogation sur le bien fondé de telle ou telle action, animation ou décision votée, toujours suspecte de favoriser une structure au détriment de plusieurs autres (« Dans quel "camp" joue qui, en vérité ? »).

Les élus, sollicités sur de nombreux sujets, sont préoccupés, devant assurer leurs responsabilités pour l'ensemble de leurs concitoyens, mais les équipes ressentent de plus en plus un manque de considération pour leur métier. Un agent, quel que soit le poste qu'il occupe, est aussi un technicien, doté, dans son domaine, de compétences dont les élus sont dépourvus, et capable de proposer des solutions. Cependant, dans certaines constructions de projet, cet aspect est souvent oublié, les agents sont dévalorisés, ce qui fragilise d'autant plus les relations.

Le « capital confiance » est un élément crucial pour le bon fonctionnement de notre réseau, mais au quotidien, malgré les bonnes volontés, on constate que celui-ci n'est pas constitué, ou reste fragile et surtout, qu'entre élus et professionnels, la communication est difficile, souvent imparfaite. Nos intérêts, qui devraient converger, trouvent parfois sur leurs chemins différents liés aux moyens, financiers, humains, mais aussi à l'idée même du, des services à rendre au public. ■



CHRISTOPHE PÉRALES  
Directeur adjoint de la BULAC  
Président de l'ABDU



# Décideurs et bibliothécaires à l'heure du web et de la loi LRU

Les bibliothèques universitaires jouent certes une autre partition, mais comme les autres, il leur faut se faire entendre. Une attitude pragmatique dicte de rompre avec le discours de l'expertise technique pour resituer la bibliothèque par rapport à ses enjeux fondamentaux.

**S**ituer les rapports que peuvent entretenir aujourd'hui, avec les décideurs, les bibliothécaires œuvrant au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (dits EPSCP<sup>1</sup>) impose de battre en brèche certaines idées assez répandues, et d'abord et avant tout celle qui consisterait à dire qu'il ne s'agit pour les professionnels concernés que d'une adaptation à un contexte décentralisé, comme c'est le cas des bibliothèques de lecture publique.

les libertés et responsabilités des universités n'est pas une loi d'autonomie : il s'agit bien plutôt d'appliquer aux EPSCP une logique « lolfique », c'est-à-dire de les sommer de rendre compte de leur utilité sociétale, en contrepartie d'un contrôle *a posteriori* (et non plus *a priori*) de leurs dépenses, masse salariale incluse (c'était la grande nouveauté). Que font les universités pour la réussite de leurs étudiants et leur insertion sur le marché de l'emploi ? Qu'apportent-elles, par leur activité de recherche, au maintien voire au développement de la compétitivité nationale, à l'innovation, au rayonnement scientifique de la France ? Et surtout : à quel coût ? Avec quelle efficience<sup>4</sup> ?

## AU JEU DES DIFFÉRENCES

D'abord les évolutions en cours ne s'inscrivent pas tout à fait dans le même contexte économique et budgétaire que celui de la décentralisation des années 1980. C'est l'évidence même. Dont acte.

Mais au-delà, c'est toute la réglementation budgétaire qui a évolué avec, en 2001, l'adoption consensuelle de la LOLF<sup>2</sup>, au-delà des clivages partisans : la fameuse loi LRU<sup>3</sup> adoptée en 2007 peut être largement lue comme l'application, au domaine des EPSCP, de cette loi organique. Et il y a eu un vrai coup de génie « marketing » à vendre « la LRU » comme une loi d'autonomie, terme beaucoup utilisé et repris jusqu'à aujourd'hui. Pourtant son titre le dit assez, la loi sur

Autre différence de taille : les EPSCP ne sont pas des collectivités territoriales, mais des établissements publics. En clair, premièrement, ils ne lèvent pas l'impôt (hormis la taxe d'apprentissage, mais dont les revenus sont faibles), et restent donc tributaires, pour l'immense majorité de leur budget, de la dotation de l'État (dont une part encore trop réduite est accordée sur projet quinquennal). Pour l'autonomie, on repassera... ; deuxièmement, leurs dirigeants ne sont pas élus au suffrage universel, mais par leurs pairs, dans une logique qui reste, malgré les timides avancées de la LRU dans ce domaine, largement facultaire (tous les domaines SISE<sup>5</sup> couverts par l'établissement doivent être représentés au conseil d'administration), ce qui contraint *de facto* le président, durant son mandat, et quel que soit le confort de sa majorité, à ne s'aliéner aucun des doyens, là où l'exécutif d'une collectivité n'est pas

1. Établissements publics à caractère scientifique, professionnel et culturel : il s'agit des universités mais également d'écoles, de grands établissements, etc.

2. Loi organique n° 2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances.

3. Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités.

4. Rappelons que l'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés, là où l'efficacité est le rapport entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. Deux termes (trop) souvent confondus.

5. L'application SISE du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche distingue 4 grands domaines de formation : Santé, Droit-Économie, Lettres et Sciences humaines, Sciences.





**Signature des actes par lesquels l'université d'Auvergne devient propriétaire de son parc immobilier, processus rendu possible par la Loi LRU.**

© Université d'Auvergne

tenu de ménager l'opposition et a les coudées plus franches ; enfin, effet corollaire du point précédent, les représentants des étudiants ne pèsent que peu au conseil d'administration, même si leur capacité de pression, lorsqu'ils deviennent remuants, reste considérable (mais les étudiants en France sont-ils capables de se mobiliser sur d'autres sujets que les droits d'inscription à l'université et les modalités de sélection aux examens ou dans les cursus ? Cela reste à démontrer).

### ENJEU IDENTIQUE

On le voit, vouloir faire de ce qui se passe aujourd'hui dans les EPSCP le décalque de ce qu'ont connu par exemple les bibliothèques départementales au moment de la décentralisation des années 1980 ne résiste pas à l'analyse : les choses sont très différentes.

Le sont-elles toutefois au point que les rapports entre bibliothécaires et décideurs soient radicalement autres que ceux à l'œuvre dans les collectivités territoriales ? La réponse est non. Fondamentalement, l'enjeu reste identique : de la même manière qu'un EPSCP ou une collectivité territoriale doit justifier de l'efficacité de son impact sociétal, le bibliothécaire doit convaincre de l'utilité de la bibliothèque et justifier de ce qu'elle coûte au regard de ce qu'elle rapporte. Affirmer cela, ce n'est pas sacrifier à l'air du temps ou à un horrible économisme de mauvais aloi, c'est revenir aux fondamentaux de l'action publique, pour lesquels aucune dépense

ne va (ou ne devrait aller) de soi (ce qui pose la question ô combien difficile de l'évaluation des politiques publiques, face à laquelle les bibliothèques ne sont pas les moins bien armées), et même si l'on souhaiterait parfois en plus haut lieu que ce principe soit mieux illustré...

Dire qu'aucune dépense publique ne va de soi, c'est renoncer à entamer d'emblée la vieille antienne des moyens, pour choisir d'exposer d'abord ce à quoi sert la bibliothèque, ce qu'elle apporte, ce qu'elle peut. Et ce qu'elle peut au service d'une politique d'établissement et des missions qui lui sont assignées par la loi (pour un EPSCP, c'est essentiellement la formation, initiale et tout au long de la vie, et la recherche). Une fois ce détour effectué, alors et alors seulement les moyens à affecter peuvent devenir une préoccupation légitime pour le décideur. Décideur dont le rôle est avant tout de prioriser, parmi des demandes diverses et innombrables, ses axes politiques dans le cadre d'un budget contraint. Cela oblige dès lors bien évidemment le bibliothécaire à se poser à nouveau la question de l'utilité sociale de l'objet bibliothèque (ce qui est très sain), puis à réfléchir à la manière de porter au mieux son discours de conviction pour qu'il soit entendu et que la documentation devienne une des priorités de son chef d'établissement. Il peut alors arriver, cela arrive même encore souvent, disons-le, que malgré tout, le discours ne soit pas entendu. Parce que le décideur n'a toujours pas compris à quelle logique le contraignait la loi LRU ; ou parce qu'il l'a comprise mais que son action est freinée voire empêchée par



des contraintes de gouvernance dont on a vu qu'elles sont probablement plus serrées dans les EPSCP que dans les collectivités ; ou encore tout simplement parce que les priorités du décideur sont résolument ailleurs et que, délibérément, elles n'intègrent pas la bibliothèque (un cas théorique, je l'admets bien volontiers, puisque ma conviction profonde est qu'il ne saurait y avoir de politique réussie d'enseignement supérieur et de recherche sans intégration de la fonction documentaire à la stratégie de l'établissement !). Mais même alors, et quoi qu'il en soit, le bibliothécaire est condamné à convaincre, et convaincre précisément le décideur qui est le sien, *hic et nunc*, avec ses qualités, ses défauts, ses aveuglements, ses marottes. Le bibliothécaire n'a pas le choix (sinon celui d'aller voir ailleurs). Point d'autre planche de salut : question de pragmatisme.

### CHANGER D'IMAGE

C'est un rôle difficile, celui des directeurs, statutairement : pourquoi ils sont *a priori* mieux payés que les agents de leur service. Mais il faut s'empresser d'ajouter que la puissance de conviction d'un seul ne saurait suffire : si la bibliothèque s'avère incapable de tenir la promesse faite au décideur, tout l'argumentaire s'effondre, et la perte de confiance qui en résulte alors deman-

dera bien des efforts pour être retournée. C'est dire toute l'importance de faire partager également son discours de conviction aux équipes que l'on dirige, et de savoir les emporter dans un projet commun. Avec tous les effets difficiles de tous les décalages possibles entre tous ces niveaux d'intervention : les équipes peuvent être en avance, ou le directeur, ou le décideur, ou deux de ces acteurs sur trois... Bref, la critique est aisée, mais l'art est difficile, et la chance y tient indubitablement une part, qui exige de l'opportunisme, ce qui n'est pas si répandu : il est très facile de se retrouver englué dans des contraintes de gestion au point de laisser passer le train...

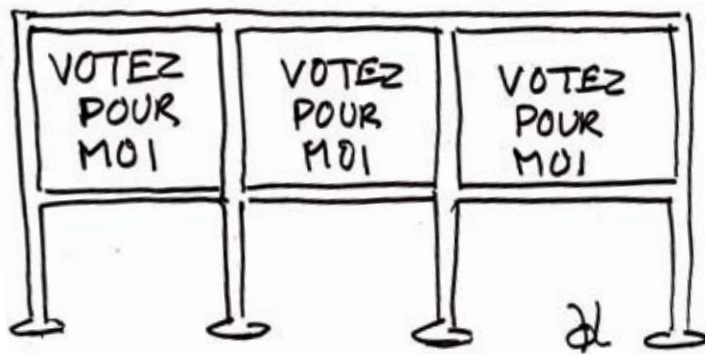
Et ce d'autant qu'au contexte particulier de la loi LRU se surajoute une lame de fond, à mon sens bien plus profonde, qui est celle du numérique et des réseaux. Là encore, il convient de dire que l'impact de ces révolutions n'est pas identique selon que l'on considère les bibliothèques univer-

sitaires ou les bibliothèques de lecture publique : celles-ci, qui ont à faire aussi avec le divertissement, sont plus frontalement exposées à la concurrence du web que celles-là, dont les missions et les publics sont plus circonscrits. Reste que toutes deux, à condition de savoir évoluer, ne me semblent pas le moins du monde menacées : en tant que médiatrices (et non créatrices) de contenus, elles doivent pouvoir rencontrer le meilleur de la logique qui préside au développement de l'internet. Mais à condition de changer leur image auprès de décideurs qui en ont encore une vision souvent faussée (le stock, le patrimoine endormi, là où la bibliothèque est fondamentalement flux et promesse d'une revivification mémorielle sans fin) ; et qui surtout ne comprennent pas grand-chose au numérique, lequel n'a que peu à voir avec l'informatique et sa logique outils, tuyaux, systèmes d'information.

Sur ces questions, les BU sont très en avance par rapport aux communautés dans lesquelles elles s'inscrivent, et porteuses d'une valeur ajoutée considérable pour les politiques publiques de l'enseignement supérieur et de la recherche :

médiation numérique, *open access*, analyse critique du système bibliométrique d'évaluation de la recherche, *learning centre* et rénovation pédagogique, services à distance, inscription de la production scientifique dans la révolution en marche du web de

données et de l'*open data*... Sur tous ces sujets, l'expertise des professionnels des bibliothèques et de la documentation de l'enseignement supérieur et de la recherche est réelle et stratégique pour les établissements. Encore faut-il en convaincre les décideurs : l'on n'y parviendra qu'en opérant là encore un détour, consistant à se garder de tout jargon techniciste, pour donner le primat à l'exposé des enjeux, en lien direct avec les missions et problématiques de l'enseignement supérieur et de la recherche. Un angle d'attaque résolument adopté par l'ADBU, au niveau national qui est le sien, mais qui ne pourra prévaloir dans l'esprit des décideurs que si, dans les établissements, au niveau local comme au niveau des sites, des démonstrateurs convaincants viennent exemplifier le discours de conviction porté par le conseil d'administration de l'association. Un défi collectif, en somme, encore largement devant nous. ■



BÉATRICE BONNEAU  
avec la collaboration des commissaires  
paritaires du SNASUB-FSU



# Un point de vue syndical

## UNE GOUVERNANCE IGNORANTE DES BIBLIOTHÈQUES...

**Des spécificités qui dérangent...** La loi LRU, le passage aux « Responsabilités et compétences élargies » (RCE) et aujourd'hui la loi Enseignement supérieur et Recherche ont créé un paysage hétérogène, plus ou moins favorable aux bibliothèques en fonction de la qualité des relations établies entre les personnels, le directeur et la nouvelle gouvernance. Le métier de bibliothécaire, ses contraintes (horaires d'ouverture, service public, préservation des collections, organisation du travail, astreintes...), ses statuts et spécificités particulières, sa gestion nationale sont souvent incongrus pour les présidents, les directeurs généraux des services (DGS) et les DRH. Il faut multiplier les explications pour leur faire admettre les spécificités de fonctionnement et de gestion des services communs de documentation (SCD) et des corps des bibliothèques qui continuent à leur échapper, alors qu'ils avaient espéré pouvoir les gérer localement comme les ITRF.

**Des directeurs coincés entre la présidence et les personnels.** Dans la plupart des cas, les directeurs de SCD ne font pas partie de l'équipe de gouvernance. Depuis la LRU, ils ne siègent plus de droit au CA, n'y sont invités que dans des circonstances exceptionnelles. Ils ne sont quasiment jamais reçus par les présidents et renvoyés vers les DGS. Certains présidents peuvent décider de partenariats impliquant le SCD sans même en avertir le directeur ! En revanche, ils sont trop souvent contraints de gérer l'ingérable : les restrictions de budget, la pénurie de personnels qualifiés, les extensions d'horaires d'ouverture à moyens humains constants, le recrutement de personnels précaires, l'inadéquation des moyens aux besoins, les lubies des tutelles annoncées par voie de presse, etc. Ils doivent être vigilants pour défendre les postes de titulaires de la filière bibliothèques, éviter qu'ils soient supprimés, transférés vers d'autres services, remplacés par des postes de contractuels. Mais bien souvent, au lieu de les défendre, ils se font les chantres de la nouvelle gouvernance (accentuation de la chaîne hiérarchique, évaluation permanente, individualisation des primes). Pour tenter d'échapper aux restrictions budgétaires, ils imaginent des projets sédui-

sants pour la tutelle, mais déconnectés des réalités de terrain. Parfois, face à ces cadres dirigeants, adeptes de la nouvelle gouvernance – qui, s'ils ont été bibliothécaires, l'ont oublié –, les collègues ont le sentiment de ne plus parler une même langue ni de partager un même métier...

**Une dépendance budgétaire.** N'ayant pas de ressources propres, les SCD dépendent budgétairement de l'université et cela a des conséquences, y compris sur les choix de politique documentaire. Ainsi, en 2012 et 2013, dans un SCD du nord-est de Paris, sur décision de l'équipe présidentielle, tous les crédits documentaires ont été engloutis par la documentation électronique de niveau recherche, rendant impossible toute acquisition d'ouvrages ! Pourtant, déontologiquement, la constitution des collections devrait dépendre exclusivement des bibliothécaires.

## ... ET SES CONSÉQUENCES SUR LES PERSONNELS

### La représentation syndicale : l'importance d'un contre-pou-

**voir.** Dans ce contexte, il n'est pas évident pour les représentants syndicaux issus de la filière bibliothèque de se faire entendre et respecter. Peu nombreux au milieu de la marée des personnels de l'université, les bibliothécaires sont également sous-représentés dans les conseils. Leurs élus doivent être extrêmement vigilants pour être informés et parfois même simplement imposer à l'administration le respect des procédures réglementaires. Pourtant, les raisons de se mobiliser ne manquent pas : défendre les conditions de travail, combattre la déréglementation et la casse des statuts, assurer la pérennité de la filière bibliothèque, lutter contre les dérives managériales porteuses de stress et de souffrance au travail.

**Soucieux de recueillir la parole syndicale, nous avons interrogé l'ensemble des fédérations syndicales de toutes obédiences via un questionnaire type. Seul le Syndicat national de l'administration scolaire universitaire et des bibliothèques - Fédération syndicale unitaire (SNASUB-FSU) nous a répondu.**





4 décembre 1998 : les personnels des bibliothèques manifestaient devant Matignon.

**Défendre les conditions de travail.** Les bibliothèques ouvrent tôt et ferment tard. Matin et soir, les agents sont en sous-effectif et, souvent, il n'y a pas de service de sécurité. Ils se sentent en danger. Les extensions d'horaires d'ouverture (label noctamBU), les astreintes, pèsent sur leur organisation personnelle et sur leur travail interne. Ces contraintes horaires spécifiques (soirées, week-ends) doivent être reconnues par l'attribution de compensations horaires et/ou financières, d'autant que pour les bas salaires, dans les grandes villes ou en région parisienne, s'y ajoute la difficulté de trouver un logement à proximité du lieu de travail pour éviter des temps de transport insupportables. Pour les magasiniers, en particulier, le port de charges lourdes, les piétinements dans les rayonnages... induisent l'apparition de troubles musculo-squelettiques et de problèmes circulatoires souvent minimisés par la hiérarchie. Trop de locaux sont inadaptés à leurs fonctions. De nombreuses nouvelles bibliothèques la jouent très design au mépris de la fonctionnalité des circulations, des bureaux, des salles d'équipement. Il est difficile de se concentrer dans des *open spaces*



23 novembre 2012 : rien n'a changé. L'exigence de revalorisation demeure !

transparents ! Mais ailleurs, l'état de vétusté et de délabrement de certains locaux anciens peut devenir incompatible avec des conditions de travail décentes et la préservation des collections.

#### Combattre la déréglementation et la casse des statuts.

Quand ils veulent muter, obtenir un détachement vers une autre filière ou la territoriale, une promotion, s'informer sur le protocole Sauvadet, les collègues s'adressent aux représentants syndicaux. Mais de plus en plus, ils les interpellent également sur les effets pervers d'une pseudo « modernisation de la fonction publique » : individualisation des carrières et des rémunérations, modulation des régimes indemnitaires qui mettent en concurrence les services, les départements et les personnels, détruisant conscience collective et solidarités. Ils les questionnent sur le bien fondé d'une politique managériale qui privilégie les compétences au mépris des statuts, laissant croire – ce qui effectivement pourrait être de prime abord séduisant, mais ô combien dangereux – que « tout le monde » pourrait « tout faire » alors que « tout le monde » n'a ni le même statut, ni le même salaire, ni les mêmes primes ou promotions, ni la même sécurité de l'emploi !

**Assurer la pérennité de la filière bibliothèque.** Ils s'inquiètent de voir de plus en plus de postes de la filière bibliothèque dériver vers la filière ITRF. Des contractuels sont recrutés sur des postes de bibliothécaires et conservateurs vacants, puis transformés ensuite en IGE pour des activités autres que bibliothéconomiques. Des postes de magasiniers sont convertis en postes de techniciens informatiques. Ces « glissements » vers la filière ITRF constituent une vraie menace pour la pérennité de la filière bibliothèque. Dans le même temps, des moniteurs étudiants, peu rémunérés, donc exploités, sont recrutés sur des postes de titulaires (acquisitions, informatique documentaire, action culturelle, etc.) alors qu'ils sont censés renforcer les services aux usagers, laissant penser, ce qui est peu valorisant pour les professionnels, qu'ils peuvent être remplacés par des personnels non qualifiés.

**Lutter contre les dérives managériales.** Les représentants des personnels sont également de plus en plus souvent sollicités par des agents en souffrance. L'insuffisance de moyens financiers pour assurer un service public de qualité suscite l'exaspération des usagers et accentue la pression sur les agents. L'urgence permanente, les décisions imposées sans concertation, la parcellisation des tâches, un management irrespectueux des personnes, l'impossibilité de prendre le temps de construire collectivement des projets, le renforcement de la hiérarchie, l'absence de confiance de l'institution en ses agents, le mépris de l'expérience des personnels, pourtant directement au contact des besoins des usagers, sont créateurs de stress et de souffrance au travail. ■

OLIVIER CAUDRON

Directeur des Bibliothèques municipales de Bordeaux (ancien directeur de la BU de La Rochelle)



# L'université de La Rochelle, ou le meilleur des mondes ?

Retour sur une expérience de près de sept années, dans une université jeune, dynamique et portée à innover. Et un paradoxe : si la BU et son directeur sont bien intégrés, la dimension documentaire occupe-t-elle toujours la place qu'elle devrait avoir dans les dossiers stratégiques de l'université ?

Chaque établissement d'enseignement supérieur est bien sûr différent. Différent par son histoire, sa culture d'établissement, sa taille, sa localisation... Encore jeune puisqu'elle fête en 2013 ses 20 ans d'existence, l'université de La Rochelle offre l'exemple de cette singularité. Sa taille humaine – 450 enseignants et chercheurs, 350 BIATS ou personnels non-enseignants, 7500 étudiants – facilite la proximité relationnelle. Désireuse de toujours s'affirmer face à la grande université poitevine, elle cultive le désir d'innovation, technologique ou pédagogique. La thématique de l'environnement et du développement durable la marque depuis ses débuts et constitue plus que jamais l'une de ses principales assises. La situation du directeur du Service commun de documentation y est plutôt « confortable ». Si le SCD est ici dénommé par les statuts « Bibliothèque universitaire », ce n'est pas sans raison puisque la documentation physique du campus (un campus dispersé dans le moderne quartier des Minimes) est presque entièrement concentrée dans le bâtiment de la BU. Quant à la documentation numérique, elle est pareillement quasi-intégralement souscrite et gérée par la Bibliothèque universitaire. Construite en 1996-1998, vers l'époque où l'université devenait de plein exercice, la BU en tant que service commun est bien intégrée dans l'université. Voisine de la Faculté des Lettres, Langues, Arts et Sciences humaines (ou « Flash »), elle a su manifester sa « neutralité disciplinaire » et être reconnue des trois autres composantes de l'établissement.

## OCCUPER LE TERRAIN

Membre invité permanent, avant comme après la loi LRU de 2007, des trois conseils statutaires de l'université que sont le conseil d'administration, le conseil scientifique et le conseil

des études et de la vie universitaire, le directeur de la BU est aussi membre de nombre d'autres conseils et commissions, tâche parfois lourde en termes de disponibilité et pas toujours utile, mais positions qui peuvent s'avérer importantes et qu'il faut de toutes façons honorer pour « occuper le terrain » et rappeler, ne serait-ce que physiquement, l'existence de la documentation. Être absent, c'est toujours courir le risque que la dimension documentaire d'une question soit éventuellement omise.

Inversement, la présidence déléguée du conseil de la documentation de l'université (dont il faut souvent s'échiner à rappeler qu'il n'est pas « le conseil de la BU ») par le vice-président du conseil d'administration, autrement dit le numéro 2 de l'établissement, s'avère précieuse<sup>1</sup>. La création d'une commission Politique documentaire a, quant à elle, permis d'associer davantage aux choix documentaires les composantes (UFR et IUT) et les laboratoires.

Au-delà des cadres institutionnels, les relations entre le directeur de la BU et les décideurs



La Bu de La Rochelle.

1. Historien et au fait des questions documentaires, le VP-CA a pu, en novembre 2012, donner en première urgence au président de l'université les éléments de compréhension lors de l'emballage médiatique né d'une opération éventuelle de pilonnage de documents.





La Bu de La Rochelle.

de l'université tiennent beaucoup aux hommes (et aux femmes). La personnalité du président, des membres de l'équipe présidentielle, du directeur de la BU, la taille de l'université, les relations amicales qui peuvent se nouer... contribuent fortement à la facilité des relations et des échanges. Le portrait, dressé par le président, du directeur qui quittait la BU, dit quelque chose des qualités attendues par le chef de l'université : discrétion (dans le bon sens du terme !), courtoisie, efficacité, culture... Autrement dit, « quelqu'un avec qui il est facile de travailler ».

Il importe que le directeur de la BU ne soit pas un (simple) technicien. Mener des recherches, assurer des cours, facilitent sans doute son intégration, sa reconnaissance<sup>2</sup>, et par là même celles du service qu'il dirige. Le sérieux de sa gestion lui amènera aussi la confiance de la présidence et des services ; sa capacité à réaliser des économies donnera plus de poids à sa demande de « rallonge » budgétaire. De même que sa capacité à évaluer le fonctionnement et à se poser des questions lui procurera du crédit ainsi qu'à son équipe.

Tout comme la documentation électronique a remis les BU et leur expertise (et leurs moyens) « au centre du jeu », il est important que le directeur se positionne sur des domaines stratégiques pour l'université, touchant au numérique, à la recherche... et par exemple à la mise en ligne des thèses. La présentation en conseil scientifique d'un bilan annuel sur la documentation pour la recherche est un élément important d'échange et de débat.

Alors, l'université de La Rochelle est-elle « le meilleur des mondes » pour un directeur de BU ? Pas tout à fait, car la prise en compte de la documentation dans la pédagogie n'est pas à la hauteur de ce qu'elle devrait être, en témoigne l'impossibilité à faire reconnaître dans le plan Réussite en licence l'utilité d'une enveloppe permettant d'acquérir davantage d'exemplaires des manuels. Pas plus que l'action menée en faveur du développement des archives ouvertes n'a pu aboutir sur un plan d'ensemble, au-delà de la volonté politique proclamée. Quant au document du contrat (ponctuellement hexennal)

2. Citons ce propos d'un enseignant-chercheur, et non des moindres, au directeur de la BU : « Tu fais bien de garder une activité intellectuelle »... ce que donc, à l'en croire, ne doit pas être la fonction « de base » d'un directeur de bibliothèque !

passé avec le ministère, document certes très synthétique désormais, il n'a retenu au final que fort peu d'éléments intéressant la documentation.

### DU « PRÈS » ET DU « LOIN »...

Interface entre la BU et les instances universitaires, le directeur doit essayer de faire admettre par son équipe que les questions qui paraissent importantes au sein de la bibliothèque le sont beaucoup moins aux yeux de l'extérieur. En particulier, la BU, qui cherche à être utile, peut se sentir souvent seule dans son désir de validation par l'université de choix documentaires. Le peu de demandes de la part de l'établissement signifie-t-il : 1) la satisfaction ; 2) l'acceptation ; 3) le peu d'exigence (en dehors de la revendication du chercheur X pour maintenir l'abonnement au périodique Y) ?

*A contrario*, et même si l'intégration à tous les niveaux de la BU dans l'université va croissant (cf. LRU, RCE, défléchage des crédits...), le fait pour la bibliothèque de conserver une certaine autonomie, et même une autonomie certaine, présente des avantages. D'accord, la BU est parfois oubliée, mais, dès lors qu'elle conserve « ses » postes et qu'elle n'encaisse pas de baisse financière trop importante en ces temps budgétaires difficiles, elle dispose de marges d'action qui permettent au directeur d'être créatif et de donner une coloration singulière à son mandat. Des avantages respectifs du « près » et du « loin »...

Nerf de la politique, la question financière est naturellement sensible. Même si une baisse de crédits peut être ponctuellement salutaire (obliger à des choix, et donc faciliter une politique documentaire), elle ne saurait être trop drastique. S'il a été possible pour le budget initial 2013 d'obtenir une « rallonge » au-delà du montant de crédits prévu par la lettre de cadrage, la question se repose pour 2014, le récent conseil de la documentation s'étant d'ailleurs majoritairement abstenu face à la proposition budgétaire basée sur une reconduction de la lettre de cadrage portant sur l'année 2013.

La BU profite toutefois désormais des plans pluriannuels d'investissement (PPI) nourris par la « cagnotte » constituée par la politique d'amortissement de l'université. Cependant, absent du bureau présidentiel (ce qui en définitive est plutôt une sage mesure car confortant sa neutralité), absent des réunions des services généraux organisées par le DGS (de qui, en tant que responsable de service commun, il ne dépend pas), le directeur de la BU n'apprend souvent les bonnes (ou les mauvaises) nouvelles budgétaires que soit par hasard, soit lorsque ces informations sont communiquées aux membres du conseil d'administration. Comme quoi, même dans une université de taille modeste, la communication peut toujours être améliorée... ■

MARIE-DOMINIQUE HEUSSE  
 SICD de l'université de Toulouse  
 Ex-présidente de l'ADBU



# Bibliothécaires et décideurs dans l'université : et au niveau national ?

Au milieu des années 1990, le dialogue des bibliothécaires et du ministère s'élargit à de nouveaux partenaires. Enjeux et conséquences.

Le niveau national, l'État, le ministère ont longtemps été le seul horizon des bibliothécaires des universités en matière de tutelle. Il y a moins de quarante ans de cela, les directeurs de bibliothèques universitaires dépendaient directement de Paris, c'est-à-dire de la Direction des bibliothèques et de la lecture publique (DBLP), et localement du recteur-chancelier des universités qui est le représentant du ministre de l'Éducation nationale (et, quand il existe, celui de l'Enseignement supérieur) dans l'académie. Cette tutelle s'exerçait sur l'ensemble des activités des bibliothèques, depuis le pilotage des constructions jusqu'à la définition du plan de classement en passant par les modes d'organisation des sections (cf. *les Instructions du 20 juin 1962*<sup>1</sup>), ou encore la gestion des personnels et jusqu'à la répartition des primes. Les réformes successives à partir de 1970<sup>2</sup> sont toutes allées dans le sens de la recherche d'une meilleure intégration des bibliothèques dans leurs établissements : statut de service de l'université<sup>3</sup>, mise en place des conseils de bibliothèque, création des Services communs de documentation, placés sous l'autorité directe du président, incitation à fédérer l'ensemble des unités documentaires de l'établissement, et notamment les bibliothèques d'UER, au sein du SCD. Sur le moment, le changement est apparu immense, pour ne pas dire inquiétant, et il est d'ailleurs à l'origine directe, en 1970, de la création de l'ADBU qui se fixe alors clairement pour finalité de « répondre à un besoin

*pratique de concertation sur les problèmes de gestion face aux nouvelles structures universitaires.*<sup>4</sup> »

## LES BU, DES MONDES À PART ?

Dans la réalité, cependant, les transformations se sont opérées à un rythme très lent. Pendant longtemps, les BU continuent à être des mondes à part dans l'université, se percevant et étant perçues comme tels, pour à la fois de bonnes et de mauvaises raisons. Les bonnes : les bibliothèques ont été pendant des décennies les seules structures dans l'université dont les personnels – classés dans la catégorie des BIATS<sup>5</sup> – correspondaient à un métier bien identifié, alors qu'on demandait seulement aux autres agents une bonne polyvalence en gestion administrative. Les BU, rejointes en cela par la suite par les services informatiques, bénéficient donc de personnels professionnels spécialisés, bien formés que ce soit en formation initiale ou en formation continue, disposant d'un corpus de pratiques professionnelles éprouvées et renforcées encore par l'existence d'outils nationaux et par les actions et l'expertise du ministère et de l'Inspection générale des bibliothèques. Les « mauvaises » sont celles qui renforcent leur sentiment d'indépendance vis-à-vis de l'université : les crédits et les emplois leur sont attribués de manière fléchée, l'université n'étant qu'une courroie de transmission ; en outre, on constate un primat quasi systématique accordé au développement de la collection, induisant une logique scientifique propre et faisant une place réduite aux besoins des usagers et à la mise en œuvre de services à leur intention. Certes, il y a toujours eu des relations entre bibliothécaires et enseignants-chercheurs, principalement pour les acquisitions, mais soit

5. Personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé. L'autre catégorie est celle des enseignants, qui ne sont évidemment pas concernés par ma remarque.

