

La bibliothèque municipale face aux fluctuations financières

Par Latifa LIMAM

Thèse de doctorat en En Sciences de l'Information et de la Communication

Dirigée par Jean-Michel SALAÜN

Thèse présentée et soutenue publiquement le 29 juin 2004

Devant un jury composé de : Jean-Michel SALAÜN, Professeur des universités, ENSSIB de
Villeurbanne Stéphane OLIVESI, Professeur de l'Université Lyon 2 François PICHAULT, Professeur
de l'Université de Liège Guy SAEZ, Directeur de recherche au CNRS Bertrand DE QUATREBARBES,
Expert de l'Institut International de l'Administration Publique

Table des matières

..	1
Remerciements . .	3
Résumé .	5
Summary . .	7
Introduction générale . .	9
Contexte général . .	9
Problématique . .	11
Les bibliothèques municipales : champ d'étude et source d'hypothèses .	13
Méthodologie . .	14
Première partie : Bibliothèques municipales réalités et modèle . .	19
Chapitre 1 : Les bibliothèques municipales : évolution et bilan . .	19
1- Eléments de définition . .	19
2- Budget et financement . .	20
3- Historique .	21
4- Les années 90 : paysage interne des BM et constat d'insuffisance .	22
Conclusion . .	28
Chapitre 2 : Bibliothèques et tutelles : Discours et réalités budgétaires . .	29
1- La place de la bibliothèque dans la politique municipale . .	30
2- Les logiques et les raisons guidant l'action municipale . .	31
Conclusion . .	38
Chapitre 3 : Les BM et les réalités budgétaires .	38
1- Les budgets : Evolution et réalités . .	38
2- Evolution budgétaire : évaluation et raisons .	42
Conclusion . .	50
Chapitre 4 : Bibliothèques et Modèles .	51
1- l'approche de l'économie industrielle . .	51

2- l'approche de l'économie de service .	53
3- Quelle peut être alors la représentation de la bibliothèque ? .	55
4- L'environnement externe d'une bibliothèque . .	59
Deuxième partie : Fluctuation budgétaire et choix managériaux .	65
Chapitre 1 : Le management public et les bibliothèques .	65
Introduction .	65
1- Le management public : Définition et spécificités .	66
2- L'insertion du management dans les bibliothèques . .	69
3- Les bibliothèques municipales des villes moyennes et les pratiques managériales .	81
Conclusion . .	89
Chapitre 2 : Fluctuation budgétaire et solutions internes .	90
1- La préparation du budget .	91
2- Les solutions internes et la fluctuation du budget .	92
Conclusion . .	105
Chapitre 3 : La tarification . .	106
1- Origines et évolution de la décision tarifaire .	107
2- L'application de la tarification dans les BM en France .	109
3- La tarification entre le oui et le non, entre le politique et l'économique . .	113
4- La démarche d'une décision tarifaire : pourquoi et comment ? . .	116
5- La politique de tarification .	120
6- La tarification des services : réalités de terrain .	121
Conclusion . .	136
Chapitre 4 : Aides extérieures : entre le public et le privé . .	137
1- Les subventions de l'Etat . .	137
2- Les aides du secteur privé . .	140
3- Aides extérieures : Révélation du terrain . .	143
Conclusion . .	153
Chapitre 5 : La coopération interbibliothèques .	154

Introduction : .	154
1- Les bibliothèques et la coopération . .	155
2- Les réseaux inter-bibliothèques . .	157
3- Les apports de la coopération et des réseaux . .	160
4- La pratique de la coopération : espace communal et travail associatif . .	168
5- La coopération : objectifs et effets . .	177
Conclusion . .	182
Chapitre 6 : La sous-traitance . .	183
Introduction .	183
1- La sous-traitance et les bibliothèques . .	185
2- Le processus décisionnel d'une démarche de sous-traitance . .	199
3- La sous-traitance : Pratiques et objectifs . .	202
4- La sous-traitance : évaluation et effets .	207
5- La sous-traitance et la coopération .	217
Conclusion . .	219
Conclusion générale et conception d'outil d'aide à la décision .	221
1- Les conclusions de la recherche . .	221
1.1- Contexte et problématique de la recherche .	221
1.2- Les bibliothèques municipales : pratiques managériales et solutions de remaniement interne .	222
1.3- Les choix gestionnaires : limite et opportunité .	223
2- Elaboration et utilisation de l'outil .	227
2.1- Le recensement des questions . .	227
2.2- L'appréciation et l'évaluation des effets .	230
2.3- La pondération des effets . .	231
2.4 - L'interprétation des résultats .	232
Bibliographie . .	235
Webliographie . .	257
Annexes . .	259

Annexe 1 : Questionnaire et lettres d'accompagnement .	259
Annexe 2 : Guide d'entretien et lettres d'accompagnement . .	259
Annexe 3 : Dépouillement du questionnaire .	259
Annexe 4 : Evolution budgétaire de l'ensemble des bibliothèques municipales des villes moyennes de 1990 à 2000 .	260
Annexe 5 : Evolution budgétaire des bibliothèques concernées par l'enquête par entretien de 1992 à 2000 . .	278

Dédicaces En souvenir de mon père

Remerciements

Je tiens à remercier en tout premier lieu mon directeur de thèse, le professeur Jean-Michel Salaün, pour le suivi qu'il m'a accordé au cours de l'élaboration de ce travail.

Je tiens à remercier aussi Monsieur Laurent Querlioz pour son soutien et sa patience à me relire

Tous mes vifs remerciements vont également à l'ensemble des responsables politiques et professionnels pour le temps qui m'ont consacré.

Merci aussi à Monsieur François Rouet au Ministère de la culture, Monsieur Jean-Philippe LAMY, précédemment, à la DLL et Madame Christiane Pollin au CNL pour leur disponibilité et orientations.

Merci à Benoit, Brigitte, Claire, Claire Beslile, Françoise Lerouge et Christian Ducharme pour leurs conseil, et corrections.

Merci à l'ensemble du personnel de l'enssib

Enfin tous mes remerciement s'adressent aussi à mes amis

Résumé

Le secteur culturel est connu pour sa fragilité économique. Ainsi les bibliothèques, souvent les premières sacrifiées au nom de la contrainte budgétaire, rencontrent régulièrement des problèmes financiers avec lesquels elles doivent composer. Elles sont alors amenées à introduire des changements, à adopter de nouvelles approches et méthodes de gestion.

Nombreux sont les choix et les modes de gestion alternatifs qui se présentent aux décideurs. Ils peuvent opérer un repli et tenter de faire face aux changements budgétaires par des remaniements internes. Ils peuvent décider de tarifier les services pour assurer des rentrées financières. Ils peuvent aussi préférer se tourner vers l'extérieur : pour rechercher des aides, de nature financière ou autre; pour mettre en commun certains services et ressources avec d'autres organisations et donc pour coopérer ; ou encore pour confier en sous-traitance certaines tâches à une entité indépendante publique ou privée.

Notre enquête sur les bibliothèques françaises des villes moyennes montre que l'ensemble de ces choix gestionnaires est mis en œuvre. Les raisons sont multiples et varient d'une bibliothèque à une autre. Mais les décisions reposent rarement sur un raisonnement gestionnaire. Les outils et les démarches de management restent encore des concepts ambigus pour les professionnels. Pour nombre d'entre eux, il subsiste une inadéquation entre la culture et l'économie. Dès lors la façon de gérer leur établissement relève plus de l'intuition, du parti-pris, que d'une véritable rationalisation économique.

Sur la base de ce constat, ce travail se conclut sur la proposition de construction d'un outil d'aide à la décision qui permettrait aux décideurs de juger de l'opportunité réelle des choix qui s'offrent à eux dans le domaine de la gestion des bibliothèques.

Summary

The cultural sector is known for its economic fragility. Thus, being the first sacrificed because of the budgetary constraint, the libraries are regularly face financial problems with which they must adapt. Libraries have therefore to introduce changes, to adopt new approaches and methods of management.

Decision makers have many alternative choices and methods of management. They can either drawback and try to face the budgetary changes by internal rehandlings or they can decide to tariff the services to ensure of the financial re-entries. They can also prefer to seek financial and other kinds of assistance from outside ; to share certain services and resources with other organisations and thus to cooperate ; or to entrust in subcontracting certain tasks to a public or private independent entity.

Our investigation into the French libraries of the average cities (of 20 000 to 100 000 inhabitants) shows that all of these administrative choices are implemented. The reasons are multiple and vary from one library to another. But the decisions seldom depend on managerial reasoning. Managerial tools and actions still remain ambiguous concepts for the professionals. For a number of them, there remains an inadequacy between culture and economy. Consequently, the way of managing their establishment relies more on intuition, bias, than on a true economic rationalisation.

On the basis of this report, this work concludes on the proposal of the construction of a decision-making aid tool which would allow the decision makers to consider the real opportunity of the choices they have in the field of library management.

Introduction générale

Contexte général

Née à l'âge du manuscrit, comme un lieu de conservation des livres rares et précieux, destinée à une élite, la bibliothèque a évolué à travers le temps. Dépasant le simple lieu de conservation et d'accès à des documents du patrimoine, elle a accompagné l'apparition de l'imprimerie et par la suite celle de l'industrie du livre et de sa diffusion commerciale pour devenir aujourd'hui un lieu public, un lieu d'information et d'accès au savoir. Elle est chargée de rassembler des publications de toute nature qui s'étendent aussi bien du document du patrimoine qu'à celui de l'actualité, et ce en constituant des collections sur tous les supports d'informations, et en les traitant afin de les diffuser auprès d'un public large et diversifié.

La bibliothèque publique est en effet une institution de collecte et de transmission de l'information. Face à l'évolution des connaissances et des techniques de communication, elle ne pouvait donc pas se tenir à l'écart. Elle se doit de suivre l'évolution de la technologie de l'information, et de s'investir dans des techniques sans cesse en changement. Elle est de plus en plus entraînée dans une course sans fin afin de rester au diapason de l'innovation. En parallèle, elle est confrontée à des réalités économiques difficiles. Elle doit faire face à une forte pression résultant d'une augmentation permanente

des sources documentaires qui engendre de nouvelles attentes, de nouvelles pratiques de lecture et des exigences accrues, souvent difficiles à satisfaire vu l'augmentation des coûts et les sévères restrictions budgétaires qui accompagnent le secteur public depuis les années 70. Face à la nécessité de faire des choix, les budgets culturels sont de plus en plus menacés. Nombreux sont les auteurs qui ont signalé que le secteur culturel est le premier à être sacrifié au nom de la contrainte budgétaire. Ceci entraîne, dès lors, les bibliothèques publiques dans des perturbations financières avec lesquelles elles doivent composer. A partir de cette réalité, d'importantes questions économiques et managériales s'imposent aux bibliothèques. Pour pouvoir résister dans l'environnement économique et informationnel actuel, elles ne peuvent plus continuer à feindre d'ignorer la nécessaire ouverture aux sciences économiques et de gestion.

C'est dans ce cadre que se situe notre travail : celui de la recherche des différentes modalités de gestion permettant un fonctionnement efficient des bibliothèques municipales dans un environnement économique instable, au carrefour des sciences de l'information et des sciences de la gestion. En ce sens l'étude de management des bibliothèques rend compte de l'interdisciplinarité des sciences de l'information.

En effet, les contraintes économiques, à côté de nombreux autres facteurs, ont donné à l'économie de la culture son essor. Elles ont contribué à la reconnaissance de l'économie dans le champ culturel. « En cela l'économie de la culture apporte une réponse à une demande sociale émanant autant des institutionnels menacés par les restrictions que des professionnels en proie à une crise d'identité et parfois enclins à céder à la facilité d'un assistanat chronique.¹ » Le lien culture, bibliothèque et économie ne peut plus être dénié comme il l'était auparavant.

Par ailleurs, les économistes ont longtemps considéré la culture et l'information comme extérieures à leur champ. Les activités considérées comme improductives, non rentables au sens des théories libérales, n'étaient pas prises en compte ou plutôt mises à l'écart. Progressivement, l'information et la culture ont pris une place dans l'analyse des économistes. En France, les années 80 sont considérées comme celles de la culture et de l'inscription de celle-ci dans le champ économique. Les économistes se sont penchés sur trois grands thèmes : le rôle de l'information dans l'économie, l'économie publique de la culture et l'industrialisation du secteur de l'information et de la culture. Les bibliothèques sont au cœur de ces thèmes. Cependant, maintenues à l'écart, elles restent un champ peu exploré². Le théâtre, le cinéma, les musées ont constitué les terrains privilégiés des économistes spécialisés dans le secteur culturel. Maintes questions économiques, ainsi posées et étudiées dans ces secteurs culturels, restent partiellement inaboutie ou ignorées dans le domaine des bibliothèques.

Les travaux scientifiques traitant directement des questions économiques et managériales au sein des bibliothèques sont assez riches dans certains pays, tels que les Etats Unis, l'Angleterre ou l'Allemagne. Cependant en France, ces travaux sont peu

¹ F. Rouet, X. Dupuis.- L'économie au risque de la culture.- In : Economie et culture : les outils de l'économiste à l'épreuve.- Paris : La documentation française, 1987, p19

² Jean Michel Salaün.- Economie et bibliothèques.- Paris : Cercle de librairie, 1997, p11

nombreux même s'ils continuent à évoluer timidement.

De leur côté les professionnels considèrent la culture comme dégagée des lois économiques et comme ayant tout à perdre à s'y confronter³. Ils préfèrent remplir leur rôle de promotion de la lecture et du partage du savoir, plutôt que de s'interroger sur les problèmes ou les choix budgétaires. « Le poids de l'économie était, et est encore souvent, considéré comme un destin que l'on doit subir et qui perturbe le déroulement naturel de l'activité. »⁴ Les réticences se ressentent encore nettement aujourd'hui dans les débats au sein de la profession. Une approche de la bibliothèque en tant qu'institution de diffusion et de conservation de l'information, loin des impératifs économiques, domine toujours. En revanche, une telle attitude face à la fragilité du secteur culturel, comme nous l'avons indiqué, conduit indubitablement à des institutions culturelles dégénérantes. Le suivi des démarches économiques et managériales et l'adoption d'une gestion stratégique et innovante au sein des bibliothèques s'avère indispensable afin de tenir la route dans les virages qui s'annoncent.

Problématique

Les bibliothèques évoluent dans un environnement changeant, un environnement d'instabilité. Elles subissent des situations budgétaires fluctuantes et souvent contraignantes. Dans de telles conditions, le suivi d'une gestion stratégique et innovante en vue d'une optimisation des ressources pour une meilleure satisfaction des usagers devient un enjeu important, voir central. Quels choix et quelles modalités de gestion peuvent adopter les bibliothèques publiques pour y faire face. Comment gèrent-elles la croissance et la décroissance budgétaire ? Quelles en sont les justifications et les conséquences ?

Nombreux sont les choix et les modalités de gestion qui se présentent aux décideurs. Ils sont différents et complémentaires. L'adoption d'un choix ou le suivi d'une modalité n'éloigne pas de l'application de l'autre. Ils se résument en une alternative. D'une part, il s'agit d'opérer un repli « sur soi-même » et ainsi de tenter de faire face aux changements budgétaires par des remaniements internes, dans le sens de la création ou de la suppression de services, de l'imposition de mesures économiques, d'une nouvelle gestion des ressources humaines, etc.

D'autre part, il peut être décidé de tarifier les services pour assurer des rentrées financières, ou, faire appel à l'extérieur pour chercher des nouvelles sources de financement afin d'obtenir des aides financières ou d'autre nature. Faire appel à l'extérieur signifie aussi, faire avec les autres, mettre en commun certains services et ressources avec d'autres organisations, selon une méthode de gestion que l'économie nomme intégration horizontale ou encore coopération. Plus radicalement encore, un tel

³ A. Busson et Y. Evrard.- Portraits économiques de la culture.- Paris : La documentation française, 1987, p7

⁴ Jean Michel Salaün.- Un rendez-vous manqué.- In : Economie et bibliothèque, 1997, p 12

appel signifie de faire faire, soit de confier certaines tâches, censées être effectuées en interne, à une entité indépendante publique ou privée, procédé que l'on nomme sous-traitance.

Dès lors, face aux perturbations budgétaires, les bibliothécaires sont, premièrement, appelés à analyser leur situation et à gérer leur établissement en fonction des nouvelles données financières, en comptant sur leurs propres moyens. Comme le confirme Pierre Bauby (1997), « il n'est pas toujours nécessaire et il est parfois inutile de dépenser de l'argent pour résoudre les problèmes. Ce qu'il faut c'est une nouvelle approche, des nouvelles méthodes et une nouvelle répartition des ressources. »⁵ Dès lors, comment la diminution ou l'augmentation budgétaire est-elle gérée ? Quels sont les choix retenus ? Reflètent-ils des issues réellement choisies et pensées ? Permettent-ils aux bibliothèques d'assurer leurs missions et d'atteindre leurs objectifs ? Les outils et les démarches managériales confirmant leur implantation dans de nombreux secteurs culturels sont-ils adoptés par les bibliothèques ?

Deuxièmement, la bibliothèque peut engendrer des ressources jugées importantes qui peuvent assurer la continuité ou l'amélioration de certains services. Cependant, elle se retrouve tiraillée entre la notion de service public auquel elle doit se conformer et la réalité économique des tutelles auquel elle est soumise. Dès lors, quelle forme de gratuité a-t-elle pu maintenir et quelle forme de tarification a-t-elle suivi ? Comment la décision tarifaire a-t-elle été prise ? Quelles en sont les raisons et les conséquences ? Suffit-il de tarifier pour améliorer ou surmonter une situation financière quelconque et ainsi engendrer des conditions de fonctionnement meilleures ?

Troisièmement, les bibliothécaires ont la possibilité d'avoir recours à d'autres sources de financement (subventions, mécénat, sponsoring, etc.). Mais, un tel recours ou une telle politique de soutien, peut-il être considéré comme réellement au service de la culture ou plus précisément au service des bibliothèques. Quelle est la nature des subventions obtenues ? Ce recours représente-t-il réellement une opportunité pour les bibliothèques municipales (BM) ? Quelles sont les limites et les conséquences de toute intervention extérieure ?

Quatrièmement, face à l'instabilité financière et parallèlement à la croissance de la production documentaire, à l'augmentation des coûts d'acquisition et aux exigences accrues des usagers aussi bien, pour la qualité de l'information que pour la rapidité et la facilité d'accès, les bibliothèques se trouvent dans la nécessité de coopérer. Cependant, le recours à la coopération est-il réellement le résultat d'une situation financière ? Quels sont les formes de coopération adoptées ? Quels en sont les raisons ? Quels en sont les effets ? La coopération permet-elle la conciliation entre l'objectif informationnel et l'objectif économique que les bibliothèques tentent à atteindre ?

Cinquièmement, le recours à des solutions plus externalisées telles que la sous-traitance ou même plus encore la privatisation, comme ce fut le cas des USA dans les années 80, est-il appliquée dans les bibliothèques françaises ? Quelles en sont les raisons et pour quelles prestations de services les bibliothèques ont-elles recours à des

⁵ Pierre Bauby .- Le service public .- Paris : Flammarion, 1997, p 38

sociétés externes ? Un tel recours est-il réellement avantageux dans le secteur de la lecture publique ? Quels sont ses apports ? Un tel recours a-t-il influencé le développement de partenariats (coopération) ?

Nous nous intéressons aux facteurs qui ont incité ou empêché les responsables des bibliothèques à opter pour un choix ou un autre. Leurs choix sont-ils liés uniquement à la situation budgétaire ? Reflètent-ils un raisonnement gestionnaire ? Que génère l'application d'un choix ou d'un autre ? Comment pouvons-nous décider de la pertinence et de l'adéquation d'un choix ?

Les bibliothèques municipales : champ d'étude et source d'hypothèses

Les bibliothèques municipales constituent notre terrain de recherche. Notre choix pour ce type de bibliothèques se justifie d'abord par le peu de travaux de recherche qui s'intéressent aux problèmes de gestion au sein de cette catégorie de bibliothèques. Les Bibliothèques universitaires sont plus favorisées de ce point de vue. Ensuite, les communes, tutelles et principaux bailleurs de fonds, vivent une situation financière tendue, où l'ajustement entre les besoins et les ressources devient de plus en plus difficile. La volonté de maîtriser ou plutôt de diminuer les dépenses est souvent exprimée. Les perturbations financières font, dès lors, partie du paysage fonctionnel des BM qui peuvent donc constituer un terrain représentatif pour notre problématique.

Par ailleurs, la définition même d'une BM, la réalité de son évolution et l'environnement dans lequel elle évolue ont constitué des points sur lesquels nous avons bâti nos hypothèses. La BM est un service municipal dont la création et l'existence dépendent de la mairie, un service public à destination d'une population, à priori déterminée : la population de la commune, qui constitue la raison d'être et donc sa satisfaction reste l'objectif primordial ; un service dont la réalité révèle encore un état de carence, l'état d'un service public encore loin d'être performant. Dès lors, la bibliothèque municipale est un espace politique dont la gestion et la définition des missions dépendent des orientations des élus. Aussi, en tant qu'espace public destiné à une population qu'il faut satisfaire, cette dernière (la population) intervient pleinement dans la détermination des orientations. De plus, la présence d'un personnel assurant le fonctionnement et dont l'efficacité de l'institution ne peut être garantie qu'en fonction de sa créativité, de sa capacité et de sa volonté à surmonter et à gérer les contraintes, nous laisse avancer que son rôle ne peut être négligeable ou marginal dans le processus décisionnel. Dès lors, la prise de décision ne peut dépendre uniquement des choix politiques. Ainsi, les différents choix adoptés au sein des bibliothèques municipales ne peuvent être dictés.

Même si les bibliothèques municipales continuent à subir des difficultés et n'arrivent pas à trouver leur juste place dans la politique culturelle de certaines communes, ceci ne met en cause leur existence. L'importance de leur rôle, tant patrimonial et culturel que social et économique, dans la ville ne peut conduire les élus, quelle que soit leur

appartenance politique, à une négligence totale d'une telle institution. De plus, l'état de son évolution ne peut être déterminé par l'unique volonté des élus. Bien d'autres facteurs sont fortement présents, accordant aux bibliothèques la place dont elles bénéficient.

Par ailleurs, face aux difficultés et aux carences dont souffrent les BM, la recherche de moyens et le suivi des modalités de gestion garantissant leur efficacité sont, dès lors, fondamentaux. La perturbation financière qu'elles subissent ne peut qu'intensifier cette recherche. Ceci laisse supposer, d'une part, une adoption développée des outils et des démarches managériales pour assurer une rationalité, une optimisation des ressources et par conséquent une gestion réfléchie et l'adoption de solutions pensées. D'autre part, sans omettre les capacités offertes par les différents organismes du secteur public, laisse croire à une ouverture plus large sur le secteur privé, afin de développer des sources de financement et aussi de l'impliquer dans l'exécution de certaines tâches permettant la réduction des coûts de fonctionnement.

En outre, la BM se présente en tant qu'institution d'intérêt général, un service public dont le fondement est la démocratisation d'accès. Mais, l'instabilité financière a induit une logique de gain, un discours d'intérêt et d'argent amenant, par conséquent, à la conception de la bibliothèque comme une source d'argent.

La confirmation de la valeur d'une bibliothèque ne passe pas par l'atteinte de son objectif économique mais plutôt par la conciliation de celui-ci avec l'objectif informationnel, social et politique. De ce fait, la viabilité des choix gestionnaires et la réussite de leur continuation ne peuvent être garanties en se limitant à la possibilité de réaliser des économies et ne peuvent être envisagées dans cette optique. Chaque solution ou mode de gestion adoptés par les bibliothèques portent des avantages et des inconvénients, dont seuls les professionnels ont la capacité de faire le recensement et l'évaluation. L'option pour un choix gestionnaire ou un autre, en fonction de ses avantages économiques, reste réducteur de l'activité d'une bibliothèque. Le réel gain réside dans ce qu'elle apporte à son public. Par conséquent, le choix doit être effectué en fonction de ce que chaque solution peut apporter pour la satisfaction de ce public et donc ce qu'elle apporte au fonctionnement, aux services offerts et au renforcement de sa position au sein de son environnement.

En effet, l'option pour un choix gestionnaire ou un autre ne peut s'effectuer que dans le cadre de la conciliation entre les avantages aussi bien économiques, qu'informationnels, politiques, fonctionnels, etc.

Méthodologie

Comment manager ou gérer un établissement public et précisément une bibliothèque, ce premier questionnement a constitué le fondement de notre première réflexion. C'est pourquoi, notre travail a débuté par une recherche bibliographique sur le management public. Ceci nous a permis d'acquérir, essentiellement, des connaissances dans un secteur qui nous était inconnu. De plus, comprendre comment manager, c'est aussi

comprendre comment ré-manager en fonction de tout changement tel que le cas d'un changement budgétaire. L'étude de la littérature nous a permis de recenser les différentes modalités de gestion appliquées au sein des organisations publiques et en particulier au sein des établissements culturels dont la logique n'est pas très éloignée de celle de la bibliothèque. Elles se résument en deux possibilités déjà indiquées dans notre problématique, à savoir le management en se repliant sur soi-même et le recours à l'extérieur. Ce qui nous intéresse est d'étudier leur application au sein des bibliothèques et donc de dégager leurs atouts, contraintes et inconvénients. Notre approche est en effet évaluative. Nous tenterons à travers notre analyse, tout en apportant des éléments de réponse à nos questions problématiques de départ, de recenser, sans prétendre l'exhaustivité, les effets de chaque choix et de les répertorier. Le terrain et la littérature représentent nos sources d'informations. C'est pourquoi la présentation de notre travail s'articule parallèlement entre l'analyse de la littérature et les conclusions tirées des enquêtes.

Pour ce faire et pour une meilleure récapitulation des données, l'élaboration d'une grille représentative des différentes composantes de la bibliothèque nous apparaît fondamentale. Une telle grille de composantes nous permet, d'un côté, de cerner et de répertorier les différents effets de chaque choix ou modalité de gestion et donc de guider notre analyse. D'un autre côté, elle constitue l'embryon d'une grille d'évaluation permettant aux professionnels de décider d'opter pour un choix ou pour un autre tout en tendant vers une vision la plus exhaustive possible. Cette grille constitue notre ambition finale.

La construction globale de notre travail s'articule autour de deux parties qui regroupent neuf chapitres.

La première partie est composée de 4 chapitres, consacrée aux **Bibliothèques municipales : évolution et modèle**. Le premier chapitre : **Bibliothèques municipales : évolution et bilan** s'intéresse essentiellement à leur évolution et situation durant la dernière décennie. L'historique des BM, montre que ces dernières ont connu une évolution spectaculaire. Cependant, il révèle encore des carences importantes. La recherche des explications nous amène au deuxième chapitre : **Bibliothèques et tutelles** ; il s'agira ici de déterminer la place qu'accordent les tutelles à cette institution, les raisons de leur positionnement à travers l'analyse la nature des rapports qui les relie ; de même au troisième chapitre : **Bibliothèques et réalités budgétaires** . La place qu'occupe une bibliothèque peut trouver sa traduction dans ses réalités budgétaires. Réalités que nous avons essayé d'identifier à travers les données de la Direction du Livre et de la Lecture (DLL) et sur lesquelles nous avons interrogé les professionnels. La confrontation de telles données et d'une telle évaluation peut nous permettre de juger de la crédibilité des discours de nos interlocuteurs.

Par la suite nous tenterons donc de modéliser la bibliothèque, en détaillant ses différentes composantes. Ce qui nous amène au quatrième chapitre **Bibliothèque et modèle** , consacré à la construction d'un modèle théorique de la bibliothèque qui servira comme fondement de l'outil final, comme nous l'avons indiqué, d'évaluation des effets des différents choix et modalités de gestion.

La deuxième partie est composée de six chapitres et consacrée à la présentation des choix gestionnaires et leurs applications au sein des bibliothèques. Le premier chapitre, **Management public et bibliothèques**, sera consacré à la définition du management, à la détermination de ces outils et démarches et à leur intégration au sein des bibliothèques, pour conclure sur leurs manifestations et applications réelles au sein des BM enquêtées.

Ultérieurement, nous nous sommes intéressés aux différents autres choix, dont chacun fait l'objet d'un chapitre, les raisons de leur application, leurs effets sur les différentes composantes de la bibliothèque. Dès lors, le deuxième chapitre de cette partie, **Les bibliothèques municipales des villes moyennes et les pratiques managériales**, présentera les solutions de repli constatées sur le terrain, à savoir les solutions adoptées pour surmonter la diminution et pour exploiter l'augmentation budgétaire obtenue, et recensera leurs effets.

Le troisième chapitre portera sur le recours à la tarification ; le quatrième sur le recours à la subvention ; le cinquième sur le recours à la coopération et le sixième sur le recours à la sous-traitance.

Nous terminerons avec **la conclusion générale et l'élaboration d'un outil d'aide à la décision**.

Lors de notre approche pratique, pour une meilleure représentativité de notre objet de recherche, il nous est apparu intéressant de choisir les bibliothèques municipales des villes moyennes (BMVM). Parce qu'elle représente un échantillon assez large et riche. De plus, les occupations existantes, des chercheurs, sont principalement orientées vers les bibliothèques des grandes villes.

Selon la définition de la direction du Livre et de la Lecture (DLL) et l'association des maires des villes moyennes ; une ville moyenne est une ville dont le nombre d'habitants varie entre 20 000 et 100 000.