1. Pallier, Denis, « Les sections des bibliothèques universitaires », *BBF*, 1995, n° 4, pp. 52-65. En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1995-04-0052-008> (consulté le 15/11/2013).

2. Décret n° 70-1267 du 23/12/1970 relatif aux bibliothèques universitaires et Décret n° 85-694 du 4/07/1985 modifié par le décret n° 91-320 du 27/03/1991 sur les services de la documentation des établissements d'enseignement supérieur relevant du ministre de l'Éducation nationale.

3. Décret de 1970 : « Les universités procèdent à la création de services communs aux UER d'une université. »

4. Marie-Dominique Heusse, « Se regrouper, échanger, agir ensemble : enfance et jeunesse de l'ADBU », *BBF*, 2005, n° 5, pp. 32-34. En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-05-0032-010> (consulté le 15 novembre 2013).



elles existaient avant les réformes et ont perduré, soit elles n'existaient pas et ce n'est pas la création des commissions consultatives prévues par le décret qui a pu provoquer le dialogue d'un coup de baguette magique.

#### LE TEMPS DU DIALOGUE

On peut situer le changement au milieu des années 1990, préparé par les réflexions et les propositions de quelques précurseurs lucides<sup>6</sup>. C'est là que le dialogue quasi exclusif entre les bibliothécaires des universités et le ministère s'est élargi pour faire place à de nouveaux partenaires : les présidents et les équipes de direction des universités. L'idée était d'établir une symétrie entre l'action des responsables de BU sur le terrain, au sein de leur établissement, et celle de l'ADBU en direction de la Conférence des présidents d'université, chacun des deux niveaux confortant et renforçant l'autre<sup>7</sup>. De l'expérience du dialogue CPU-ADBU, noué à ce moment-là et jamais rompu par la suite, on peut tirer quelques enseignements et une forme de bilan. Créée par décret en 1971 sous la forme d'une conférence présidée par le ministre<sup>8</sup>, la CPU rassemble l'ensemble des présidents. Outre les prises de position et les réactions de nature politique, définies au sein du bureau, les travaux se déroulent au sein de sept commissions (recherche, formation, moyens, vie étudiante, juridique, relations internationales, santé) chacune composée de présidents assistés par un chargé de mission. Cette organisation s'est révélée

6. On citera les travaux du colloque CPU-ADBU de Nice en 1992.

7. Marie-Dominique Heusse, « L'ADBU, force de réflexion et de proposition – les mutations des années 90 », *Bulletin d'information de l'ABF* n° 182, 1999, pp. 60-63. En ligne : [www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/index-des-revues?id\\_article=46575](http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/index-des-revues?id_article=46575)

8. La CPU n'est devenue une association autonome que récemment, fin 2007.

être un bon moyen pour l'ADBU de porter la parole des bibliothèques en jouant sur les différents niveaux : des rencontres aussi régulières que possible avec le président de la CPU (appelé avant 2007 « premier vice-président », le président étant le ministre), mais aussi une participation au travail de fond au sein des commissions. Dans notre expérience, ce travail a été particulièrement fécond avec deux d'entre-elles : la commission juridique, au moment du dossier brûlant de l'exception pédagogique, car la présidente et la chargée de mission avaient clairement besoin de l'expertise des bibliothécaires sur le sujet ; et la commission des moyens parce que son président, ouvert aux questions de documentation puis à nos arguments, s'était donné pour mission d'y sensibiliser ses collègues dans le contexte du dossier de refonte du système d'allocation des moyens aux universités et avait fait de l'ADBU un invité permanent. D'autres interventions plus ponctuelles ont eu pour cadre les commissions recherche (sur le thème de la documentation numérique pour les chercheurs) et formation, autrement dit les deux missions fondamentales des universités, ou encore celle de la vie étudiante. Ces actions ont atteint leur but, et ont eu même des effets au-delà de nos espérances : via l'ADBU, les responsables de BU devenaient visibles, portaient un discours mais aussi apportaient des contenus, des problématiques et des propositions de solutions, étaient reconnus comme des interlocuteurs et des partenaires ; ils acquerraient une légitimité, sans qu'on puisse toujours démêler la part respective dans cette reconnaissance de la pertinence de l'analyse et des propositions stratégiques et celle de l'expertise technique...

#### AU RISQUE DE LA RÉUSSITE

Cette stratégie de communication et de relation avec les représentants des présidents, coûteuse en termes d'investissement, présente d'autres écueils, et notamment un risque sur sa pérennité : en cas de changement de personnes (élections tous les deux ans à la CPU comme à l'ADBU), tout peut être à reconstruire. Un autre danger paradoxal est celui de trop bien réussir, et à cause de cela de disparaître des priorités. La question qui taraude parfois les bibliothécaires est la suivante : est-ce que les présidents d'université, dans leur majorité, ne s'intéressent pas à la documentation parce que le sujet les laisse indifférents, ou bien est-ce parce que la BU fonctionne finalement bien et ne fait donc pas partie des sujets auxquels ils doivent prêter une particulière attention ? Selon qu'on est de tempérament optimiste ou pessimiste, on pourra choisir l'une des deux options. Mais il est possible aussi qu'on ne le sache jamais. ■

**OLIVIER TACHEAU**  
 Conservateur des bibliothèques  
 Directeur général des services (Angers)  
 Directeur général délégué  
 de l'Université d'Angers



**JEAN-MICHEL PARIS**  
 Conservateur des bibliothèques  
 Directeur général des services  
 Conseil général de l'Hérault

# Regards croisés De la bibliothèque à la direction générale des services

## OPPORTUNITÉS

### • Qu'est-ce qui vous a poussé à briguer un poste de DGS ?

**Olivier Tacheau** : C'est un faisceau de micro-événements entre hasard et nécessité qui m'a fait me rapprocher de l'équipe en position d'*outsider* face à l'équipe présidentielle en place à l'université lors du renouvellement des instances. Après dix ans passés à la tête des BU et beaucoup de réalisations, j'avais l'impression d'en avoir fait le tour et l'idée de rebondir ici plutôt qu'ailleurs pour servir « mon » université tout en cassant les schémas habituels me tentait bien. Je crois aussi que le fait de pouvoir participer à l'élaboration d'un projet plus global en amont et à sa diffusion auprès de la communauté universitaire m'apparaissait essentiel pour assumer des fonctions plus stratégiques que ne l'étaient celles des anciens secrétaires généraux. C'est sans doute cette proximité et cette co-responsabilité assez inhabituelles qui ont plu au nouveau président finalement élu. Dans un sens, mon rôle s'apparente aujourd'hui autant à celui d'un directeur de cabinet à l'origine de certains projets que d'un DGS qui peut parfois les subir.

**Jean-Michel Paris** : En fait, je n'ai pas eu à briguer le poste de DGS. J'étais déjà DGA et le président me l'a proposé. D'ailleurs, dans une grande structure comme le conseil général de l'Hérault (5 400 agents) le poste de DGS n'est pas accessible directement depuis la direction de la BDP. Il faut avoir auparavant intégré le groupe de direction générale. Cela étant, lorsque le poste de DGA, et ensuite celui de DGS, m'ont été proposés je les ai acceptés car j'avais l'envie

d'avoir sur les activités de la collectivité un cône de lumière plus large et resituer la lecture publique dans l'ensemble des politiques publiques.

## REGARDS CROISÉS

### • En quoi votre regard a changé sur la fonction de DGS ?

**OT** : À part tempêter quand les choses n'allaient pas assez vite ou n'étaient pas tout de suite comprises, j'avais assez peu de représentations sur le métier de DGS. Avec l'autonomie des universités et les difficultés rencontrées comme beaucoup d'autres par l'Université d'Angers, c'est surtout la dimension

Certains bibliothécaires passent « de l'autre côté du miroir », pour se mettre directement au service des élus. En devenant directeur général des services (DGS), l'homme-orchestre de la mairie, ils acquièrent un autre regard sur leur ancien métier comme sur leurs nouvelles fonctions. Que leur (nous) apprend-il ?







économique  
de la fonction qui

m'échappait totalement car gérer 145 M€ et 1 500 personnes est un peu plus complexe que gérer un budget de fonctionnement de 1,5 M€ et d'une soixantaine de personnes. Mais au final, le rôle de DGS est assez proche de celui de directeur de bibliothèque, la proximité des projets et les usagers en moins : impulser les actions, donner du sens au collectif, créer une culture d'établissement en abolissant certaines frontières artificielles, faciliter, arbitrer et trancher.

**JMP :** C'est un métier très singulier, même par rapport à celui de DGA, dans le sens où l'on se trouve à l'interface des élus et des services. La proximité avec le président du conseil général donne beaucoup de force et isole un peu dans le même temps.

On doit écrire la partition et faire en sorte que l'orchestre symphonique des services la joue le plus correctement possible. Il faut anticiper pour être garant des grands équilibres financiers et sociaux. Il faut, surtout en période de tension économique, prendre des décisions stratégiques qui ne peuvent contenter tout le monde et par une action managériale volontaire faire converger des univers professionnels qui ont une tendance naturelle à fonctionner en tuyaux d'orgue. De ce point de vue, je mesure maintenant le superbe isolement dans lequel se tient trop souvent la communauté des bibliothécaires qui, entièrement dévouée à sa mission (quasiment au sens évangélique du terme), ne se sent pas sérieusement concernée par la collectivité et qui, dès lors que les moyens alloués lui permettent un exercice correct de son métier, a plus de difficulté que d'autres services administratifs ou techniques à se sentir concernée par les outils de la vie collective.

• **Et en quoi votre regard a changé sur la place, le rôle de la bibliothèque dans votre institution ?**

**OT :** Ma nouvelle position a largement confirmé mon point de vue : la bibliothèque ne peut rester isolée et l'idée d'une politique documentaire, sinon autonome, du moins individualisée, est une chimère. Nous travaillons plutôt aujourd'hui sur des champs transversaux et communs à tous les services dans lesquels la BU doit s'insérer : l'attractivité territoriale, la satisfaction de l'utilisateur, la valorisation numérique, les nouvelles pratiques pédagogiques... Pour moi, la bibliothèque reste une plaque tournante de pratiques et d'expertises à partager avec les autres et non à défendre contre ou sans eux.

**DEUX PARCOURS DE LA BIBLIOTHÈQUE À LA DGS**

- Olivier Tacheau, conservateur d'État des bibliothèques depuis 1998, a d'abord été chef de projet informatique puis responsable de la Bibliothèque de droit et sciences économiques de l'Université de Limoges, avant de rejoindre l'Université d'Angers en 2002 pour y diriger la BU d'Angers et les Presses universitaires durant dix années. Il a été nommé directeur général des services par le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour une durée de cinq ans, renouvelable une fois.
- Jean-Michel Paris, conservateur de bibliothèque, est arrivé dans le département de l'Hérault en 2000 comme directeur de la Bibliothèque départementale, après avoir exercé dans les BDP de Seine-et-Marne et de l'Ardèche. Il a ensuite occupé le poste de directeur du département Culture (en 2005), avant de devenir directeur du pôle Pascal en 2007, puis du pôle Développement humain, direction qui regroupe l'éducation, la culture, la jeunesse, les sports et loisirs, le tourisme, les archives départementales, la médiathèque départementale et les ressources Pierres vives.

**JMP** : Mon regard n'a pas changé sur le rôle de la bibliothèque. Je considère toujours qu'elle a un rôle essentiel à jouer dans la vie culturelle du territoire et un rôle clé dans la cohésion sociale. Dans l'institution, la bibliothèque doit être visible et porteuse de ces enjeux. Dans l'Hérault, je crois qu'avec l'implantation de la médiathèque départementale dans le complexe Pierres Vives, le travail est fait.

## SAGESSE

• **Avec votre expérience nouvelle, quels conseils donneriez-vous à un responsable de bibliothèque dans ses relations avec un DGS, un DGA... ?**

**OT** : Contrairement aux collectivités locales, je pense que la relation au DGS ou au DGA n'est pas encore naturelle à l'université où beaucoup de directeurs de SCD considèrent encore ne dépendre que du seul président ou d'un vice-président. Pêché d'orgueil ou excès d'indépendance, en refusant le lien fonctionnel par crainte du lien hiérarchique, ils méconnaissent la réalité et les préoccupations des présidents principalement focalisés sur les enjeux de stratégie globale, notamment territoriale avec la nouvelle loi ESR<sup>1</sup>, et sur la recherche. Mon conseil serait de s'appuyer sur les relais de l'encadrement supérieur pour réussir à percer le « plafond de verre » des questions portées à l'agenda des équipes politiques. En disant cela, il est clair que les responsables de BU doivent aussi arrêter de pleurer sur leurs moyens qui sont souvent importants au regard des autres composantes, ou de poser plus de problèmes qu'ils ne trouvent de solutions. En bref, arrêter de se regarder le nombril et jouer collectif pour participer aux projets communs et s'hybrider avec les autres services. À Angers, nous avons par exemple réussi à rattacher le service des archives administratives à la BU, à faire adopter le mandat unique et à lancer le projet d'archives ouvertes en lien avec la direction du numérique et la direction de la recherche, sous l'égide de la BU et à proposer que celle-ci pilote un pôle audiovisuel pour le compte d'un campus composé de deux facultés et de la présidence.

**JMP** : Tout d'abord, d'instituer la lecture publique comme une véritable politique publique à l'instar de la politique du transport ou de la jeunesse. Ensuite,

de participer aux actions transversales de la collectivité (démarches qualité, objectifs stratégiques, projet d'administration etc.), parce que c'est en sortant de ses murs bibliothéconomiques que les compétences de la bibliothèque et de ses équipes, son utilité sociale, les valeurs qui sous-tendent son action peuvent être partagées. Enfin, arrimer autant que faire se peut la lecture publique aux grandes compétences de la collectivité : pour un département l'action sociale, l'aménagement du territoire et l'éducation. La bibliothèque n'y perdra pas son âme, elle y gagnera un statut.

• **Quelles erreurs n'auriez-vous pas faites comme responsable de bibliothèque si c'était à refaire sachant ce que vous savez ?**

**OT** : Quitter le monde de la documentation pour devenir DGS ! Plus sérieusement, sans doute ne pas vouloir tout faire seul et créer plus de lien de confiance et d'interaction avec les directions centrales et le DGS sans voir ce dernier comme un ennemi mais plutôt comme un allié sur lequel s'appuyer.

**JMP** : Lorsqu'un directeur de bibliothèque, par différentes étapes, devient DGS, on peut penser en effet qu'on l'a promu pour l'empêcher de continuer à faire des erreurs dans sa bibliothèque. C'est un point de vue qui, à la réflexion, me plaît assez, tant il traduit l'importance que j'accorde à la lecture publique. ■

Propos recueillis par Dominique LAHARY



DOMINIQUE LAHARY  
Ex-directeur de la BDP du Val d'Oise  
Ex-vice-président de l'ABF



# Des cadres dirigeants territoriaux

Nécessaire pendant de leur vision des élus<sup>1</sup>, voici comment, d'après l'enquête menée auprès d'eux, les bibliothécaires voient leurs cadres dirigeants territoriaux : directeurs généraux des services (DGS ou DG), directeurs généraux adjoints (DGA), directeurs des affaires culturelles (DAC).

## vus par des bibliothécaires...

Les réponses concernant les cadres dirigeants complètent celles relatives aux élus. Pour faciliter la lecture parallèle des deux restitutions, nous suivons le même plan et conservons la plupart des intertitres, à l'exception de celui qui concerne une question capitale : les cadres dirigeants font-ils écran entre les bibliothécaires et les élus ?

### ENTRE SOUFFRANCE ET DISTANCE

Plusieurs personnes évoquent des relations « tendues », « mauvaises », « médiocres » ou même « absolument désastreuses et indignes, irrespectueuses et sans volonté de structurer sainement » dont on sort « fatigué et éprouvé », pointent « une sorte de jalousie à cause de la structure bibliothèque qui tourne bien » ou des « décisions prises sans consulter » et finalement « leur manque de confiance, leur méconnaissance de la réalité du terrain et leur propension à tout vouloir rentrer dans des schémas administratifs complexes et abscons ».

Des questions de méthode sont pointées. Il y a ce « DGA<sup>2</sup> qui n'avait absolument pas intégré l'absolue nécessité de faire travailler ensemble les différentes directions ; l'avantage était que comme la culture était le moindre de ses soucis, nous faisons et proposons ce nous souhaitons sans contrôle de sa part, donc, très grande liberté d'action et de parole face aux

élus ». Ou ce « DGS cultivé, intelligent, lisant beaucoup, mais ayant besoin d'exercer son petit pouvoir autour de lui ; il a le pouvoir de nous mener la vie dure, il représente l'autorité, il nous accorde (ou pas) nos congés, donc il nous tient ».

L'un conclut : « Paradoxalement, avec le recul je me demande si la communication ne peut pas parfois être plus difficile avec les DGS/DGA/DAC qu'avec les élus ».

Voici une galerie de portraits : « le vieux DG paternaliste et bienveillant » ; « le jeune blanc bec imbu de son savoir tout récent mais avec beaucoup d'œillères » ; « le DG qui a loupé son concours d'attaché et cherche par des moyens détournés de casser du A » ; « tel autre qui me fait penser à un courtisan à perruque Louis XIV ». Ou encore : « d'apparence compréhensive, mais qui ne règle finalement rien » ; « problèmes psychologiques, c'est moi le chef, complexes, comment ça s'écrit « bibliothèque » ? ».

Poursuivons : « directeur avec ego surdimensionné et complexes d'infériorité, absence de sens du management, vision administrative des choses » ; « un jeune DGS, nouveau lauréat du concours d'attaché qui fait sa loi, sans essayer de comprendre les entraves créées par ses décisions péremptoires » ; « un DGA parvenu à son poste en vertu principe de Peter<sup>3</sup> et justifiant sa position sans y apporter aucune valeur ajoutée, peu accessible, laissant traîner les arbitrages, n'intervenant jamais sur le sens de l'action ».

1. Cf. *infra*, D. Lahary, « Des élus vus par des bibliothécaires », pp. 27-32.

2. Tous les rôles ont été masculinisés.

3. Principe selon lequel « dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence ». Formulé sur le mode satirique par Laurence J. Peter et Raymond Hull dans *Le principe de Peter* publié en anglais en 1969 (Stock, 1970 ; nouvelle traduction au Livre de poche, 2011), il repose sur des études universitaires mais ne saurait être érigé en règle générale.



### BESOIN DE RECONNAISSANCE ET DEMANDES BUDGÉTAIRES

À la question « *Qu'est-ce qui fait que les DGS/DGA/DAC vous comprennent difficilement ?* », une personne répond : « *Je souhaite travailler sans perdre mon âme, ma dignité.* » On regrette « *la méconnaissance des problématiques bibliothéconomiques* » ; « *le métier de bibliothécaire n'est absolument pas compris* », comme « *les particularités inattendues de notre métier : le fameux travail interne, difficile à faire valoir comme nécessaire à la vie de la bibliothèque ; nous sommes victimes de nos propres pratiques, longtemps trop orientées vers la base arrière, mais l'excès inverse est tout aussi dommageable* ». « *Comme apparemment ils savent lire, voire même écrire (et sont publiés), leur vision étroite des bibliothèques est un vrai handicap.* » Quelqu'un souhaite en tout cas apporter à ses supérieurs « *une image du bibliothécaire quelque peu dépoussiérée* ». L'un développe : « *complexes vis-à-vis des institutions culturelles, représentations erronées de ce qu'est une bibliothèque ; il faudrait du temps pour travailler ensemble* ».

Nous glissons naturellement vers la question budgétaire qui demeure lancinante : « *obtenir des moyens supplémentaires car (...) les bibliothécaires arrivent toujours à faire plus*

*avec moins de moyens !* » ; « *l'intérêt de maintenir un bon niveau de personnel tant en qualité qu'en quantité* », « *de maintenir telle ligne budgétaire, d'accepter la progression d'un agent* » ; « *de dépenser plus* ».

### INTERFACE OU ÉCRAN ?

Les cadres dirigeants font-ils écran entre les personnels des bibliothèques, et notamment leurs responsables, et les élus ? Le sujet est abordé par plusieurs alors qu'aucune question ne concernait explicitement ce sujet capital. Si l'un juge que le DGS « *est souvent l'interface entre l' élu et le bibliothécaire* », d'autres expriment de la frustration.

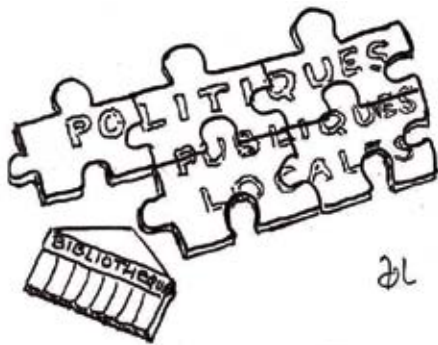
« *Ils sont parfois le seul lien avec l' élu que nous ne rencontrons pas et ne connaissons pas forcément le pourquoi de nos actions* ». « *Le DGS ne tient pas à faire le relais entre nous et l' élu. Ce qui est très dommageable car il le rencontre tous les jours* ». « *Les élus ne sont pas disponibles (...), ils préfèrent s'adresser à des intermédiaires, DG, DGA ou DAC qui souvent – faute d'être en prise directe avec le terrain, ne sont pas les bons interlocuteurs* ». « *Souvent, les administratifs qui font l'interface sont en cause, ne comprenant pas les enjeux des bibliothèques et donnant des informations erronées ou*



## UN DAC TÉMOIGNE

**Ce questionnaire, envoyé à des cadres dirigeants portait d'abord sur leurs relations avec les responsables de bibliothèque (directeurs, chefs de service...). Certaines de ces questions ont été posées également au sujet des personnels de (réponse notée 2.)**

1. *D'une manière générale, comment qualifieriez-vous vos relations eux ?* – Très bonnes, professionnelles et de confiance.
2. *Avez-vous eu des expériences particulièrement réussies ?* – 1. Un projet de direction a été l'occasion d'une large concertation impliquant tous les membres de la médiathèque. Il a permis une mise à plat critique des pratiques, une réflexion poussée sur l'avenir. – 2. Voir ci-avant.
3. *Et des expériences particulièrement difficiles ?* – 1. Oui, liées à l'inadéquation entre le titulaire d'un poste de direction et les exigences (management, qualités relationnelles...) de la fonction. – 2. Les expériences difficiles ne sont pas propres aux bibliothèques, elles concernent le plus généralement des personnes qui ont des problèmes personnels qui ont des répercussions sur leur vie professionnelle.
4. *Qu'est-ce qui fait que vous les comprenez difficilement ?* – 1. Nous sommes globalement sur la même longueur d'onde. Toutefois, le rôle de la direction est d'être porteuse du changement. Elle doit endosser cette mission malgré les résistances. Elle doit par ailleurs comprendre, ce qui est parfois difficile à transmettre, que l'on devra parfois faire différemment, d'une part et parfois mieux avec moins, d'autre part. – 2. Rien n'est parfait dans une bibliothèque et certains secteurs sont plus difficiles que d'autres, mais globalement je trouve que les métiers sont beaux et que c'est une chance qu'il faut savoir reconnaître que de les pratiquer.
5. *Qu'est-ce qui fait qu'ils vous comprennent difficilement ?* – 1. Ils doivent peut-être penser qu'étant parfois éloigné de leurs réalités, notamment managériales, je ne comprends pas leurs difficultés. – 2. Peut-être pensent-ils qu'on ne les connaît pas assez et donc qu'on ne les comprend pas.
6. *Que pensez-vous leur apporter ?* – Des orientations, une animation, du recul, un soutien et parfois des idées.



*incomplètes aux élus » ; « DGA, faisant écran avec les élus dont il pense se réserver l'honneur de les côtoyer ».*

Et quand des relations directes existent, cela peut être reproché : *« Soutien et éloges du maire mal perçus » : « Je dois gérer pour ne pas attiser la jalousie, mes bonnes relations avec le maire ne sont pas bienvenues ».*

#### LE RÔLE RESPECTIF DES BIBLIOTHÉCAIRES ET DES CADRES DIRIGEANTS

L'un attend de son supérieur hiérarchique qu'il *« fasse son travail sans s'immiscer dans le mien »*. Plus généralement, des bibliothécaires considèrent que ne relèvent pas des cadres dirigeants *« le fonctionnement quotidien, l'organisation du travail, la*

*bonne marche globale du service », « l'aménagement des lieux, le management de l'équipe », « le travail sur les collections, le public et les animations ».* Quelqu'un ne leur reconnaît pas le droit de déterminer *« si l'on doit privilégier les collections, les animations pour le public, le travail avec les classes, etc. »*

Sont reconnus comme relevant des cadres dirigeants *« des décisions budgétaires à prendre et des arbitrages dans les plans d'action », les « dossiers techniques, recherches de subventions, dossiers transversaux à plusieurs secteurs de la collectivité (bâtiment, commande publique, ressources humaines) », « les moyens », « la relation administrative générale, la relation au plus haut niveau des élus, les décisions d'orientation globale de la collectivité et leur application ».*

On attend d'eux qu'ils *« fixent la ligne globale, intègrent le service dans une vision générale de la collectivité, mais aussi prennent des décisions budgétaires ou protégeant les agents du burn-out et assurent une redescende des décisions des élus ».* Quelqu'un explique très simplement : *« On fait pré-valider les orientations stratégiques ou on les élabore ensemble ; la programmation culturelle est également soumise à leur validation ».*

Un bibliothécaire dit pouvoir apporter aux cadres dirigeants *« [s]a technicité et [s]on savoir-faire », d'autres « la description de nos tâches, nos compétences en matière*

7. *Que pensez-vous qu'ils vous apportent ?* – Une maîtrise de leur métier, une ouverture d'esprit, de la passion.
8. *Quel type de décision concernant la marche des bibliothèques ne relève pas d'eux selon vous ?* – Le volume global du budget.
9. *Quel type de décision concernant la marche des bibliothèques relève selon vous incontestablement des élus ?* – Le travail avec les élus est une concertation permanente. Certains arbitrages relèvent du domaine des élus : thématiques annuelles, budgets, communication, relations publiques, le choix de certains sujets sensibles et de certains invités, etc.
10. *De quoi est-il particulièrement difficile selon vous de convaincre un responsable de bibliothèques ?* – 1. Que l'on peut vivre sans livres. – *Et le personnel ?* – 2. Que les habitudes ne sont pas forcément bonnes.
11. *Pensez-vous que ceux avec qui vous avez eu affaire ont une compréhension générale des enjeux de politiques publiques ?* – 1. Oui. – 2. Pas tous.
12. *Pensez-vous que ceux avec qui vous avez eu affaire s'intègrent dans la dynamique des politiques locales mises en œuvre dans votre collectivité ?* – 1. Oui. – 2. Pas forcément.
13. *Dans votre mandat/poste actuel ou un mandat/poste précédent de votre choix, quelles occasions avez-vous de communiquer eux ?* – Visites sur place, réunions de travail thématiques, projet de direction, réunions bimensuelles.
14. *Sous quelle forme la communication avec eux est-elle selon vous la plus efficace ?* – En vis-à-vis.
15. *Décrivez en fonction de votre expérience quelques types de responsables de bibliothèques.* – Ce sont plus les affinités qui pourraient les définir car, globalement, ils ont le même profil, même si les parcours ont été différents. Mais à chacun ses obsessions, ses hobbies, ses qualités.
16. *Selon vous, quelles sont les compétences et qualités qu'on peut attendre d'eux ?* – 1. Implication, sens du service public, culture générale et ouverture, sens des relations humaines, compétences d'administration/gestion. – 2. Sens du service public, professionnalisme.

Propos recueillis par Dominique LAHARY

*de droit d'auteur, de normes bibliothéconomiques » ; une « vision réelle du rôle, des enjeux de la lecture publique » ; une « expertise dans le domaine de la lecture, des enjeux nouveaux, des nouvelles pratiques » ; « la connaissance d'un domaine spécifique, et pour ce qui me concerne personnellement le sens de l'engagement et du professionnalisme ».*

### COMPRÉHENSION ET EXPÉRIENCES POSITIVES

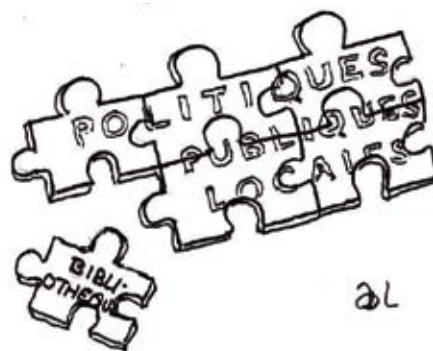
Les exemples de compréhension des responsabilités spécifiques des cadres dirigeants ne manquent pas : « *Pas de souci pour les comprendre, ils ont des postes très difficiles. Ils sont entre les élus et le terrain et doivent impulser, diriger, décider* » ; « *complexité de la situation de la DG, entre le marteau des exigences du maire et l'enclume des services* » ; « *Le DGS est sensible à l'action culturelle, aux propositions de la bibliothèque et à son rôle dans le lien social mais doit cependant tenir compte des contraintes budgétaires* ».

Plusieurs jugent leurs relations de travail avec les cadres dirigeants « *plutôt bonnes* », voire « *très bonnes* », « *de confiance* ». L'un fait part d'une « *impression d'estime et de confiance réciproques, et d'une bonne compréhension des divers aspects du métier de bibliothécaire et de responsable d'un service municipal* ». Un autre témoigne d'une « *commu-*

*nication claire et directe : dans un sens, les attentes des élus, dans l'autre les besoins du service ; recherche de solutions en commun* ».

Des expériences positives sont évoquées « *avec un DG qui faisait confiance à ses directeurs (dont moi), ce qui ne l'empêchait pas de nous engueuler copieusement si besoin, mais qui acceptait la discussion et avait un vrai sens du service public* » ; « *avec un DGA et un DAC brillants, grandes forces de proposition, cultivés et qui faisaient confiance* ».

Des témoignages portent spécifiquement sur les DAC : « *J'ai souvenir d'excellentes relations (...) : la réactivité était au rendez-vous, les consignes étaient claires, on était dans l'échange, on pouvait s'opposer, argumenter, on s'estimait et les résultats s'en ressentaient* » ; « *J'ai longuement travaillé*



avec le DAC pour proposer un cahier des charges en vue du déménagement de la bibliothèque dans de nouveaux locaux, il s'est occupé des dossiers de subvention tandis que je m'occupais des normes propres aux bibliothèques. » Une personne expose sa méthode : « aller défendre des dossiers ambitieux et stratégiques et convaincre le DAC de leur bien-fondé, de leur programmation et de leurs bénéfices ; quand le DAC vous dit qu'il va monter au créneau près de l'élu, c'est gagné ! »

L'enthousiasme est possible : « Le DAC a une vraie vision, tournée vers l'avenir et l'expérimentation ; très exigeant car lui-même totalement investi, il me permet d'inscrire la médiathèque au cœur de la politique culturelle de la collectivité en lui permettant de mener une action culturelle de proximité ambitieuse et respectueuse des droits culturels de chaque individu y travaillant ou y résidant. »

Une pointe d'autocritique professionnelle est sensible à l'évocation du « pur administratif qui gère la culture comme il gérerait les moyens techniques (ce n'est pas toujours un mal) », ou dans cette remarque : « les culturels fonctionnent bizarrement, sont facilement arrogants, en grève, ont une acception particulière de l'expression « service public » (travail en salle de lecture ou de prêt) et ne veulent surtout pas y passer tout leur temps, se prennent pour des cybercafés, se mêlent de politique de la ville » tandis qu'un autre renchérit : « quand on jargonne trop, qu'on est incapable de leur montrer des bénéfices à la population et à la gestion des services ».

Qu'apportent les cadres dirigeants aux bibliothécaires ? Si l'un lâche simplement « pression et stress », d'autres attendent classiquement « un accompagnement administratif », « l'expertise administrative, financière et politique », « leurs connaissances juridiques » ou plus largement « une vision globale, un recul, des solutions », « une vision plus étendue des tenants et aboutissants politiques » ainsi que « l'ouverture sur le cœur décisionnel de la collectivité ».

Les cadres dirigeants peuvent éviter à la bibliothèque un éventuel isolement : « Ils sont un lien avec les autres structures de la mairie et peuvent agir pour développer les partenariats et les synergies entre services », peuvent aider au « développement des partenariats avec les autres services de la ville ou de l'intercommunalité », au « lien entre les différentes entités » de la collectivité : il leur appartiendrait de conforter « l'appartenance à une seule et unique entité qu'est la collectivité et le sentiment qu'en connaissant l'ensemble des missions et activités de chaque direction, nous avons les moyens d'œuvrer pour un mieux-vivre collectif ».

À la question « Vous arrive-t-il qu'un DGS/DGA/DAC vous ait convaincu, ou ait pris une décision dont vous n'avez compris qu'après-coup le bien-fondé ? », une seule réponse est à médi-

ter : « cesser les reports de budget, ce qui n'est pas consommé est perdu ; cela a permis à l'ensemble de mon équipe de gérer beaucoup plus régulièrement, strictement et scrupuleusement leur enveloppe budgétaire ».

## RENCONTRER, COMMUNIQUER

« Lorsque (...) la communication est rapide de nombreux projets peuvent voir le jour » écrit un bibliothécaire. L'un précise « on se dit bonjour tous les jours », pour un autre la rencontre a lieu « tous les jours pour des validations et pour les tenir informés de la vie de la médiathèque ». Ceci n'est guère possible qu'en petite collectivité.

La fréquence des rencontres est plutôt hebdomadaire ou mensuelle. Certains font état de réunions de direction ou des chefs de service qui peuvent être diversement appréciées : « destinées à faire descendre les infos sans laisser de place aux échanges » ou, au sujet de réunions sur des thématiques culturelles : « c'était riche et intéressant ; j'avais eu une matière pour présenter l'état des lieux et les possibilités d'évolution du réseau des bibliothèques, à mes collègues des autres structures culturelles ».

Il y a les classiques occasions annuelles : entretiens d'évaluation, arbitrages budgétaires. Mais aussi, outre les réunions ponctuelles selon les besoins, celles qui s'imposent en cas de problèmes. Ce sont parfois les seules : « pas de réunions de service, pas de rencontres régulières ». Jusqu'à cette noire description : « L'occasion se présente quand un conflit éclate ce qui est inévitable quand la seule attente de l'autorité c'est d'être présent 35 h par semaine, sans usagers avec un équipement obsolète ».

Quelqu'un évoque plus plaisamment les « occasions conviviales car il arrive que partager un verre aide à la compréhension d'une problématique », un autre « des déjeuners (plus conviviaux) mais cela fonctionne quand il y a un minimum de confiance et de feedback ».

Quelle est la meilleure forme de communication avec les cadres dirigeants ? La plupart plébiscitent le « dialogue direct ». Mais certains précisent : « le compte rendu... toujours de mise », des « écrits fixant cette communication orale ». L'un recommande un « écrit court », un autre « l'e-mail pour qu'il y ait une trace écrite à faire valoir en cas de problème ». Un troisième précise : « Il est absolument indispensable de rédiger des notes et de les faire suivre selon la voie hiérarchique pour toute demande de moyens supplémentaires ou problèmes majeurs ».

Concluons par cet appel à la sagesse : « Là où il y a de l'humain, on trouve tout ce qui fait notre humanité : bienveillance ou jalousie, laxisme ou observance stricte... Il faut parfois jongler pour faire vivre son service et se remotiver. » ■

LAETITIA BONTAN  
Directrice de la bibliothèque  
départementale de l'Aisne,  
Présidente de l'ADBDP



# Les élus et la bibliothèque départementale...

**L**e service public est défini comme « une organisation formée d'agents et de moyens matériels destinée à accomplir certaines dispositions au sein d'une administration<sup>1</sup> », organisme à vocation générale, dont le but premier est de satisfaire l'intérêt général.

Bibliothèques départementales ou municipales font partie de la famille des services publics, rattachées les unes et les autres au fonctionnement de leur collectivité locale et dépendant de l'organisation de celle-ci.

Les bibliothèques départementales, compétence exercée par les conseils généraux, dispensent leurs services selon une politique départementale validée par leurs élus. Le conseil général est l'assemblée délibérante du département. Elle est formée par les conseillers généraux dont les attributions impliquent leur information sur toutes les « affaires du département » qui font l'objet d'une délibération<sup>2</sup>. Ces informations sont communiquées par les services, et c'est ainsi que commence la relation aux élus.

Les agents territoriaux sont dépendants du directeur général, par délégation du chef de l'exécutif. S'ils sont attentifs à établir une bonne relation avec les élus, il n'en demeure pas moins qu'ils sont légitimement rattachés à leur hiérarchie. Pour pouvoir exercer son métier, le fonctionnaire se doit donc de composer entre ses obligations hiérarchiques et son partenariat avec la filière politique ; la relation aux élus est, le plus souvent, une relation indirecte, soumise à l'ordre hiérarchique, bien que la relation directe existe et notamment autour de projets particuliers demandant que s'inscrive la participation des élus : présentation de nouvelles orientations politiques, projet de construction... La relation aux élus est cruciale dans la vie des équipements et dans le fonctionnement de la lecture publique. Comment en effet pouvoir parler

et faire évoluer des projets, des services sans l'acceptation ou la compréhension des décideurs politiques ?

Dans cette organisation définie par le cadre général des services publics, les bibliothèques départementales ont ceci de particulier qu'elles entrent en interrelations avec les élus départementaux mais aussi avec les élus locaux communaux et intercommunaux de l'ensemble du département.

À l'œuvre sur deux niveaux territoriaux, les directions et personnels des BDP entretiennent des relations à la fois directes et indirectes avec leurs décideurs. Une situation complexe.

## UN ACCOMPAGNEMENT DÉFINI PAR LEURS MISSIONS

Dans le rôle qui est le leur, les BDP interviennent auprès des bibliothèques des communes ou des intercommunalités. Ces interventions auprès des communes leur confèrent une responsabilité qui relève de la vie des services municipaux et aidera à déterminer les choix qui seront inscrits localement ; c'est notamment le cas dans cette mission d'aménageur du territoire que les BDP remplissent et que décrivait la circulaire DLL 6 n° 85-47



... « La majorité et l'opposition ont débattu sur divers sujets de la gratuité des bibliothèques à la politique culturelle en passant par le sport »...

1. [www.lemondepolitique.fr/cours/droit\\_public/service\\_public/notion.html](http://www.lemondepolitique.fr/cours/droit_public/service_public/notion.html)

2. [www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/democratie-locale/qu-est-ce-qu-conseil-general.html](http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/democratie-locale/qu-est-ce-qu-conseil-general.html)





15 juin 2013 : inauguration officielle de la nouvelle bibliothèque municipale d'Échassières (03).

du 1<sup>er</sup> août 1985 : « Partout où la collectivité territoriale en a les moyens, la BCP encourage la création d'une bibliothèque municipale créée par arrêté municipal, installée dans un local qui lui est exclusivement réservé, possédant un fonds propre, disposant d'une ligne budgétaire et dirigée par un agent qualifié... En ce qui concerne les villes de plus de 10 000 habitants encore dépourvues de bibliothèque municipale, il entre dans les missions de la BCP d'encourager de façon résolue la création de services de ce type... promouvoir le livre et la lecture dans les communes de moins de 10 000 habitants et aider à la création de bibliothèques en zone rurale, garantir l'accès aux livres et autres documents aux habitants quel que soit leur lieu d'habitation... »

Ces missions d'accompagnement et d'expertise conduisent les services des départements en étant proches des communes à les assister dans leurs choix et leur politique en matière de lecture publique.

Les actions des bibliothèques départementales peuvent être regroupées en trois grands items :

- la mise à disposition des documents aux bibliothèques municipales, afin de compléter leurs collections ;
- l'accompagnement des bibliothécaires (salariés ou bénévoles) par la formation ;
- l'accompagnement technique et financier des collectivités dans le portage de projets qui participent à l'aménagement culturel des territoires.

Deux grands champs se dégagent parmi ceux qui vont lier les élus et les services départementaux, le cadre du fonctionnement quotidien dans lequel la bibliothèque départementale intervient et la relation d'expert et de conseil dans le suivi et la construction de projets.

#### UN RÔLE, UN DISCOURS

La mise à disposition de documents, l'accompagnement à travers une offre de formation, ou la mise en place de services tels que l'action culturelle conduisent les bibliothèques départementales à jouer sur le fonctionnement des services municipaux ou intercommunaux.

Au-delà d'un rapport direct des agents des bibliothèques départementales et municipales, se trouve une relation « indirecte » établie dans le cadre d'une convention. Ce lien, qui lie communes et département, donne droit à la mise en place de services qui sont le plus souvent une politique départementale appliquée aux communes par l'application d'une politique globale de fonctionnement – politique documentaire, politique d'action culturelle... C'est ainsi que les collections déposées, pour compléter ou constituer le fonds des bibliothèques municipales, correspondent à la politique d'achat du département. Il en va de même des politiques d'action culturelle, où un festival déployé à l'échelle du département est dans la plupart des cas

issu de la sélection départementale. Les offres de formation quant à elles ne sont pas neutres, leur choix, leur contenu et le message transmis expriment un point de vue.

À travers ces offres de service, c'est la politique du département qui se déploie et influe directement sur les choix locaux et le fonctionnement des services de lecture publique. Aujourd'hui, les bibliothèques départementales sont solidement ancrées dans leur territoire, ayant suivi et accompagné les importantes évolutions socio-économiques des zones rurales, elles sont reconnues comme les services de lecture publique des conseils généraux. Pour les petites communes, cela ne constitue pas une problématique majeure, la notion d'expertise départementale étant acquise, et la relation partenariale s'avère vitale pour le fonctionnement des bibliothèques municipales.

Dans ce cadre, quelle est la place des agents de la BDP sur le « terrain » et leur relation aux élus ?

Généralement, les agents départementaux sont en lien avec le responsable uniquement et les équipes des bibliothèques municipales, cependant, l'agent du département est connu dans la commune comme personne ressource, c'est donc souvent à lui que la mairie va s'adresser pour toute question. L'agent de la BDP dispose d'un cadre général qui lui permet de répondre directement aux questions, quand il s'agit de son domaine de compétence et de la gestion quotidienne des bibliothèques. En dehors de ce cadre, il est le lien entre la commune et son service et les questions plus stratégiques et impliquant les politiques du département seront soumises à sa hiérarchie.

Il peut arriver que le maire – ou une partie de l'équipe municipale – soit investi dans la bibliothèque municipale faisant office de bénévole, modifiant alors la relation. Hormis toutes les questions juridiques que cela peut poser, il est nécessaire, malgré la relation de confiance ou amicale qui peut s'établir, que chacun sache garder le rôle qui lui est assigné. L'agent de la bibliothèque départementale aura le souci de trouver le juste milieu entre une application stricte de la structure hiérarchique et une adaptation au contexte. Il sera important pour lui de se situer, tant dans son positionnement avec la commune, qu'avec sa propre collectivité. Les relations parfois amicales faisant passer du stade professionnel à la relation affective peuvent nuire au professionnalisme, la tentation de clientélisme pouvant être grande. L'agent public ne doit pas oublier sa mission et sa fonction se situant dans le cadre d'une politique globale à établir.

Dans ces cadres, le discours à entretenir reste celui du fonctionnement du service, correspondant à la politique du conseil général. Il est alors important de disposer d'un cadre clair afin de tenir un discours unique et valide, ce discours est le garant de la bonne gestion du service et des bibliothèques.

## UNE MISSION D'EXPERT

L'accompagnement technique et financier dans le portage de projet qui participe à l'aménagement culturel des territoires va favoriser la présence des services au sein des collectivités qu'ils desservent (mairies et intercommunalités). Les projets, s'ils varient dans leur nature – construction d'une nouvelle bibliothèque, informatisation, nouvel aménagement mobilier, etc. –, sont le fruit d'une volonté politique, avec toutes les implications idéologiques que celle-ci représente. Le projet, de l'ordre du programme politique, est censé tenir de l'intérêt général.

Pour mener à bien leurs projets, les équipes communales (pour les plus petites communes, bien qu'il arrive parfois que les équipes départementales puissent être concertées pour un projet d'une commune d'importance) font appel à des experts mais aussi à des financeurs (Drac, conseil général).

Les petites communes ne possèdent pas le niveau d'expertise leur permettant de conduire leur projet eux-mêmes. Dans son rôle d'agent de développement, la BDP devient alors à la fois animateur, administrateur et gestionnaire de procédures, révélateur et accompagnateur d'initiatives locales, médiateur social et politique. Cela se concrétise par des réunions au cours desquelles le maire et son équipe présentent leur projet à l'expert (BDP). Le projet présenté, il s'agit alors de passer de l'idée à un aménagement concret ou d'une proposition concrète à une autre (il est bien rare que les projets soient confirmés dès la première réunion). Dans le cas de la construction d'un bâtiment et de la mise en œuvre d'un nouveau service, il s'agira également de donner conscience aux élus de ce que l'on peut attendre de la bibliothèque, la mission, les fonctions traduiront le bâtiment. La BDP devient animateur car partie prenante des différentes étapes du projet et en relation avec les architectes, les fournisseurs de mobilier, mais aussi responsable du suivi et de l'organisation du futur service jusqu'à un accompagnement dans son fonctionnement (prêt de documents, formation des futurs agents de la bibliothèque...).

Cette mission se caractérise avant tout par un travail d'interface, de combinaison entre différents champs d'action, exigeant de fait un registre de compétences et de savoir-faire étendu.

Schématiquement, la relation s'établit de cette manière : un projet (P) émerge, fruit d'une volonté politique, et la BDP va fournir les outils et les manières pour que P soit possible. Dans cette relation, la BDP ne doit pas être considérée comme un service *exécuteur*. Le service intervient avec un savoir-faire et un regard professionnel qui lui permet de vérifier et faire en sorte que la commande (P) réponde et corresponde à la volonté politique qui est à son origine tout en donnant le résultat souhaité en tant que service d'intérêt général. Le P de départ peut donc être modifié.

## LE P POLITIQUE + L'EXPERTISE DES SERVICES = P + MODIFICATION

La volonté politique peut être digne, mais se rapporte-t-elle aux besoins ? Telle est la question posée. L'intervention de la BDP peut apporter un nouveau regard qui puisse mettre en évidence ces nouveaux éléments qui peuvent transformer le projet et son adéquation aux besoins de la population ou du fonctionnement du service.

C'est ainsi que, dans une commune, un projet de bibliothèque avait émergé ; l' élu souhaitait pourvoir aménager à la fois un service de lecture et un dojo, faisant la part belle à l'espace sportif. Après quelques discussions et rencontres, il s'est avéré que le projet de bibliothèque de 80 m<sup>2</sup> n'était pas viable, ni subventionnable et n'entraînait pas non plus dans une construction correspondant à l'intérêt de la population ni au fonctionnement d'une bibliothèque digne de ce nom. Après discussions et conseils, le projet de dojo fut abandonné au profit d'une bibliothèque de 450 m<sup>2</sup>... Après un an de fonctionnement, cette bibliothèque située dans une commune de 700 hab. compte aujourd'hui 800 inscrits. Dans ce projet, la collaboration des pouvoirs politiques et des experts a été fondamentale ; elle doit se bâtir sur la reconnaissance de la fonction des uns et des autres, et dans ce type de projet, la BDP est en rapport direct avec les élus et devient tout autant collaborateur que conseiller.

Le regard des experts peut modifier le projet original, c'est en cela que l'expertise du professionnel va engager la commune et ses élus. L'action des services départementaux contribue à une structuration du territoire qui favorise son positionnement et sa reconnaissance par les partenaires institutionnels tout en renforçant l'autonomie du territoire par la consolidation de la capacité d'innovation des acteurs locaux. L'ancrage d'une telle fonction transversale appelle à une reconnaissance professionnelle et on se trouve bien là dans le rôle de l'expert.

Comme le constataient en 2003 les rapporteurs de l'instance d'évaluation des politiques de développement rural, « *tout autant que les ressources matérielles, les capacités d'animation et d'expertise constituent un facteur déterminant pour le succès des initiatives publiques [...], ce sont les moyens d'animation qui doivent être fournis en priorité pour faire éclore les idées et mettre en forme les projets disposant de financements adaptés au manque de ressources financières des collectivités concernées.* »

La fonction *départementale* de la BDP lui confère une vision globale du territoire dans laquelle un projet peut être encadré et ne pas se voir isolé dans son milieu communal.

Favoriser le travail en réseau entre bibliothèques pour permettre le partage et l'échange d'expériences, c'est une des tâches que la BDP peut proposer. Il ne s'agit pas de contenter les élus mais de se comporter en professionnel sans craindre la confrontation des points de vue. C'est sur ce rapport que l'on construit la confiance entre les différentes parties. Le plus souvent, c'est une relation de confiance et parfois de convivialité, s'agissant des petites communes, qui s'installe. La taille de la collectivité compte : plus elle est petite, plus on s'éloigne du directeur général manager et visionnaire. Dans les grandes collectivités, les élus sont « davantage dans l'arrière-boutique » et attendent des connaissances juridiques pointues car les DG sont en prise directe avec l'opérationnel ; mais dans les petites, ce sont bien souvent les élus qui officient, qui se doivent d'être le garant du respect des normes en les assumant directement et c'est dans ce cadre que la relation à des services tels que la bibliothèque départementale s'installe.

Les expériences engagées de recours à des développeurs-experts doivent être considérées comme des formes d'investissement structurantes au service d'un projet. L'action volontariste des acteurs publics ne suffit pas : la logique croissante de concurrence entre territoires, le caractère instable des problématiques à prendre en charge et la complexité des dispositifs réglementaires et financiers exigent la construction d'une expertise outillée. Celle-ci a pour mission principale de stimuler et de coordonner les initiatives, d'accompagner les acteurs dans leurs projets et de positionner le territoire dans le maquis complexe des dispositifs d'appui institutionnels.

Dans la relation aux élus, il doit y avoir du respect, de la loyauté, du dévouement, mais aussi l'indépendance d'esprit et la distance indispensables. Nous sommes dans des logiques différentes : il faut trouver l'équilibre entre la légitimité démocratique des uns et de compétence des autres. Les uns sont soucieux du court terme, des actions, des investissements ; les autres du fonctionnement et du long terme. Le dialogue entre les deux doit s'opérer dans l'égalité, avec un respect réciproque. On ne peut pas avoir d'administration servile qui ne soit pas reconnue par les élus.

Le fonctionnaire territorial n'est ni un militant politique, ni un robot programmé, encore moins un perroquet conciliant. C'est un professionnel qui exerce un métier dans le cadre de décisions prises par les élus<sup>3</sup>. ■

3. Denys Lamarzelle, *La face cachée de la territoriale*, Éd. du Papyrus, 2005.

PHILIPPE PINEAU  
Médiathèque Jean-Baptiste Clément  
CE Thales Avionics Châtelleraut



# Bibliothécaires et décideurs En médiathèques de comités d'entreprise

Immergée dans la sphère du travail, la bibliothèque de CE, lieu de détente, est aussi au cœur des tensions. Comment tenir le cap ?

**T**ransposée dans l'univers des médiathèques de comités d'entreprise, qui ne répondent à aucun modèle unique, la question du rapport entre bibliothécaires et décideurs est difficile à traiter. À cela, plusieurs raisons.

Tout d'abord, pour ce qui est des entreprises, leur culture particulière transparait au niveau des comités d'entreprise (CE), tant il est vrai que les salariés « font » l'entreprise – même si les missions des CE les portent vers d'autres sensibilités.

Comme elles sont de tailles différentes, les salariés y sont donc représentés en plus ou moins grand nombre. Mais la qualité de leur représentation varie également : une entreprise de taille moyenne (PME/PMI) génère une proximité inconnue dans les plus grandes.

De plus, les entreprises sont établies sur des territoires et des sites de tous ordres. L'histoire des « pays » influe sur la qualité de vie des salariés et la forme des relations qui s'y nouent.

De leur côté, les bibliothécaires de CE sont la plupart du temps en lien direct avec les élus. Mais il arrive qu'ils travaillent en équipe et que celle-ci soit « coiffée » par un directeur des services, de la communication, ou des activités culturelles. C'est le cas dans les sites importants des grandes entreprises.

Enfin, ces bibliothécaires jouissent de statuts différents. Très souvent salariés des CE, ils peuvent être aussi salariés de l'entreprise, détachés ou mis à disposition des comités d'entreprise.

Partant de ces considérations, il est aisé de comprendre que la diversité des cultures des CE imprime des formes de relations dont la caractéristique est la pluralité des situations que connaissent les services. Parmi ces services : les médiathèques. Tentons quand même de dégager de grands axes.

sonnel au sein d'une collectivité de labeur. La médiathèque, lieu de détente, de rencontre, de curiosité, de découverte et d'information est l'espace par excellence qui autorise le développement de ce type de relations sociales. Dès lors, il serait impensable que les rapports entre les élus des CE et les bibliothécaires ne soient pas empreints de grande et forte convivialité. Nous dirons donc que de manière dominante, le climat qui affecte les échanges professionnels entre les élus et les bibliothécaires est de l'ordre de la sérénité. Ce constat est un fait culturel.

La sérénité perceptible dans les médiathèques de CE peut se définir en termes de respect, de confiance, de liberté et d'harmonie.

Respect, car si les bibliothécaires reconnaissent que les élus de CE possèdent la responsabilité de définir une politique culturelle pour l'activité de la médiathèque, les élus sont conscients de la richesse du métier de bibliothécaire et de son évolution permanente, de la complexité des tâches et de l'investissement générique inhérent à la structure.



Philippe Pineau dans la Médiathèque Jean-Baptiste Clément (CE Thales Avionics).

## SÉRÉNITÉ

Leur sensibilité porte les CE à favoriser sur le lieu de travail un esprit de solidarité entre les salariés et d'épanouissement per-



Confiance, car la proximité des bibliothécaires avec les salariés, public naturel des médiathèques de CE, est bâtie sur une parenté de culture qui mixe les apports des habitats personnels et ceux de l'environnement du travail. Un vrai capital pour offrir les conditions à chacun de participer au ré-enchantement du monde.

Liberté, car une fois le budget prévisionnel défini et alloué à la médiathèque (dont l'activité est incluse la plupart du temps au cœur d'une section ou d'une commission), les bibliothécaires apprécient de pouvoir disposer d'une délégation complète d'exé-

cution sans directives prégnantes ni objectifs impératifs. Nulle justification, ni « culture du résultat » ne sont imposées aux bibliothécaires dans la majorité des situations, ce qui est une bonne manière de bien travailler.

Harmonie, car les bibliothécaires accueillent avec bonheur la subtile dialectique issue du dialogue régulier avec les élus, dialogue portant sur les améliorations pratiques, les moyens mis en œuvre, les propositions présentées. Et quand les rapports apparaissent inexistantes entre élus et bibliothécaires – cela arrive parfois – la situation est toujours vécue comme un manque d'harmonie.



#### RAPPEL

**Collectif [Chris Marker, Mario Marret, Michel Desrois, etc.], *Les groupes Medvedkine. Le film est une arme*, Iskra/éd. Montparnasse, 2006, 2 DVD (5h34') + 1 livret de 60 p., ill., réf. 3346030015414**

« *Le déclic est venu de Pol Cèbe, de la bibliothèque de l'usine.* » Rembobinons.

Depuis 1956, Pol Cèbe s'occupe de la bibliothèque du comité d'entreprise de Rhodiaceta, filiale textile de Rhône-Poulenc à Besançon. En 1959, il est le premier président du Centre culturel populaire de Palentes-Orchamps (CCPPO), inspiré par Peuple et Culture (projet d'éducation populaire animé, notamment, par le critique de cinéma André Bazin et le cinéaste-écrivain Chris Marker). En 1967, Rhodia est en grève. Devant l'importance des enjeux de cette lutte très dure, Pol Cèbe alerte Chris Marker qui débarque aussitôt avec une équipe et un projet : mettre à disposition idées et matériel pour que les ouvriers filment

eux-mêmes leur propre réalité. C'était là réactiver le cinéma d'intervention né en Russie avec Medvedkine qui, en 1932, parcourut l'URSS avec son ciné-train, un laboratoire roulant permettant de visionner sur place dès le lendemain les images tournées sur la vie et le travail des ouvriers et paysans russes. D'où le nom adopté par les militants bisontins de « groupes Medvedkine ».

Après la première expérience de *À bientôt j'espère*, le travail fait son œuvre, les pensées, les lignes bougent, les paroles se libèrent : les ouvriers apprennent que le militantisme n'est pas l'apanage de la classe ouvrière, qu'une collaboration peut prendre forme entre ouvriers et cinéastes militants. Que l'on peut, ouvrier, devenir cinéaste, se révéler poète : en témoignent ces moments inouïs de cinéma et de vie que sont *Lettre à mon ami Pol Cèbe*, 17' d'images à l'énergie sauvage tournées en voiture, ou encore *Le traineau-échelle* de Jean-Pierre Thiébaud. La libération est transgressive : le PC en prend ombrage et demande par la voix de ses responsables locaux « d'arrêter de faire du cinéma pour militer plus à fond ». Cette aventure s'étendra à d'autres lieux de lutte : à Sochaux, proche, où au moment même de la reprise du travail chez Peugeot, la charge des CRS se solde le 11 juin 1968 par deux morts et 150 blessés. Rien n'arrête la détermination des Medvedkine : « *Il faut qu'on fasse un film sur le 11 juin. – Oui, bien sûr mais nous ne l'avons pas filmé – Ça ne fait rien, on s'arrangera.* » La suite est providentielle et rocambolesque. Des formes s'inventent dans l'urgence : la charnière fait entendre sans image, sur un écran noir, les réactions du public à la projection *in situ* d'*À bientôt j'espère*. C'est vif, intelligent, sans concession : à ceux qui ne se retrouvent pas dans le film, Marker rétorque : « *Le film que vous voudrez, c'est vous qui le ferez.* » Il en sera ainsi pendant sept ans, jusqu'en 1974. Nicole Brenez résume en quelques mots au sujet de *Sochaux 11 juin 1968*, la portée de ces films : « *Ici chaque gros plan de visage devient un tract en faveur de l'humanité.* »

Tout au long des pages d'articles et de témoignages du beau livret d'accompagnement, court ce rappel, que quelque chose est né en un lieu. Ce lieu était une bibliothèque de CE : « *Personnellement, les discussions à la bibliothèque de l'usine ou au CCPPO (...) m'ont vraiment aidé à construire un discours* » dit Georges Binetruy, ouvrier de la Rhodia et membre du groupe Medvedkine de Besançon. Dans le présent dossier où des professionnels ont été invités à prendre la parole et à évoquer leurs rapports avec leur hiérarchie, et alors que les nouvelles technologies du web ont décuplé les outils d'expression, en nombre et en puissance, on ne pouvait pas faire l'économie de rappeler – puisque la BPI elle-même a fêté la « Planète Chris Marker<sup>1</sup> » – quel usage a été fait des moyens autrement contraignants et coûteux du cinéma sur pellicule, dans un monde où la censure était ferme. PL

1. « Planète Chris Marker » (16/10-22/12/2013), accompagné par la sortie d'un coffret de 10 DVD par Arte sous le même titre.



L'heure du conte à la médiathèque du CE de la Maif, Niort.

## TROUBLES

La sérénité est parfois troublée lorsque l'entreprise connaît des difficultés. Ce n'est pas à proprement parler une perturbation des relations entre élus et bibliothécaires, tant la solidarité joue à plein dans les situations délicates. Mais l'annonce de restructuration, de délocalisation, de réduction de postes, d'absence de commandes crée une ambiance dramatique qui pèse sur le moral de tous.

Il s'agit pour les élus de sauver les emplois et pour les bibliothécaires d'offrir la médiathèque comme havre de tranquillité alors que le feu couve et qu'il peut embraser le site, qu'il soit industriel, commercial ou de services. Dans ces situations socialement compliquées, la médiathèque éprouve des effets de paradoxe qui induisent des comportements très différenciés du côté des élus. Il n'est pas rare que, dans ces temps de lutte pour contrecarrer « un mauvais coup », la médiathèque accueille de nouveaux usagers, qui pour « bouquiner », qui pour écouter un CD, qui pour visionner un DVD, ou encore pour discuter, débattre des stratégies à adopter, jouer aux cartes ou aux échecs. La médiathèque connaît alors une « plus-value culturelle, sociale et humaine » bien appréciée par les élus. Il se peut aussi que l'angoisse des travailleurs les paralyse et que « le goût de lire » s'estompe, que les lecteurs-auditeurs « n'aient plus la tête à ça », qu'il leur soit difficile de se concentrer. Alors la médiathèque « accuse le coup » et la baisse de fréquentation peut engendrer chez les élus une considération moindre pour l'établissement culturel, un facteur d'inquiétude pour les bibliothécaires. Inquiétude qui, évidemment, s'accroît lorsque les budgets diminuent et que les décisions de réduction sont prises sans réelle concertation avec les professionnels.