Le recueil des données sur le terrain a commencé par la vérification de la situation financière des BM des villes moyennes. Nous avons, dès lors, consulté les budgets de toutes les BM des villes moyennes françaises pour la période 1990-2000. Nous avons choisi cette période pour deux raisons. La première étant les élections municipales qui ont eu lieu pour les villes françaises en 1995. Et ceci pour vérifier si la couleur politique influence le financement des bibliothèques. La deuxième, parce que cette période est assez représentative de l'évolution des budgets des bibliothèques dans le temps.

Par la suite, nous avons lancé une enquête couvrant l'ensemble des bibliothèques municipales des villes moyennes. Sur les 352 bibliothèques sollicitées, nous avons reçu 163 réponses dont 145 sont exploitables. Soit un pourcentage de réponses effectives de 41,19%. Notre questionnaire visait :

- A éclaircir la situation budgétaire des BM et à identifier la place qu'elles occupent dans la politique culturelle municipale des villes moyennes. Cette évaluation sera faite en comparant la part du budget alloué à la bibliothèque par rapport au budget communal. En outre, on s'est intéressé aux facteurs qui peuvent influencer ce financement et notamment l'influence possible de la couleur politique des communes sur la part budgétaire consacrée aux bibliothèques.

- A connaître la gestion des ressources financières quand elles augmentent ou quand elles diminuent.
- A identifier les différents choix gestionnaires et à repérer la nature de leur manifestation.

Afin d'affiner nos résultats nous avons opté pour une deuxième enquête qualitative, à base d'entretiens, effectuée parallèlement auprès des élus et des responsables des bibliothèques. Elle nous a permis d'avoir d'un côté, le point de vue de chacun de ces deux acteurs et de l'autre côté de pouvoir juger de la crédibilité de l'information obtenue.

Pour le choix des villes dans lesquelles nous avons effectué nos entretiens, et vu la multiplicité des situations des bibliothèques, nous avons essayé d'élaborer un échantillon assez exhaustif. Nous avons contacté 20 bibliothèques et mairies. Nous avons reçu les réponses de 15 villes. Afin de garder l'anonymat de nos interlocuteurs, ces derniers seront présentés au cours de ce présent travail par des codes tels que [V69, A61]

Les entretiens effectués se présentent, dans le tableau suivant, comme suit :

Tableau n°1 : Entretiens effectués auprès des responsables politiques aussi bien qu'auprès des responsables des bibliothèques.

Villes	Les entretiens effectués
A61, A74, V78,	Entretien avec le directeur de la bibliothèque et au niveau de la mairie avec l' élu à la culture et avec le directeur des affaires culturelles.
V94, P95, P86, M93	Entretien avec le directeur de la bibliothèque et au niveau de la mairie avec l' élu à la culture
V59, R42, A92, T10	Entretien avec le directeur de la bibliothèque et au niveau de la mairie avec le directeur des affaires culturelles
V69, O84, B34, B18,	Entretien avec le directeur de la bibliothèque et une personne au niveau de la mairie

Le questionnaire et le guide d'entretien sont portés en annexe.

Nos critères de choix sont les suivants : la population, la situation financière, la couleur politique, les modes de gestion et la nature de l'activité ainsi que l'emplacement géographique :

- **La population** : Notre étude s'intéresse aux villes de population moyenne (de 20 à 100 milles habitants). Cette fourchette est assez large. C'est pourquoi, nous l'avons découpé en trois classes assez représentatives qui sont : de 20 à 45 milles habitants, de 45 à 70 milles habitants et de 70 à 100 milles habitants.
- **La situation financière** : Durant cette décennie, certaines bibliothèques ont connu une augmentation budgétaire. Alors que d'autres ont subi une stagnation ou une diminution. Cette perturbation a eu un impact sur les choix et les modes de gestion, les activités et les services.

- **La couleur politique de la ville** : Dans certains cas, le changement politique a introduit un changement véritable sur le fonctionnement de la bibliothèque. Par ailleurs, il nous est apparu intéressant d'éclairer l'influence que peut avoir la couleur politique sur les choix des bibliothèques.
- **Les choix et les modalités de gestion** : Selon les résultats de notre questionnaire, les bibliothèques ont, soit opté pour des choix de gestion différents, soit elles appliquent les mêmes choix mais d'une manière différente. A titre d'exemple, de nombreuses bibliothèques coopèrent au niveau local, dans le cadre d'un réseau informatique. D'autres bibliothèques coopèrent au niveau départemental, dans le cadre d'une association ou encore les bibliothèques qui n'adoptent aucune forme de coopération. Quelles sont les raisons des unes et des autres ? S'agit-t-il d'une réelle préférence ou d'un manque de choix, etc.
- **L'emplacement géographique** : nous avons remarqué à travers notre questionnaire que l'emplacement géographique a eu une importante influence sur le recours à la coopération, à la sous-traitance et même sur la nature de l'offre, etc. C'est pourquoi, nous avons choisi des villes qui sont à proximité des grandes villes et d'autres qui sont, si nous pouvons dire, « isolées. »

Par ailleurs, à travers les entretiens, nous avons cherché à comprendre la perception réelle qu'ont les élus de leur bibliothèque, leurs objectifs et orientations à travers la bibliothèque, les formes de leurs interventions, leur influence sur les choix gestionnaires et la prise de décision au sein de la bibliothèque. Concernant les responsables des bibliothèques, nous cherchons à déterminer la procédure décisionnelle et à identifier les enjeux ou les rapports de force qui sont sous-jacents, en plus de leur façon de gérer leur établissement.

Première partie : Bibliothèques municipales réalités et modèle

Chapitre 1 : Les bibliothèques municipales : évolution et bilan

1- Eléments de définition

La bibliothèque municipale est, avant toute autre définition, une bibliothèque publique, destinée, dès lors, à tout public sans distinction, financée par l'impôt national ou local, et pour l'essentiel gratuite. Elle se présente en tant qu'un service d'intérêt général.

La bibliothèque municipale est un service dont la création, l'existence et la gestion dépendent de la municipalité. « Il suffit que le conseil municipal prenne une délibération créant une bibliothèque municipale pour que celle-ci existe juridiquement. »⁶

Le règlement intérieur doit être voté par le conseil municipal ; cela implique l'autorité

⁶ Bertrand Calenge .- Les petites bibliothèques publiques .- Paris : éd du Cercle de la librairie, 1996, p175

municipale dans l'orientation des différentes activités des bibliothèques, concernant le personnel, pour le budget qui trouve son origine dans le budget municipal, ainsi que pour les règles de fonctionnement fixant le mode d'utilisation de ce service par le public (les horaires, etc).

En outre, aucun texte réglementaire ne définit les missions d'une BM. « Seuls des textes généraux dépourvus de valeur juridique donnent une définition minimum de la bibliothèque, parlent de ses objectifs culturels et sociaux, évoquent l'égalité d'accès à la lecture. »⁷ Ces dernières évoluent avec le changement vécu par la bibliothèque : l'évolution des pratiques des lecteurs, des nouvelles technologies de l'information, etc. La bibliothèque municipale n'est plus simplement « la mémoire de sa ville », un lieu de conservation du patrimoine local. Elle est appelée à être une sphère culturelle, éducative, un lieu d'intégration sociale, de réhabilitation d'un quartier. Par conséquent, elle est aussi devenue un lieu d'information, de loisir et de sociabilité. « Les municipalités sont tentées de faire de l'insertion tous azimuts. »⁸ Dès lors, les bibliothécaires sont sollicités pour s'investir dans des fonctions qui souvent ne relèvent pas de leurs compétences. Les fonctions traditionnelles d'acquisition de conservation et de communication ne suffisent pas à définir une bibliothèque municipale d'aujourd'hui.

2- Budget et financement

Depuis le premier janvier 1986, le transfert des compétences entre l'Etat central et les villes a été accompagné par le transfert financier. Ainsi, le financement des bibliothèques municipales est du ressort du conseil municipal. Son budget relève de celui de la ville comme n'importe quel service municipal. Il est donc ajusté en fonction des capacités de paiement de la ville. Son extension ou sa diminution est décidée par le conseil municipal. « La BM peut se retrouver en première ligne, pivot de l'action culturelle locale, service phare sur lequel on concentre les moyens, ou au contraire compter parmi les services mineurs sous-dotés en moyens financiers, en locaux et en personnel. »⁹

De ce fait, les bibliothèques ne disposent pas d'autonomie financière.

La fonction financière dans une bibliothèque, consiste en :

- l'exécution du budget voté, c'est à dire la réalisation des objectifs prévus sans dépasser les crédits,
- la maîtrise des coûts et le suivi des dépenses,
- l'aide à la décision en réunissant les données qui permettent de valoriser les

⁷ Sylvie Fayet et Bruno Van Dooren .- Bibliothèques dans leur territoire .- In : Les bibliothèques en France 1991-1997 .- Paris : éd du Cercle de la librairie, 1998, p65

⁸ Anne Marie Bertrand .- Les bibliothèques municipales : acteurs et enjeux .- Paris : éd du Cercle de la librairie, 1994, p52

⁹ Sylvie Fayet et Bruno Van Dooren .- Bibliothèques dans leur territoire .- In : Les bibliothèques en France 1991-1997, 1998, opcit, p65

investissements et de vérifier, plus tard, la pertinence des décisions financières.

La bibliothèque doit présenter à la mairie un projet de budget contenant les différents postes de dépenses. Elle doit donc prévoir ces dépenses et bien calculer ses besoins pour l'année civile. Néanmoins, pour toutes autres dépenses apparues au cours de l'année, le budget peut être réajusté à l'occasion de budgets supplémentaires.

En outre, les BM en France peuvent bénéficier de plusieurs ressources provenant de divers paliers (l'Etat, la région, le département, les autres communes, etc.). Cependant, toute aide ou subvention de diverses provenances que peut recevoir la ville pour sa bibliothèque est versée au budget général de la ville, de même que les recettes que peut encaisser la bibliothèque elle-même. Le domaine du livre et des bibliothèques représente 14,5% des dépenses culturelles territoriales totales avec près de 4,4 milliards de francs. Les communes et les départements lui accordent autour de 15% de leur budget. Cependant, les régions ne lui accordent pas plus de 3% de leur budget¹⁰.

3- Historique

L'expression célèbre de Georges Pompidou, « tout ou presque reste encore à faire en matière de lecture publique »¹¹, explicite bien la situation des bibliothèques publiques françaises à son époque. En 1966, un groupe de travail a été chargé d'élaborer un plan de développement pour la lecture publique qui a été publié en 1968 mais qui n'a jamais été appliqué. Cependant, il a permis de caractériser les lacunes et de souligner le nécessaire rattrapage à mettre en œuvre.

Par conséquent et comme objectif culturel, démocratiser la culture et faciliter l'accès à tous les Français furent les priorités durant les années 70, caractérisées par le souci de rattrapage de la situation des bibliothèques françaises surtout par rapport à d'autres pays européens tels que l'Allemagne et l'Angleterre. C'est pourquoi cette période est marquée par la construction massive de bâtiments, l'élaboration d'une politique normative pour les équipements à mettre en place, l'apparition de nouveaux supports (vidéo en 1975) et le développement de ceux déjà utilisés (disques) mais aussi, la création systématique de sections enfantines, la déscolarisation de la BM, l'émergence de la bibliothèque des loisirs, l'élargissement du libre accès, le début de l'informatisation, la diffusion des activités d'animation et enfin l'augmentation du professionnalisme. Aussi, le rôle incitatif, notable, de l'Etat qui a augmenté ses aides financières, initié par l'ouverture et le succès de la BPI (1977), fût une vraie source d'inspiration et d'incitation pour les communes pour le développement ou la construction d'une bibliothèque au sein de leurs villes. En revanche, cette période n'a pas encore connu l'évolution attendue. « Les moyens mis en œuvre ne furent pas à la hauteur des objectifs visés. »¹²

¹⁰ Ministère de la culture.- Développement culturel.- In : <http://www.culture.gouv.fr/dep>

¹¹ Anne Marie Bertrand.- Les bibliothèques municipales : acteurs et enjeux, 1994, opcit, p56

¹² Isabelle Gosselin.- Bibliothèque municipale et politique culturelle.- Paris, La lettre du cadre territorial, 1995, p18

De nouveau et malgré les progrès réalisés, le retard français a été souligné par l'UNESCO en 1980. Ainsi, cette décennie qui représente la période de « décollage » des BM, fût marquée par le souci de concrétisation des objectifs visés dans les années précédentes.

En 1981, un groupe d'étude, présidé par le directeur du livre (Pierre Vandevoorde) au Ministère de la culture, dénonce les carences qualitatives et quantitatives des BP. Sur la base de ce rapport et grâce au nouveau contexte politique (la décentralisation et le fort appui apporté par l'État aux collectivités territoriales), une forte relance a été organisée dans le domaine des bibliothèques. Ces dernières ont connu « une phase de développement spectaculaire ». En 10 ans, le nombre de BM augmente de l'ordre de soixante quinze pour cent, la superficie des locaux double, les collections se développent et se diversifient, le professionnalisme s'accroît, la demande augmente et varie, la gestion adopte l'outil informatique et de nouvelles doctrines architecturales sont étudiées pour un espace plus vaste et plus accueillant. Ainsi, « les bibliothèques ont, en dix ans, largement évolué vers le concept de médiathèque. »¹³ Mais, le niveau atteint n'est pas encore suffisant. Une troisième décennie marque l'histoire des BM : les années 90.

Durant cette période, représentant la période concernée par notre recherche, les BM ont pris les formes d'une richesse et d'une diversité inattendues. Elles ont connu une mutation technologique et architecturale profonde. Il suffit de voir le chemin parcouru. Ce n'est pas l'épiderme des bibliothèques qui a changé, comme le signale Michel Melot (1998), ni les écrans qui font vitrine ; ce n'est pas seulement les bâtiments et les équipements qui les abritent qui ont changé, mais aussi la nature de l'offre et du service, le public et son usage de la bibliothèque. Cependant, le bilan ne permet pas de s'en contenter. Malgré les acquis réalisés, les déficits de cette évolution sont encore nombreux.

Cette période est marquée aussi par la crise économique qui a touché tous les services publics. Une volonté de maîtriser ou plutôt de diminuer les dépenses publiques, nous rappelle D. Arot (1997), a été exprimée au cours des élections municipales de 1995. Par conséquent, les BM se trouvent face à une difficulté économique. Cette difficulté a freiné les recrutements de personnel et l'expansion des budgets d'acquisition des bibliothèques. Le développement réalisé reste, ainsi, inachevé. Selon le rapport de 1998-1999 du Conseil supérieur des bibliothèques, « si la satisfaction est grande de mesurer le chemin parcouru, force est de constater que beaucoup reste encore à faire. »

Pour pouvoir constituer une idée assez exhaustive sur la réalité vécue par les BM, nous avons utilisé des données de la Direction du Livre et de la Lecture (DLL). La période concernée est donc de 1990 à 2000.