La sérénité est aussi profondément mise en cause lorsque le consumérisme séduit les élus ou que la pure gestion prend le pas sur la politique culturelle. Alors, les relations ordinaires entre élus et bibliothécaires deviennent tendues, peuvent parfois aboutir à des conflits qu'il s'agit de gérer. Pour cela, les uns et les autres possèdent des atouts non négligeables pour sortir « par le haut » de ces situations désastreuses.

Du côté des élus, il n'est pas de l'intérêt des acteurs du mouvement social d'imiter les comportements les plus réactionnaires rencontrés dans certaines directions de ressources humaines. Du côté des bibliothécaires, les outils créés par la profession, qu'ils soient d'ordre technique, scientifique ou déontologique, sont suffisamment affirmés et reconnus pour qu'ils puissent être entendus. Du coup, la sortie du conflit correspond à un progrès dans les relations entre élus et bibliothécaires, mais aussi – surtout – au bénéfice de la médiathèque et de ses usagers.

Petit commentaire : aurait-on pu éviter le conflit ? Assurément si une vraie politique culturelle avait été mise en place. Mais les politiques culturelles aujourd'hui ne vont pas forcément de soi, car elles ont disparu des préoccupations des confédérations syndicales et les élus de CE manquent parfois de formation pour bien accomplir leurs missions. Pourtant, la « Charte pour le développement de la lecture en entreprise<sup>1</sup> » signée en 1992 par l'ABF, la CFTC, la CFDT, la CGC, la CGT, la CGT-FO reste un texte phare pour le mouvement social et culturel et les médiathèques de CE.

La Charte, lorsqu'elle n'est pas méconnue par les élus de CE, a permis non seulement une importante réflexion sur le sens

1. « Charte pour le développement de la lecture en entreprise », in *Les médiathèques de comités d'entreprise partenaires du réseau de la lecture publique*, ABF, coll. « Médiathèmes », 2005.



La médiathèque du CE de la Maif, Niort.

de la médiathèque – on disait alors bibliothèque –, mais aussi une belle reconnaissance du métier de bibliothécaire considéré comme une compétence fonctionnelle avec une évaluation équitable dans le cadre des conventions collectives en usage dans les établissements, sa qualification devant être reconnue et payée au niveau des emplois Maîtrise ou Cadre. Elle a facilité aussi la mise en place de processus de coopération lorsque les sociétés étaient de taille moyenne. Et pour un rayonnement plus large, la Charte peut être aujourd'hui la source d'une pensée innovante sur la valeur singulière que draine la médiathèque de CE comme « troisième lieu ».

### DÉFI DU TROISIÈME LIEU

En effet, l'entreprise est un lieu de droit privé où, historiquement, le travail subordonné a engendré une soumission volontaire du travailleur, certes sujet de droit, mais forcément limité dans l'expression de sa liberté dans le travail. Là où existent des médiathèques, les CE sont animés par des syndicats bien implantés. Les CE connaissent les enjeux sociaux et culturels. La

lutte pour les revendications salariales s'est enrichie d'un combat sur les conditions de travail, parfois au prix de fortes contradictions, mais toujours dans le cadre d'une négociation collective qui n'a pas créé de droits individuels opposables à l'employeur. L'espace où s'accomplit le travail subordonné (qui n'est plus forcément de l'ordre de la simple exécution), et où la domination du salarié s'exerce, est exclu du cadre de la négociation. Bruno Trentin le note judicieusement dans son livre, *La Cité du travail*<sup>2</sup> : « cet espace est resté relégué dans la dimension du droit privé, dans laquelle les droits de citoyenneté sont suspendus ». L'enjeu de citoyenneté au cœur de la sphère du travail est fondamental si l'on souhaite voir dans le salarié une personne dotée de droits formels.

La médiathèque, « troisième lieu » au sein de l'entreprise, gérée par le CE, est un espace d'attraction essentiel permettant au salarié usager de la structure culturelle de se mouvoir en toute liberté. L'irruption de la liberté dans la sphère de l'entreprise est un moment de grande sensibilité où, par capillarité pourrait-on dire, celle-ci travaille à la transformation du travail et de la qualité du travailleur. La médiathèque apparaît alors comme l'espace où l'intégrité physique, psychologique et morale, complète et complexe de la personne peut advenir dans l'entreprise.

La médiathèque sur le lieu de travail, figure du « vivre ensemble » et du « bien-être », s'invente alors comme un formidable défi à changer qualitativement la vie des gens. La médiathèque réunit alors dans une même aventure décideurs et bibliothécaires, et c'est ainsi que les uns et les autres prennent conscience que la sérénité est la seule voie possible pour animer cet espace de l'entreprise qu'est la médiathèque publique dans la cité du travail. ■

2. Bruno Trentin, *La Cité du travail. La gauche et la crise du fordisme*, Fayard, coll. « Poids et mesures du monde », 2012.



## À VOTRE ÉCOUTE – LE COMITÉ D'ÉTHIQUE DE L'ABF

**Le comité d'éthique de l'ABF existe depuis deux ans, constitué pour répondre aux demandes des collègues qui estiment que leur pratique du métier est soumise à des difficultés du fait de leur tutelle ou de leur hiérarchie.**

C'est donc une instance associative qui a pour vocation d'aider à résoudre ou à prévenir d'éventuels conflits, mais aussi à discuter et à clarifier les positions ou postures des collègues ou des décideurs sur les missions des services de bibliothèque ouverts au public. Bien entendu le comité s'appuie à la fois sur sa propre expérience mais aussi sur l'héritage commun de la profession et sur les textes qui ont tenté d'encadrer, d'illustrer ou de promouvoir les bonnes pratiques.

Rappelons ici les textes de l'Unesco et de l'Ifla, les codes de déontologie des associations de professionnels dont celui de l'ABF, les écrits de nos collègues, notamment ceux de Jean-Luc Gauthier-Gentes, et la charte de feu le Conseil supérieur des bibliothèques par exemple. Nos collègues auront à cœur de retrouver par eux-mêmes ces textes qui figurent sans aucun doute sur leur table de chevet et sur le bureau de leur ordinateur ou sur leur tablette sous forme numérique. Ces textes semblent à certains un peu anciens ? Peut-être. Ont-ils vieilli ? J'en doute. Leur champ d'application :

- Permettre le droit à l'accès pour tous et sans restriction au savoir, à l'information et à la culture qui reste *une mission universelle* qui nous oblige tous, élus, décideurs et professionnels. Chacun a son propre domaine d'intervention, celui-ci circonscrit mais complémentaire doit être bien connu de chacun.
- *Le respect de l'usager dans sa diversité* avec ses besoins multiples et variés qu'il n'a pas à justifier, s'impose également à tous les partenaires.
- La reconnaissance du rôle des élus dans leur conduite d'une politique qui respecte les missions universelles.
- La reconnaissance du rôle des professionnels dans l'application de la politique des élus et des missions universelles.
- Une pratique professionnelle qui privilégie constamment la déontologie et le maintien d'un haut niveau de compétence.

On comprendra aisément que le comité peut prodiguer à chacun aide, écoute et éventuellement conseil pour tout ce qui relève de l'application des principes mêmes de notre métier et des missions universelles des bibliothèques. Bien entendu, le comité ne peut prétendre se substituer à d'autres types d'organisations politiques ou syndicales dont la vocation est différente, par exemple en matière de carrière ou de statut. Cependant, il aurait à entendre quiconque s'estimerait l'objet d'empêchement ou de pression dont l'origine serait manifestement l'application raisonnée des principes universels des bibliothèques par des professionnels dans leur champ de compétences.

Il aurait à entendre également les usagers qui auraient besoin de l'interroger sur des questions d'ordre éthique, concernant leur demande vis-à-vis du service public ou de l'accès à l'information.

Le comité est composé de quatre collègues qui ne sont plus en activité, ce qui leur permet, nous le souhaitons, d'avoir un certain recul par rapport aux situations vécues et rapportées et d'être indépendants dans leur jugement tout en pouvant confronter leur point de vue si besoin est : Françoise Danset, ancienne présidente de l'ABF ; Michel Melot, ancien président du Conseil supérieur des bibliothèques (CSB) ; Georges Perrin, ancien membre de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB) ; Gérard Briand, ancien président de l'ABF.

Le comité peut être saisi par l'intermédiaire de l'ABF : [ethique@abf.asso.fr](mailto:ethique@abf.asso.fr).

S'il a été très peu sollicité à bon escient jusqu'à présent, cela ne veut pas dire que tout va bien dans le meilleur des mondes bibliothéconomiques. Il est évident que l'on peut reculer devant une démarche soit par pudeur, soit par crainte d'officialiser une situation dont parfois on est seul juge. Pourtant, laisser une situation s'envenimer peut être pire, et prendre un avis extérieur permet de dédramatiser.

L'isolement de certains collègues, la trop grande dépendance sur le plan de la carrière vis-à-vis des décideurs, le morcellement des services, voire parfois l'absence de mobilité des professionnels, par nécessité souvent, mais aussi l'absence de mobilité des décideurs et des élus – tout cela crée une situation de dépendance qui finit par engendrer des accommodements coupables avec les principes que l'on se doit de rappeler constamment tout simplement pour les faire vivre, sans pour cela tomber dans le dogmatisme. On comprend bien sûr que le métier suppose de se forger sa propre conviction sur notre rôle dans le dispositif d'accès au savoir, à l'information et à la culture, et de la faire partager aux autres partenaires avec souplesse et diplomatie, tout en étant ferme sur le fond. Le comité est à votre écoute.

Gérard BRIAND,  
ancien président l'ABF





NICOLE LARDERET  
Cabinet Nicole Larderet,  
organisme de formation



# Échangeons nos lunettes

*« J'ai carte blanche complète, les élus me laissent faire ce que je veux, c'est confortable, je suis complètement autonome, mais j'ai peur que cela change quand on va passer en intercommunalité », explique un adjoint du patrimoine responsable d'une bibliothèque municipale, en début de formation.*



## LES DYSFONCTIONNEMENTS OBSERVÉS

Les tours de table en début de formation révèlent, au-delà des attentes du groupe, les représentations mentales des stagiaires sur les élus, leur défaut de positionnement, leurs lacunes, et parfois une réelle méconnaissance du rôle des élus dans la prise de décision.

J'observe :

- une méconnaissance des rouages politiques : « S'il est élu à la culture, c'est qu'il connaît et s'intéresse aux bibliothèques, mon élu ça ne l'intéresse pas, alors pourquoi il a choisi la culture ? » ;

- une personnalisation excessive de la bibliothèque par les bibliothécaires<sup>1</sup>, qui amène finalement à parler du bibliothécaire et non du projet bibliothèque. J'entends les bibliothécaires déclarer : « je suis ouverte tous les mercredis de 14h à 16h ! », « J'ai un budget de 2000 € », « Mon maire... mon DGS... mes lecteurs... mes bénévoles... » ; à

l'inverse, un maire à l'adjoint du patrimoine affirmer : « On va vous informatiser » (« surtout pas moi, devrait-il

répondre, la bibliothèque si vous voulez », mais il acquiesce, ravi du projet à venir) ; ou un autre maire déclarer à la responsable de la bibliothèque lors d'une discussion à propos du budget de la médiathèque : « Vous nous coûte cher »... Entendez par là « la bibliothèque coûte cher à la collectivité » et non la bibliothécaire elle-même ;

- par ailleurs, peu d'initiatives de la part des bibliothécaires : « La mairie ne me demande rien, donc je ne fournis aucun bilan ; j'ai remis une note sur un problème, mais je n'ai toujours pas de réponse, cela fait plusieurs mois. » Avez-vous relancé ? « Non » ;

- et une tendance à décider à la place des élus, ce qui ne permet pas à ceux-ci de réfléchir sur le projet bibliothèque et décider. Sur le thème : remboursement des frais des personnes bénévoles : « On ne le demande pas car le maire ne voudra jamais », mais avez-vous déjà demandé ? « Non, ce n'est pas la peine, de toutes façons il ne voudra pas » ; et des responsables salariés qui intègrent dans l'équipe des personnes bénévoles sans l'accord des élus, et qui s'étonnent de devoir impliquer les élus dans cette décision ; et à l'inverse, des élus renvoyant la décision qu'ils devraient prendre, aux bibliothécaires : « Faites comme vous voulez, ce sera bien ;

Le Cabinet Nicole Larderet est un organisme de formation spécialisé dans le domaine des bibliothèques et forme environ 2 000 stagiaires par an.

Cet article est à lire dans le contexte des formations délivrées par ce cabinet et des publics ciblés par ces formations. Il s'appuie sur des observations récurrentes faites en formation, mais aussi lors de rencontres avec des bibliothécaires et des élus.

Tous les bibliothécaires n'ont pas cette attitude et ne se positionnent pas ainsi, loin s'en faut. Mais ceux qui s'inscrivent dans nos formations ont majoritairement ce profil.

1. Ici, le mot bibliothécaire sera utilisé de manière générique pour désigner des personnes bénévoles ou des agents de la fonction publique en charge de la responsabilité d'une bibliothèque de lecture publique.

*c'est vous qui voyez le mieux ce qu'il faut faire, vous êtes à la bibliothèque.* » Et l'agent perdant au fil du temps l'habitude d'impliquer les élus.

Les assistants, quant à eux, expriment : des difficultés à rédiger des objectifs clairs et précis ; à mettre en avant la dimension politique d'un projet ; à clarifier et organiser l'argumentation, la rendre logique pour un tiers ; des difficultés à construire une aide à la prise de décision : *« J'ai conscience que je récite mon Métier de bibliothécaire et que je ne suis pas audible »* (une professionnelle). Et, quand ils travaillent sur un réseau intercommunal de bibliothèques, ils expriment un besoin de clarifier leur relation avec les élus municipaux.

Par ailleurs, la lecture de bilans d'activité montre une pauvreté de l'argumentation des projets et une difficulté à définir un minimum de stratégie. Il s'agit davantage d'un inventaire des actions qui ont été réalisées dans l'année que d'une analyse précise des objectifs à atteindre.

Enfin, pour certains, travailler avec des élus, semble relever du combat : *« Il me faut des armes pour le convaincre ; il faut qu'il comprenne ; j'ai besoin d'être armée pour faire passer mes projets... »*.

---

#### LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION « TRAVAILLER ET COMMUNIQUER AVEC LES ÉLUS »

En 2000, le cabinet Nicole Larderet propose la première version de la formation « Travailler avec les élus », et cette même année le cabinet recrute une bibliothécaire-formatrice qui, par ailleurs, a été élue municipale et déléguée communautaire. Sa double expérience alimentera la réflexion sur l'évolution du contenu de cette formation et conforte l'utilité de celle-ci.

Les publics ciblés sont alors principalement des personnes bénévoles qui collaborent au service public bibliothèque de petites communes, et des jeunes, recrutés pour gérer la bibliothèque sur le dispositif emplois-jeunes.



Très rapidement, l'intitulé actuel est retenu – « Travailler et communiquer avec des élus » –, pour exprimer le double objectif de la formation : d'une part, comment travailler au quotidien avec des élus et, d'autre part, comment communiquer sur le projet bibliothèque. L'un n'allant pas sans l'autre.

---

#### L'ACCUEIL DE LA FORMATION

L'accueil est mitigé. Les premières formations réalisées à la demande de BDP regroupent 5 à 6 stagiaires.

Nous découvrons que les élus sont très réticents à envoyer les agents suivre cette formation : *« Vous n'en avez pas besoin, qu'allez-vous apprendre ? »* Les élus semblent craindre d'être *« manipulés »* par le bibliothécaire après la formation. Un maire, par ailleurs conseiller général, accueillant un groupe de stagiaires me demande en aparté : *« Vous allez leur apprendre à nous faire dire oui ? »*

Quant aux bibliothécaires, ils craignent d'être jugés : *« Je n'étais pas du tout tranquille en venant à cette formation, je me doutais bien que j'avais des choses à améliorer... »*, dira une stagiaire en fin de formation.

Mais des bibliothécaires souhaitent ardemment suivre cette formation parce qu'ils sont en conflit avec les élus, qu'ils ne sont pas reconnus ou se sentent démunis pour argumenter les projets. Ou bien ils montrent une volonté affirmée de faire évoluer la bibliothèque et désirent mieux comprendre les élus et leurs attentes : *« J'ai l'impression qu'on ne parle pas la même langue »*, résume une bibliothécaire.

---

#### LA FORMATION, POUR QUI AUJOURD'HUI ?

Le public s'est élargi, il y a moins de bénévoles, mais davantage de professionnels, surtout intéressés pour réfléchir à leur positionnement et perfectionner l'argumentation et la négociation. Depuis les élections municipales de 2008, des élus

## LA BONNE RECETTE D'ANNE-MARIE BOCK

**Anne-Marie Bock, directrice de la médiathèque municipale d'Haguenau jusqu'en 2007 et désormais de la Médiathèque départementale du Bas-Rhin, avoue que ses relations avec les décideurs ont été « faites de très peu d'échecs ». Écoutons-la :**

« Quelques ingrédients :

1. Avoir une force de conviction et la montrer (« Ah ben, un bibliothécaire ça peut apporter quelque chose à un élu ???! »).
2. Acter de grands enjeux, notamment la dimension sociale de la bibliothèque (ça marche à tous les coups !).
3. Être créatif et imaginatif (proposer des projets pas chers, surtout en temps de crise).
4. Bien connaître le public pour pouvoir en parler et montrer que les propositions émanent bien d'une observation sérieuse des pratiques et besoins (donc avoir un bon management d'équipe).
5. Porter des propositions qui émanent d'une équipe et non d'un directeur qui réfléchit tout seul dans sa chambre.
6. Bien les informer.
7. Inspirer confiance en ayant un langage de vérité.
8. Se rappeler à leur bons souvenir et avoir une relation suivie et instituée.
9. Leur exprimer les besoins de la direction.
10. Les amener à penser plus haut, plus loin et mettre en perspective les actions (parallèlement à d'autres départements ou collectivités).
11. Savoir choisir le bon moment, le bon endroit pour évoquer les dossiers sensibles.
12. Leur faire prendre conscience des risques à ne pas faire certaines choses....
13. S'intégrer dans leur espace-temps. Ils n'ont pas le temps : donc être percutant et très synthétique (lien avec le point 1...)

Je dois dire qu'avec tous ces ingrédients, j'arrive à faire de bonnes recettes... »

Merci, Anne-Marie !



sont régulièrement inscrits à nos formations, ils insistent sur l'intérêt qu'il y a pour eux d'échanger avec des bibliothécaires.

Devant la complexité des réseaux de bibliothèques, et le changement d'échelle des territoires, les coordinateurs réseau ont aussi besoin de cette formation : « Comment se positionner vis-à-vis des élus municipaux et des élus communautaires » est l'une de leurs interrogations.

Enfin, les agents des BDP en charge du suivi des territoires, en tant que bibliothécaires-référents, souhaitent se former à l'accompagnement des élus.

## DES INTENTIONS MULTIPLES

Pour le cabinet, les intentions sont de plusieurs niveaux. Participer au développement de la lecture publique à notre échelle, en faisant se rencontrer, mieux se connaître et se comprendre des élus et des bibliothécaires. Montrer l'intérêt

et la richesse de la complémentarité des points de vue élus/bibliothécaires pour le développement de la bibliothèque. Donner des clés pour mieux communiquer, expliquer, informer, argumenter. Enfin, faciliter le positionnement des bibliothécaires pour améliorer le dialogue entre le technicien et le politique pour qu'il soit au service du projet bibliothèque.

## UN ÉCHANGE DE LUNETTES

En fin de formation, le regard des bibliothécaires porté sur les élus évolue positivement, tout comme leur positionnement (« Je me rends compte que j'avais tendance à oublier les élus. ») ; je note la capacité à se mettre à la place (« En m'imaginant à la place de l'élu j'ai mieux compris ce que je pouvais lui apporter. »). Ils prennent conscience aussi que l'argumentation est stratégique et qu'elle doit prendre en compte différents para-

mètres (« Je me sens plus sûre de moi pour argumenter. »). Enfin, je remarque une volonté de mettre en place des outils de communication réellement utiles aux élus (« C'est à nous de proposer des outils, je ne vais plus attendre qu'ils me les demandent »).

La formation permet aux stagiaires de quitter une posture de victime des élus, pour essayer d'être des techniciens d'aide à la prise de décision efficaces.

Finalement, cette formation permet un échange de paires de lunettes, pour mieux comprendre la vision du monde de l'autre : le bibliothécaire apprend à emprunter les lunettes de l'élu et à prêter ses lunettes de bibliothécaire à l'élu, pour une compréhension mutuelle au service de la bibliothèque.

Alors former des bibliothécaires au travail avec les élus : une formation de plus ou une nécessité ?

Selon moi, c'est une formation de base indispensable. ■

**JEAN-PHILIPPE ACCART**  
Chargé de recherche,  
Bibliothèques Archives Ville de Lausanne  
Directeur des études MAS ALIS  
Universités Berne et Lausanne



# Le bénéfice de la relation directe

## Politiques et bibliothécaires en Suisse

**D**e par son organisation politique et administrative – un État fédéral, 26 administrations cantonales fondés en 1848, une démocratie populaire où les citoyens ont la possibilité de déposer des « initiatives<sup>1</sup> » qui peuvent ensuite être votées –, la Suisse est sensiblement différente de la France. S'ajoutent à cela les différences linguistiques avec quatre langues nationales : l'allemand, le français, l'italien, le romanche (avec une prédominance de la langue allemande parlée dans 70 % de la Confédération helvétique), religieuses (31 % de protestants et 39 % de catholiques) et un sens très fort du « consensus », donnant à l'extérieur l'image d'un pays modéré où rien ne dépasse. Mais la réalité est quelque peu différente. Si effectivement huit millions d'habitants (dont un million d'étrangers) arrivent à vivre ensemble, la Suisse, d'Est en Ouest, du Nord au Sud, est peuplée de personnalités fortes, au caractère bien trempé, qui ne s'en laissent guère conter : sans ce consensus, il y a longtemps que les « grands » voisins – détestés ou admirés selon les cas – la France, l'Allemagne et l'Italie auraient dévoré ce petit État sis en plein milieu de l'Europe, longtemps rural et montagnard... et relativement pauvre – et qui est maintenant l'objet de toutes les convoitises financières.

Ces tempéraments et personnalités fortes se retrouvent bien évidemment dans le monde politique et dans le monde bibliothécaire, et même s'ils sont peu connus dans le reste de l'Europe, ils n'en sont pas moins bien présents en Suisse. Quelles relations existent entre ces deux mondes ? S'entrecroisent-ils ? Le fait que la Suisse soit un pays de petite taille, géographiquement parlant, où tout est relativement proche, ce facteur de proximité joue-t-il un rôle entre des caté-

gories de populations éloignées *a priori* ? Passons en revue certains cas emblématiques de la Suisse romande (donc francophone) tout en commençant par la capitale, Berne, pour ensuite voyager dans plusieurs cantons avec des situations quelque peu différentes.

### LA BERNE FÉDÉRALE ET LA PROXIMITÉ AVEC LES POLITIQUES

Berne<sup>2</sup>, située au milieu de la Suisse au bord de l'Aar, à une heure de transport de Lausanne ou de Zürich, est la capitale politique et administrative helvétique (sachant que chacun des 26 cantons possède son propre gouvernement et sa propre administration) : une grande partie de la population bernoise parle ou comprend la langue française (la bourgeoisie bernoise mettait un point d'honneur au XIX<sup>e</sup> s. à s'exprimer dans la langue de Molière ; aujourd'hui, c'est le dialecte suisse-allemand qui prédomine) et l'Office fédéral de la culture<sup>3</sup> (équivalent du ministère de la Culture français) a

2. Site du Canton de Berne : [www.be.ch/portal/fr/index.html](http://www.be.ch/portal/fr/index.html)

3. Site de l'Office fédéral de la culture : [www.bak.admin.ch/?lang=fr](http://www.bak.admin.ch/?lang=fr)



La Bibliothèque nationale suisse, à Berne.

© Bibliothèque nationale suisse

1. Pour être présentée devant le peuple et votée, une initiative doit recueillir 100 000 signatures.



pour tradition d'avoir « un chef » ou « une cheffe » romand(e), ce qui est le cas également de la Bibliothèque nationale suisse<sup>4</sup> (BN), située dans le même bâtiment de style Bauhaus et datant des années 1930 que l'Office<sup>5</sup>. L'histoire de la BN est récente puisqu'elle fut créée par une loi fédérale en 1895 reconduite en 1992 : son mandat légal est de récolter « tout sur la Suisse ».

Un des exemples emblématiques que l'on peut citer sur la BN suisse et ses relations avec le monde politique est le cas du Catalogue collectif suisse créé en 1928 pour faciliter le prêt entre bibliothèques en Suisse : il est l'œuvre de Marcel Godet, une des figures de la bibliothéconomie suisse dans les années 1930. Il réussit à convaincre le gouvernement fédéral de l'époque de débloquer les finances nécessaires à cet outil (soit plus de cinq millions de références sur microfiches) qui continuera à exister jusqu'en 2004, et emploiera dans ses beaux jours une trentaine de professionnels. Le Catalogue desservira quelque 370 bibliothèques sur l'ensemble du pays, il est le résultat des idées de collaboration et coopération chères à Paul Otlet et André Lafontaine.

La Berne fédérale est une capitale de dimension réduite où il n'est pas rare de croiser des hommes politiques au bar de l'hôtel Bellevue ou dans la vieille ville, ou également dans le train. La proximité est certainement un facteur facilitateur, les occasions de croiser une personnalité influente ne sont pas rares. La direction de la BN peut aussi rencontrer très facilement son propre « chef » (le chef de l'Office fédéral de la culture) ne serait-ce que dans le café-bistrot de la BN. Ce côté informel est très important en Suisse, même si l'aspect officiel n'est pas négligeable. Cependant, pour avoir discuté avec la direction de la BN, celle-ci admet que le fait d'avoir à présenter et défendre le budget de la BN en commission, est une étape à franchir non sans difficulté. La BN a d'ailleurs adopté depuis de nombreuses années la Nouvelle Gestion Publique (*New Public Management*) lui permettant d'avoir son budget propre et de bénéficier d'une certaine autonomie. Quelques parlementaires fréquentent la BN en tant que lecteurs, ce qui est aussi un facteur facilitateur dû à la proximité. Enfin, la BN a une commission officielle, « la Commission de la Bibliothèque nationale<sup>6</sup> », qui est présidée par un politique : c'est une commission extra-parlementaire nommée par le Conseil fédéral pour un mandat de quatre ans. La Commission suit le dévelop-

pement de la bibliothéconomie et peut faire des propositions au Département de l'intérieur (dont dépend l'Office fédéral de la culture). Elle encourage la collaboration en matière de bibliothéconomie, doit être consultée régulièrement et s'occupe de questions concernant la politique globale suisse en matière d'information et de documentation scientifique. Cependant, la BN suisse n'a, de loin, pas le même impact que ses homologues européennes, cela étant dû aux prérogatives des bibliothèques cantonales recevant, par exemple, le dépôt légal au niveau cantonal : il n'y a pas de dépôt légal national en Suisse. Revient cependant à la BN le champ de la coopération internationale et la participation à des projets européens d'envergure tel Europeana.

À un autre niveau, l'Office fédéral de la culture a lancé en 2008 un vaste chantier concernant la politique de la mémoire intitulé Mémopolitique, surtout en ce qui concerne les médias audiovisuels par rapport à l'ère numérique<sup>7</sup>. Cependant, il ne semble pas que les politiques aient adhéré ou compris le concept de « politique de la mémoire ». Mais un autre outil donne une visibilité aux bibliothèques suisses avec la « Statistique suisse des bibliothèques<sup>8</sup> », ce qui permet d'avoir une vue d'ensemble détaillée des bibliothèques et de leurs activités depuis... 1964 avec un taux de réponse de 90 %. C'est l'Association des bibliothèques suisses, Bis<sup>9</sup>, dont le siège fut aussi à Berne (il est maintenant à Aarau), qui pilote ce recensement annuel, outil de marketing et de promotion non négligeable pour les bibliothèques.

## LE RÔLE DES ASSOCIATIONS ET LE LOBBYING

Bis a mené pendant plusieurs années des actions de lobbying auprès de la Confédération suisse, au moment du lancement du Sommet mondial sur la société de l'information en 2003-2004 notamment : la Suisse n'avait en effet pas de réelle politique concernant l'information en général. Une lettre fut adressée au ministre de l'Intérieur de l'époque, M. Pascal Couchepin, par Bis qui obtint une réponse. Depuis quelques années, un document intitulé « Stratégie du Conseil fédéral pour une société de l'information en Suisse » est publié et actualisé<sup>10</sup>. Les bibliothèques sont citées comme un des axes stratégiques de la Confédération : « *Il s'agit de poursuivre le catalogage électronique des fonds des bibliothèques, des*

4. Site de la Bibliothèque nationale suisse : [www.nb.admin.ch/index.html?lang=fr](http://www.nb.admin.ch/index.html?lang=fr)

5. Bâtiment classé historique et protégé : il a été totalement rénové en 2000 à l'identique des années 1930 tout en intégrant les nouvelles technologies.

6. Ses fonctions et ses compétences sont réglées dans la Loi fédérale du 18 décembre 1992 sur la Bibliothèque nationale suisse (432.21) et dans l'Ordonnance du 14 janvier 1998 sur la Bibliothèque nationale suisse (432.211).

7. Voir : [www.news.admin.ch/message/?lang=fr&msg-id=20035](http://www.news.admin.ch/message/?lang=fr&msg-id=20035)

8. Site OFS : [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/infotek/erhebungen\\_quellen/blank/blank/biblio/01.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/infotek/erhebungen_quellen/blank/blank/biblio/01.html)

9. Site de Bis : [www.bis.ch/index.php?id=2&L=1](http://www.bis.ch/index.php?id=2&L=1)

10. <http://www.bakom.admin.ch/themen/infosociety/04292/index.html?lang=fr>



Le Rolex Learning center à Écublens (Suisse), né d'une volonté politique forte.

*archives, des musées et des collections, afin de les rendre tous accessibles sur l'internet à long terme. »*

Une autre association, l'Association genevoise des bibliothécaires diplômés en information documentaire (AGBD<sup>11</sup>), qui existe depuis 1972 et comprend quelques 320 adhérents sur tout le Canton de Genève, a toujours privilégié la proximité avec les politiques : une action marquante a été à la fin des années 1990, le 22 mars 1999 pour être exact, la création du Groupe de réévaluation des fonctions (GREF). Son but visait à obtenir la réévaluation des métiers des bibliothèques à l'État de Genève et à la Ville de Genève. En 2002, les membres du GREF remettaient aux autorités cantonales et municipales le rapport intitulé « Bibliothécaire, un joli métier pour une femme<sup>12</sup> ». Selon les auteurs du rapport, « *l'aventure ne faisait que commencer et il a fallu de nombreuses réunions, de multiples échanges de courriers et courriels et des actions coup de poing pour voir aboutir le projet* ». Pour la Ville de Genève, la réévaluation a été décidée en deux temps : en juillet 2006 pour les assistants en information documentaire, les bibliothécaires/discothécaires en charge d'un secteur et les bibliothécaires/discothécaires principaux ; en mai 2008 pour les bibliothécaires-discothécaires. À l'État de Genève, le Conseil d'État a pris sa décision en janvier 2007 pour les fonctions renommées de : bibliothécaire documentaliste archiviste assistant, bibliothécaire documentaliste archi-

viste, bibliothécaire documentaliste archiviste responsable, bibliothécaire documentaliste archiviste spécialiste et responsable de service d'information documentaire. L'AGBD réagit aussi au niveau de certaines nominations à la tête des bibliothèques, non pas à la manière d'un syndicat, mais pour tenter de faire comprendre aux politiques qui se succèdent à la tête du Département de la culture par exemple le rôle des bibliothèques et des bibliothécaires<sup>13</sup> : cela se traduit par des courriers ou des rendez-vous. L'AGBD a également réagi en 2010 auprès du recteur de l'Université de Genève lors de la réorganisation des bibliothèques de l'Université, réorganisation qui fut mouvementée.

Ainsi, la proximité, les contacts réguliers, l'adresse directe aux politiques quel que soit leur niveau sont des réalités tangibles de la communication des bibliothécaires à l'égard des politiques en Suisse. L'aspect humain, direct, la communication verbale est au moins aussi importante que la communication écrite ou plus officielle. ■

<sup>13</sup>. <http://www.agbd.ch/documents-et-realizations/prises-de-position/>

#### Lire aussi :

- Jean-Philippe Accart, « Le Catalogue Collectif Suisse (CCS) : fin d'une époque et début d'une ère nouvelle », *ARBIDO*, 2005, n° 1-2, janv.-févr., pp. 28-29.
- Jean-Philippe Accart, « Les bibliothèques suisses en chiffres », *BBF*, n° 3, 2008, pp. 61-63.

<sup>11</sup>. <http://www.agbd.ch>

<sup>12</sup>. <http://www.agbd.ch/documents/Rapport%20du%20GREF.pdf>

XAVIER GALAUP  
Trésorier de l'ABF  
Médiathèque départementale du Haut-Rhin



## L'élu, le décideur et la bibliothécaire

Par-delà la diversité des situations réelles, nature et taille des établissements, composantes locales, etc., une chose est sûre : le règne des professionnels dans leur bibliothèque-tour d'ivoire a vécu. Tournés vers le public, ils devront aussi dialoguer coûte que coûte avec élus et décideurs.

# Des femmes comme les autres

### OUBLIER CALIMERO

Et si nous, bibliothécaires, quittons définitivement notre posture de Calimero : élus, décideurs, publics... personne ne m'aime et c'est trop injuste car je fais un métier génial et tellement important. Certes, notre métier est mal connu et nous avons dû défendre, tel des chevaliers blancs, la technicité de notre métier et la complexité dans l'organisation ou la gestion d'une bibliothèque. C'était probablement nécessaire à un moment donné pour « rendre visible l'invisible<sup>1</sup> » comme le dit très bien Dominique Lahary. Mais aujourd'hui, ce n'est plus tenable et nous voyons très bien que les lignes bougent en lisant les différents articles de ce dossier.

Ainsi, la décentralisation a permis aux collectivités locales de s'emparer de certaines compétences comme la lecture publique<sup>2</sup>. La LRU engage plus qu'avant le directeur du SCD à expliquer et négocier son budget vis-à-vis de la présidence et de la direction générale de l'université<sup>3</sup>. À Saint-Jean-de-Braye, une bibliothèque connaît un creux et doit reprendre son destin en main en prenant en compte les points de vue de l'élu et de la direction générale<sup>4</sup>. Dans les Yvelines, la création d'un réseau intercommunal imaginé par des professionnels devient

un projet politique d'élus<sup>5</sup>. À Anzin, la mise en œuvre d'un projet de service demande à la médiathèque de faire preuve de pédagogie sur ses missions mais aussi de s'approprier la notion de transversalité dans son contexte<sup>6</sup>.

À l'opposé des exemples presque trop beaux de ce dossier, vous avez certainement en tête des projets contrariés, retardés ou annulés. En même temps, la bibliothèque n'est pas le centre de la politique de la collectivité ou de l'université dans laquelle vous travaillez. Les élus et les décideurs sont des femmes comme les autres, ils doivent jongler avec de nombreux paramètres dont la bibliothèque fait partie mais celle-ci n'est pas forcément leur tasse de thé ou leur priorité du moment. De toute façon, aucune politique publique ne va de soi surtout en ces temps de crise financière où chaque euro est censé être utile. Regardons autour de nous en Europe où des villes n'ont pas hésité à réduire les services ou à fermer purement et simplement la bibliothèque.

Tout comme nous nous efforçons de plus en plus d'entrer dans l'univers quotidien des citoyens grâce à des campagnes de communication, à l'action culturelle, à notre participation aux projets éducatifs de nos collectivités, à notre présence en ligne, il est urgent et vital d'entrer davantage dans l'univers des décideurs et des élus. L'enjeu est non seulement de nous rendre intelligible pour eux mais aussi de prendre notre part et de nous intégrer à l'ensemble des enjeux ou des politiques qu'ils portent. Nous ne pouvons pas, d'un côté, nous plaindre de ce que la bibliothèque soit marginalisée et, de l'autre, rester bien isolés dans notre tour d'ivoire.

1. Cf. *supra* : Dominique Lahary, « Bibliothécaires et décideurs : dissonances et convergences », pp. 8-13.

2. Cf. *supra* : Georges Perrin, « Le temps de la confiance », pp. 20-23.

3. Cf. *supra* : Olivier Caudron, « L'université de La Rochelle ou le meilleur des mondes ? », pp. 59-60 ; Christophe Pérales, « Décideurs et bibliothécaires à l'heure du web et de la loi LRU », pp. 54-56.

4. Cf. *supra* : Valérie Bongibault, « Un projet d'établissement à l'épreuve. La médiathèque de Saint-Jean-de-Braye, 20 ans et après ? », pp. 43-46.

5. Cf. *supra* : Marie-Laure Roquette et Elvira Neto, « Tous au diapason. Une mise en réseau réussie : Au fil des pages en Yvelines », pp. 47-50.

6. Cf. *supra* : Anne Verneuil, « Du projet politique au projet de service : partager pour piloter », pp. 39-42.

Ne faisons pas d'angélisme, il y a des élus qui se moquent de la lecture publique et des décideurs qui ne verront dans les équipements culturels que les charges qu'ils représentent. Dans tous les cas, il conviendra de toujours remettre sur le métier nos arguments sur le rôle de la bibliothèque au-delà du champ culturel, sa participation à l'éducation de tous et à la cohésion sociale.

### MA VIE (AVEC LES DÉCIDEURS ET LES ÉLUS), MODE D'EMPLOI

Il y a un premier paradoxe à prendre en compte dans notre vie avec les décideurs. Comme le dit si bien Nicole Larderet<sup>7</sup>, nous devons nous garder d'un excès de personnalisation : ma bibliothèque, mon équipe, mes lecteurs, mon DG, mes élus... Cependant, comme pour la très grande majorité des activités humaines, ce qui compte, ce qui donne la motivation, ce qui permet d'influer ou de faire fonctionner les structures, ce sont les relations humaines. Et c'est bien la qualité de la relation humaine qui permettra, peu ou prou, la prise en compte de la bibliothèque. Même si le coup de foudre est possible ou si les atomes crochus sont évidents, cette relation humaine avec les décideurs se travaille au jour le jour dans l'implication que le bibliothécaire aura vis-à-vis des autres membres du trio.

Les écueils sont nombreux : une proximité trop forte avec l' élu à la Culture qui se prend pour le directeur des affaires culturelles (Dac), un élu plein de préjugés et inaccessible, un Dac ou un directeur général autoritaire qui fait barrage à toutes vos demandes... Et surtout un espace-temps très différent, comme le font remarquer Simone Faulhaber, Alain Rouxel<sup>8</sup> et Dominique Lahary, notamment le calendrier électoral pas toujours en phase avec les projets que nous portons au nom des bienfaits de la lecture publique... Les deux ont certainement raison mais c'est à nous de saisir les occasions



pour entrer dans l'espace-temps de l' élu ou du décideur sans s'interdire bien sûr de faire infléchir ou de mettre son grain de sel à la commande politique.

L'arrivée du numérique ou la bibliothèque « troisième lieu » font partie de nos préoccupations pour l'avenir des bibliothèques dont nous avons la charge. Partageons-nous ces inquiétudes avec les élus et les décideurs pour montrer non seulement que les bibliothèques bougent mais aussi pour, dans la relation, construire avec eux des solutions ? Plutôt que l'illusoire sécurité d'une tour d'ivoire, rendons des comptes et échangeons nos points de vue pour nous comprendre et trouver le chemin à parcourir vers l'avenir de la bibliothèque en fonction des enjeux de chacun.

Dans la mesure où les frontières entre les rôles de chacun sont très poreuses, le fonctionnaire expert propose et l' élu décide, il convient d'être agile et souple dans cet environnement tout en ayant toujours conscience de cette situation d'équilibriste et en restant vigilant sur la phase de prise de décision qui revient forcément aux décideurs.

Potion anti-Calimero (peut être consommée sans modération) :

- quitter sa tour d'ivoire et sa carapace de spécialiste de la bibliothéconomie ;
- tisser des relations de confiance avec les décideurs en évaluant son activité, en rendant compte et en jouant son rôle d'expert force de proposition dans son domaine ;
- être attentif aux enjeux de sa collectivité pour s'y inscrire et participer chaque fois que c'est possible à ses autres politiques. Et quand l'occasion se présente, être soi-même tête de file d'une politique transversale comme à la BU d'Angers autour des archives ouvertes ou d'un pôle audiovisuel ;
- se rendre visible et utile aux autres services de la collectivité.

La bibliothèque n'appartient pas aux bibliothécaires ni aux décideurs mais bien à la collectivité dans laquelle elle s'inscrit. Le beau modèle bibliothéconomique de la bibliothèque encyclopédique s'adressant à un public virtuel n'a plus de sens. Plus que jamais la bibliothèque devra être une savante alchimie issue du contexte et du dialogue entre élus, décideurs, bibliothécaires et usagers. ■

7. Cf. *supra* : Nicole Larderet, « Échangeons nos lunettes », pp. 80-82.

8. Cf. *supra* : Simone Faulhaber et Alain Rouxel, « Élus et bibliothécaires. L'important, c'est le dialogue », pp. 33-34.



## Les gens

**Nathalie Legat** quitte la Porte des Hautes-Vosges pour la future Communauté de communes de la Haute-Comté afin de mener le projet d'une médiathèque intercommunale.



**Blaise Mijoule** a pris la direction de la BDP des Hautes-Alpes depuis le 16 août dernier. Il était auparavant directeur adjoint du réseau de

lecture publique de Carcassonne-Agglomération. Il y remplace François Dusoulier, qui a rejoint le Muséum d'Histoire naturelle de Toulon et du Var.



**Vincent Monadé** est le nouveau président du Centre national du livre (CNL) depuis le 25/10. D'abord libraire, conseiller culturel de

Jean-Paul Huchon, attaché culturel à Brazzaville, et enfin président du MOTIF (Observatoire du livre et de l'écrit de la région Île-de-France), il succède à Jean-François Colosimo.

**Sandrine Pantaleao** est la nouvelle directrice de la BDP de la Dordogne depuis le 1<sup>er</sup> septembre. Conservateur territorial des bibliothèques, elle a occupé pendant 5 ans le poste de directrice adjointe dans le même établissement après avoir dirigé la bibliothèque municipale de Beauvais.



**Christophe Pérales** est, depuis septembre 2013, directeur adjoint de la Bibliothèque des Langues et Civilisations (BULAC).

Il était depuis février 2007 directeur du SCD de l'université de Saint-Quentin en Yvelines.

**Sylvie Tomic**, conservateur territorial des bibliothèques, a pris la direction de la BDP de la Drôme depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2013. Elle était directrice adjointe depuis 2009. Elle remplace Ronan Lagadic, qui a pris la direction de la BMC de Valence.

## En bref

### ■ JOURNÉE D'ÉTUDE NATIONALE

La commission Bibliothèques/Médiathèques des établissements pénitentiaires organise le jeudi 20/02/2014 une journée d'étude : « La place des bibliothèques dans les prisons françaises aujourd'hui » à la médiathèque Marguerite-Duras (Paris, XX<sup>e</sup>), de 9h30 à 16h30. Cette journée abordera notamment les questions de leur implantation au sein de la détention (aspect architectural traité par Christian Demonchy) et de leur fonction dans le parcours de la personne détenue. Elle sera aussi l'occasion, au moment même de sa délibération, de prendre connaissance des nouvelles orientations prises par la réforme pénale (intervention de Dominique Raimbourg, député et rapporteur du projet de loi).

Et pourquoi pas, en rêvant doucement, envisager la bibliothèque des établissements pénitentiaires comme un espace privilégié et convivial, une sorte de 3<sup>e</sup> lieu présenté par Claude Poissenot... Programme détaillé, modalités et formulaire d'inscription prochainement disponibles sur le site : [www.abf.asso.fr](http://www.abf.asso.fr)

### ■ JOURNÉE D'ÉTUDE DES COMMISSIONS HANDICAP ET LÉGOTHEQUE

31/03 : journée d'étude « Des bibliothèques inclusives : inclure, valoriser, co-construire » co-organisée à la Médiathèque José Cabanis de Toulouse par les commissions Légothèque et Handicap et l'ABF-Midi-Pyrénées à Toulouse.

En retenant l'inclusion sous

l'angle à la fois du handicap et des différentes cultures, cette journée vise à présenter des exemples de projets inspirants et à promouvoir le travail des commissions et des groupes régionaux ABF. Trois tables-rondes pour définir l'inclusion, dans sa différence avec l'intégration (l'adaptation devenant le fait de la bibliothèque et non du public), dans son rôle de valorisation des pratiques et des savoirs des communautés, et dans la possibilité qu'elle offre aux publics de participer activement à l'élaboration de ressources pour tous.

Tarif : gratuit (adh. ABF) / 50 € (non-adh.).

### ■ SÉMINAIRE DES GROUPES RÉGIONAUX

Le prochain séminaire des groupes régionaux de l'ABF se tiendra aux Champs Libres de Rennes, les 25 et 26 janvier 2014. Au programme du samedi matin : deux ateliers seront consacrés à la mise sur pied d'une campagne d'adhésion et de communication (animé par Valérie Moreau-Versavel et Xavier Galaup), ainsi qu'au recensement des sources de financement possibles pour l'association (animé par Amandine Jacquet et Sophie Rat). Après la présentation de la synthèse de ces ateliers et de leur mise en débat, Lionel Dujol présentera la participation de l'ABF au groupe de travail ministériel sur le livre numérique. La journée s'achèvera sur une visite des Champs Libres.

La journée de dimanche sera consacrée, en matinée, au Conseil national. À l'ordre du jour : le fonctionnement des groupes régionaux (Anne Verneuil) ; les rythmes scolaires et le groupe de travail ministériel (Sophie Rat) ;

la formation ABF (Valérie Moreau-Versavel et Agnès Audoin) ; un point financier ; le Congrès ABF de Paris 2014 (Anne Verneuil et Olivia de la Panneterie) ; l'IABD (Xavier Galaup), les questions internationales, l'Ifla 2014 (Amandine Jacquet). Le point sera fait l'après-midi sur le travail des commissions avec chacun de leurs représentants, ainsi que sur les publications et la série « Médiathèmes ».

### ■ BIBLIOTHÈQUE(S)

Le comité éditorial a été largement remanié au cours de cette année : Aline Girard, Annick Guinery, et dernièrement Bernard Démay se sont retirés, ces deux derniers ayant fait valoir leur droit à la retraite ; Lionel Dujol, Amandine Jacquet, Véronique Mesguich, Bernard Mnich et Anne Verneuil ont fait leur entrée.

Responsable depuis le n° 31 (mars 2007) de la rubrique « Les bibliothèques exposent », Nicole Picot a contribué à donner de la visibilité à une activité importante mais peu reconnue des bibliothèques et a souhaité mettre fin à sa collaboration avec le présent numéro après sept années de travail minutieux et assidu. Nous la remercions vivement et faisons appel à toute bonne volonté qui pourrait se porter candidate à poursuivre ce travail.

L'année 2014 verra, en outre, son programme éditorial exceptionnellement modifié, ramené à quatre parutions au lieu de cinq. En contrepartie, les tarifs d'abonnement 2014 ont été révisés pour répercuter intégralement cette réduction, passant de 50 € à 42 € (tarif individuel), de 100 € à 85 € (tarif collecti-

## Retraite

## DOMINIQUE LAHARY

Après une maîtrise d'Histoire puis un CAFB Lecture publique à Massy (1976), un CAFB Jeunesse l'année suivante, Dominique Lahary débute en 1977 une carrière de bibliothécaire qui s'effectuera intégralement en deux postes en région parisienne : à Vanves, dont il devient directeur l'année d'après, qu'il quitte en 1992 pour la BDP du Val d'Oise, jusqu'à sa retraite le 1<sup>er</sup> octobre dernier : il y sera successivement directeur-adjoint (1992-1999), puis directeur (1999-2010) avant de... redevenir son directeur-adjoint de février 2010 à septembre 2013. Mais ne le croyons pas casanier pour autant : multipliant ses engagements professionnels, il sera président de l'association professionnelle Bibsud 92, puis de l'IABD, et successivement vice-président de l'ADBDP, puis de l'ABF. À l'ABF, il fut aussi, dans les années 1990, co-animateur avec Pierre-Yves Duchemin de la Commission Information bibliographique puis de l'Observatoire de l'information bibliographique et documentaire. Il aura été très actif dans le suivi des batailles liées à la loi Davdsi.

En consultant son site professionnel ([www.lahary.fr/](http://www.lahary.fr/)), qui recense scrupuleusement ses nombreux articles, conférences, interventions, powerpoints, etc., on mesurera l'étendue de sa contribution au débat professionnel. Pour *Bibliothèque(s)*, outre le présent dossier « Bibliothécaires et décideurs », il avait également coordonné (avec Elisabeth Rozelot), le dossier du n° 46, « Qui C ? » (oct. 2009). Mais la revue a eu plusieurs fois recours à ses talents de dessinateur et humoriste (n° 40 et 44, « Et si on parlait d'argent » 1 et 2, n° 41/42, « Censure », et les deux précités). « *La première fois que Dominique m'a "bluffé", c'était à la fin des années 1980, au cours d'une réunion syndicale qui devait rassembler des bibliothécaires pour élaborer nos revendications pour la nouvelle "filière culturelle" à mettre en place dans le statut de la fonction publique territoriale. Nous devons être une bonne vingtaine pour ce travail, et nous nous sommes retrouvés à trois : une permanente syndicale, Dominique et moi. Nous avons décidé de ne pas annuler la réunion, et nous avons élaboré un document sur les définitions des grades. Je me rappelle que la définition de chacun des grades commençait par : "Dans le cadre du travail en équipe, le [nom du grade] est plus particulièrement chargé de..." Bon, notre projet n'a pas séduit les rédacteurs du texte législatif... Mais cette occasion m'avait permis de découvrir l'enthousiasme de Dominique et cet esprit si particulier qui allie dans un mélange rare fantaisie et rigueur, imagination sans borne et prise en compte des réalités, esprit revendicatif et force de proposition.*

*Une autre fois, c'était lors des rencontres des Bibliothécaires musicaux, à Nantes. Toute une après-midi se sont succédé divers intervenants. Dans un coin, Dominique était penché sur son ordinateur. Il était chargé de faire la synthèse. Eh bien, cinq minutes après la dernière communication, il nous a présenté un de ces powerpoint dont il a le secret qui a fait se plier la salle de rire, sans que la qualité de la synthèse soit pour autant altérée par l'humour, au contraire. Dominique est champion en powerpoint ; aucune faille dans le système "ancrage et relais".*

*Pour parler de Dominique (et au risque de le faire rougir !), je vais citer une collègue – que je remercie au passage – qui me disait : "Quand tu parles 5 minutes avec lui, tu te sens meilleur et plus intelligent. Et ça, c'est ce qui fait vraiment de lui quelqu'un d'unique. Il y a d'autres esprits brillants, profonds, novateurs, capables de synthèses confondantes et d'élever le débat au-dessus des controverses. Mais je ne connais personne d'autre qui sache faire réfléchir les gens simplement en améliorant leur propre estime de soi, en les considérant comme évidemment capables de contribuer positivement, de façon constructive, au débat en cours ou au projet à construire, pas « demain-peut-être » mais « là-maintenant-tout-de-suite »".*

*Et puis il y a eu l'épisode de trois ans de partage au Bureau national de l'ABF. Je n'aurais jamais accepté le poste de président de l'ABF si je n'avais pas pu passer avec Dominique le contrat qui nous a lié durant ce mandat. Avec Martine Itier-Cœur, nous avons formé une sorte de trio amical au sein du Bureau national. Nous n'avons pas toujours été d'accord, nous avons parfois eu des discussions passablement... véhémentes et dramatiques, disons, mais non seulement cela ne nous a pas éloignés, mais au contraire nous a liés encore plus au fil du temps. Dans une de ses formules lapidaires, Martine dit : "Dominique est pour moi un mélange du professeur Tournesol, et de l'éternel ado couplé à l'ami tendre et au compagnon de route dans l'association, toujours passeur et facilitateur." Tournesol dit des choses qui paraissent dénuées de sens, hors de propos, mais qui se révèlent après-coup visionnaires. Comme Tournesol, Dominique a toujours un coup d'avance, mais il vous attend toujours, car il ne veut pas cheminer seul en tête.*

*Vous en connaissez beaucoup, vous, des califes capables de vouloir devenir vizir à la place du vizir ?*

*Allez, Dominique, pardonne-moi pour ce panégyrique, s'il te plaît ! »*

Pascal WAGNER



vités) et 110 € à 95 € (étranger). Leur parution s'échelonne ainsi : n° 73 en mars-avril, n° 75/76 en juillet, n° 77 en octobre et n° 78 en décembre.

Enfin, en 2014, le numéro double, traditionnellement publié au mois de décembre, paraîtra en juillet : son dossier, consacré à la coopération inter-

nationale pour faire écho au congrès de l'Ifla qui se tiendra en août à Lyon, sera publié en trois langues (français, anglais, espagnol).

### ■ CENTRE

Pour faire suite à l'intervention d'Alice Bernard en septembre 2012 sur la présentation des supports tactiles, une journée d'étude sur le numérique est programmée début avril 2014 à la Médiathèque de Cangé à Saint-Avertin (37) autour d'un échange approfondi sur des retours d'expérience concernant le prêt de liseuses, de tablettes et de consoles de jeu mis en œuvre dans de nombreuses structures : quelle utilisation pour ces supports ? Quels contenus proposer ? À quels publics les destiner ? Quelle médiation mettre en place pour accompagner professionnels et utilisateurs ?



### Retraite

#### ANNICK GUINERY OU LE DON D'UBIQUITÉ

Jeune lectrice fidèle d'une bibliothèque de quartier du XVII<sup>e</sup> à Paris, Annick Guinery a d'abord été animatrice dans une des premières Maison de l'enfance à Levallois. Parallèlement à ses études d'espagnol et de portugais, elle voyage déjà dans cette Amérique latine dont elle étudie la civilisation à Nanterre-Paris X. Après une thèse sur l'éducation au Pérou et les traditions et croyances des mineurs boliviens (Institut des hautes études d'Amérique latine, 1968-1972), elle enseigne et travaille à Lima, en Bolivie (1971) et enfin au Chili (1973) – esquivant deux coups d'État. Elle rejoint la Cimade puis France terre d'Asile, où elle enseignera encore pendant quatre ans. C'est alors qu'elle s'inscrit « par hasard » au

CAFB lecture publique tout en visitant la case ANPE où elle passe du chômage au salariat. « *Avoir connu d'autres milieux professionnels a profondément enrichi ma conception du rôle d'une bibliothèque aujourd'hui (formation professionnelle, recherche d'emploi...), de son rôle social à favoriser par l'intégration des compétences d'autres corps de métier.* » Deux enfants plus tard et un 2<sup>e</sup> CAFB Jeunesse en poche, elle opte pour un poste de « sous bibliothécaire » Jeunesse à Bonneuil-sur-Marne (1980). « *Des années merveilleuses avec des projets totalement nouveaux à l'époque : bébés lecteurs, premières visites en crèches ou en PMI. C'est la naissance des BCD, de la professionnalisation des CDI, d'une entrée timide dans les collèges, des clubs-lecture, des soirées-contes pour adultes, etc.* » Fin 1993, elle intègre l'équipe de la mythique bibliothèque de jeunes de Choisy-le-Roi, créée sur le modèle de celle de Clamart. Là, elle relève le défi de la mise en réseau des bibliothèques de la ville dont elle devient peu après la directrice. Adhérente à l'ABF depuis 1997, elle rejoint le CA du GIF qu'elle présidera pendant six ans.

Motivée par l'action internationale, elle découvre l'Ifla, Eblida auprès de Françoise Danset et participe à son premier congrès Ifla (Buenos Aires, 2004). La Commission internationale relancée, puis représentée au BN, sera dès lors très présente et ses activités visibles dans *Bibliothèque(s)*. Dès ses premières semaines de « jubilación » (mot espagnol qu'elle préfère à celui de « retraite » !), elle prête son concours à Valmedia et se met au service de la préparation de l'Ifla à Lyon 2014 tout en parrainant la création de bibliothèques dans une école de Madagascar et en se spécialisant dans les questions de recyclage et de désherbage... sans oublier le chant et la musique. Bref, c'est « l'année du phénix » !

« *Quand, jeune recrue des bibliothèques, j'ai fait mes premiers pas à l'ABF, Annick, alors présidente du GIF, parlait déjà des bibliothèques étrangères et revenait d'un voyage en Colombie. Elle semblait être partout : à l'étranger, en France, assistant aux commissions, réunions, rencontres, séminaires, congrès, intéressant la profession... Elle intervenait, faisait des papiers pour Bibliothèque(s), précis, structurés, et continuait son exploration des possibles : à Montréal où elle assista, par je ne sais quel prodige, au congrès de l'AIFBD et au congrès satellite Jeunesse de l'Ifla, à Göteborg, à Helsinki, à Puerto Rico, créant des liens avec les collègues étrangers, avec leurs associations, qu'elle eut à cœur d'inviter à nos congrès nationaux. La catastrophe d'Haïti décupla son énergie. Elle s'y rendit, initia l'accueil de stagiaires haïtiens dans les bibliothèques françaises : Jean Billy Mondésir, qui débarqua en France un jour frisquet d'hiver en chemisette pour son stage à Tulle se trouva emmitoufflé en un rien de temps de chauds vêtements prélevés dans la garde-robe du mari d'Annick (dur d'être M. Annick Guinery !) Une inauguration de bibliothèque plus tard à Choisy-le-Roi, Annick est sur le départ. Gageons que les oukases administratives ne la réduiront pas au statut de simple mortel, tributaire de contraintes spatio-temporelles ! So long, Annick !* »

Cécile TREVIAN

Cette journée sera suivie d'une visite de la Médiathèque de Cangé. Informations à venir sur les pages régionales du site [www.abf.asso.fr](http://www.abf.asso.fr).

### ■ CHAMPAGNE-ARDENNE

Dans le cadre de l'assemblée générale du groupe, le 9 décembre dernier, Franck Queyraud, chef de projet des Médiations numériques pour le réseau strasbourgeois, a donné une conférence sur le thème : « Le web participatif : un atout pour les bibliothèques ? Vers une bibliothèque des lectures, des écritures et des créations... ». Co-auteur avec Jacques Sauteron du médiathème *Outils du web participatif en bibliothèque*, il a proposé

des pistes pour mettre en œuvre concrètement une bibliothèque des lectures, des écritures ou des créations.

### ■ FRANCHE-COMTÉ

Un compte rendu de la journée d'étude du 17 octobre dernier à Mandeuve (25), « Être bibliothécaire aujourd'hui », a été mis en ligne. Retrouvez-le sur les pages régionales du groupe sur le site de l'ABF : [www.abf.asso.fr](http://www.abf.asso.fr) Profitez-en pour visiter la page Facebook du groupe ABF-Franche Comté...

### ■ LANGUEDOC-ROUSSILLON

Héloïse Charasse (Réseau intercommunal des bibliothèques Communauté

**Communiqué****POUR LE RESPECT DES DROITS FONDAMENTAUX DES LECTEURS DANS UN ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE**

Le jeudi 14 novembre 2013, lors de l'examen du projet de loi de finance 2014, l'Assemblée nationale approuvait un amendement à la loi rectificative de finance 2013<sup>1</sup> déposé par la députée Isabelle Attard (EELV). Cet amendement appliquait un taux réduit de TVA à 5,5 % aux livres numériques ouverts et sans mesure technique de protection et un taux plein à 19,6 % aux livres verrouillés par ces DRM.

Le raisonnement est logique. Un lecteur qui achète un livre numérique doté de DRM ne peut le consulter sur tous les supports de lecture numérique, ni le prêter, ni le revendre comme bon lui semble. L'acheteur ne dispose donc que d'une simple licence d'utilisation, et n'est en rien propriétaire du fichier numérique. Ces livres verrouillés ne peuvent être considérés comme des livres à part entière et ne peuvent donc profiter de la TVA réduite qui les concernent.

Mais cet amendement n'aura pas fait long feu. Dès le lendemain de son adoption, le gouvernement demandait le retrait de cet amendement au motif que « cette exception proposée risquerait de fragiliser la position et la négociation de la France auprès de l'Union européenne pour obtenir une généralisation du taux réduit de TVA quel que soit le support ».

L'ABF ne peut que regretter la suppression de cet amendement qui présentait, comme le souligne la députée Isabelle Attard, un triple avantage<sup>2</sup>. Celui d'inciter les éditeurs à respecter leurs lecteurs, de favoriser ensuite les petits éditeurs qui ont opté pour les systèmes ouverts, notamment en France. Les systèmes privant les lecteurs de tous leurs droits sont majoritairement ceux des multinationales de la culture. Et enfin de sortir par le haut du conflit en cours avec la Commission européenne sur la fiscalité du livre, par un compromis qui donne raison aux deux parties.

De même, l'ABF regrette l'attitude du gouvernement qui par cette suppression contribue à l'érosion des droits fondamentaux des lecteurs et plus généralement des droits culturels des citoyens dans l'environnement numérique et participe au renforcement d'écosystèmes fermés.

L'ABF se joint à la déclaration commune signée par SavoirsCom1, Framasoft, l'April, Vecam et la Quadrature du Net<sup>3</sup> demande que cet amendement soit réintroduit au débat lors du passage devant le Sénat de la loi rectificative de finance 2013 et que le gouvernement n'entrave pas les discussions.

1. [www.assemblee-nationale.fr/14/amendements/1395C/AN/22.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/14/amendements/1395C/AN/22.asp)

2. <http://isabelleattard.eelv.fr/amendement-tva-sur-les-livres-numeriques-pour-une-sortie-vers-le-haut-du-conflit-avec-la-commission-europeenne/>

3. [www.savoirscom1.info/2013/11/19/livre-numerique-drm-gouvernemental-contre-lamendement-attard](http://www.savoirscom1.info/2013/11/19/livre-numerique-drm-gouvernemental-contre-lamendement-attard)

de communes Vallée de l'Hérault) succède à Laurence Gaidan, partie à Noisy-Le-Grand (93) au poste de vice-présidente du groupe ABF-Languedoc-Roussillon. Adhérente à l'ABF depuis plusieurs années, Héloïse Charasse avait rejoint le conseil d'administration lors du renouvellement des instances en 2012. Nous la remercions de son engagement.