4- Les années 90 : paysage interne des BM et constat d'insuffisance

Le nombre de BM est passé de 1614 en 1990 à 2886 en 2000. Par ailleurs, le nombre de discothèques de prêt est passé de 576 en 1990 à 1503 en 2000, et le nombre de

¹³ François Rouet .- La grande mutation des bibliothèques municipales.- Paris : Ministère de la culture, 1998, p29

vidéothèques de prêt est passé de 104 en 1990 à 876 en 2000. L'évolution est donc incontestable et confirmée par une progression d'offre et d'espace. Mais qu'en est-il réellement ?

D'abord, si beaucoup a été fait, comme le confirme de nombreux auteurs, on est loin d'avoir atteint une couverture territoriale satisfaisante. De plus, durant cette décennie, les BM connaissent une évolution budgétaire déséquilibrée. Les dépenses d'investissement et celle de fonctionnement, pour les différentes BM recensées, n'ont pas suivi le même rythme d'évolution. L'interprétation des chiffres du tableau suivant nous en fourni une idée.

Tableau n°2 : l'évolution des dépenses de fonctionnement et d'investissement des BM

Année	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00
Nbre BM		1571	1728	1819	1907	2048	2184	2263	2374	2496	2641
Dépenses de fonctionnement en personnel (frs/hab)	53.06	58,46	61,60	66,99	69,87	75,64	78,83	82,56	89,25	94,52	97,57
Nbre BM	1575	1558	1959	2045	2122	2307	2479	2487	2451	2762	2878
Dépenses de fonctionnement en acquisition (frs/hab)	11.30	12.35	12.64	13.03	13.28	13.25	13.79	14.01	14.58	15.38	15.97
Nbre BM		931	963	1147	1185	1187	1248	1339	1448	1602	1789
dépenses d'investissement frs/hab		19.9	25	27	32.8	23.5	20.9	21.1	27.1	40.15	48.73

L'évolution constatée est caractérisée par une croissance constante et importante des dépenses de fonctionnement pour le personnel tandis que les dépenses de fonctionnement pour les acquisitions connaissent une croissance, certes réelle, mais véritablement moindre.

Parallèlement, les dépenses d'investissement sont marquées par une croissance fluctuante mais spectaculaire et ce particulièrement en 1998. Dès lors, cette multitude de nouveaux équipements ne sont pas accompagnés par les moyens de fonctionnement adéquat. Un tel écart entre la capacité d'investissement et les moyens de fonctionnement engagés pour ces nouveaux équipements, comme le constate D. Arot (2001), demeure préoccupant pour l'avenir. C'est au moment même de la constitution des collections et de l'organisation technique de l'offre que les compétences scientifiques et techniques les plus solides devraient être mobilisées et non marquées par une forte tendance à la baisse, tendance que nous verrons postérieurement. Selon Laurence Tarin (1998), « on assiste à la distinction des bonnes et des mauvaises dépenses. Les dépenses d'investissement sont parées de toutes les vertus : elles renvoient à l'image de l' élu entrepreneur ; celles de fonctionnement, en revanche, connotent le gaspillage bureaucratique. »

4.1- L'évolution des locaux et de l'espace de travail

Le nombre de BM, comme nous l'avons cité auparavant, a augmenté durant la période concernée par notre recherche. La grande majorité des efforts des collectivités territoriales s'est concentrée sur l'équipement. Le mouvement s'est intensifié pour le renouvellement, la réadaptation de certains locaux existants et la construction de nouveaux bâtiments. D'une part, les aides de l'État, à travers le concours particulier de la dotation générale de décentralisation, ont continué à stimuler la construction et la rénovation des bibliothèques. De l'autre part, ces dernières sont de plus en plus considérées comme des équipements emblématiques de la municipalité d'où une tendance à la monumentalité. Ainsi, la question de la fonctionnalité de ces bâtiments s'impose. Bien que la surface totale des BM poursuit une croissance régulière, le nombre de m² pour 100 habitants n'a pas suivi la même évolution (figure suivante). Ainsi, la capacité d'accueil reste insuffisante. De plus, le développement des surfaces porte plus sur les centrales que les annexes. L'essor des annexes et du parc des bibliobus reste stable. La création des équipements nouveaux a entraîné dans certains cas la fermeture de quelques annexes.

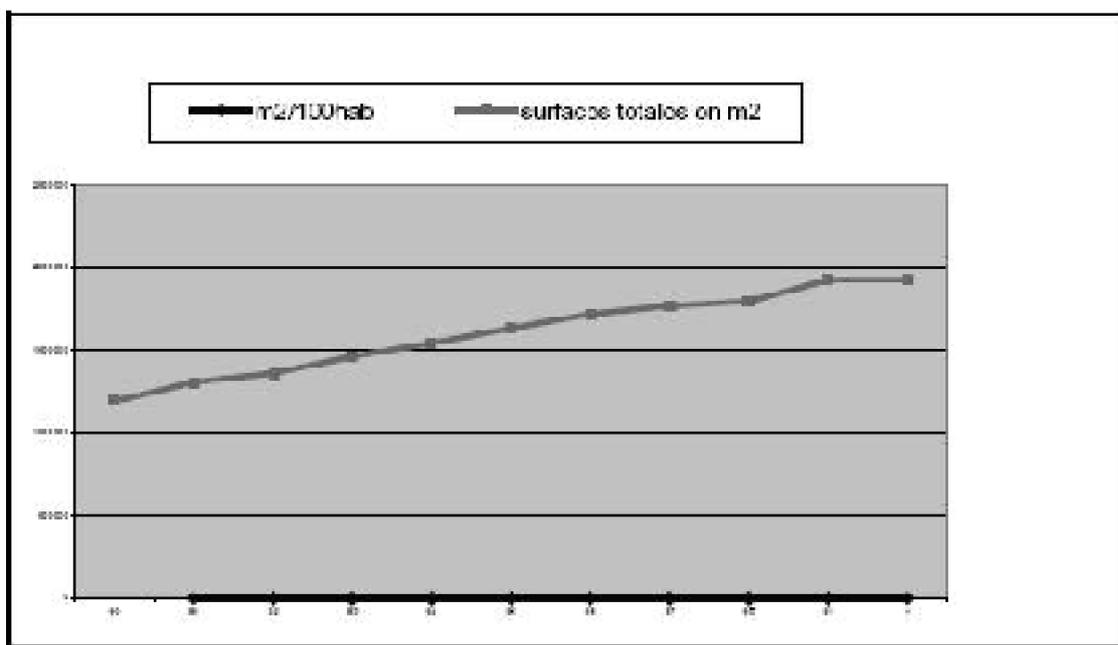


Figure n°1 : l'évolution des locaux des BM en France

4.2- L'évolution des ressources humaines

La croissance des dépenses pour le personnel, constatée précédemment, ne reflète pas nécessairement une amélioration réelle des ressources humaines. En effet, la courbe d'emploi n'évolue pas assez vite par rapport à l'accroissement du public. La DLL recommande 1 emploi pour 2000 habitants avec un effectif composé à 50 % d'emploi professionnels de catégorie A et B. Seul 10,4% des BM, selon les données de la DLL pour l'an 2000, répondent à la première recommandation. Le rythme de création d'emplois reste insuffisant. De plus, la hausse constatée est inégalement répartie entre les différentes catégories du personnel. Les effectifs des BM s'accroissent, mais au profit d'emploi précaires et de personnel de catégorie C. Ceux ci représentent la majorité du

total des emplois. Les emplois qualifiés sont stables.

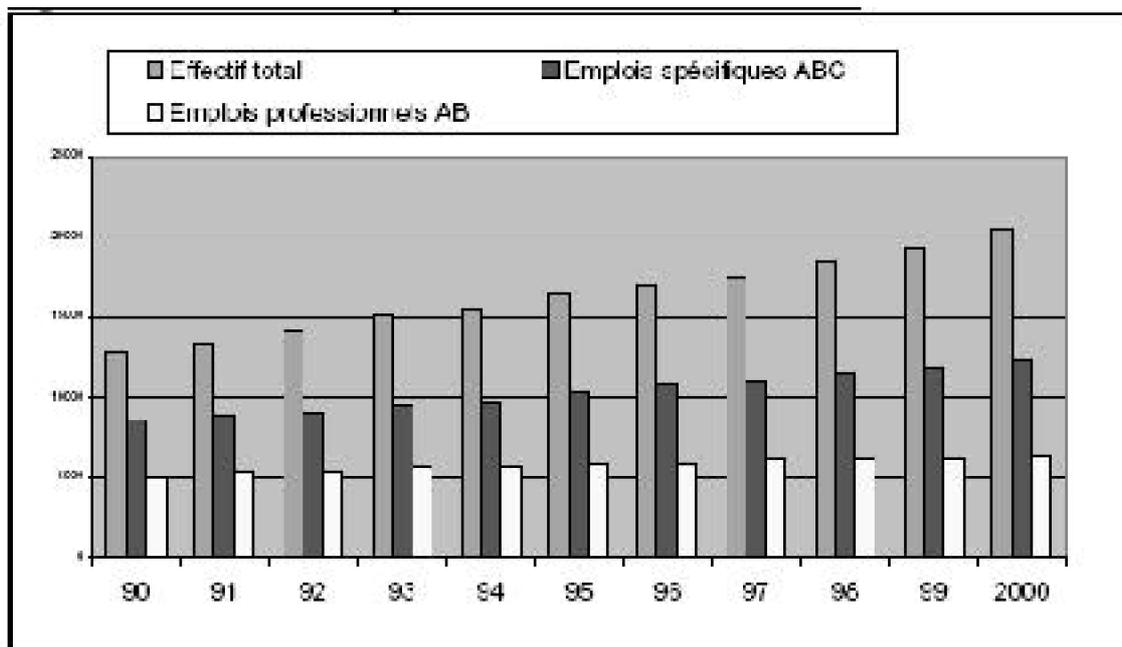


Figure n°2 : l'évolution du personnel dans les BM en France

On assiste à une relative déprofessionnalisation du personnel des BM alors que la présence d'un personnel qualifié, apte à gérer la révolution informationnelle réalisée par le Web, à suivre et à adapter les nouvelles technologies de l'information, à faire face à une demande de plus en plus complexe et à remplir des missions encore plus vastes, devient primordiale. Le fonctionnement classique et traditionnel des bibliothèques est bouleversé. La nature et l'éventail des compétences requises s'est élargie. Le besoin de multiples spécialistes est déjà aujourd'hui très réel. « Une série de fonctions nouvelles viennent donc étendre le champ de compétence du bibliothécaire. »¹⁴ Vouloir faire un recensement des diplômes intéressant l'activité propre aux bibliothèques, signale Bertrand Calenge (1998), relève de l'utopie. C'est pourquoi, une remise à jour des compétences ainsi que l'introduction de matières de gestion dans la formation des bibliothécaires afin d'assurer le côté technique et gestionnaire sont de plus en plus revendiquées. Les enseignements de base dispensés aux futurs professionnels sont aussi à revoir. A. Kupiec (1998) constate que « le développement des disciplines et le degré accru de leur spécialisation ne s'accompagnent pas, corrélativement d'une spécialisation disciplinaire plus grande du bibliothécaire. »

Le nombre des BM ayant une part de personnel professionnel, acquérant une formation initiale bibliothéconomique (conservateurs, bibliothécaires, assistants qualifiés de conservation, assistants de conservation) supérieure ou égale à 50% des effectifs, ne dépasse pas les 302 bibliothèques, soit 10.2% de l'ensemble des BM. Cependant, ce nombre était de 320 bibliothèques en 1999, soit 11.4%. Par conséquent, le taux d'encadrement s'est affaibli.

¹⁴ François Rouet .- La grande mutation des bibliothèques municipales, 1998, opcit, p47

4.3- L'évolution des collections et des services

L'explosion informationnelle et l'évolution technologique qu'ont connu les BM ont fortement participé à la modification des collections dont elles disposent. De nouveaux supports sont venus compléter les supports traditionnels (les livres, les périodiques, les vidéocassettes, etc.). Ils sont aujourd'hui sous forme de cédéroms, de bases de données en ligne, de documents numériques et dernièrement de livres électroniques. La disponibilité de ces différents supports au sein des locaux des bibliothèques a permis à une grande partie d'entre elles de se transformer en médiathèque. La diversification des supports est en effet patente. Mais, les collections évoluent de manière déséquilibrée. Les plus grandes villes (80000 habitants et plus) maintiennent le développement de leurs collections d'imprimés en révisant à la baisse l'audiovisuel, alors que les petites communes (moins de 20000 habitants) sont d'avantage conduites à sacrifier les imprimés. Dans les différentes BM, la répartition des ressources selon les types de documents évolue peu. La progression est, généralement, en faveur des imprimés.

En outre, l'augmentation et la diversité de l'offre et la volonté des bibliothèques à intégrer ces supports et à se moderniser ont primé sur une réflexion consciente quant aux collections et à leurs usages. Le taux de renouvellement des collections est en légère diminution. Dès lors, dans une perspective de développement équilibrée, une politique d'acquisition raisonnée s'impose. Les bibliothécaires sont appelés de plus en plus à réfléchir sur l'état de leur collections aussi bien que sur le contenu de leurs acquisitions en privilégiant certains axes ou en conservant l'encyclopédisme de leurs fonds. De plus, comme nous l'avons déjà évoqué, cette variété des supports a fait apparaître, de son côté, le problème de qualification et de formation du personnel, une remise en cause du savoir-faire étant alors devenue permanente.

Parallèlement, cette offre diversifiée est accompagnée par la multiplicité des services et le changement de leur nature. En plus de l'interrogation des catalogues et la consultation des fonds au sein de la bibliothèque, de nombreux autres services viennent se rajouter suite à l'évolution technologique. Ceci a débuté par l'informatisation et s'est amplifié suite à la numérisation des documents et à la prolifération de tels projets.

L'introduction de l'informatique dans les bibliothèques en France a débuté à la BM de Tours, en 1959, sous forme de cartes perforées pour gérer le prêt. Les systèmes intégrés apparaîtront à la fin des années 70, début des années 80. Selon le rapport de la DLL de 1992 sur l'informatisation des BM, le nombre de BM informatisées ou en projet d'informatisation était de 638. Ce chiffre n'avait pas dépassé 650 en 1993¹⁵. En 2000, il a atteint 1871 bibliothèques soit 64,8% des bibliothèques municipales. Le taux d'informatisation des bibliothèques diminue en rapport à la taille de la ville. Mais l'évolution reste spectaculaire à l'échelle nationale.

Concernant les fonctions du système informatique utilisé par les bibliothèques, l'évaluation publiée en 1998 par le Ministère de la culture et de la communication conjointement avec la DLL constate la différence dans l'utilisation qui est faite des différents modules de gestion et en particulier des modules d'acquisitions, du bulletinage

¹⁵ Association des Bibliothécaires Français.- Le métier de bibliothécaire.- Paris : éd du cercle de la librairie, 1996, p71

des périodiques et du prêt entre bibliothèques, qui semblent les moins utilisés.

Par ailleurs, les réseaux se sont multipliés. Le Ministère de la culture et de la communication en association avec la DLL dénombrent en 1998, 58 réseaux auxquels participent 90 BM. Il s'agit de réseaux regroupant une BM et une BU, une BM et des centres de documentation d'établissements d'enseignement secondaire ou d'enseignement supérieur. En 1995, 34 réseaux étaient recensés. C'est donc plus d'une vingtaine (24) de nouveaux réseaux qui se sont mis en place dans l'espace de 3 ans. Cette relation permet d'assurer un partage des acquisitions dans 16 BM ; un catalogage partagé dans 63 BM ; une consultation des différents catalogues afin de permettre le prêt entre bibliothèques dans 29 BM ; une consultation des différents catalogues sans prêt entre bibliothèques dans 58 BM et un catalogue commun consultable sur le réseau Internet dans 8 BM.

De plus, les BM ont enrichi leur offre de service en permettant un accès Internet à leurs usagers. Selon les données de la DLL, 250 BM, soit 9,5 % des BM en 1998, offrent un accès public à Internet. Ce chiffre a grimpé à 828 BM en 2000, soit 28.6% des BM. Dans ce domaine, l'inégalité profite aux communes les plus peuplées. Dans certaines bibliothèques, l'accès à Internet est exclusivement réservé au personnel.

En 2000, 49 BM proposaient leur catalogue sur Internet. Cependant, la majorité des BM se limite à une présentation de la bibliothèque à travers soit, leur propre site Web soit celui de la mairie. L'accès au catalogue sur Internet est un service qui progresse lentement vu, d'une part, les problèmes techniques qu'il entraîne et, d'autre part, les coûts supplémentaires en matériels et en logiciels mais également les coûts d'études et de conception d'ensemble qui sont loin d'être négligeables.

Avec le développement des documents électroniques qui s'est amplifié en 1997, les BM ont d'avantage intensifié leur effort pour la numérisation des documents de leurs fonds. La DLL avance avec prudence le chiffre de 53 bibliothèques en 2000 qui numérisent des documents de leurs fonds dont 20 d'entre elles les numérisent et les stockent localement. L'offre est devenue polyvalente. La bibliothèque traditionnelle cohabite avec le numérique.

Cependant, face à la progression du niveau de l'offre, les horaires d'ouverture ont stagné de 1992 à 2000. La moyenne des jours par semaine n'a pas dépassé les 4.3 de 1992 à 1998 pour atteindre 4.38 en 2000. La moyenne nationale des heures d'ouverture hebdomadaire des BM demeure insuffisante. Elle est de l'ordre d'un peu plus de 19 heures. A titre de comparaison, 700 BM britanniques sont ouvertes plus de 45 heures par semaine, 1600 plus de 30 heures.

4.4- L'évolution du public

L'abondance et la modernité de l'offre documentaire ainsi que des locaux conviviaux ont attiré un public divers avec des pratiques multiples. L'élargissement des publics est sensible. Le nombre des inscrits perd sa pertinence avec la présence d'une population non inscrite. Le taux d'inscrits dans la population desservie stagne.

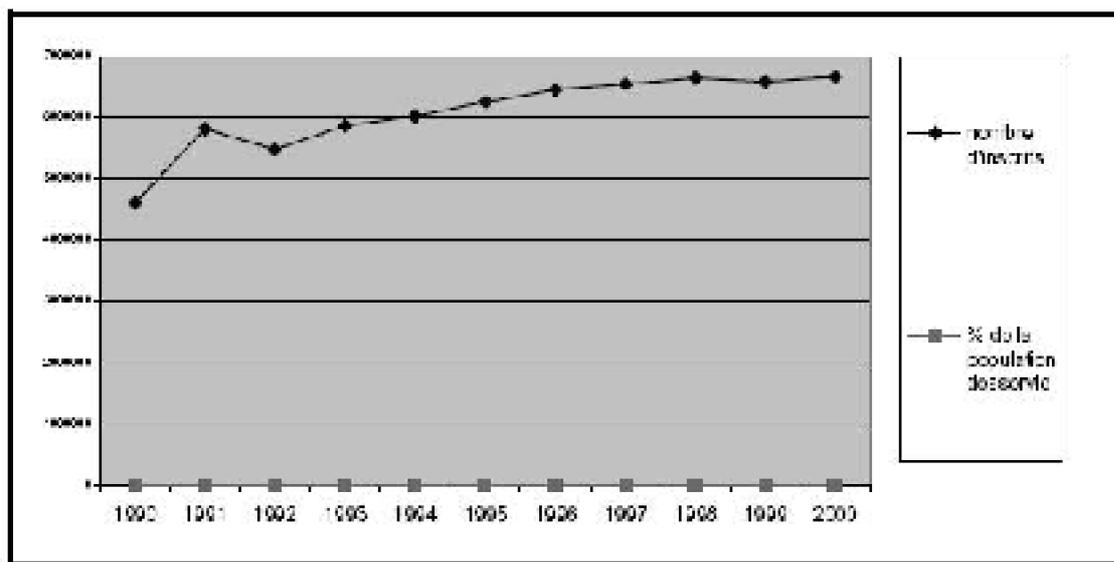


Figure n°3 : l'évolution du nombre d'inscrits dans les BM en comparaison avec le pourcentage de la population desservie

Les raisons de cette stagnation sont multiples. Jean-Luc Gautier-Gentès a essayé dans un article publié dans le BBF d'avancer différentes explications possibles¹⁶. En outre, selon plusieurs chercheurs (Martine Poulain, Anne Marie Bertrand, François Rouet, etc.) le nombre d'inscrits ne rend pas compte de l'activité totale d'une bibliothèque. Des modes d'utilisation de la BM ne passent pas par l'inscription telle que la consultation sur place. En additionnant les différents usagers d'une BM (inscrits et non-inscrits), le nombre devient plus important. Selon l'enquête publiée en 1997¹⁷ portant sur les pratiques culturelles des Français, les usagers des BM atteignent 31% de la population dont 21% d'inscrits et 10% de non-inscrits. Dès lors, il ne faut pas s'attarder sur le nombre des inscrits qui évolue imperceptiblement. Cependant en se référant aux données de la DLL de 2000, le nombre d'inscrits a baissé en 1999.

De plus, selon l'enquête Sofres publiée en 1997¹⁸, la fréquentation et l'inscription des BM respectent toujours une forme de distribution sociale hiérarchisée. La population étudiante, les cadres et les professions intellectuelles supérieures représentent le taux le plus élevé d'inscription. A ceci s'ajoute la répartition déséquilibrée des inscrits entre les enfants et les adultes. L'augmentation générale profite bien à la deuxième catégorie.

Conclusion

En parcourant les précédentes décennies, nous pouvons confirmer le progrès immense réalisé dans le domaine de la lecture publique. Les années 80 illustrent son nouveau

¹⁶ Jean-Luc Gautier-Gentès.- Débat/refonder les bibliothèques municipales : préliminaires.- In : BBF, n°2, 2003, pp 66-80

¹⁷

¹⁸ cité par Christophe Evans .- Usagers et usages en bibliothèques .- In: les bibliothèques en France 1991-1997, 1998, p208

départ accompagné d'une remise à niveau. Le bilan n'étant pas au niveau des attentes, les efforts s'intensifient durant les années 90. Les projets de construction et d'informatisation des bibliothèques municipales se multiplient. Le nombre et la qualification du personnel croissent progressivement. L'offre s'enrichit et les services se diversifient. Mais, la France se trouve, encore, à mi-chemin, comme l'indique le rapport du Conseil Supérieur des Bibliothèques de 1998, dans son entreprise de construction d'un réseau de lecture publique cohérent et efficace. L'évolution de maintes bibliothèques reste déséquilibrée. Elles répondent à certains critères et non pas à d'autres. A titre d'exemple, elles répondent aux critères des locaux mais les moyens humains que nécessite le bon fonctionnement d'un tel bâtiment manquent ; les bibliothèques se dotent de plus en plus de nouvelles technologies mais le nombre de personnels qualifiés reste insuffisant, etc. Le tableau reste donc inachevé. Les efforts sont à multiplier pour aboutir, selon l'expression de François Rouet (1998), à un outil d'information exhaustif, à la pointe de l'actualité dans les contenus et de la modernité dans les contenants. Cependant, l'avenir des bibliothèques françaises n'est pas inquiétant comme le confirment de nombreux auteurs. Elles ont fait la preuve de leur utilité sociale, il leur reste à devenir un service public plus performant.

Par ailleurs, un tel constat ne peut que nous conduire à la recherche des explications et au recensement des différents facteurs qui interviennent dans la décision de son essor. Etant un service communal, l'évolution de la bibliothèque municipale ne peut être que fortement liée à la place qu'elle occupe dans la politique générale de la Ville. C'est pourquoi, nous essayerons, dans les chapitres qui suivent, d'identifier cette place et d'en expliciter les raisons.

Chapitre 2 : Bibliothèques et tutelles : Discours et réalités budgétaires

La bibliothèque municipale est un service communal dont aucune loi n'exige la création ni n'en fixe des moyens minimaux¹⁹. L'existence aussi bien que les conditions du fonctionnement dépendent de la municipalité. Aucune loi ne fait obligation aux municipalités de posséder ou de faire vivre une bibliothèque. De ce fait, la perception des élus et l'intérêt qu'ils portent sur elle peuvent être déterminants pour sa survie et son évolution. C'est pourquoi, il nous apparaît fondamental d'identifier, d'un côté, si l'engagement que les communes manifestent envers la culture englobe les bibliothèques et de l'autre côté s'il suffit seulement d'une volonté politique pour assurer son existence et son évolution ? Quels sont les déterminants qui ont poussé les décideurs locaux à délaisser ou à mettre l'accent sur le secteur de la culture et en particulier sur celui de la lecture publique ?

Afin d'apporter les éléments de réponses, nous nous sommes basés, en premier lieu, sur les discours des élus que nous avons comparés, en second lieu, avec les paroles des

¹⁹ Anne Marie Bertrand .- Les bibliothèques municipales : acteurs et enjeux, 1994, opcit, p52

responsables des bibliothèques et celles des directeurs des services culturels, avec qui nous avons pu enrichir nos entretiens.

1- La place de la bibliothèque dans la politique municipale

Les bibliothèques municipales relèvent, selon les cas, soit directement des compétences des maires, soit du secrétaire général de la commune, soit d'une direction culturelle. Un adjoint parmi les conseillers est nommé par le maire comme responsable des affaires culturelles de la commune. Il sera l'intermédiaire entre la direction de la bibliothèque et le conseil municipal. Les compétences de ce dernier dans le domaine culturel déterminent énormément dès le départ la place que peut occuper la bibliothèque dans la politique culturelle de la ville.

Certaines mairies ont énormément investi pour combler le retard culturel dont souffraient leurs villes. Les bibliothèques en ont ainsi bénéficié. En effet, la volonté de construire et de donner les moyens pour faire évoluer le niveau des services offerts aux usagers est une réalité vécue par certaines bibliothèques. Le budget accordé, l'implantation de la bibliothèque au sein de la ville et le réseau qu'elle possède témoignent, selon les élus, de l'importance et de la place qu'ils accordent à un tel établissement. Certaines villes, dont le nombre d'habitants ne dépasse pas 40 000, possèdent jusqu'à 3 annexes en plus du bâtiment central et offrent des services multimédias. Une des bibliothèques enquêtées possède 9 annexes. Les responsables politiques rappellent aussi que le renouvellement ou l'amélioration et la diversification de l'offre engendrent des besoins nouveaux entraînant des demandes nouvelles. En effet, toute offre nouvelle provoque en retour des demandes qui n'existaient pas auparavant. De ce fait, l'acceptation de renouveler ou d'agrandir la bibliothèque et d'améliorer l'offre, signifie leur engagement à supporter des dépenses supplémentaires et ne peut traduire que l'intérêt et la volonté politique de développer un tel secteur.

En revanche, l'intérêt particulier à la culture, affiché par les élus, a été parfois démenti et parfois confirmé par certains directeurs des affaires culturelles. Certains confirment que la culture incluant la bibliothèque constitue l'un des axes forts de leur municipalité. Alors que d'autres ont affirmé que la culture représente toujours un secteur délaissé et que l'occupation des élus pour ce secteur s'est manifestée, uniquement, après avoir résolu les problèmes majeurs de la commune. Le budget de la culture dispose, dès lors, de ce qui reste quand toutes les autres dépenses communales ont été satisfaites. [A92, A61, T10]

« La ville avait, et a, d'autres priorités, dont la culture ne fait pas partie pour le moment. » [T10]

De leur côté les responsables des bibliothèques confirment cette divergence de position envers leur établissement. Certains d'entre eux trouvent que la bibliothèque est considérée comme un secteur important et que les élus ont compris qu'elle constitue un des services phare de la ville. Dès lors, commentent les directeurs de bibliothèques, ils ont énormément investi dedans ; ils ont toujours fait ce qu'il faut et son développement reste un de leurs soucis.

« La bibliothèque est un équipement pour lequel la mairie dépense beaucoup d'argent. J'étais directrice de la bibliothèque de X, c'était la misère la plus totale,

alors que la ville est plus grande et la bibliothèque est classée avant notre bibliothèque par la richesse de ces collections. Ici, la Ville joue le jeu. » V78 « Politiquement, je sais que le souci du maire, comprend le développement de la bibliothèque, comme une des priorités de son action. Cet intérêt est illustré par les moyens engagés. Je considère que nous sommes un champ important parce qu'il y a une politique culturelle au sein de laquelle on est considéré comme un service important et sur ceci il n'y a pas de doute. » P86 « Pour une ville de 51 000 habitants, on a un réseau de 4 bibliothèques et pour ce nombre d'habitants, je pense que nous sommes assez considérés. En plus, notre implantation est très privilégiée. Je pense que l'emplacement est un choix qui montre la place accordée à la bibliothèque. »

En revanche, d'autres estiment que la bibliothèque est considérée comme un secteur délaissé. Ils souffrent de la négligence que manifeste leur tutelle. [A61, O84]

« Notre élu et beaucoup d'autres sont pareils, ils ne connaissent pas vraiment ce qu'on peut faire autour du livre. Ils ne veulent pas placer d'argent dans la lecture publique. Il y a toujours une grande différence entre ce qu'on avait demandé et ce qui a été voté. Il nous faut plus de livres et au niveau des investissements, il faut renouveler l'immobilier. Mais, avec cette ville il faut rêver. » A61 « La bibliothèque n'a jamais représenté une priorité pour la ville. »

En outre, il ressort des entretiens avec les responsables de bibliothèques, que la majorité d'entre eux trouvent que leur établissement est considéré comme tout autre secteur communal. Il ne représente ni une priorité ou un intérêt particulier, mais n'est pas plus délaissé ou marginalisé.