Élise Tarlier (responsable Jeunesse à la médiathèque Gaston-Baissette de Mauguio) et Hélène Hebenstreit (assistante aux services mixtes à la médiathèque Émile-Zola, réseau des médiathèques de Montpellier agglomération) sont les nouvelles correspondantes du groupe.

Jeu 6/02/2014 : journée d'étude organisée par la commission Jeunesse de l'ABF à Montpellier (Cité des savoirs

et du sport pour tous Pierrevives). Elle portera sur le thème des rythmes scolaires.

Programme complet à venir sur les pages régionales du site : [www.abf.asso.fr](http://www.abf.asso.fr)

**■ LORRAINE**

Depuis l'an 2000, la commission Jeunesse du groupe ABF-Lorraine organise chaque année une « Tournée Sorcières » permettant à un ou deux artistes primés dans les catégories du Prix Sorcières de venir dans les établissements de la région rencontrer des classes et groupes d'enfants pendant plusieurs jours. Ainsi, du 13 au 15 novembre dernier, les bibliothèques de Pont-à-Mousson, Saint-Max, Toul, Épinal, Saint-Dié-des-Vosges et Remiremont ont pu y accueillir Lucie Félix et Sarah Cohen-Scali.

**■ MIDI-PYRÉNÉES**

13/01 (14h à 17h) : journée d'étude gratuite à l'invitation des éditions éditions Anarchasis au Théâtre National de Toulouse. Elle sera l'occasion de rencontrer les éditions Anarchasis (Toulouse), Isolato (Nancy), La dernière Goutte (Strasbourg), Le Sonneur (Paris) et Le Temps des Cerises (Paris) pour une meilleure connaissance réciproque entre professionnels du livre. Bibliothécaires, éditeurs, libraires, étudiants sont invités découvrir le travail de ces éditeurs, leur catalogue et leur engagement. La rencontre aura lieu de au TNT – Théâtre national de Toulouse, en présence La présentation sera suivie d'un goûter.

31/03 : journée d'étude « Des bibliothèques inclusives : inclure, valoriser, co-construire » (cf. *supra* p. 88).



## Recommandations de l'Association des Bibliothécaires de France L'APPLICATION POUR LES BIBLIOTHÈQUES DU DÉCRET RÉFORMANT LES RYTHMES SCOLAIRES

La mise en place de la réforme des rythmes scolaires<sup>1</sup> et les questions concrètes qui en découlent, notamment auprès des bibliothèques, conduisent aux recommandations ci-dessous.

### • La réforme, une opportunité pour les bibliothèques de formuler de nouvelles offres pour un public spécifique

La participation à ces accompagnements périscolaires est une chance pour les bibliothèques de toucher un public d'enfants diversifié dans un cadre plus souple que pendant le temps scolaire. Le rôle des bibliothécaires de transmettre la lecture plaisir, mais aussi d'être passeurs d'autres pratiques culturelles ou ludiques, ne peut être que valorisé par cette opportunité.

Les conséquences naturelles de ces engagements impliquent une réflexion globale sur l'organisation, les contenus de l'accueil des enfants en bibliothèque (temps scolaire/périscolaire), les publics prioritaires et les ressources nécessaires (budget, ressources humaines, locaux). Des incidences sur les horaires d'ouverture de la bibliothèque et sur l'organisation du temps travail sont également à prendre en compte. Le projet de service peut ainsi être revu en intégrant ces nouvelles données, mais une vigilance est nécessaire pour conserver la mission de la bibliothèque de servir tous les publics. Pour ce faire et dans cette phase de mise en place, le cadre contractuel de la convention demeure l'outil le mieux à même de répondre à ces différentes problématiques.

### • Concertation et partenariat

Une concertation en amont est indispensable avant toute élaboration d'un projet d'activités périscolaires impliquant notamment les bibliothèques. Le travail qui en découlera sera construit ensemble par les différents partenaires (services Jeunesse principalement, mais également les Directions régionales des affaires culturelles), et inscrit dans la durée. Un temps de restitution et de valorisation de ce travail sera prévu, ainsi que l'identification de la bibliothèque comme lieu ressource. Il est recommandé également de s'appuyer sur des partenariats déjà existants avec les structures municipales et associatives locales, sans oublier d'explorer les dispositifs d'aides existant à destination des bibliothèques en associant à la réflexion les Directions régionales des affaires culturelles.

Les temps d'accueil périscolaires bénéficieront, au-delà du livre, des différentes ressources de la bibliothèque, dans un cadre convivial et non plus scolaire. Une attention particulière sera portée au nombre d'enfants accueillis et à leurs âges, afin que les séances soient les plus adaptées possibles.

Pour mener à bien ce projet et pour une collaboration profitable des différents partenaires, il est important de libérer également du temps pour sa préparation et son évaluation. Les bibliothèques publiques sont aussi des lieux de formation appropriés, à destination des animateurs, pour des activités liées au livre et à la lecture, à l'image animée et à la musique, au numérique ; des outils spécifiques pourront être mis en place pour cela.

### • La bibliothèque, lieu essentiel

Pour favoriser la rencontre entre l'enfant, la lecture, les multiples pratiques culturelles et ludiques, ces actions se situeront prioritairement dans les locaux de la bibliothèque. Il s'agit pour les professionnels de proposer des activités dans les conditions optimales et plus propices à la convivialité. Accueillir les temps périscolaires dans les bibliothèques municipales ou intercommunales, c'est aussi permettre aux familles d'y rejoindre les enfants et d'y poursuivre ensemble leurs pratiques, avec des contacts privilégiés avec les professionnels.

Le cadre de ces activités reste bien sûr sous le contrôle et la responsabilité juridique de la commune organisatrice, qu'il y ait ou non un Projet éducatif territorial.

*L'ABF invite les professionnels des bibliothèques à communiquer leurs questionnements et leurs expériences, par le biais du forum Agorabib<sup>2</sup> sur lequel le sujet a déjà été entamé. Une journée d'étude nationale, permettant d'en tirer le bilan et d'envisager l'avenir de ces actions périscolaires, est envisagée.*

1. Décret n° 2013-77 du 24 janvier 2013 relatif à l'organisation du temps scolaire dans les écoles maternelles et élémentaires.

2. [www.agorabib.fr](http://www.agorabib.fr)

# Agglo : la bonne échelle ?

## Lecture publique et intercommunalité

Journée d'étude de l'ADBGV, Musée d'Art et d'Industrie André Diligent - La Piscine, Roubaix, 1<sup>er</sup> octobre

Dans le cadre magnifique de La Piscine, cette journée d'étude faisait le point sur l'intérêt d'un transfert de la lecture publique aux agglomérations. Si la diversité des expériences menées en ce domaine met au défi d'en dégager un modèle idéal, elle ne dispense pas d'essayer d'en tirer quelques questionnements utiles.

### > À paysage varié, situations hétérogènes

Dominique Arot (Inspection générale des bibliothèques) aborde avec prudence une réforme territoriale qui est encore en discussion. Il souligne à quel point la construction d'une bibliothèque, qu'elle soit municipale, intercommunale ou universitaire, relève effectivement de la préoccupation de l'aménagement du territoire. La réforme prendra place dans un contexte d'évolution des territoires (urbanisation, transports, réseaux numériques) et de contraintes économiques accrues (baisse des dotations de l'État, des effectifs de la fonction publique). Elle réinterroge la compétence de la bibliothèque (culturelle, éducative, sociale ?) mais aussi la disparité du maillage (12 % des habitants n'ont pas accès à une bibliothèque) et de la qualité des services alors que l'objectif reste l'équité territoriale. Dans ce contexte, il revient aux bibliothécaires d'être force de proposition stratégique et de travailler sur ces points avec les élus, ce qui pose la question de la formation initiale et continue autour des politiques et du management publics. Les modèles administratifs ou juridiques actuels sont-ils adaptés à la réalité des territoires ? Comment trouver des mécanismes plus efficaces encore ? Faut-il réfléchir à des labels nationaux ?

L'intercommunalité revient dans plusieurs des travaux de l'IGB : dans le bilan national des BDP – très divers malgré une compétence obligatoire commune à laquelle restent attachés les élus et qui démontre la pertinence de cette échelle pour la lecture publique en réseau – ou encore dans l'analyse du réseau de Plaine Commune, exemplaire



Des bibliothécaires à La Piscine...

par le partage d'outils et d'objectifs relevant tout autant de l'orientation, de la formation et de l'éducation que de la culture.

Fabien Plazannet (chef du département des bibliothèques au SLL) renchérit sur l'hétérogénéité du paysage territorial d'où il est difficile de faire émerger des modèles. Pour ce qui concerne les bibliothèques, l'intercommunalité se met massivement mais lentement en place, ce qui soulève plusieurs interrogations. Le transfert de compétences n'est pas sans conséquences, notamment juridiques, qui ne sont pas toujours suffisamment envisagées. Les politiques publiques sont-elles améliorées par ce transfert ? Quel impact a-t-il sur les autres acteurs de la lecture

publique comme les départements ? Les partenariats en sont-ils revus ? Du point de vue des collectivités, quelle visibilité et quelle efficacité en ressort-il pour une politique publique ?

Le SLL a lancé une enquête comparant les bibliothèques intercommunales aux autres équipements grâce à cinq indicateurs : horaires, collections, budgets de personnels, services numériques, fréquentation et usages. Les résultats, à considérer avec prudence au vu de la disparité des situations, ne semblent pas attester d'un progrès radical en terme de service à la population. Ils sont légèrement meilleurs en termes de collections, d'effectifs et de budgets, avec des écarts parfois limités mais réels. Néanmoins, le grand dynamisme



© Médiathèque de Roubaix

Fabien Plazanet et Dominique Arot.

des équipements intercommunaux est indéniable en matière d'investissement (ils représentent un tiers des concours particuliers). Des enquêtes complémentaires vont être lancées sur le transfert des bibliothèques rurales ; il sera également nécessaire de compléter l'analyse par une approche qualitative. Le passage à l'intercommunalité questionne les politiques de coopération et d'organisation territoriale de la lecture publique : au niveau des départements, mais aussi de l'État avec les établissements publics, les concours particu-

liers, les contrats Territoires-lecture... Les politiques bâties pour une structure horizontale vont devoir évoluer. Mais attend-on une amélioration des services à distance ou de proximité ? Quels investissements sont alors souhaitables ? Quels liens entre la lecture publique et les autres politiques culturelles ? L'absence de loi sur les bibliothèques entraîne un défaut de protection et de responsabilités mais offre aussi une certaine souplesse et des possibilités d'adaptation, avec, pour Fabien Plazanet, la conviction que la mission culturelle permet des angles de travail plus variés que n'en offrent les politiques sociales et éducatives. Pour le géographe Gérard-François Dumont, si la problématique des organisations territoriales se pose dans tous les pays, c'est une spécialité française que d'espérer atteindre un optimum. La première loi s'apparentant aux intercommunalités date du XIX<sup>e</sup> s. sans que depuis la motivation culturelle ne soit prioritaire. Une première phase a vu émerger des villes éclatées (logements éloignés des centres, localisation des emplois), puis des villes plurielles, composées d'espaces différents (emploi, domicile, consommation, loisirs) mais superposés. On s'achemine à présent vers la ville recentrée, combinaison où les centres rede-

viennent les cœurs des opérations d'urbanisme et où la cité reste à la fois plurielle avec ses différents espaces et singulière par son identité. Un schéma où les activités des bibliothèques sont alors fondamentales.

### > Bibliothèques dans intercommunalité

Nicole Da Costa puis Jean-Christophe Levassor présentent le projet de Lille Métropole, quatrième agglomération de France, composée de 85 communes de tailles très différentes avec 1,2 millions habitants sur un vaste territoire allant du très rural au très urbanisé. Pour envisager une stratégie d'intervention, trois niveaux ont été questionnés : les équipements ; le service public ; le territoire comme espace de vie. L'agglomération a la compétence culturelle depuis 2003 sur des événements ou des équipements jugés d'intérêt communautaire ; la lecture publique n'a été que récemment questionnée avec un projet de très grande bibliothèque. Un état des lieux a dressé un tableau très critique : une offre au-dessous du niveau moyen (collections, budgets, effectifs, services), un quart de la population non desservie, des équipements vieillissants ou absents. La grande bibliothèque est alors abandonnée au profit de trois axes : un plan de développement métropolitain du service public de la lecture, sorte de schéma directeur pour une carte idéale ; le développement de services numériques mutualisés et d'un portail de services à distance pour lecteurs et professionnels ; enfin, la mise en réseau d'animations culturelles. Le contrat Territoire-lecture qui doit voir le jour s'appuie ainsi sur le respect de l'initiative des communes, la recherche des mutualisations et la dynamique de collaboration. Un projet qui posera certainement la question de l'articulation entre les missions de la métropole et celles du département. Philippe Charrier (directeur des bibliothèques de Strasbourg) brosse ensuite un portrait des réseaux de lecture publique des agglomérations. Très peu disposent d'un véritable réseau (Clermont-Ferrand, Strasbourg,



© Médiathèque de Roubaix

Échanges et prises de notes.

Montpellier, Portes de l'Essonne, Niort, Dole), d'autres ont simplement transféré des équipements (Épinal, Blois, Narbonne, Rennes, Dunkerque, Caen), certaines encore ont mis en place des services de base comme un catalogue commun, une carte unique, du portage à domicile, de l'action culturelle. L'offre de services s'en trouve améliorée avec une complémentarité des sites, des développements spécifiques pour des publics locaux, une meilleure circulation des documents, un accroissement de l'offre numérique et des amplitudes horaires, avec une meilleure visibilité du territoire. Des situations variées, parfois complexes, qui contribuent toutefois à l'augmentation des usagers.

À Montpellier, l'intercommunalité est un projet à part entière comme l'explique Gilles Gudin de Vallerin. Dans un département qui compte cinq communautés d'agglomération regroupant 31 communes, elle représente un tiers de l'aire urbaine et, comme à Lille, recouvre un paysage hétérogène. La lecture publique n'est pas de sa compétence, pourtant plusieurs bibliothèques ont été transférées : deux médiathèques centrales, deux communautaires, vingt communales et un portail numérique commun. Une convention de solidarité documentaire lie l'agglomération et le département pour une aide financière à la construction, des fonds spécialisés circulant, une tarification unique et projets numériques communs. Au-delà des échanges professionnels accrus, de nombreux services à l'utilisateur ont ainsi été développés (ressources numériques, wifi, action culturelle...), avec pour conséquence une réduction globale des coûts et un positionnement du réseau clair. *A contrario*, de nombreuses contraintes ont apparu : gestion du temps, déplacements, travail supplémentaire qui doit être unifié, compatibilités techniques, complexité, sentiments de concurrence...

La constitution d'un réseau intercommunal est un processus lent et progressif. Le cadre souple choisi ici permet toutefois l'expérimentation, des politiques diversifiées et des coopérations à la carte.

À Plaine Commune en Seine-Saint-Denis, le réseau est constitué de 25 médiathèques et 3 bibliobus pour 400 000 hab. dans 9 communes. Lucie Daudin nous décrit un territoire d'activités tertiaires doté d'un bon dynamisme économique à mettre en regard d'une population de 134 nationalités peu formée, à faibles revenus, qui accède peu aux emplois créés. Toutes les médiathèques – équipements, budgets et personnel (280 agents) – ont été transférées à l'EPCI. Un programme de construction a été lancé pour pallier le manque de locaux, notamment à Épinay, la Courneuve, Pierrefitte et Stains. Chaque ville est concernée par un projet au minimum, le tout représentant un investissement annuel de 3 millions d'euros. Dans un deuxième temps, le

réseau se formalise autour d'une charte des médiathèques, de formations et de communication, ainsi que des actions culturelles et des dossiers transversaux.

La mise en réseau génère les mêmes contraintes qu'à Montpellier mais une formalisation est en cours pour clarifier le rôle de chacun et poser de façon commune les méthodes de travail. Les acquisitions seront mutualisées dès 2014 sur la base d'une carte documentaire cible, au profit de nouvelles actions vers les publics. Une interroga-



© Médiathèque de Roubaix



© Médiathèque de Roubaix

En h., Gérard-François Dumont, Juliette Lenoir et Nicole Da Costa.  
– En b., Jean-Christophe Levassor, Philippe Charrier et Gilles Gudin de Vallerin.

tion pèse toutefois : le réseau survivra-t-il à la disparition de l'EPCI au profit de Paris métropole ? Pourra-t-on trouver une nouvelle forme juridique à ce réseau qui a atteint sa taille critique ?

Tels ont été les nombreux questionnements soulevés par cette journée, qui ne manqueront certainement pas d'être abordés à nouveau au fil de l'évolution territoriale qui se poursuit.

Anne VERNEUIL  
Médiathèque d'Anzin  
Présidente de l'ABF





# Les bibliothèques grecques dans la crise économique

Depuis le déclenchement de la crise financière en Grèce, des mesures d'austérité draconiennes ont été prises pour appliquer un programme européen de stabilité et de rigueur financières qu'ont accompagné la restructuration radicale de l'État et l'administration. Des mesures qui font peser de lourdes menaces sur les bibliothèques grecques...

Comptant parmi les plus anciennes institutions de la Grèce, les bibliothèques grecques sont étroitement liées à l'évolution du pays. Si la première d'entre elles fut fondée au temps de Pisistrate (VI<sup>e</sup> s. av. J.C.), détenait les épopées d'Homère, l'*Illiad*e et l'*Odyssée*, la première bibliothèque publique moderne vit le jour à Égine, lors de l'établissement de l'État grec, pour devenir en 1828 la Bibliothèque nationale. C'est en ce début du XIX<sup>e</sup> s., période d'essor économique et intellectuel en Grèce, que plusieurs bibliothèques municipales furent créées, dont plusieurs à l'initiative de particuliers ; celles d'Athènes et du Pirée datent toutes deux de 1836.

## > Bibliothèques publiques et bibliothèques municipales en Grèce

En Grèce, existe un double système de bibliothèques publiques.

Celles que nous nommerons les « bibliothèques publiques » – 46 au total – sont gérées par l'État et administrées d'après la loi 3149/2003 ; elles relèvent du ministère de l'Éducation. Parmi elles, 29 possèdent une bibliothèque mobile destinée à combler le manque de bibliothèques scolaires de leur territoire et neuf sont considérées comme « historiques » en raison de leur ancienneté (plus d'un siècle) et de leurs fonds patrimoniaux.

Par ailleurs, on dénombre plus de 300 « bibliothèques municipales » gérées par les villes. Leur cadre est moins bien déterminé depuis 2009, année de réforme de la gouvernance locale grecque (*Kallikratis*), ayant engendré la fermeture ou fusion de nombreuses bibliothèques<sup>1</sup>. Ces deux catégories de biblio-

1. Aglis mène actuellement une étude afin d'évaluer les conséquences de cette réforme.

thèques agissent semblablement, et avec le même objectif, au sein de leur communauté locale, les villes.

Indiscutablement, les bibliothèques de façon générale, et les bibliothèques publiques en particulier, sont un facteur important de développement. À travers les partenariats et les réseaux qu'elles déploient, elles favorisent un climat social propice à la tolérance, au respect mutuel, à la cohésion sociale et permettent l'exercice d'une citoyenneté active. À condition que lesdits réseaux fonctionnent. Mettre à disposition des services d'information de haute qualité répondant à des besoins spécifiques nécessite une stratégie à long terme ainsi que des choix politiques dans un cadre fiscal clair et efficace propre à assurer le financement des projets et des services en cours et à venir. Au lieu de cela, au cours de ces dernières années,

nous avons constaté dans notre pays un développement inégal des bibliothèques publiques ou municipales, sans coordination ni coopération avec les instances chargées de leur supervision, le ministère de l'Éducation pour les bibliothèques publiques et le ministère de l'Intérieur et de la Gouvernance locale pour les bibliothèques municipales.

La situation de ces dernières varie d'une ville à l'autre. Il n'existe ni réseau officiel, ni coopération centralisée en matière de catalogage. Les études menées<sup>2</sup> montrent que la plupart de ces établissements disposent d'un personnel insuffisant et que le pourcentage de bibliothécaires diplômés est faible. Sur les 450 postes vacants en bibliothèques publiques, seuls 150 sont occupés. Une de nos

2. Données collectées par le ministère de l'Éducation.

### LA BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE CENTRALE D'ATHÈNES

L'histoire de la bibliothèque municipale centrale d'Athènes (CMLA) commence en 1835, quand le maire consacre une somme importante du budget municipal à l'achat de livres, tout en sollicitant des dons auprès de la communauté grecque expatriée. La CMLA n'ouvrira au public qu'un siècle plus tard. La bibliothèque offre deux salles de lecture, servant également à l'organisation d'événements. La bibliothèque collabore avec de nombreuses institutions, notamment l'Université ouverte. Elle accueille des visites de classes et prépare en ce moment un programme destiné à éveiller l'intérêt des élèves du cycle primaire aux problématiques environnementales.

Dans un futur proche, un club de lecture sera lancé avec l'appui du Centre national du Livre. La collection est constituée de plus de 60 000 livres, dont de nombreux livres rares.

[www.athenscityculture.gr](http://www.athenscityculture.gr)





« Sans les bibliothèques, il n'y a pas d'éducation - savoir - recherche - civilisation ». Manifestation contre les suppressions d'emplois dans les bibliothèques universitaires, devant la Bibliothèque nationale de Grèce.

enquête menée sur un échantillon de 50 bibliothèques municipales grecques, n'y dénombre que 125 employés (soit 2,5 personnes par bibliothèque), parmi lesquelles 86 bibliothécaires seulement.

Il est plus qu'évident qu'un nouveau modèle devrait être mis en place, fondé sur la coopération entre bibliothèques municipales.

#### LA BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE D'ANDRITSENA

Konstantinos-Agathofron Nikolopoulos, bibliophile passionné, a acquis une importante collection, l'une des collections personnelles les plus renommées de son temps. Il fit don, en 1833, de sa collection d'environ 3 500 livres à la municipalité d'Andritsena, ville native de son père. Les livres furent acheminés de Paris par bateau, puis à dos d'animal jusqu'à Andritsena. La bibliothèque est bien pourvue dans les domaines scientifiques, en classiques grecs et latins ainsi qu'en matière d'histoire locale. Devenue bibliothèque publique en 1930, elle est désormais sous tutelle du ministère de l'Éducation et accroît ses collections, constituées de plus de 40 000 titres.

[www.andritsena.gov.gr/Default.aspx?tabid=354](http://www.andritsena.gov.gr/Default.aspx?tabid=354)



#### > Éléments de contexte

**Le rôle des écoles de bibliothéconomie et sciences de l'information.** En 1980, la création à l'Université du département « Sciences des bibliothèques » fut un élément clé pour les bibliothèques publiques et municipales. À l'époque, le manque de formation initiale empêchait une partie de la population d'avoir accès à l'information et à la lecture. Les bibliothécaires se sont efforcés de changer la donne et de trouver de nouveaux moyens de sensibiliser la population, en combinant approches traditionnelles et nouvelles technologies et en transformant leurs bibliothèques en espaces ouverts, afin de promouvoir un développement durable de la société grecque.

**Coopération.** Des financements européens avaient permis la mise en place de plusieurs projets favorisant l'émer-





« Travail stable et régulier pour nous » ; « Association des travailleurs contractants dans les bibliothèques universitaires ».

gence de réseaux de bibliothèques :

- création d'un catalogue collectif des bibliothèques publiques, incluant des métadonnées ;
- « Numérisation des bibliothèques publiques » (coût de 5,6 M€), un projet permettant la numérisation de 16 200 000 pages de 41 444 livres, de périodiques, de publications en série, de cartes et de manuscrits : l'une des plus importantes campagnes de numérisation grecques. Nous espérons que ce projet inclura à terme les collections des bibliothèques municipales.
- « Centres d'information publics dans 29 bibliothèques », seul projet qui inclut les bibliothèques municipales. Issu d'une collaboration entre le ministère de l'Éducation et le ministère des Affaires intérieures, ce projet permet à des bibliothèques de mettre des services à disposition des personnes handicapées.

### > Propositions de l'Agilis dans la promotion des bibliothèques

L'Association des bibliothécaires et des professionnels grecs de l'information (Agilis<sup>3</sup>), constatant l'absence de concertation centrale et de calendrier

3. [www.eebep.gr](http://www.eebep.gr)

concernant le développement et le fonctionnement des bibliothèques municipales depuis plusieurs années, a émis plusieurs propositions afin de leur venir en aide.

- Un projet d'insertion des bibliothèques municipales dans la réforme de gouvernance locale (*Kallikratis*), en

#### LA BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE DE THESSALONIQUE

La bibliothèque publique de Thessalonique a ouvert ses portes en 1939, avec un fonds initial de 2 500 livres. Sa première annexe date de 1957. En 1984, elle devient la première bibliothèque à être administrée par du personnel exclusivement qualifié, diplômé en bibliothéconomie. Le réseau des bibliothèques de Thessalonique est actuellement le plus dense de Grèce avec une bibliothèque centrale, 7 bibliothèques pour enfants, 7 annexes réparties dans la ville et une bibliothèque scolaire modèle offrant ses services à tous les habitants de la ville.

Les collections de la bibliothèque sont parmi les plus utilisées en Grèce, notamment celle des publications en série. De nombreux événements sont organisés chaque année, comme le « Jour des bibliothèques » en automne, au cours duquel chaque bibliothèque organise des activités pour tous les âges.

[www.librarytechnology.org/lwc-displaylibrary.pl?RC=58171](http://www.librarytechnology.org/lwc-displaylibrary.pl?RC=58171)

tant que parties prenantes de la politique culturelle et éducative de chaque municipalité ;

- L'organisation de trois colloques en direction de l'État et de la population, destinées à une prise de conscience du rôle crucial des bibliothèques municipales. Les conclusions tirées de ces colloques peuvent se résumer ainsi : les bibliothèques municipales en Grèce devraient être considérées comme de solides institutions culturelles et éducatives, destinant leurs services à tous, sans considération d'âge, de sexe, de nationalité, de besoins spécifiques, de croyance, etc. Elles sont la base et la pierre angulaire de l'information et de l'éducation pour tous, les gardiennes de l'histoire locale, de la culture et de la mémoire et en font la promotion au-delà de leurs territoires. Elles sont à l'origine du développement de centres culturels et de centres destinés à la jeunesse dans chaque municipalité et nécessitent la coopération avec les autorités locales, les écoles, les bibliothèques scolaires et les universités de leur territoire ;
- Des propositions ont été faites pour la création d'une instance de coordi-



nation, qui aidera les bibliothèques municipales à rattraper le niveau des bibliothèques d'autres pays de l'Union européenne. Ce pourrait être un Conseil général des bibliothèques municipales, avec des représentants de la gouvernance locale, de l'État et de la communauté des bibliothécaires, ainsi que des représentants de leur association. Ce Conseil permettrait d'émettre des recommandations, de publier des manuels, des directives et de veiller à leur application ;

- Une proposition a été émise pour la création d'un catalogue collectif des bibliothèques municipales. Ce catalogue pourrait faire partie du Catalogue collectif grec. Dans ce cadre, nous proposons également une série de mesures telles que l'élaboration de programmes culturels et éducationnels destinés aux immigrés, l'augmentation du rôle de médiateur des bibliothèques dans les échanges interculturels et la coopération avec des structures travaillant avec les personnes âgées ;
- La création de clubs de lecture dans chaque bibliothèque municipale, destinés à tous les âges et catégories d'usagers, a été proposée dans le cadre d'une coopération avec le Centre national du Livre (qui a déjà instauré un réseau de clubs de lecture dans 52 bibliothèques du pays) ;
- La numérisation des fonds locaux d'intérêt général ou spécifique est envisagée en coopération avec les universités locales, afin de les valoriser et d'inclure les trésors locaux dans l'environnement numérique commun aux plans national et international. En outre, des programmes de formation tout au long de la vie et de littéracie informationnelle devraient être organisés dans le but d'aider la population à se familiariser avec les nouvelles technologies et la société de l'information.

#### > Future Library<sup>4</sup>

Actuellement, de nombreuses bibliothèques publiques et municipales ont rejoint le programme « *Future Library* », initié en 2011 par la Fondation Stavros

4. [www.futurelibrary.gr](http://www.futurelibrary.gr)

#### LA BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE VIKOLEA D'HÉRAKLION, CRÈTE

Héraklion est une ville d'une importance majeure dans la tradition grecque ainsi que dans l'histoire de la littérature et des arts. La bibliothèque municipale Vikelea fut fondée en 1932. Elle publie, organise de gros événements culturels, des conférences, collecte systématiquement et conserve les documents concernant la Crète. Elle comprend un département des Collections spéciales, destiné à la consultation sur place, constitué de plus de 180 000 titres, livres anciens et rares, provenant d'acquisitions et de dons. Ce fonds est en cours de numérisation. Une section jeunesse existe dans la bibliothèque ainsi qu'un laboratoire d'études.

[www.heraklion.gr/municipality/library](http://www.heraklion.gr/municipality/library)



pour étudier la situation des bibliothèques en Grèce, proposer des actions propres à les améliorer et créer de nouveaux services aux usagers. À cet effet, la fondation conduit chaque année, en coopération avec l'ONG Future Library, des programmes en direction des enfants et adolescents nommés « Campagnes d'été » avec une centaine de bibliothèques publiques et municipales. Ensemble, elles encouragent et financent en outre des programmes novateurs tels que « Trouvez un emploi dans votre bibliothèque » mis en place par les bibliothèques de la préfecture de Sterea Ellada.

#### > Les bibliothèques dans la crise

Depuis quelques années, les bibliothèques du monde entier font face à de nouveaux défis. La propagation rapide d'internet et l'accès gratuit aux documents numériques les mettent à l'écart. Néanmoins, cette nouvelle ère constitue un défi pour toutes les institutions culturelles telles que les bibliothèques, les musées et les archives. Leur contribution dans l'amélioration de la vie des citoyens est plus évidente que jamais. Les bibliothèques à travers le monde se réinventent dans le but d'inspirer les citoyens, de promouvoir l'appren-

tissage tout au long de la vie et de renforcer les capacités des communautés locales.