2- Les logiques et les raisons guidant l'action municipale

Cette variation de positionnement de la bibliothèque dans les politiques municipales trouve ses explications dans les éléments suivants, révélés par les responsables des bibliothèques aussi bien que par les élus. Comme le rappelle notre interlocuteur, élu [A61], les raisons qui guident les élus dans leurs réflexions, pour établir un ordre prioritaire, favorisant le musée ou la bibliothèque, peuvent être tout autant objectives que subjectives. Ce qui nous intéresse c'est de les recenser et de définir ceux qui dominent réellement. L'analyse de nos enquêtes ont révélé que la place qu'occupe la bibliothèque dans la politique générale de la Ville dépend, en effet, de l'intérêt personnel que portent les élus à la lecture publique. L'investissement reste ainsi tributaire de leurs convictions personnelles quant à l'importance de ce secteur, que l'on constate différer pour des élus de même couleur politique.

« Notre chance c'est d'avoir un maire convaincu, il a la passion pour la lecture et il s'efforce de la faire partager. » « On avait un maire adjoint chargé à la culture, il était compétent dans le domaine de la bibliothèque, c'était un sujet qui l'intéressait beaucoup. Il nous défendait efficacement. Mais aussi, le maire adjoint actuel est une documentaliste. Quand quelqu'un a beaucoup de compétences et de connaissances dans le domaine, c'est vrai qu'il nous défend mieux. C'est une question de personnalité aussi. » V94 « J'ai rencontré une collègue de la ville « X » qui me disait qu'avant, avec l'ancien maire, il y avait beaucoup d'argent mais

maintenant ils n'ont plus rien en fonctionnement parce que le maire est footballeur avec une équipe en 1ère division et il met tout l'argent pour cette 1ère division. Il n'y a pas de loi sur les bibliothèques, on en revient toujours là. » A61 « C'est le même maire mais l'élu à la culture a changé. L'ancien était très passionné par l'art contemporain il était très présent. Maintenant, la lecture publique n'est pas sa passion. Il n'est jamais présent. » B34

La formation de certains d'entre eux (documentaliste, instituteur) contribue pour beaucoup dans leur conviction de l'importance de la lecture publique dans une politique culturelle. [V94, M93, A74]

La BM est présentée comme un espace politique géré par les orientations et les objectifs divers des politiciens qui se succèdent. C'est pourquoi, nos interlocuteurs bibliothécaires, pensent qu'il serait fondamental qu'une loi fixant des obligations minimales envers les bibliothèques municipales, soit promulguée.

« Il faudrait avoir une loi pour les bibliothèques, sinon c'est anarchique, c'est au bon vouloir de l'élu ; s'il est amateur de lecture, il va faire une bibliothèque. » A61 « Il y a toujours plein de forces en présence. Mais pour les bibliothèques la plus forte et la plus présente est certainement la volonté de l'élu. C'est lui qui décide si on va construire un bel établissement, si on va lui donner de l'argent. Les élus sont des monarques. Ils peuvent décider, faire et défaire tout ce qu'ils veulent, il n'y a aucun contre-pouvoir, c'est extraordinaire que dans une république assez ancienne, maintenant, on ait réinstallé des pouvoirs absolus. Ça c'est un débat. » A92

Ainsi, même s'il est vrai que l'intérêt personnel des élus est un facteur important, décidant de l'évolution de cette institution, leur choix reste, cependant, tributaires de maintes autres facteurs. Il s'agit :

- **de l'historique de la bibliothèque et de son importance en tant qu'équipement culturel de proximité.** Dès lors, en terme de politique culturelle, les élus ne peuvent pas négliger un tel établissement. La bibliothèque est un héritage, un bâtiment ancien qui fait partie du patrimoine local et un important service de proximité. Son rôle important dans la vie culturelle locale est confirmé. Elle attire un public relativement important et hétérogène en terme de catégorie socioprofessionnelle. Les mairies sont ainsi sensibles à cette capacité d'accueil dont bénéficie la bibliothèque par rapport à d'autres établissements culturels locaux. Sa proximité reste un élément fondamental pour une vie culturelle de qualité. Les municipalités ne peuvent que tenir compte de ces acquis.

De plus, l'absence d'autres équipements culturels au sein de la ville a encouragé les responsables politiques à investir davantage dans la bibliothèque.

- du tissu social de la ville et de l'insertion de la bibliothèque dans maintes programmes socio-éducatifs :

Certaines villes sont marquées par une tradition universitaire. Elles constituent des pôles d'enseignement supérieur et par conséquent une présence estudiantine marquante. D'autres villes connaissent une population importante de lycéens et d'élèves. Elle atteint

parfois 1/3 des citoyens de la commune. Dès lors, une telle composition sociale ne peut qu'exiger l'existence d'une bibliothèque. Elle détermine, même, la nature de son offre.

« Nous sommes une ville universitaire, d'environ 12000 étudiants, une bibliothèque est donc incontournable. » A74 « Tous les étudiants et lycéens résidants dans notre ville ont été des facteurs déterminants dans les horaires d'ouverture aussi bien que pour le type d'ouvrages achetés par la bibliothèque...L'importance de cette population (élèves et étudiants) va conduire à privilégier les interventions culturelles en milieu scolaire. » [A92]

De plus, le développement de certains programmes socio-éducatifs repose, essentiellement, sur la participation de la bibliothèque. Elle est ainsi reconnue par les élus comme un lieu de formation, d'information aussi bien pour le chômeur que pour le chercheur, un lieu d'éducation et de soutien scolaire, un lieu de sociabilité, un lieu permettant la lutte contre la délinquance [P86], etc. Ces vocations multiples attribuées à la bibliothèque lui permettent de s'insérer et de trouver sa place dans la politique des programmes municipaux. Dès lors, même si les élus n'ont pas de projets de développement de la lecture publique en soi, celle-ci reste présente et son rôle est loin d'être négligeable. En revanche, en plus de sa mission culturelle, la bibliothèque est mobilisée pour d'autres fins sociales et éducatives. Son offre et ses services se retrouvent ainsi adaptés.

- de la demande des usagers contribuables et électeurs :

Les élus culturels sont dépositaires de l'intérêt de la commune et de l'expression des besoins de la population par leur élection au suffrage universel.²⁰ Les élus sont attentifs aux demandes des citoyens. Ces derniers représentent aussi bien les usagers réels des bibliothèques que des usagers potentiels. Leur influence reste déterminante dans certains choix municipaux. Citons le cas de la ville A92, où la protestation des citoyens pour la fermeture de la bibliothèque le lundi a conduit à une décision municipale, décrite par notre interlocuteur directeur de bibliothèque comme brutale, pour son ouverture ce jour là. Les élus expliquent ceci par la démocratie locale et les responsables des bibliothèques par une sensibilité excessive aux demandes des usagers électeurs. Nous ajoutons le cas de la ville V94 où l'attention de la mairie s'est orientée vers d'autres priorités, loin de la culture et de la bibliothèque. L' élu explique que la raison est que « cette année n'est pas l'année de la culture mais c'est plutôt celle de la propreté de la ville parce que c'était un thème vraiment réclamé...Durant la campagne on n'a pas entendu des citoyens qui se plaignaient de l'offre culturelle.... »

- du rôle de certains directeurs de bibliothèque :

L'évolution de la conception de lecture publique au sein des communes se révèle dépendante du rôle que peuvent jouer les différents membres d'équipe d'une bibliothèque et en particulier leur directeur, intermédiaire avec la tutelle. Ce rôle remarquable, pesant sans conteste sur l'amélioration ou la dégradation de la place que peut occuper la bibliothèque au sein des politiques municipales, se traduit principalement par une

²⁰ Anne-Marie Bertrand .- Les bibliothèques municipales : acteurs et enjeux, 1994, opcit, p67

capacité à attirer l'attention des élus sur leur établissement. Pour bénéficier d'un positionnement favorable, ils font parfois preuve de beaucoup de rationalité, de compétence, d'innovation et de forte personnalité. Aussi, une bonne entente avec les responsables politiques est nécessaire. Le directeur culturel de A92 nous affirme que l'engagement pour la lecture publique au sein de la ville n'est pas le résultat d'une réflexion politique mais le résultat de travail et de personnalité. Elle est le fruit des compétences d'un directeur et de son équipe.

« Ce n'est pas par hasard, que la Ville donne tous les moyens que le directeur sollicite sans se poser des questions... Ce qui fait réellement changer et avancer les choses, c'est les projets, l'intelligence et la compétence du directeur. Il faut avoir quelqu'un qui sait passer le message auprès des élus. C'est une question d'art et de manière. » A92

De son côté, l'élue de la ville P86, confirme qu'avoir un directeur compétent, innovateur, ouvert, permet d'attirer l'attention des élus sur leur secteur d'activité. De plus, il les aide à percevoir des choses qu'ils ne peuvent pas repérer spontanément. La présence ou l'absence de telle personne qualifiée explique le progrès réalisé dans un domaine et pas dans un autre.

Ainsi, comme le fait remarquer l'élue de la ville A61, les compétences professionnelles demeurent, à elles seules, insuffisantes. Des forces de persuasion, d'argumentation, d'explication, de communication doivent se rajouter aux qualifications des responsables des bibliothèques.

« La directrice de la bibliothèque a de grosses qualités de conservateur mais elle a beaucoup de mal à être convaincante... Avec certains directeurs, on communique mieux et on avance plus vite. » A61

C'est pourquoi, Bertrand Calenge (1996) confirme que pour la survie d'une bibliothèque, il vaut mieux renforcer ses arguments pour convaincre les élus que d'espérer faire vivre une vraie bibliothèque en dehors de ce cadre et de ce soutien. De plus, il est conseillé d'avoir de bonnes relations avec eux.

En effet, les professionnels sont en réelle mesure de changer certaines décisions. La résistance qu'ils manifestent contre certaines décisions a parfois amené les élus à modifier leurs choix. Au moment de l'ouverture de la médiathèque, l'élue de la ville P86 a demandé une ouverture maximale le soir et le week-end afin de lutter contre la délinquance. La négociation a duré des mois. Le personnel était très réticent surtout qu'il n'était pas question d'augmenter leur nombre. La médiathèque a ouvert ses portes avec un personnel en grève. Cependant, ceci n'a pas duré longtemps. L'élue a cédé sur l'ouverture le dimanche.

Les bibliothécaires eux mêmes confirment l'importance du rôle qu'ils peuvent avoir dans la décision municipale. La discussion et l'argumentation constituent leur moyen de « lutte ».

« Il faut discuter, il faut argumenter. Des refus, j'en ai rencontré. Ce n'est pas toujours facile. Il faut avoir des arguments convaincants... si on fait un travail suffisant de conviction, après ça suit en général. » [P86, R42] « Les propositions rejetées sont celles que je n'ai pas su rendre incontournables... Pendant 3 ans, je me suis vraiment heurtée au refus pour le renouvellement du parc de microfilms,

parce que la Ville préférait investir dans la numérisation. Et l'année dernière, ça c'est débloqué à force de revenir à la charge et à force d'argumenter et d'avoir des points de raison. » V 59

Les principaux arguments donnés par les responsables des bibliothèques, ayant un réel impact sur la décision des élus afin d'obtenir une augmentation budgétaire, sont principalement la hausse des prix, le sens du service public, le positionnement national, les recettes venant des subventions de la DRAC et du CNL, le nombre des inscrits (taux d'inscrits par rapport à la population) et la demande des citoyens usagers.

« La bibliothèque est l'établissement culturel le plus fréquenté...Il n'y a pas beaucoup de secteurs qui touchent autant de public... les élus sont très sensibles à ce genre de considération ... Ils se rendent compte que c'est un lieu de rencontre sur la ville, que c'est un lieu dont la justification d'existence est tout à fait avérée. » [A92, A61, V94]

Leur communication avec les usagers et la transmission des réclamations aux élus ont permis d'influencer le débat. Par conséquent, ceci a permis de contrecarrer l'autocratie des élus.

· De la situation économique de la ville

Dans de nombreuses villes, la situation économique demeure déterminante dans l'orientation des choix des élus. Un arrondissement sinistré, signale notre interlocuteur élu V59, a plus que les autres besoin de projets culturels structurants et mobilisateurs. Animée de cette assurance, la municipalité a décidé de concevoir une politique de renouveau culturel en mettant en œuvre la réalisation d'une bibliothèque-multimédia, la restauration du musée des beaux arts et la naissance d'un théâtre. Dans des zones aux activités économiques en déclin, elle pourra être facteur de réanimation.

De plus, le contexte économique difficile a permis à certains élus de prendre conscience que le secteur culturel est un véritable pôle de reconversion, créateur d'emploi et de richesse. La culture est un facteur important du développement de l'économie locale.

« On a essayé de concurrencer les villes voisines pour le développement économique mais on n'a pas les mêmes armes qu'eux donc on s'est retourné sur ce qu'on a, notre patrimoine historique. » [P95]

En revanche, les mêmes conditions économiques difficiles ont conduit certains élus à effectuer des choix inverses, en manifestant une indifférence envers la lecture publique. L'accélération de la paupérisation et du chômage aussi bien que l'endettement et la dégradation des recettes vu l'inexistence ou la disparition brutale des sources de financement (les entreprises), ont orienté les choix municipaux vers d'autres priorités telle que la construction d'un centre social et vers d'autres secteurs dont la rentabilité économique est rapide, dans le but clair de redresser la situation.

Le secteur culturel et en particulier les bibliothèques n'ont jamais représenté une source d'entrées financières considérables. Son utilité et sa rentabilité restent plutôt d'ordre social. Dès lors il ne peut pas constituer un secteur dans lequel, les mairies investissent quand elles se retrouvent dans une phase de resserrement budgétaire qu'elles doivent surmonter d'urgence. La priorité accordée à d'autres secteurs ne peut

pas être interprétée, affirment certains élus, par un désintérêt à la culture.

« Depuis 25 ans on tourne en rond et comme on ne trouve pas de formules bien intéressantes, financièrement...notre ville est en difficulté... Dans une ville, il y a des secteurs qui ne peuvent attendre, il y a des priorités qui n'attendent pas Cependant, construire une politique de livres peut passer après... » T10

C'est pourquoi, plus la situation économique des villes est aisée ou stable plus l'ensemble de ses équipements en profite et notamment les bibliothèques. Les explications apportées par les responsables des bibliothèques nous le confirment. Ils trouvent que leurs établissements sont à l'image de la situation économique de la ville et donc de la mairie.

« Dans la ville, il y a un problème financier énorme, ce n'est pas une ville riche. Cette difficulté se répercute sur tous les services. » [B34, M93, V69]

Ajoutons que dans certains cas, la situation assez dégradée des autres établissements culturels au sein de la ville par rapport à la situation des bibliothèques, a déterminé l'ordre de priorité chez les élus. La restauration d'autres équipements culturels, ne permettait plus, à la mairie, d'investir plus. Par conséquent, elle a empêché ou retardé l'élaboration et le développement de plusieurs projets concernant la bibliothèque.