La société grecque subit une profonde crise sociale et économique qui a affecté presque tous les types de bibliothèques. Malheureusement, les gouvernements de cette période ne considèrent pas les bibliothèques comme des piliers de la démocratie, du développement et de la culture, ni leur importance dans la société de l'information, et choisissent de les fermer. Plusieurs catégories d'établissements sont menacées. Dans l'ensemble du pays, 48 bibliothèques pour enfants pour enfants et adolescents ont fermé. 758 bibliothèques scolaires d'écoles publiques (élémentaires et secondaires) sont dépourvues de personnel pour la troisième année consécutive, les empêchant de fournir un service adéquat. Les bibliothèques universitaires sont menacées de fermeture suite à la réforme de l'enseignement supérieur et à la dynamique de réduction du nombre d'employés de la fonction publique impulsée par le gouvernement. Par exemple, à l'Université d'Athènes, 48 bibliothécaires sur 92 ont été licenciés, ce qui va conduire à la fermeture de sections de la bibliothèque dans l'Université ainsi qu'à l'impossibilité de mener des pro-





#### LA BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE KOVENTARIOS DE KOZANI

Historiquement parlant, c'est l'une des bibliothèques les plus importantes de la péninsule balkanique. Elle fut fondée comme bibliothèque scolaire au XVII<sup>e</sup> s. En 1690, son premier catalogue faisait état de 440 livres, mais ses collectes et acquisitions de

livres prirent de l'ampleur au XIX<sup>e</sup> s. En 1916, est inaugurée la « Salle de lecture Kozani », et la collection devint municipale en 1923, avec l'ouverture officielle de la bibliothèque publique. En 1995, l'État grec reconnut son importance, nomma Kozani la « Ville des livres » et créa, à côté de la bibliothèque, l'Institution des livres et de la lecture. En 2008, la bibliothèque commence la collecte de cartes en partenariat avec l'Université Aristotelio de Thessalonique. Un bâtiment de 4 000 m<sup>2</sup> est en cours de construction pour héberger la bibliothèque. La collection est, entre autres, constituée d'une grande variété de manuscrits de l'Empire byzantin, de l'époque post-byzantine et de l'Empire ottoman, ainsi que d'un grand nombre de photographies. 120 000 documents sont à la disposition du public. L'intégralité de la collection a été numérisée.

[www.kozlib.gr](http://www.kozlib.gr)

grammes européens tel que le stockage numérique académique. Concernant les bibliothèques publiques et municipales, des rumeurs ont cours dans la presse et les médias concernant des fermetures ou des fusion de bibliothèques. Suite à la réforme du système de santé, les bibliothèques d'hôpitaux perdent leur autonomie et sont désormais placées sous la responsabilité de l'administration générale, ne disposant plus que d'un biblio-

thécaire par établissement et de moyens limités. Il semble que, dans le dessein de réduire la dette publique, les bibliothèques se trouvent en première ligne, considérées par l'État comme inutiles. Si l'on se réfère aux annonces diffusées dans les médias, un nombre considérable de bibliothèques publiques et municipales devraient fermer dans le cadre du programme de réforme du secteur public. Nous ne savons pas encore

quel en sera le nombre exact mais, selon la rumeur, rien qu'en Attique, 20 bibliothèques municipales fermeront sur les 35 que compte cette région. Les 46 bibliothèques publiques seront supprimées ou devront fusionner. L'ironie est que la crise économique place dorénavant les bibliothèques en première ligne des lieux d'accès gratuit à l'information, aux loisirs, comme espaces d'intégration et de cohésion sociale. La population redécouvre les bibliothèques et les opportunités qu'elles offrent. Le fait que le gouvernement choisisse de réduire le nombre de bibliothèques constitue un danger pour la société.

L'Agis considère que la menace de fermeture de bibliothèques de lecture publique constitue une atteinte à l'égalité, à la démocratie, au développement économique, à l'intégration et à la cohésion sociale. Elle soutient que le coût de la gestion des bibliothèques reste peu important comparé aux bénéfices que la société en retire, y compris en termes de balance comptable (dépenses/recettes).

Malgré cette conjoncture, le travail des bibliothèques publiques et municipales grecques reste très important. Elles continuent à fonctionner et à offrir des services à leurs communautés et – il est bon de le reconnaître – même mieux qu'auparavant. Beaucoup de bibliothèques telles que celles d'Athènes, Thessalonique, Pirée, Andritsena, Kozani, Héraklion, Syros, Veria, Livadia, Serres (cf. encadrés), parmi tant d'autres, offrent des services de haut niveau à leur communauté, en étant présentes au cœur de la société et en agissant en tant que lieux de connaissance, de culture, d'information et de socialisation.

Trad. de l'anglais : Céline HUAULT

Georgios GLOSSIOTIS,  
Président de l'Association  
des bibliothécaires  
et des professionnels  
grecs de l'information (Agis)



Christina KYRIAKOPOULOU,  
Membre du Comité  
exécutif de l'Agis,  
Directrice de la Culture,  
de l'Éducation  
et de la Jeunesse,  
Ville de Kallithéa



# Surprises à Singapour

## Vue cavalière de ses bibliothèques publiques

Comment cette cité-État, régie par une « démocratie autoritaire », et décrite comme une « Suisse d'Asie » – mais animée de tensions violentes –, ne dépayserait-elle pas, en quelques heures, notre regard professionnel ? Regard sur les bibliothèques publiques du « dragon asiatique »...

### > Une population multi-ethnique

Singapour est composée à 77 % de personnes d'origine chinoise (la Chine a connu un exode de masse dans les années 1800), 14 % d'origine malaise, 8 % d'origine indienne et 1 % d'autres origines. Ancienne colonie néerlandaise puis britannique, Singapour possède quatre langues officielles : l'anglais, le chinois (mandarin), le malais et le tamoul.

On pourrait s'attendre à ce que cet État ait développé toute une politique en faveur de la pluralité linguistique et des quotas ethniques. Dans les faits, certains aménagements sont prévus mais ils semblent davantage relever du bon sens pratique que d'une véritable politique. À l'exception des moyens de transports où l'affichage se fait dans les quatre langues, considérant que, quelle que soit sa langue communautaire, la population est en outre majoritairement anglophone, la signalétique a adopté l'anglais conjointement à une autre langue choisie en fonction du quartier.

### > Et dans les bibliothèques ?

Les directeurs de bibliothèque ont à cœur de choisir leur personnel parmi les quatre communautés (chinoise, malaise, indienne, tamoul) afin de pouvoir toucher toutes les populations et d'enrichir leurs fonds dans chaque langue officielle.

Les bibliothèques possèdent bien sûr des fonds dans les quatre langues et s'efforcent de mettre les langues communautaires en valeur. Le catalogue permet la recherche dans toutes les langues officielles. Mais pour y accéder depuis un poste de la bibliothèque, il faut taper la transcription *pinyin* (alphabet latin) et un logiciel les transforme

en *kanji* pour le chinois (idem pour le malais). La signalétique et la communication au sein de la bibliothèque restent presque exclusivement en anglais.

De même, les communautés sont représentées sur les affiches qui montrent, en photo, les comportements à éviter. Lorsque je fais remarquer à la directrice de la bibliothèque que c'est éminemment politique et que je souhaite savoir comment sont choisies les communautés qui vont figurer les bonnes et les mauvaises pratiques, et s'il y a des quotas, elle semble désarçonnée par ma question, comme si ce sujet n'avait jamais été réfléchi...

### > Beaucoup de travail, beaucoup d'interdictions !

Singapour relève d'un régime autoritaire et cela est très palpable : des interdictions sont affichées partout. C'est même devenu un sujet de plaisanterie et de marketing pour les objets à destination des touristes. Certaines interdictions prêtent en effet à rire (interdiction de mâcher du chewing-gum) quand d'autres font froid dans le dos (manifestations et protestations interdites, homosexualité punie par la loi...). Évidemment, la bibliothèque voit également fleurir son lot de pancartes d'interdictions – notamment pour réclamer le silence dans la bibliothèque, mais aussi rappeler l'interdiction de boire et de manger dans la bibliothèque, de copier les CD et DVD, de déchirer les livres, de faire des photos ou des vidéos, de téléphoner, etc.



Un après-midi à la bibliothèque de Woodlands.

La population de Singapour travaille beaucoup : en moyenne 44 heures par semaine. « *Moi, je ne travaille pas tant que cela. Le soir, je m'autodiscipline et j'arrête les mails à minuit. Excepté hier soir où j'ai terminé à 4 heures du matin* », nous confie le directeur de la bibliothèque que nous visitons ce jour-là.

Cela a pour conséquence, et chacun peut le constater, que les Singapouriens dorment partout : dans le métro, dans les lieux publics et bien sûr à la bibliothèque. C'est pourquoi des affiches prônent avec photos à l'appui : « *Dormez chez vous, pas*

*à la bibliothèque* », ou encore « *Montrez de la considération pour ceux qui attendent* » (la place ou le journal). En effet, les bibliothèques publiques de Singapour sont très fréquentées et les places assises sont prises d'assaut. De nombreux collégiens et lycéens viennent y étudier, mais des adultes viennent aussi y passer du temps. Faut-il y voir la conséquence d'une popu-

lation obsédée par le manque de place ? Singapour est en effet un des pays le plus densément peuplé au monde<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. La densité de population est de 7 879 hab./km<sup>2</sup> en 2013, contre 120 en France.

Autre conséquence de ces horaires de travail étendus, la bibliothèque Choa Chu Kang accueille les enfants pour l'Heure du conte... de 20h à 21h.

### > Marketing et communication

La quasi intégralité de la communication des bibliothèques est assurée par le service communication des bibliothèques qui regroupe cinq salariés au sein de la Bibliothèque centrale.

Les bibliothèques se voient donc offrir au niveau national des opérations de communication clé en main comme des logos pour la signalétique des romans, mais aussi des autocollants à collectionner en échange de tickets de prêt pour les enfants (dont une série sur les armes de l'armée de terre, de mer et de l'air !), des panneaux de présentation des informations de la bibliothèque avec des personnages grandeur nature (ce sont les bibliothécaires qui posent en costume traditionnel), des programmes d'encouragement à la lecture (Quest) et des programmes pour les personnes âgées.

Cette dernière est particulièrement intéressante : tous les programmes à destination des personnes âgées sont regroupés dans un passeport anglais/chinois et l'ensemble du programme



La section jeunesse de la bibliothèque de Woodlands.

s'appelle « Passeport pour le temps de votre vie : 50 services de bibliothèque pour les 50 + ».

### > Des bibliothèques adaptées aux populations

On pourra être frappé par la différence entre les établissements. Ainsi, par exemple, la bibliothèque de Choa Chu Kang, construite dans un centre commercial se veut très familiale. Le personnel est très proche des jeunes et les incite à venir à la bibliothèque, même pour ne rien faire plutôt que de « traîner dehors ». Le directeur nous explique que le schéma principal auquel répond la bibliothèque est le suivant : « *La famille vient manger dans le centre commercial (les food courts que l'on trouve un peu partout proposent des repas à un prix très bas : 3 à 5 € pour un copieux plat chaud). Puis la mère va faire du shopping et le père vient à la bibliothèque avec les enfants. Souvent, il s'endort pendant que les enfants lisent à côté de lui.* »

En conséquence de quoi, la bibliothèque de Choa Chu Kang est très fonctionnelle, bien que ni très neuve ni très cosy. Un vaste espace est attribué à la jeunesse, avec notamment une partie « *Family and parenting* » dédiée aux parents de jeunes enfants et à l'éducation. On y trouve de nombreuses affiches s'adressant aux parents pour leur rappeler qu'ils jouent un rôle très important et qu'ils doivent promouvoir le livre auprès de leur enfant, en utilisant les livres pour les tout-petits, en leur lisant des histoires et en les aidant à acquérir du vocabulaire grâce aux livres.

Cependant, on peut aussi tomber sur de petites merveilles comme la section Jeunesse de la bibliothèque régionale de Woodlands qui a érigé en son centre un arbre avec de l'herbe synthétique et une fausse mare. Mais l'illusion est bonne et l'on n'a qu'une envie : ôter ses chaussures et aller nous aussi bouquiner au pied de l'arbre. C'est ce même arbre qui a servi d'inspiration à l'arbre de la bibliothèque centrale de Singapour (plus connu mais moins réussi).

Située dans le quartier des affaires, la bibliothèque @Esplanade, spécialisée dans les arts (cinéma, théâtre, danse,



La bibliothèque @Esplanade.

musique), bénéficie d'un cadre plus luxueux et s'adresse clairement à une population plus éduquée et plus aisée.

### > Quelques sujets d'étonnement

- Les personnels des bibliothèques sont préparés à réagir à des cas de crise majeure et notamment à des épidémies, de la même façon que nous suivons tous la formation incendie. Ainsi, à la bibliothèque régionale de Woodlands, une petite pièce comme celles qui sont réservées au travail en groupe est consacrée au confinement sanitaire en cas d'épidémie.
- Une cabine pour téléphoner avec son portable, une « *talk zone* » pour ne pas importuner les autres usagers.
- Les acquisitions multi-exemplaires : à Woodlands, en rayon, 39 guides touristiques de Vancouver dont 15 du même titre !

À Singapour, l'État accorde une grande importance et des moyens considérables aux bibliothèques. « *C'est, d'après le directeur de Choa Chu Kang, que Singapour ne possède rien, ni pétrole, ni richesses minières ou agricoles. La seule richesse de Singapour, c'est sa population. C'est pourquoi le gouvernement investit tout sur l'éducation de la population et donne pour ce faire des moyens importants aux bibliothèques.* »

Amandine JACQUET,  
secrétaire nationale  
adjointe de l'ABF,  
chargée de l'International





# La bibliothèque de Stuttgart : une bibliothèque à face multiple

Voyage d'étude du groupe ABF Alsace, 1<sup>er</sup> juillet 2013.

La nouvelle bibliothèque de Stuttgart est un immense cube monolithique. Les avis sont partagés sur cette réalisation, certains n'y voient qu'une austère prison, d'autres une bibliothèque 3<sup>e</sup> lieu. Nous avons voulu nous faire notre propre opinion. Une vingtaine de personnes a bénéficié de la visite guidée de la directrice, Christine Brunner.



1 | Vue extérieure du bâtiment.

## > Un projet surprenant

Réalisée par le cabinet d'architectes coréen Eun Young Yi, la bibliothèque est implantée dans un nouveau quartier qui se situe à deux pas du centre ville et de la gare, au milieu d'autres bâtiments encore en construction. Sur les façades, le mot « bibliothèque » est écrit en quatre langues : allemand, anglais, arabe, coréen. Elle ressemble à un cube de pierre, fermé sur lui-même. Mais

une fois franchie l'une des quatre entrées, elle se révèle très ouverte sur l'extérieur, notamment grâce à la lumière. Le visiteur se trouve dans un autre monde, au cœur de la bibliothèque, cube dans un cube au centre, une petite fontaine au sol et des briques transparentes au pla-

fond. Autour de cet espace très « zen » courent les escaliers pour accéder aux différents étages. Toutes les surfaces sont lisses et monochromes, afin de ne pas « polluer » le regard. La signalétique est peinte au sol et aux murs, au pied de chaque rayonnage figure un code pour localiser plus précisément les documents. Côté acoustique, tout concourt à la concentration.



2 | Automate de retour 24/24 h.

## > Suivez le guide !

Au rez-de chaussée, se trouve, dans un sas, l'automate de retour (ill. 2), disponible 24h/24, puis les automates de prêt et retour, l'accueil, des postes informatiques. Le prêt/retour automatisé est utilisé à plus de 90 % par les usagers. Et derrière des parois vitrées, les



3 | Automate de tri.



4 | OPAC et Table de présentation.





La section musique avec le piano.



La section jeunesse.

robots intelligents fascinent ; tout un chacun peut observer le circuit des petits chariots qui trient les documents rendus pour les acheminer vers leur étage (ill. 3). Le sous-sol abrite une réserve que nous n'avons pas visitée.

À chaque

étage on retrouve : une salle de travail pouvant être modulée et devenir un espace d'animation, des grands sacs pour le choix des documents, des Opac (catalogues en ligne), des bornes interactives pour se situer et trouver les différents secteurs (ill. 4). Ces bornes devraient permettre à terme d'accéder au catalogue. Près de l'accueil, on peut découvrir la sélection des bibliothécaires, « Spektrum » : ce sont les 100 meilleurs documents du fonds, en plusieurs exemplaires.

Au 1<sup>er</sup> étage, la section musique est équipée d'un piano (ill. 5), de matériel d'écoute, de fauteuils intégrés dans les étagères, de matériel pour scanner, réaliser des vidéos, etc.

Au 2<sup>e</sup> niveau, la section jeunesse (ill. 6) – organisée par thèmes/ couleurs –, présente des vitrines intégrées dans les étagères ; une chambre d'enfant est reproduite pour se sentir chez soi. Il y a une diversité de petits espaces, des fauteuils, des escaliers, des coussins, des gradins, etc.

Au 3<sup>e</sup> étage, le thème « Vivre », au 4<sup>e</sup> « Savoirs », au 5<sup>e</sup> « Monde » et au-dessus du cœur, au 6<sup>e</sup> niveau et plus, des escaliers pour accéder aux différentes littératures (ill. 7). C'est à partir de ce 6<sup>e</sup> étage que la bibliothèque prend une

#### UN EFFET RÉUSSI

« La bibliothèque est un beau cube blanc ultra-moderne. À l'extérieur, le cube est percé de fenêtres régulières. Le bâtiment est d'autant plus impressionnant et majestueux que dans le cadre des travaux de rénovation de la gare de Stuttgart (projet Stuttgart 21), tout le tour de la bibliothèque est pour le moment une énorme excavation, avec le bâtiment surélevé

comme un château sur un éperon rocheux. La nuit, les fenêtres sont éclairées de bleu, ça donne aussi un effet assez réussi.

À l'intérieur, c'est comme si le cube était vide avec une double paroi. Au centre il y a un immense espace vide et nu en blanc+béton sur 4 étages. Les livres (du moins ceux qui sont exposés) sont dans des pièces accolées aux 4 façades, également blanc neige : tous les murs, toutes les étagères... Je ne suis pas sûre que ça vieillira très bien (surtout les endroits pour les enfants), mais il faut voir... Il y a de nouveau un plancher au 4<sup>e</sup>-5<sup>e</sup> étage avec un grand espace jusqu'en haut, mais cette fois tapissé de livres. Par ailleurs, quand on rend ses livres, on les voit cheminer derrière une paroi en verre sur des convoyeurs pour retourner à leur espace de stockage. »

Anouck ARNAUD,  
une usagère française de Stuttgart



Les escaliers menant aux différentes littératures.



Le centre du bâtiment.



Le mobilier intégré.



La terrasse sur le toit.

dam. D'autres auraient simplement voulu flâner encore un peu au milieu des romans très bien mis en valeur par cette apaisante lumière bleue et l'ambiance créée par l'architecte. À revoir à d'autres moments de la journée, notamment le soir, quand elle bénéficie d'un éclairage... encore différent !

Joëlle BUCH  
Bibliothèque  
départementale  
du Bas-Rhin

toute autre dimension. Jusque-là très studieuse et fermée, elle devient ouverture vers le monde. La lumière pénètre dans cet espace de différentes manières et baigne le lecteur dans une atmosphère sereine. Elle provient du rez-de-chaussée par les briques translucides, du plafond grillagé mais laissant entrer la clarté naturelle, du mobilier sobre, du sol, des rampes et des escaliers clairs, des éclairages variés. Une réelle réussite architecturale qui propose de multiples expériences de lecture aux usagers selon l'heure, la saison ou encore les conditions météorologiques.

Le mobilier est composé d'étagères fixes et de banquettes dont la monochromie fait ressortir la couleur des livres et la présence vivante des usagers. En franchissant le 6<sup>e</sup> étage, on découvre notamment un fonds « local » des auteurs importants pour le Bade-Wurtemberg, avec des dédicaces sur des blocs blancs parmi les rayons.

Au dernier et 8<sup>e</sup> étage se trouvent l'artothèque en libre accès et la cafétéria. La gestion de cette dernière est soustraite et fonctionne avec du personnel handicapé. Sur le toit, une terrasse avec chaises longues et une vue imprenable s'offrent au public.

### > C'est déjà l'heure du retour !

Une bibliothèque qui mérite le détour, c'est sûr. Certains ont trouvé des similitudes avec la bibliothèque d'Amster-

#### STADTBIBLIOTHEK STUTTGART

Conçu en 1997, le projet a été confié en 1999 au cabinet d'architectes Eun Young Yi (Corée) et inauguré en 2011. Coût : 79 millions d'euros, entièrement financé par la ville.

- Surface totale : 3 201 m<sup>2</sup>. Des ascenseurs et des escaliers desservent 8 étages. Le bâtiment est chauffé en grande partie par géothermie, ainsi qu'avec l'électricité issue de panneaux photovoltaïques.
- Espaces : une salle d'exposition de documents numériques ; un auditorium de 300 places.
- Personnel : 100 agents : 9 agents sont nécessaires pour l'ouverture au public (un par étage).
- Horaires d'ouverture : 9h-21h (lun-sam). Soit 72h/sem. Pas d'ouverture le dimanche car la loi ne l'autorise qu'aux bibliothèques universitaires.
- Collections : 500 000 documents, dont 480 000 en rayon actuellement. Livres, magazines, journaux, supports électroniques, jeux, partitions, estampes... livres numériques disponibles au prêt par internet.
- Services : distributeur de documents pour prêts en nocturne ; un piano silencieux ; un clavier avec scanner et logiciel de notation Sibelius ; catalogue en ligne ; prêt sur place de matériel multimédia et informatique ; formation en ligne.
- Tarifs d'inscription : abonnement gratuit pour les moins de 18 ans. Plus de 18 ans : abonnement mensuel (4 €) ou à l'année (18 €). La carte de bibliothèque permet d'emprunter 50 documents pour 28 jours, de la charger d'une somme d'argent pour faire des impressions, d'emprunter du matériel (audio, ordinateur portable, etc.)
- Logiciels : Bibliotheca 2000, RFID.
- Postes informatiques : 27 ordinateurs portables, 85 netbooks, 27 lecteurs CD, 29 postes fixes (11 réservés à un usage bureautique, internet et apprentissage en ligne, 5 postes pour visionnage DVD/blue-ray, 3 postes réservés pour la bibliothèque d'animation en ligne).

[www1.stuttgart.de/stadtbibliothek/](http://www1.stuttgart.de/stadtbibliothek/)

# Ifla 2014 : participer, intervenir, candidater

Congrès mondial des bibliothèques et de l'information. 80<sup>e</sup> Conférence et Assemblée générale de l'Ifla. Lyon 16-22 Août 2014

Chacun a sa place au congrès de l'Ifla. Il se déroulera cette année en France, c'est une occasion à saisir : pourquoi participer, qui peut le faire, comment, par quels moyens ? Voici quelques raisons simples et quelques moyens à la portée de tous pour trouver cette place. Notamment, les posters sessions.



Session Posters, Congrès de l'Ifla 2013, Singapour.

## > Le congrès – participer

Le congrès de l'Ifla, c'est : plus de 200 réunions ; près de 400 communications pendant 7 jours ; environ 3500 participants, 130 nationalités ; 3 salles en interprétation simultanée. Pourquoi participer au congrès de Lyon en 2014 ?

- Parce que c'est **une expérience professionnelle enrichissante**. Consultez les témoignages et les partages d'expériences : [www.cfibd.fr/Temoignages.htm](http://www.cfibd.fr/Temoignages.htm)
- Parce que c'est **un lieu de formation et de mise à jour des connaissances unique**, où l'activité professionnelle est traitée dans toutes ses dimensions et sous ses aspects les plus innovants.
- Parce que c'est **un lieu de rencontres exceptionnel**, où l'on peut échanger avec des représentants de tous les types de bibliothèques et l'occasion d'identifier de nouveaux partenariats et pistes de financements pour vos projets.
- Parce que **le Congrès 2014 a lieu en France**, une expérience rare pour un coût limité.

- Pour **découvrir le salon professionnel de l'IFLA et de nouveaux exposants**.
- Pour **promouvoir un projet ou une action professionnelle spécifique ou en discuter avec d'autres congressistes**, en présentant votre travail sous forme d'affiche, pendant les « poster sessions » : 130 posters ont été présentés lors du Congrès de Singapour. Un prix du « meilleur poster »

## QU'EST-CE QUE L'IFLA ?

Créée en 1927, l'Ifla (International Federation of Library Associations and Institutions) rassemble 1500 membres dans 150 pays.

Elle se caractérise par la diversité de ses terrains d'action :

- 42 sections par types de bibliothèques, types de collections ou par fonctions bibliothéconomiques ;
- 6 programmes stratégiques ;
- 14 groupes d'intérêt spécial.

sera décerné pendant la session de clôture jeudi 21 août.

- Pour **valoriser votre expérience professionnelle, un projet d'établissement, des travaux de recherche**, en répondant aux appels à communications lancés par les groupes de l'IFLA pour intervenir dans les réunions satellites (25 réunions satellites, dont 6 à Lyon, 8 à Paris, 4 dans d'autres villes françaises et 7 dans les pays voisins, Allemagne, Irlande, Italie, Royaume-Uni, Suisse) et les sessions du Congrès. Les communications sont le moyen de valoriser une réussite de votre établissement. Elles peuvent être prononcées en français.

## > Intervenir, candidater

Vous pouvez consulter des exemples de communications présentées par des professionnels français au Congrès de Singapour 2013 :

- S'inscrire au Congrès de Lyon : [www.cfibd.fr/Inscriptions-prix-et-procedures.html](http://www.cfibd.fr/Inscriptions-prix-et-procedures.html)
- Tarifs : <http://conference.ifla.org/ifla80/registration-fees>

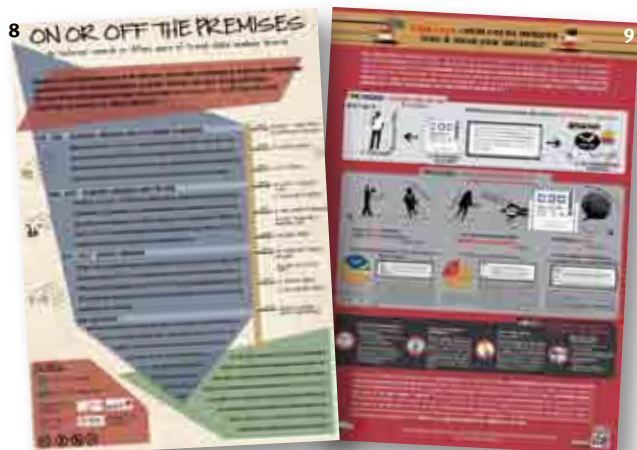
## Ses missions

- Représenter et promouvoir les intérêts des bibliothèques, des services d'information et des usagers.
  - Être le porte-parole des professionnels, des bibliothèques et de l'information dans le monde entier.
- Pour prendre connaissance des activités et des groupes : [www.ifla.org/FR/activities-and-groups](http://www.ifla.org/FR/activities-and-groups)









8. *On or off the premises: An historical regards on fifteen years of French digital academic libraries*, Raphaëlle Bats et Benoît Epron (Enssib). Singapour 2013 – 9. *Data Logs*, Arnaud Mak Yuen, Grégoire Mochulpich, Thibault Mahé, Emeline Mercier, Mathilde Combet (Masters Enssib). Singapour 2013.

qui le porte. Sachez que différents logiciels peuvent être utilisés : indesign, photoshop, illustrator... et même powerpoint.

• **Pour vous aider**<sup>6</sup>, un support de cours a été réalisé par Raphaëlle Bats (Enssib)<sup>7</sup> et des sites<sup>8</sup> (en anglais) proposent textes, diaporamas, pdf sur la réalisation de posters scientifiques.

Une formation sur les posters, organisée par Médiat Rhône-Alpes, se tiendra en janvier 2014 à Lyon.

Danielle CHANTEREAU  
et Ioana-Camelia ENESCU,  
équipe projet IFLA Lyon 2014

#### POSTERS

- Informations : [www.cfibd.fr/Posters.html](http://www.cfibd.fr/Posters.html)
- Appel à posters : <http://conference.ifla.org/ifla80/call-posters>
- Calendrier :
  - 3/02/2014 : date limite d'envoi du formulaire d'inscription (attention, aucun formulaire ne sera accepté après cette date).
  - Mars 2014 : l'IFLA informe les candidats de la décision de son Comité professionnel.
  - 18-19/08/2014 : présentation des posters par leurs concepteurs lors des « posters sessions ». Des documents complémentaires peuvent être distribués.

6. Les informations concernant la réalisation des posters sont extraites du blog de Raphaëlle Bats (Enssib) : <http://cricreurspublics.blogspot.fr/search/label/posters>

7. Disponible sur <http://fr.slideshare.net/knitandb>

8. [www.cns.cornell.edu/documents/ScientificPosters.pdf](http://www.cns.cornell.edu/documents/ScientificPosters.pdf) ; [www.stanford.edu/group/blocklab/dos%20and%20odonts%20of%20poster%20presentation.pdf](http://www.stanford.edu/group/blocklab/dos%20and%20odonts%20of%20poster%20presentation.pdf) ; [http://my.aspb.org/members/group\\_content\\_view.asp?group=72494&id=100256&CFID=1681058&CFTOKEN=78289139](http://my.aspb.org/members/group_content_view.asp?group=72494&id=100256&CFID=1681058&CFTOKEN=78289139) ; <http://colinpurrington.com/tips/academic/posterdesign>

#### UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE : LE TREND REPORT

En août 2013, l'Ifla a rendu publique une plate-forme web intitulée *Ifla Trend Report*. Ce « rapport ifla des tendances »<sup>1</sup> est un ensemble de ressources portant sur les grandes tendances actuelles et prévisibles sur les 5 à 10 années à venir dans des domaines non directement liés aux bibliothèques – économique, social, démographique, politique, technologique, éducatif, etc. – mais pouvant les affecter indirectement. L'objectif de l'Ifla est de fournir à ses membres des éléments de contexte et de réflexion leur permettant de nourrir leurs propres analyses et orienter leur positionnement stratégique en conséquence.

Le rapport identifie cinq tendances principales :

- les nouvelles technologies vont à la fois élargir et limiter le nombre de personnes ayant accès à l'information ;
- l'éducation en ligne va démocratiser et bouleverser l'apprentissage au niveau mondial ;
- les frontières du domaine privé et de la protection des données seront redéfinies ;
- de nouvelles voix et groupes se feront entendre au sein de sociétés hyper-connectées ;
- l'environnement global de l'information sera transformé par les nouvelles technologies.

Sous ces cinq thèmes sont évoqués : les compétences informationnelles ; la tension entre propriété intellectuelle et innovation technologique ; la généralisation de l'accès nomade à l'information ; le développement de la pédagogie en ligne et à distance ; l'importance croissante de l'éducation tout au long de la vie ; la situation des données privées et l'ouverture des données publiques ; l'impact des réseaux sociaux ; les mouvements migratoires ; l'apparition de nouveaux acteurs commerciaux majeurs dans les pays du Sud ; etc.

L'*Ifla Trend Report* est outil mis au service de la communauté professionnelle : il ne sera une réussite que si celle-ci s'en empare de manière volontariste.

Frédéric BLIN, trésorier de l'Ifla, [frederic.blin@bnu.fr](mailto:frederic.blin@bnu.fr)

1. <http://trends.ifla.org>



Congrès Mondial des Bibliothèques  
et de l'Information  
80<sup>e</sup> Conférence et Assemblée  
générale de l'IFLA  
16-22 août 2014 Lyon

Téléchargez la plaquette de présentation du congrès :  
[conference.ifla.org/ifla80/](http://conference.ifla.org/ifla80/)

Facebook : WLIC IFLA Lyon 2014  
[www.cfibd.fr/IFLA-2014-A-LYON.html](http://www.cfibd.fr/IFLA-2014-A-LYON.html)  
Twitter : #wlic2014



## LES BIBLIOTHÈQUES EXPOSENT

Cette rubrique signale régulièrement les expositions proposées en bibliothèques, prochaines et en cours, sur tous sujets et tous types de documents. Merci d'envoyer vos informations 3 mois au moins avant leur inauguration à Nicole Picot : [npicot@abf.asso.fr](mailto:npicot@abf.asso.fr) N'oubliez pas non plus d'envoyer vos catalogues et publications associées à ces expositions à la rédaction pour notre rubrique « Les bibliothèques éditent » dans « Notes de lecture ».



**06** : Antibes, Méd. Albert-Camus, « *Promenade au fil des ours* » (03/12-11/01) ; Nice, Méd. Louis-Nucéra, « *Morini, l'œuvre gravé* » (30/11-03/02) ; Villeneuve-Loubet, Méd., « *Expositions de Noël* » (03/12-28/01). – **13** : Aix-en-Provence, Cité du livre, « *Albert*

*Camus, citoyen du monde* » (05/10-15/01). – **17** : La Rochelle, Méd. Michel-Crèpeau, « *Bruce Krebs, sculptures et dessins* » (04/11-01/02) ; Puilboreau, Méd., « *La géométrie de papier* » (03/12-24/01) ; Saintes, Méd. François-Mitterrand, « *La bande dessinée vue par Thomas Gosselin* » (03/12-11/01) ; Villeneuve-les-Salines, Méd., « *USA, l'aventure vers l'Ouest* » (09/10-11/01). – **21** : Dijon, Bib. La Nef, « *Papiers en volumes, Edith Nicot* » (03/12-01/02). – **31** : Toulouse, Méd., « *Ils sont fous ces animaux !* » (11/12-16/02) ; Méd. José-Cabanis, « *Z'avez pas vu Nino ?* » (02/11-16/02). – **33** : Jurançon, Méd. André-Labarrère, « *600 ans d'histoire et d'art du livre à travers les fonds patrimoniaux de la Médiathèque* » (17/01-15/03). – **34** : Béziers, Méd., « *Un amour de doudou* » (22/11-19/01) ; Montpellier, Méd. Émile-Zola, « *Vivre au XVIII<sup>e</sup> siècle, Diderot, l'Encyclopédie et le siècle des Lumières* » (16/10-16/01) ; « *Un art d'exception : reliures des années 1800-1940* » (21/10-17/01) ; Méd. Jean-Jacques-Rousseau, « *Les super héros débarquent à la Médiathèque* » (10/12-11/03) ; Méd. La Gare, « *Salon divers, édition 2014* » (20/01-31/01). – **38** : Grenoble, Bib. d'étude et d'information, « *Paroles de palette. Diodore Rahoult, 1819-1874* » (15/11-01/04) ; Bib. Kateb-Yacine, Artothèque, « *Blanc 77 et autres galéjades, photographies de Pierre Canaquier* » (12/12-25/01). – **42** : Roanne, Méd., « *Planète Bravo* » (03/12-01/02) ; Saint-Étienne, B.U., « *Les 20 ans de la Médiathèque de Tréfilerie* » (29/11-31/01). – **44** : Nantes, Méd. Jacques-



Demy, « *Lisa Bresner, les chemins d'une œuvre* » (30/10-02/03). – **51** : Reims, Bib. Carnegie, « *Sur les traces de Marcel Proust, la Champagne retrouvée* » (13/12-28/02). – **56** : Vannes, Méd., « *L'âme de la ville de Jean-Pierre Dupuich* » (08/02-28/02). – **58** : Nevers, Méd., « *Nevers, le retour de deux frères : Dominik et Guy Bellout exposent au Palais Ducal et à la Médiathèque* » (29/11-18/01). – **59** : Tourcoing, Méd. André-Malraux, « *Opus Incertum, Pierre-Yves Brest* » (14/11-11/01) ; Valenciennes, Bib. des Jésuites, « *Lignes, rythmes, images, couleurs. De Fanal à la donation Schweizer* », (15/12-31/01). – **67** : Bischheim, Méd., « *Franck Vogel. Les Bishnois, écologistes depuis le XV<sup>e</sup> siècle* » (11/01-23/02) ; Eckwersheim, Méd., « *Les monstres* » (06/01-

03/03) ; Eschau, Méd., « *Mon énergie de Tomi Ungerer* » (06/01-01/02) ; Illkirch-Graffenstaden, Méd. sud, « *La biodiversité c'est la vie !*

(21/01-22/02) ; Oberhausbergen, Méd., « *Ambiances et fêtes d'hiver* » (19/12-25/01) ; Sélestat, Méd., « *Féerie. Sandrine Rabouan* » (10/12-18/01) ; Strasbourg, Méd. André-Malraux, « *Vu, lu, un abécédaire farfelu* » (11/10-15/02). – **68** : Colmar, Bib. Europe, « *Œuvres de Vladimir Skoda* » (07/11-21/01) ; Mulhouse, BM, « *Marrakech : la Medina. Photographies de Paul*



Kanitzer » (30/11-18/01). – **69** : Lyon, Bib. du 2<sup>e</sup> arr., « *La fabrique de la ville, confluences 19-20<sup>e</sup> siècles* » (12/11-25/01) ; Bib. du 7<sup>e</sup> arr. Guillotière, « *Expositions d'images du film Gus* » (26/11-15/01) ; Bib. du 7<sup>e</sup> arr. Jean-Macé, « *Il était une fois les transports à Lyon, en quelques clichés* » (07/01-01/02) ; Bib. Part-Dieu, « *Une fabrique de l'innovation ; 3 siècles de révolutions industrielles en Rhône-Alpes* » (16/01-01/03). – **75** : Paris, Bib. des Arts décoratifs « *Photographies du Mont Saint-Michel par Émile-Louis Durandelle, 1839-1917* » (26/02-30/04) ; Billipo, « *eXpionnage, les espions se livrent* » (15/11-24/03) ; BnF, François-Mitterrand, « *Bourse du talent 2013* » (19/12-23/02) ; « *Carolyn Carlson. Écriture en mouvement* » (10/12-26/01) ; « *Les Trente Glorieuses. Dessins de Gus et Tetsu* » (25/02-30/03) ; « *Verdi, Wagner et l'Opéra de Paris* » (17/12-16/03) ; BnF, Richelieu, « *Anders Petersen (photographies)* » (13/11-02/02). – **79** : Échiré, Méd. Ernest-Pérochon, « *Petits tours du monde en récits* » (20/01-15/02) ;

Méd. Louis-Perceau, « *Moi, mes souliers* » (12/03-29/03) ; Méd. Pierre-Moinot, « *Charlotte Delbo, une mémoire à mille voix* » (14/01-01/02). – **82** : Montauban, Méd., « *Babar, bricoleur de bonheurs, Jacques Chaubard* » (13/11-01/03). – **83** : Cavalaire-sur-mer, Méd., « *Loup, qui es-tu ? Sculptures de Liliana Amic. Photographies de Patrick Blin* » (13/10-11/01). – **87** : Limoges, BFM Centre-ville, « *Oiseaux du Limousin, un siècle d'ornithologie* » (23/11-11/01). – **92** : Rueil-Malmaison, Méd., « *Le Nil, fleuve roi, Atim Ghanim, Ahmed El Tahir, Islam Zian-Alabden, Serge Marcel, François de Verdière* » (17/12-01/02). – **93** : Aubervilliers, Méd. Saint-John-Perse, « *Pas si bêtes, Bruno Heitz* » (15/10-15/01) ; Bobigny, Bib. Elsa-Triolet, « *Voyage, Claudine Doury* » (06/02-15/03) ; Montreuil, BM, « *Lumières sur le XVIII<sup>e</sup> siècle* » (05/12-25/01) ; Pierrefitte-sur-Seine, Méd. Jacques-Duclos, et Stains, Méd. Temps libre, « *Mémoires de héros, Bruno Heitz* » (16/10-25/02) ; Villetaneuse, Méd. Jean-Renaudie, « *Mémoires de héros de Bruno Heitz* » (15/10-15/01). – **95** : Cergy-Pontoise, Méd. Stendhal, « *Les 5 saisons* » (07/01-31/01).



\* : itinérante ; C : catalogue ; P : publication.

## Les bibliothèques dans le monde



Sophie Poirier, Claude Chambard, Geneviève Rando, *Comment la parole...* [Histoires de lecteurs], L'Ire des marges, coll. « Cousu main », 2013, 84 p., 18,5x12 cm à l'italienne, ISBN 979-10-92173-03-1

« Il paraît que nous ne lisons plus, différentes enquêtes nous le disent. Or, près de chez moi, de nouvelles médiathèques voient le jour. » Ce constat paradoxal est à l'origine de ce petit livre qui, avant de prendre forme, originale, de cinq cahiers assemblés par un fil de coton rouge et disposés à l'italienne sous une couverture fermée par un rabat aimanté, fut d'abord un projet théâtral en trois étapes : une enquête de terrain, l'élaboration de trois textes à partir de la matière recueillie ressaisie par trois écrivains, leur mise en scène et en musique. Sophie Robin et le Collectif Jesusnoirdemonde ont donc mené cette expérience auprès des usagers et des personnels de cinq médiathèques de la banlieue bordelaise : à Bassens (méd. François-Mitterrand), Cenon (méd. Jacques-Rivière), Floirac (méd. Roland-Barthes et M270) et Lormont (méd. du Bois-Fleuri). L'enquête proprement dite portait sur la bibliothèque et le métier de bibliothécaire, le partage de la lecture, le rapport aux auteurs, les us et coutumes de lecture, et les souvenirs de lecture. Elle se concluait sur cette angoissante question : « Et si vous ne lisiez plus ? » Les résultats de la moisson ont impressionné les auteurs : « Je ne m'atten-

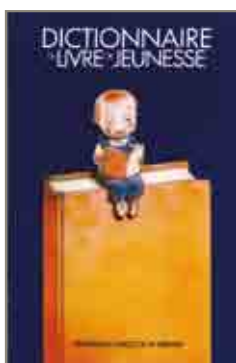
dais pas à une telle richesse, a confié l'un d'eux, de l'intimité, de l'humour, de l'émotion... » Qu'on en juge : ce ne sont pas moins de 400 pages récoltées auprès de 100 personnes qui ont été livrées à Sophie Poirier, Claude Chambard et Geneviève Rando<sup>1</sup> – qui ont respectivement plutôt commenté (*Le lecteur dit...*), monté (*Il fait bleu*), fabulé (*Le port de Byblos*) – pour inspirer des « textes à dire » encore enrichis par l'apport d'un univers musical et sonore confié à Serge Korjanewski. *Comment la parole...*, ainsi devenu spectacle complet, a été créé lors du festival PanOramas les 29 et 30/09/2012.

La parole, elle, court, de bouche en bouche, comme les livres passent de main en main. On y entend les bruits du monde, les humeurs des uns et des autres. Toutes ne sont pas apaisées. Sophie Poirier, souffle en aparté : « C'est gnangnan les lecteurs quelquefois. » Chambard rapporte des propos qui font écho directement au thème de notre dossier : « En fait, elle et grande votre médiathèque mais il n'y a rien pour les vrais lecteurs dedans. C'est pour les intellos tout ça. & avec nos impôts en plus (...) En plus on se croirait dans un supermarché. Vous n'êtes pas près de me revoir. & qu'est-ce que vous êtes mal aimable, j'en parlerai au maire, vous savez j'ai le bras long. » *Comment la parole...* tourne en France depuis 2012 et peut s'adapter techniquement à toutes les bibliothèques...

Pierre DANA

1. Un choix qui ne doit rien au hasard : Sophie Poirier a écrit un roman mettant en scène des libraires (*La librairie aimée*, Ana éd., 2008) ; Claude Chambard connaît intimement le métier de bibliothécaire, même s'il ne l'exerce pas ; Geneviève Rando a déjà mené un travail similaire d'écriture à partir de paroles recueillies auprès de patients et de soignants d'un hôpital qui fut porté à la scène (*Ah ça, je vais l'écrire*).

## Boîte à idées, boîte à outils



Isabelle Nières-Chevrel, Jean Perrot (dir.), *Dictionnaire du Livre de jeunesse*, Éd. du Cercle de la Librairie, 2013, 1008 p., 25x17,5 cm, 826 ill. coul., ISBN 978-2-7654-1401-8

Le *Dictionnaire du Livre de jeunesse* tant attendu des amateurs, des bibliothécaires et des chercheurs est enfin paru. Grâce à la volonté de deux universitaires de renom, Isabelle Nières-Chevrel et Jean Perrot, tous deux professeurs émérites de littérature

comparée et grands spécialistes de la littérature de jeunesse, la France se dote enfin, à l'instar des pays anglo-saxons qui disposent d'outils de cette nature depuis quelques années déjà, d'un ouvrage de référence dans le domaine du livre de jeunesse. Paru il y a presque quarante ans, le dernier ouvrage d'envergure reste le *Guide de la Littérature pour la jeunesse* de Marc Soriano publié chez Flammarion en 1975. Des dictionnaires ont

été publiés depuis mais ils sont souvent limités dans le temps comme le *Dictionnaire des écrivains français pour la jeunesse*, 1914-1991 de Nic Diament (1993) ; ou limités dans l'espace comme le *Dictionnaire des auteurs de jeunesse de Bretagne* de J. et B. Le Nail (2001) ; ou encore centrés sur les illustrateurs : *Guide des illustrateurs du livre de jeunesse français* de D. Escarpit et C. Lapointe sous la direction de H. Zoughébi (1988).

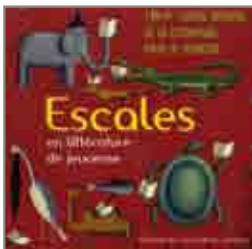
Dans une forme accessible au plus grand nombre, le *Dictionnaire* présente la synthèse des savoirs considérables produits ces dernières décennies. La volonté des directeurs de l'ouvrage de s'entourer des meilleurs connaisseurs du domaine a fait que pas moins de 133 universitaires et spécialistes du livre et de la culture d'enfance ont été sollicités pour rédiger les 1034 notices. De l'entrée « abécédaires » à « Zozo la Tornade », en passant par « Brun-Cosme, Nadine », « Fombelle, Timothée de », et « Pinchon, Joseph »..., les notices portent majoritairement sur les écrivains et les illustrateurs. Elles n'oublient pas les maïsons d'édition et leurs collections, ni la presse enfantine. De



plus, 74 articles thématiques complètent l'ensemble afin de « pallier l'émiettement » provoqué par la juxtaposition des notices. Ces articles encyclopédiques balaient quatre domaines de réflexion : la fabrication du livre (« livres animés », « typographie »...), l'invention des genres (« romans d'aventures », « robinsonnades »...), les modalités d'écriture (« traduction », « parodie »...) et les institutions (« bibliothèques », « prix littéraires »...) sans oublier la culture qui précède ou prolonge la lecture (« jeu », « chanson », « marionnettes », « multimédia »...). De dimensions plus importantes, ces entrées permettent une approche historique éclairant l'évolution du livre de jeunesse. Citons encore : « discours critique », « documentaire historique », « discours scientifique et technique », « l'Art pour enfant », « collection »... Quelques entrées par titre ont été gardées quand l'œuvre est plus célèbre que son auteur (« *Fantômette* » → « Georges Chaulet »...). Quelques romans scolaires (*Le Tour de la France par deux enfants* de G. Bruno) ont aussi été retenus.

Sous titré *La littérature d'enfance et de jeunesse* en France, le dictionnaire ne se limite pas à la littérature de jeunesse écrite en français par des Français et fait une part à l'étranger. Comment en effet ignorer Fédor Rojankovsky, les frères Grimm, Lewis Carroll ou encore Maurice Sendak ou J. K. Rowling... dont les œuvres sont devenues des classiques chez nous ? Les concepteurs de l'ouvrage soulignent l'originalité du travail des contributeurs par l'attention portée aux conditions de réception de ces œuvres.

De même figurent des auteurs qui sont surtout connus par la littérature générale. On peut citer Paul Éluard, Jacques Roubaud, Walter Scott ou Victor Hugo... Certaines de leurs œuvres, souvent remaniées, sont devenues elles aussi des classiques de l'enfance.



BnF/Centre national de la littérature pour la jeunesse (CNLJ) (coord. Aline Eisenegger), *Escalaes en littérature de jeunesse*, nouvelle éd. revue et augmentée, Éd. du Cercle de la librairie, 2013, 528 p., ill., ISBN 978-2-7654-1405-6

Il faut saluer avec la troisième livraison d'*Escalaes*, « revue et augmentée » six ans après la précédente édition, l'outil indispensable aux bibliothécaires Jeunesse (et à toute personne intéressée par le sujet : parents, sociologues, bibliophiles...) pour se repérer dans une production pléthorique que son inventivité et son dynamisme ont rendue fort touffue. Avec ses 4520 notices, soit 585 de plus qu'en 2007, autant dire que cette immersion totale dans un bain de jouvence confinerait à une expérience « océanique », n'était la forte tendance actuelle de la littérature Jeunesse à vouloir rejoindre les dures réalités auxquelles elle avait pu autrefois opposer une merveilleuse alternative.

L'ouvrage est découpé en 12 sections : livres d'images ; livres tactiles et braille ; comptines, chansons poésie ; contes ; théâtre ; histoires courtes ; romans ; BD, comics et mangas ; jeux vidéo ; documentaires ; francophonie ; magazines pour la Jeunesse. Certaines sont nouvelles (livres tactiles et braille) ;

Si la part consacrée à la production contemporaine est la plus importante, la dimension historique est présente. Les récents travaux concernant le XIX<sup>e</sup> s. et ceux remontant au XVIII<sup>e</sup> s., aux prémices de la littérature d'enfance, sont pris en compte. Des entrées sont consacrées à Perrault, Fénelon, Mme Le Prince de Beaumont, Mme de Genlis, Berquin...

Les écrivains et illustrateurs ont été choisis en raison de l'importance et de la valeur de leur œuvre. Toutefois les éditions populaires et de la culture de masse (« Hemma », « Les deux Coqs d'or »...) n'ont pas été oubliées. Des indications biographiques et bibliographiques choisies pour leur accessibilité sont mentionnées.

De plus, le *Dictionnaire* compte 826 images, – des reproductions de couvertures, des illustrations marquantes, des doubles-pages – qui invitent au feuilletage et à un parcours visuel du volume. Ces images ont été choisies avec un parti pris revendiqué : leur juxtaposition dessine « comme en pointillé une histoire de l'esthétique du livre pour la jeunesse de l'Ancien Régime à aujourd'hui ».

Signalons pour conclure la belle et attirante première de couverture du *Dictionnaire* illustrée par Jean Claverie : on y voit un jeune enfant au large sourire plongé dans sa lecture et juché sur un énorme livre – un dictionnaire ? – lumineux comme un soleil dans un ciel sans nuage.

Christa DELAHAYE

NB : Nous remercions Christa Delahaye et Annick Lorant-Jolly pour nous avoir autorisés à reprendre cette note de lecture parue dans *La Revue des livres pour enfants*, n° 274 (janvier 2014).

pour d'autres, leur contenu a été profondément renouvelé (de 60 à 80 % est-il dit), tant le paysage de l'édition Jeunesse est en évolution constante (le théâtre, les « histoires courtes »). Le chapitre « jeux vidéo » a été entièrement refondu, ainsi que celui sur la Francophonie qui a bénéficié des nouveaux partenariats du CNLJ. En sept ans, l'essor de l'édition numérique a rendu nécessaire le signalement des versions *online* des magazines Jeunesse. Enfin, côté pratique, il a été procédé au regroupement des comptines, des chansons et de la poésie. L'offre éditoriale ainsi minutieusement cartographiée, le sens de son évolution est encore décrypté par les chapitres qui introduisent chacune de ces sections.

Complétée d'une bibliographie et de presque 100 p. d'index, par auteurs et par titres, bien sûr, mais aussi – bibliothécaires obligent – par mots-sujets établis d'après la liste d'autorité matière Rameau « adaptée », cette somme couronne non pas seulement le travail d'une équipe de spécialistes, mais le fruit du patient labeur sur lequel celui-ci repose, produit année après année par l'ensemble du réseau d'informateurs et de collaborateurs de *La revue des livres pour enfant* – bibliothécaires, enseignants, formateurs, libraires... Une somme qui fait honneur à l'ensemble de ce réseau de professionnels dévoués.

Philippe LEVREAUD





*Livres faits par des artistes & livres d'artiste* [1], Atelier Vis-à-vis éditions, 2012, 96 p., 30x21,5 cm à l'italienne, ill., ISBN 2-910773-40-X ; *Livres d'artistes & artistes du livre*, 2, Atelier Vis-à-vis éditions, 2013, 88 p., 30x21,5 cm à l'italienne, ill., ISBN 2-910773-32-9



Pour bien des bibliothèques, les livres d'artistes constituent tout à la fois une tentation et un ensemble

de problèmes – budgets, acquisition, prêt, valorisation<sup>1</sup> –, souvent résolus par la passion et l'engagement personnel de bibliothécaires conquis par la démarche et les objets dans lesquels ils trouvent une manière séduisante de se relier à la création contemporaine – et peut-être de compenser, symboliquement, les achats de *best-sellers* en exemplaires multiples.

Sis à Marseille, l'Atelier Vis-à-vis<sup>2</sup> est tout à la fois une maison d'édition, un atelier de création et d'initiation et un conservatoire (presses, outil, techniques). Mais il se soucie également de la promotion du livre d'artiste, par la création d'un salon dès 1997, le « Book Project International », prolongé depuis 2000 par une démarche d'acquisition qui ne se limite pas à l'achat de coups de cœur mais se soucie de constituer un fonds représentatif de la diversité foisonnante de ce domaine éditorial. La constitution du Fonds international du livre d'artiste contemporain (Filac) est une manière de réponse aux lacunes des collections institutionnelles, trop rarement exposées. 700 ouvrages ont ainsi été réunis en provenance d'une vingtaine de pays. La publication en cours d'une série de trois livres, dont seuls les deux premiers ont paru à ce jour,

visite cette collection en l'abordant sous l'angle national : chacun des livres de la collection y est présenté, souplement replacé dans son contexte. Les deux responsables de l'Atelier se sont partagé la tâche : dans le premier volume, Emès-Manuel de Matos présente les fonds italiens, hongrois et britannique, et Danielle Ubeda a ressaisi dans le deuxième la production d'artistes américains, japonais et suisses. Deux ensembles de textes qui, plutôt que de partir d'un point de vue théorique sur le livre d'artiste, s'efforcent au contraire de dégager empiriquement et *a posteriori* les lignes-force et la cohérence de la collection. Ces articles abondamment illustrés, ne représentent qu'une moitié de chaque publication ; ils sont complétés par une « invitation spéciale » dans chacun des volumes. « La jeune création » est à l'honneur du premier, qui offre un fort intéressant parcours de découverte dans 17 établissements d'enseignement et écoles d'art dévolus au livre d'artiste dans cinq pays (États-Unis, Grande-Bretagne, Italie et Russie). Là, se trame une partie de l'histoire à venir, et il est révélateur de pouvoir comparer les positionnements et pratiques de chacune de ces écoles qui s'appuient sur les traditions et filiations locales : à Venise, sur une longue histoire de l'art du livre ; à Moscou, sur l'étude des avant-gardes (suprématisme, constructivisme) ou des miniatures byzantines ; aux États-Unis et en Angleterre, en confrontation avec l'art numérique et le multimédia. Dans le deuxième volume, c'est la Roumanie qui fait l'objet d'une surprenante et riche investigation, introduite par Matéi Visniec<sup>3</sup> qui pointe notamment comment l'influence de Fluxus a relayé la déflagration artistique de la « génération 80 ».

Pierre DANA

1. *Bibliothèque(s)* a consacré à ces problèmes un dossier « Livre d'artiste » (n° 10, août 2003).

2. [www.ateliervisavis.com](http://www.ateliervisavis.com)

3. Cf. *Bibliothèque(s)*, n° 61, pp. 51-53.

## Premiers pas



*Charles Baudelaire le musicien*, Universal music, 480 846 1, 2013, livre (40 p.) +3 cd (3h31') / *Marcel Proust le musicien*, 476 769 3, 2011, (32 p. + 2cd) / *Stefan Zweig le musicien*, 480 671 0, 2012, (40 p. + 3 cd).



Rien n'est plus délicat que de pointer sans l'écraser cette fleur délicate née de la rencontre réelle et fantasmée entre deux dimensions de l'imaginaire. Une constellation d'écrivains s'est constituée autour de cette « chasse subtile », et l'idée de lui consacrer une collection de livres-disques a donné naissance à l'une

de ces créations éditoriales qui, de loin en loin, font date. Ces objets sont certes tout désignés pour créer la nécessaire *disposition* à éprouver ce qui s'évanouit devant la démonstration, à condition de faire danser l'intelligence avec l'érudition. En trois livraisons dont ce *Baudelaire* est le dernier paru (après un *Proust* et un *Zweig*), cette

collection réussit ce pari en laissant à leurs concepteurs la libre interprétation de son cadre et de son principe. Un texte (et sa trad. anglaise) aborde la question du rapport de l'écrivain à la musique en la recentrant dans l'œuvre et la biographie (*Proust*), le cadre historique (C. Merlin pour *Zweig*), mais il peut prendre la forme d'un véritable essai, remarquable de précision et de concision (S. Barsacq pour *Baudelaire*) ; un cahier d'images porte ici l'accent sur l'intimité ou se fait, là, plutôt documentaire ; quant à la sélection musicale, le format généreux de 2 ou 3 cd permet d'esquisser un large panorama musical (vaste perspective, mais très allusive pour *Zweig*), comme un contrepoint très précis (*Proust* et *Baudelaire*), mêlé pour ces deux derniers de textes lus. La sélection est de parfaits connaisseurs, les interprétations de premier plan, recherchées et parfois « historiques » (un bonus de taille pour *Zweig* : l'intégrale de *La Femme silencieuse* par K. Böhm, Salzbourg 1959), et les lectures magistrales (Irène Jacob, Romane Bohringer, Michaël Lonsdale ou Didier Sandre). Un *must* taillé sur mesure pour nos spécialistes de la médiation.

P.-L. RENOÜ

Vient de paraître :

# Mémento du bibliothécaire

3<sup>e</sup> édition revue et augmentée



Rédigé par :

**Béatrice Coignet**, *Conservateur territorial, Cité du livre, Aix-en-Provence*

**Lionel Dujol**, *Médiathèques du Pays de Romans*

**Jean-François Jacques**, *Conservateur territorial, consultant*

**Catherine Picard**, *Bibliothécaire territoriale, Bibliothèque départementale de prêt des Bouches-du-Rhône*

Tout ce qu'il faut savoir sur les bibliothèques, à l'usage des aspirants bibliothécaires comme des professionnels, débutants ou non. Les uns y trouveront exprimées les notions de base, les autres un rappel synthétique de ce qu'ils savent et de ce qu'ils ont oublié.

Typologie des établissements, inscription dans leur cadre institutionnel, missions, organisation, présence et ressources en ligne, budgets, gestion, aménagement, collections, publics, animations, partenariats et réseaux professionnels... tous ces aspects sont ici liés : la bibliothèque est exposée et étudiée comme un organisme vivant au sein de son milieu.

## Sommaire

- Préface, *Anne Verneuil*
- Les publics des bibliothèques
- Les missions des bibliothèques de lecture publique

### Le cadre institutionnel des bibliothèques

- Les administrations centrales
- Typologie des bibliothèques

### La bibliothèque et le numérique

#### La collection

- Typologie des documents
- La politique documentaire, déontologie et méthode
- Le circuit et le traitement du document
- Le catalogage et les accès
- La cotation et l'indexation
- Les ressources numériques

### L'accueil, l'animation et les partenariats

- L'accueil, la communication et les services
- L'animation
- Les partenariats, les réseaux, la coopération

### La gestion et l'organisation

- Construction et gestion des espaces
- Notions de gestion budgétaire
- Notions de gestion des ressources humaines
- Notions d'évaluation

### Réseaux professionnels et outils collaboratifs

- Les associations professionnelles
- Les outils collaboratifs

### Annexes

- Quelques chiffres-clés pour fonctionner
- Code de déontologie de l'ABF
- Bibliographie
- Quelques sites professionnels

ISBN : 978-2-900177-38-9  
180 p. Prix TTC : 32 €  
Diffusion : ABIS

# Plongez dans l'actualité de la FPT avec La Gazette



Décentralisation, fonctionnement du fonds de péréquation, problématiques « environnement » et « accessibilité » mais aussi décryptage des derniers textes juridiques, évolution de votre statut et de votre carrière.

Le système bi-media de la Gazette vous accompagne au plus près de vos préoccupations quotidiennes et vous éclaire sur les grandes réformes.

## La Gazette c'est :

**Chaque semaine**  
l'hebdo avec son supplément.



**Chaque jour**  
le Quotidien en ligne.



**En permanence**  
l'accès libre à tous les services du Pack Internet sur [www.lagazette.fr](http://www.lagazette.fr)



Plus de **56%** de réduction

## Bulletin d'abonnement

À retourner à La Gazette des Communes « Service Diffusion » - case 32 - 17 rue d'Uzès - 75108 PARIS Cedex 02

EG00F

Choisissez la formule qui vous convient :

**Oui**, je m'abonne à titre personnel pour **1 an** au **PACK PRO** de La Gazette au prix de **195 €** au lieu de ~~278 €~~<sup>(1)</sup> (prix normal de l'offre).  
souscrit par une collectivité, société ou organisme

**Oui**, je m'abonne à titre personnel pour **1 an** au **PACK PERSO** de La Gazette au prix de **121 €** au lieu de ~~278 €~~<sup>(1)</sup> (prix normal de l'offre).  
envoyé à l'adresse personnelle et réglé par paiement personnel

Mon abonnement comprend :

48 numéros de La Gazette + les suppléments (guides ou cahiers) + le quotidien en ligne + l'accès libre au Pack Internet (s'inscrire sur [www.lagazette.fr](http://www.lagazette.fr)).

(1) Vous pouvez acquérir séparément chacun des numéros de la Gazette pour 5,80€ prix de vente au numéro. Offre valable en France métropolitaine jusqu'au 15 novembre 2013. Etranger et DOM TOM : nous consulter. Conformément à la loi du 06/01/1978, vous pouvez accéder aux informations vous concernant, les rectifier et vous opposer à leur transmission éventuelle en écrivant au Service diffusion.

Mon règlement par :

- Mandat administratif à réception de facture. Je souhaite recevoir une facture acquitée   
 Chèque personnel bancaire ou postal ci-joint à l'ordre de La Gazette des Communes.  
 Carte bleue : \_\_\_\_\_  
 Date d'expiration : \_\_\_\_\_ Cryptogramme\*\* : \_\_\_\_\_

\*\*Ce sont les 3 derniers chiffres inscrits au dos de votre carte sur la bande de signature.

Date et signature obligatoires :

M.  Mme  Mlle  
 Nom \_\_\_\_\_ Prénom \_\_\_\_\_  
 Établissement/Collectivité \_\_\_\_\_  
 Service/Fonction \_\_\_\_\_  
 Adresse personnelle \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Code Postal \_\_\_\_\_ Ville \_\_\_\_\_  
 Tél. \_\_\_\_\_ Télécopie \_\_\_\_\_  
 E-mail \_\_\_\_\_