- de l'image de la ville et de la notion de rivalité :

A travers leurs discours, les élus cherchent continuellement à se situer par rapport à d'autres villes semblables et à atteindre la moyenne nationale. La comparaison et la concurrence ont ainsi motivé de nombreux élus à s'intéresser et à investir dans le domaine de la lecture publique, et en particulier dans les projets de construction permettant d'afficher une image culturelle rayonnante de la ville. Quand il y a un bâtiment qui se construit quelque part et qu'on en parle, nous écrit un de nos enquêtés, inévitablement dans les années suivantes, les communes alentour commencent à se sensibiliser à la chose, générant alors de nouveaux établissements.

Certains élus n'ont pas hésité à déclarer que leur classement national au niveau du nombre d'inscrits et du nombre d'emprunts sont des indicateurs leur permettant de mettre ou pas leurs bibliothèques en avant.

« ...Vous faites une analyse de la situation dans laquelle vous vous trouvez par rapport aux moyennes nationales... le taux de pénétration de la bibliothèque est de n% alors que la moyenne nationale est de x%. Il nous faut donc atteindre cette moyenne... Il peut s'avérer que vous vous retrouvez dans une situation ou réellement vous constatez un retard manifeste...tout ça fait que vous pouvez très bien dire, voilà telle activité (bibliothèque) est donc prioritaire, et dans un premier temps je vais la mettre en avant... Mais cette décision n'implique pas que la lecture soit devenue l'objectif prioritaire de la politique de la Ville.. » [A61]

En outre, certaines mairies ont trouvé dans le secteur culturel une solution pour pallier à une mauvaise image de la ville. C'est ainsi qu'elles ont investi dans la construction d'équipements culturels jusqu'alors inexistantes, parfois au bénéfice des bibliothèques.

« L'engagement du maire était pour en finir avec la mauvaise image de la ville en faisant une politique culturelle qui passe certainement par la bibliothèque. De toute façon, c'est comme ça qu'il l'analyse. » V 69

En revanche, certains responsables de bibliothèques évoquent que les élus trouvent que

l'amélioration de l'image de la ville passe par des services et des actions de prestige (tour de France, festival, etc.) auquel la bibliothèque ne correspond pas. Dès lors, ils ne s'y intéressent pas autant.

« La bibliothèque n'est pas un service de prestige pour la mairie...on investit plus dans le théâtre ou autre car c'est plus prestigieux. La bibliothèque répond plus à un besoin quotidien. On touche presque toutes les catégories sociales mais il n'y a pas d'image de spectacle. » V94

· de l'intervention de l'Etat :

Les constats éloquentes évoqués par l'Etat à travers l'inspection générale ou la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC) ont pu sensibiliser les mairies quant au retard dont souffrent leurs bibliothèques. Cependant, l'Etat n'a de poids qu'à travers ses subventions. En effet l'importance des aides accordées par l'Etat pour l'élaboration de tel projet a énormément encouragé l'investissement dans le domaine de la lecture publique.

« S'il n'y a pas le projet de la bibliothèque municipale des villes moyennes (BMVR), et bien évidemment toutes les subventions reçues de l'Etat, de la communauté européenne, je ne serai pas sûr qu'aujourd'hui on ait encore une vision bien claire sur la construction de la bibliothèque. » T10

Le cas de la bibliothèque A61 témoigne du poids de l'Etat. La DRAC, a suggéré à la ville de faire une étude de développement de la lecture publique en communauté urbaine. Cette étude est arrivée à son terme en 2000. Réalisée par des consultants extérieurs, son coût était très important. Cette étude a suggéré l'agrandissement des annexes et l'élargissement de l'offre vers l'extérieur (l'école, etc.). « Mais, les élus n'ont rien entendu. L'étude est faite. L'argent est dépensé. Tout le monde est content et rien ne change. » A61

Pour pouvoir bénéficier des aides de l'Etat, la bibliothèque doit répondre à un certain nombre de règles, rappellent souvent nos interlocuteurs. La bibliothèque doit dépenser 10 francs par habitant ; doit avoir du personnel qualifié avec un seuil qui dépend de la population et une surface minimale, etc. Dès lors, si les mairies désirent profiter de l'intervention de l'Etat, il faut donc qu'elles respectent ces règles. Ceci sera plus développé dans un chapitre consacré aux aides extérieures reçues par les bibliothèques.

En outre, la situation géographique de la ville n'apparaît pas constituer un facteur déterminant dans les choix des élus envers leur politique culturelle et notamment pour le développement de leur bibliothèque, en particulier pour les villes avoisinantes de grandes agglomérations. Par ailleurs, les élus réfléchissent dans l'optique d'établir une offre locale cohérente.

« Il est important d'innover et d'inventer des démarches qui font que nos citoyens peuvent, culturellement vivre leur ville... on veut que notre ville soit une vraie ville qui ait une âme et non plus une ville de banlieue. » [M93] « Notre emplacement à côté d'une grande ville a peu d'influence sur nos décisions ou choix et orientations culturelles...les gens préfèrent avoir tout sur leur ville sans avoir à se déplacer. » [V94, A92]

Conclusion

Nous retiendrons donc, des différentes explications de nos enquêtés, que la place qu'occupe la bibliothèque varie d'une ville à une autre selon la perception personnelle que les décideurs locaux ont de la lecture publique. Les logiques qui guident leurs réflexions, qu'elles aboutissent à délaisser ou, au contraire, à mettre l'accent sur le secteur de la culture et en particulier sur celui de la lecture publique, sont, ainsi d'ordre personnel, idéologique mais aussi électoral. Les élus restent assez sensibles à la demande des usagers électeurs. De plus, les décisions et les choix des élus sont tributaires de plusieurs réalités locales : réalités économiques, caractéristiques démographiques et sociales ou encore historiques.

Cependant, d'autres facteurs jouent un rôle non-négligeable sur les orientations des politiques locales. L'existence de directeurs compétents, l'intervention de l'Etat, ou encore la concurrence entre les villes voisines semblent pouvoir être déterminants. Dès lors, toute décision est le fruit de tous ces facteurs.

Chapitre 3 : Les BM et les réalités budgétaires

Nous nous sommes attachés à appréhender les différentes composantes reflétant la place que peut occuper la bibliothèque dans la politique municipale. Ainsi, nous postulons qu'un des indices majeurs de l'intérêt octroyé aux bibliothèques dans la politique des Villes peut se définir en termes de moyens engagés. En effet, au delà du discours politique, nous avons étudié l'évolution budgétaire des bibliothèques de notre terrain d'enquête pour en tirer des tendances générales. Puis, nous le verrons par la suite, nous avons scruté le détail de ces évolutions afin d'appréhender les processus parallèles qui peuvent s'y rattacher. Autrement dit : comment est gérée aussi bien l'augmentation que la diminution budgétaire ? Nous cherchons ici, d'un côté, à comprendre les réalités budgétaires que vivent les bibliothèques et si les mairies remplissent leurs engagements envers la lecture publique et de l'autre les facteurs qui influencent ces réalités.

Nous avons utilisé d'une part, l'évaluation, lors de notre enquête par questionnaire, des responsables des bibliothèques, quant au budget qui leur était alloué par la municipalité, ainsi que les différents éléments fournis par les élus et les directeurs des affaires culturelles et d'autre part, sur les statistiques de la DLL.

1- Les budgets : Evolution et réalités

Depuis la décentralisation et même bien avant, les communes se sont réellement engagées à soutenir la culture. Il est ainsi intéressant de savoir si un tel engagement recouvre le développement des bibliothèques. En se limitant aux apports des mairies des villes moyennes et selon les réponses recueillies par notre questionnaire, la part budgétaire qu'occupe la culture dans le budget communal ne dépasse pas, pour la

majorité, 18%. Elle atteint 29% et plus, seulement, pour 0,7% de la population enquêtée. (voir figure suivante)

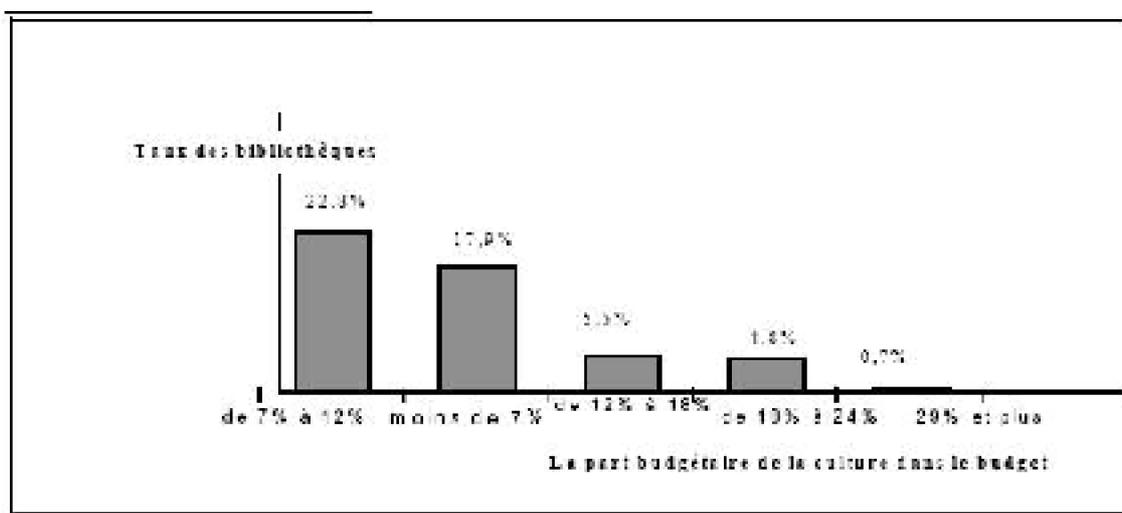


Figure n°4 : répartition des bibliothèques enquêtées selon la part budgétaire de la culture dans le budget communal de leur ville

Par ailleurs, selon le tableau suivant, présentant la part budgétaire de la bibliothèque dans le budget culturel de la commune, on remarque une méconnaissance étonnante de la part des responsables des bibliothèques enquêtées concernant cette part budgétaire qu'occupe leur établissement mais aussi, un refus de répondre. Concernant ceux qui nous ont répondu, la majorité disposent d'un budget qui varie entre 9 et 26% du budget culturel de la mairie et atteint ou dépasse rarement 26%. Cependant, d'après les réponses obtenues lors de nos entretiens, la bibliothèque représente pour la totalité de nos interlocuteurs le premier budget culturel.

Les besoins financiers d'une bibliothèque varient d'une ville à une autre, comme par ailleurs le budget global dont dispose la municipalité. Ainsi, l'obtention de 9% du budget culturel peut être suffisant pour certaines bibliothèques et bien peu pour d'autres. Ceci dépend de la taille de la ville et de ses besoins réels. L'analyse des résultats de notre questionnaire nous permet d'élaborer le tableau suivant dans lequel sera représenté le pourcentage de nombre des bibliothèques enquêtées et la part budgétaire qu'elles occupent dans le budget culturel.

Tableau n°3 : La part budgétaire des bibliothèques dans le budget culturel

	Nb. cit.	Fréq.
Non -réponse	71	49,0%
moins de 9%	11	7,6%
de 9% à 18%	20	13,8%
de 18% à 26%	23	15,9%
de 26% à 34%	14	9,7%
de 34% à 43%	3	2,1%
43% et plus	3	2,1%
TOTAL OBS.	145	100%

Durant cette décennie et selon les résultats de notre enquête par questionnaire (tableau suivant), l'évolution du budget de fonctionnement a divisé les villes moyennes en deux groupes dont le premier (59,3%) a connu une augmentation. Cependant le deuxième, regroupant 51% des bibliothèques enquêtées, a subi une stagnation ou une diminution. Sachant que le nombre de ceux qui ont connu la stagnation est un peu plus élevé que les cas de diminution. Rappelons qu'il s'agit ici de l'opinion des responsables des bibliothèques et non de données budgétaires réelles de la DLL.

Tableau n°4 :L'évolution du budget de fonctionnement durant cette décennie

	Nb. cit.	Fréq.
Une augmentation	86	59,3%
Une stagnation	40	27,6%
Une diminution	34	23,4%
Non-réponse	1	0,7%
Total OBS	145	

NB : Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

De plus, du fait de réponses multiples, une bibliothèque a pu connaître aussi bien une augmentation qu'une stagnation ou diminution au cours de cette décennie. En effet le nombre de citations supérieur au nombre total d'observations confirme une évolution fluctuante de nombreuses bibliothèques enquêtées. En outre, cette multitude de réponse illustre une tendance à l'augmentation que nous vérifions en ayant recours aux données de la DLL.

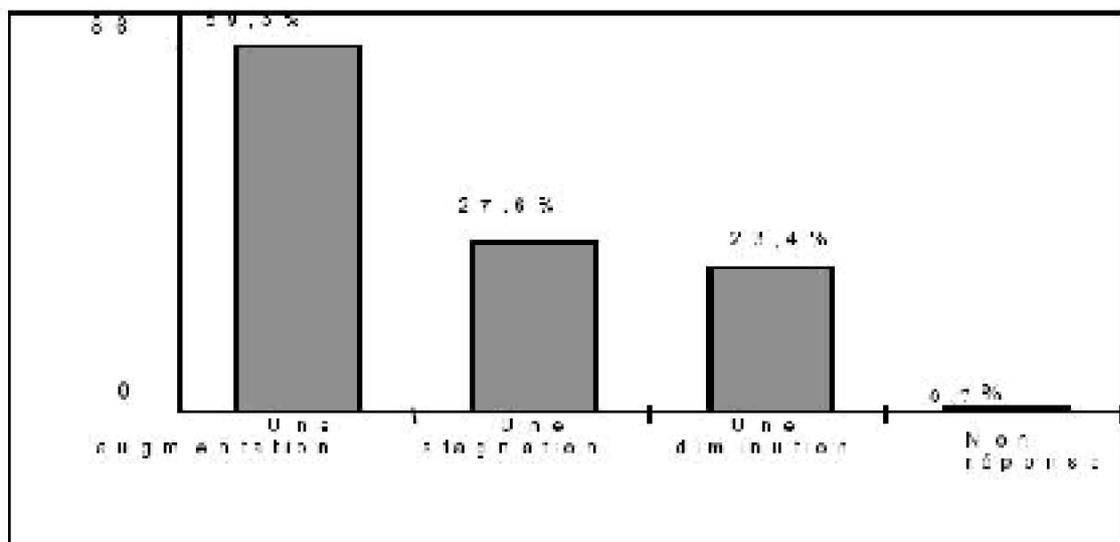


Figure n°5 : L'évolution du budget de fonctionnement durant cette décennie

NB : Le regroupement des pourcentages dépasse 100% étant donné qu'une bibliothèque peut connaître pendant la même décennie une augmentation budgétaire

comme elle peut subir une stagnation ou une diminution

Pour une présentation crédible de la situation financière des bibliothèques municipales des villes moyennes, nous nous sommes basés sur les rapports des bibliothèques délivrés annuellement à la DLL de 1992-2000. Pour les deux années précédentes, 1990-1991, la consultation des documents d'archives au ministère de la culture nous a permis de compléter nos données. L'absence des données budgétaires concernant de nombreuses bibliothèques pour l'année 1990 et 1991, nous a amené à calculer leur évolution budgétaire sur une période de 8 ans, de 1992 à 2000. L'ensemble des données recueillies et la méthode de calcul seront présentés en annexe. Le tableau et la figure suivants illustrent l'évolution budgétaire vécue par l'ensemble des bibliothèques municipales des villes moyennes (BMVM), à savoir de 1990 à 2000 pour certaines bibliothèques et de 1992-2000 pour d'autres.

Si nous partons du constat que pour réaliser une croissance budgétaire, il suffit que celle-ci soit supérieure à zéro, nous pouvons donc induire à partir des données de la DLL, que 336 bibliothèques parmi 348 ont connu une augmentation durant cette décennie dont la majorité 67.24% (234 bibliothèques) a connu une augmentation entre 2 et 8%. Ce qui correspond presque au résultat obtenu au moment des enquêtes.

Cependant, nous ne pouvons pas conclure, malgré la croissance, que les bibliothèques connaissent une situation florissante et que le budget accordé était suffisant par rapport aux besoins. Pour pouvoir interpréter ces chiffres, il faut aussi prendre en considération l'évolution du marché de l'information, à savoir l'évolution de l'offre et des prix.

Tableau n°5 : Evolution du budget de fonctionnement des bibliothèques municipales des villes moyennes de 1990-2000

Evolution budgétaire des BMVM	Nombre des BMVM	L'évolution budgétaire de 1990-2000 en %
BMVM<0	12	3.45%
0<BMVM<2	19	5.46%
2<BMVM<4	66	18.17%
4<BMVM<6	91	26.15%
6<BMVM<8	77	22.13%
8<BMVM<10	32	9.20%
10<BMVM<12	17	4.89%
12<BMVM<14	12	3.45%
BMVM<14	22	6.32%
Total	348	100%

En revanche, l'étude du budget de chaque bibliothèque nous permet de constater que de nombreuses bibliothèques n'ont pas connu de stabilité budgétaire. Au cours de cette décennie (1990-2000), une même bibliothèque a pu connaître de multiples phases de diminution, de stagnation et d'augmentation.

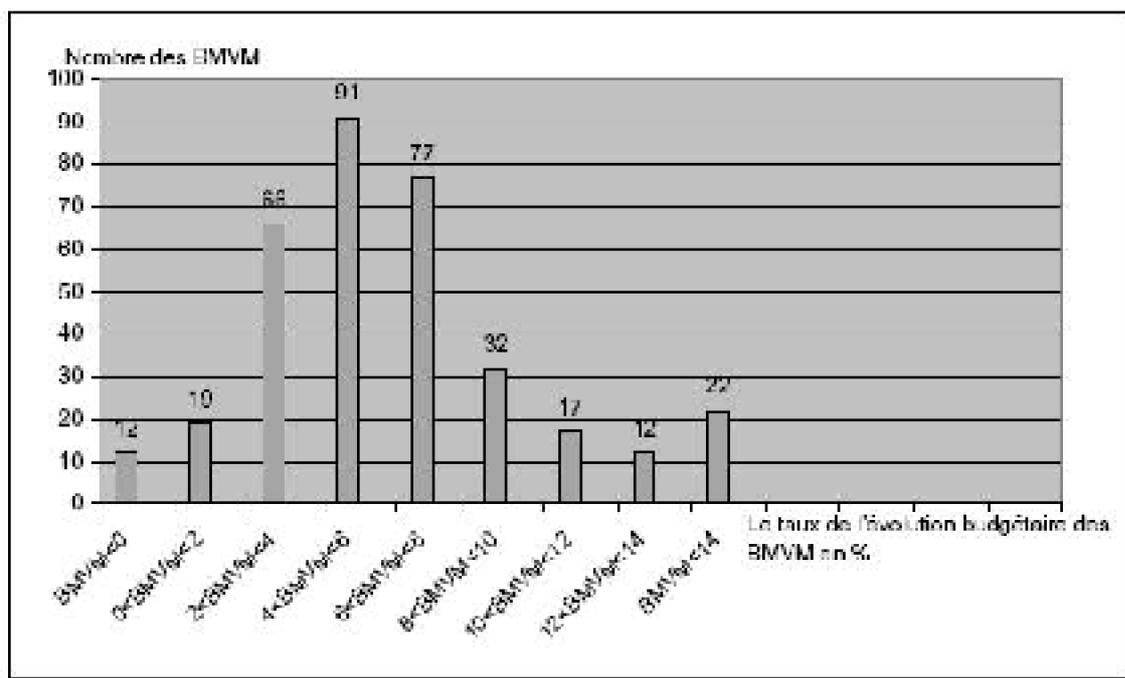


Figure n°6 : Evolution du budget de fonctionnement des BMVM de 1990-2000

2- Evolution budgétaire : évaluation et raisons

Les responsables des bibliothèques expriment une satisfaction assez large. Ils trouvent que leurs établissements sont suffisamment dotés. Notre enquête par questionnaire nous a permis de constater que 51,7% des bibliothèques trouvent que le budget qui leur est accordé répond suffisamment à leurs besoins. Aussi, 4,8% de la population enquêtée estime que le budget répond « largement » aux besoins. Cela témoigne d'une satisfaction assez large (56,5%).

Tableau n° 6 : l'évaluation du budget accordé

	Nb. cit.	Fréq.
Non -réponse	10	6,9%
Répond largement à vos besoins	7	4,8%
répond suffisamment à vos besoins	75	51,7%
ne répond pas à vos besoins	53	36,6%
TOTAL OBS.	145	100%

Cette tendance à la satisfaction nous conduit à nous interroger sur la crédibilité du discours récurrent sur la crise budgétaire dont souffriraient les bibliothèques, sauf à considérer que cette dernière ne concerne précisément pas la catégorie étudiée.

2.1- l'évaluation de la diminution

Dans le tableau qui suit, les bibliothèques qui ont subi une diminution et une stagnation budgétaire sont classées ensemble. Nous avons opté pour cette distribution car nous

considérons que toute stagnation budgétaire, face à l'évolution technologique et autre considération qui ont trait au domaine de l'information tout autant qu'au domaine socio-économique et ce sur une période de 10 ans, représente un manque qui peut être apparenté à une diminution budgétaire. Ces bibliothèques représentent de 51% de notre population. Parmi cet échantillon, 52,1% déclarent que leur budget ne répond pas à leurs besoins. Parallèlement, 40,8% trouvent que malgré la diminution, leur budget répond largement ou suffisamment à leurs besoins. Ce qui nous rappelle d'un côté, les déclarations de deux de nos interlocuteurs : « On avait suffisamment les moyens pour que la stagnation budgétaire ne soit pas trop visible. » [A74, A92] et de l'autre côté celle de l'élu : « Les moyens budgétaires affectés à la bibliothèque ont été à peu près constants ces dernières années mais lui permettent de remplir pleinement ses missions de promotion de la lecture publique sur le plan communal. » A92

Tableau n°7 : l'évaluation du budget accordé aux bibliothèques connaissant une diminution ou une stagnation.

	Nb. cit.	Fréq.
Non -réponses	5	7,0%
Répond largement à vos besoins	1	1,4%
Répond suffisamment à vos besoins	28	39,4%
Ne répond pas à vos besoins	37	52,1%
TOTAL OBS.	71	100%

2.2- l'évaluation de l'augmentation

Selon le tableau n° 2 cité auparavant, 59,3% des bibliothèques ont connu, durant cette décennie, une augmentation budgétaire. 62,8% des responsables des bibliothèques en question jugent l'augmentation obtenue suffisante. Cependant, il est à signaler que certaines parmi elles n'ont pas bénéficié d'une situation d'augmentation budgétaire stable. Ainsi, certaines d'entre elles ont vécu une diminution et une stagnation durant cette décennie. C'est pourquoi, 34,9% (tableau n°6) des responsables de ces bibliothèques jugent que l'augmentation qui leur a été accordée reste insuffisante par rapport à leurs besoins.

Tableau n°8 : L'évaluation de l'augmentation budgétaire obtenue par rapport aux besoins des bibliothèques

	Nb. cit.	Fréq.
Non -réponse	4	4,7%
Largement suffisante	9	10,5%
Suffisante	45	52,3%
Insuffisante	30	34,9%
TOTAL OBS.	86	

Dès lors, si la majorité se déclare satisfaite de l'augmentation budgétaire obtenue, ceci ne peut que refléter une satisfaction pour le budget général accordé. En effet, une majorité de 65,1% des responsables des bibliothèques qui ont connu une augmentation

trouvent que le budget qui leur a été accordé est satisfaisant. Cependant, 26,7% d'entre eux trouvent que leurs budgets, malgré l'augmentation, ne répond toujours pas à leurs besoins. Un de nos interlocuteurs responsable de bibliothèque[B18] nous explique que les élus ont accepté d'investir plus dans le budget de fonctionnement pour le recrutement mais il se trouve que la situation de personnel est à la base inférieure à la normale.

En outre, malgré la satisfaction déclarée, les moyens mis en œuvre ne furent pas à la hauteur des attentes. Le terme « suffisant » autant pour le budget que pour les augmentations obtenues, signifie, pour nos interlocuteurs, avoir un budget assurant les moyens de fonctionnement quotidien. C'est pourquoi la satisfaction s'accompagne d'un sentiment de mécontentement. Ils expliquent que les augmentations accordées ne permettent pas de créer de nouveaux services (Internet) ou d'enrichir réellement les collections existantes. Elles ne permettent pas de pallier au manque existant alors que les tutelles engagent des moyens importants pour la construction de médiathèques et, une fois encore, sans en prévoir les budgets de fonctionnement adéquat. En effet, la volonté d'investir dans l'architecture et dans les nouvelles technologies a été exprimée par beaucoup de nos interlocuteurs politiques révélant une inadéquation entre le budget de fonctionnement et celui d'investissement. Dans ce cas, le dysfonctionnement des bibliothèques n'est que la conséquence d'une politique municipale.

« La bibliothèque actuelle est un projet architectural plus qu'un projet de bibliothèque ... c'est la misère des choses de voir la politique de la lecture publique par le prisme uniquement des équipements culturels. » [A92] « La bibliothèque est un établissement de prestige, on n'entretient que les apparences... » [R42] « Maintenant, il finance l'investissement d'une nouvelle médiathèque mais après il va falloir que le fonctionnement suive. C'est bien beau de faire un beau bâtiment mais si on ne nous donne pas les moyens de le faire vivre... Il va falloir recruter certains postes, il faut les créer bien en amont car ils doivent créer des fonds. » [V94]

Pour une idée exhaustive sur la situation budgétaire des bibliothèques avec qui nous sommes entretenues, nous élaborons à partir des données de la DLL, le tableau suivant, nous permettant à la fois de comparer l'évolution du budget de fonctionnement et celui d'investissement et de vérifier l'évaluation faites par nos interlocuteurs.

Tableau n° 9 : L'évolution budgétaire des bibliothèques enquêtées par entretiens de 1992-2000

Villes	Evolution du budget de fonctionnement de 1992-2000	Evaluation des responsables des bibliothèques pour leur budget de fonctionnement	Evolution du budget d'investissement de 1992-2000	Evolution du budget des acquisitions de 1992-2000
T10	9,17%	Aug.	16,60%	-9,80%
B18	10,93%	Dim. légère	-26,37%	
B34	7,53%	Aug.	14,23%	3,09%
R42	34,23%	Aug. (nouvel équipement)	5,90%	6,21%
V59	12,38%	Aug.	-40,93%	3,83%
A61	7,56%	Aug.	13,85%	0,31%
V69	0,85%	Dim.	-35,23%	-6,03%
A74	2,20%	Stag.	-28,43%	-1,19%
V78	6,55%	Dim. (en 2000)	50,28%	-1,62%
O84	4,47%	Dim.	-29,47%	
P86	12,50%	Aug.	-70,82%	0,96%
A92	3,30%	Aug.	328,23%	-0,68%
M93	2,84%	Dim.	-53,01%	-1,26%
V94	4,79%	Stag.	-17,31%	-4,83%
P95	1,72%	Dim./aug.	46,39%	-13,66%

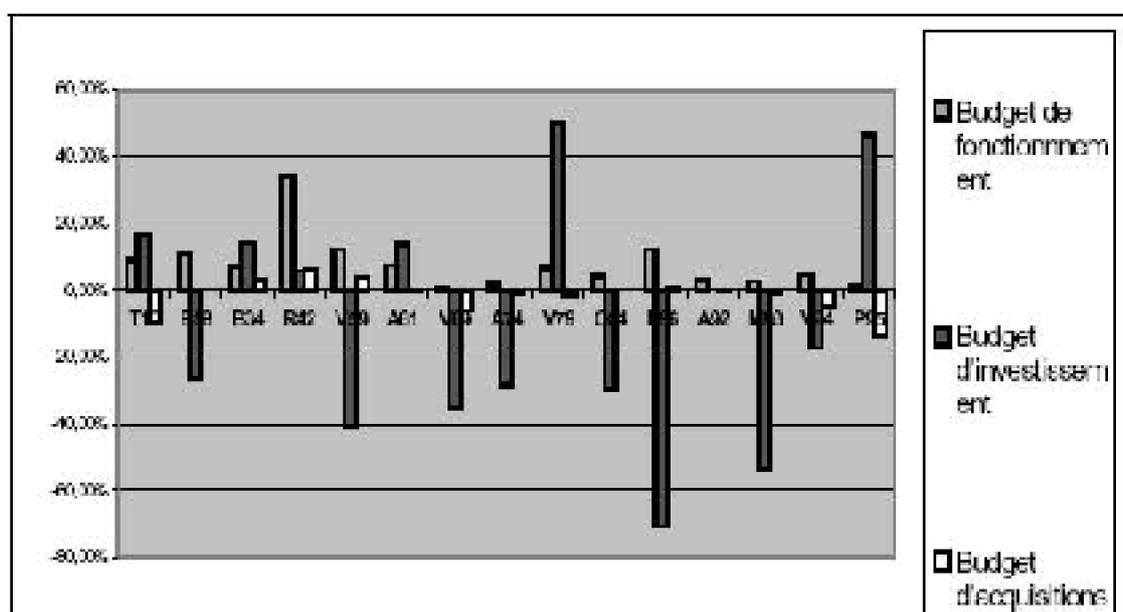


Figure n° 7 : la présentation graphique de l'évolution budgétaire des bibliothèques enquêtées par entretiens de 1992-2000

Nous pouvons constater à travers ce tableau le déséquilibre entre le budget d'investissement et de fonctionnement. De plus, malgré le fait que notre questionnaire portait sur une période de dix ans, nos interlocuteurs se sont limités soit sur la dernière année, soit depuis l'année de leur recrutement, période qui ne couvre pas notre période

étudiée. Dès lors une confrontation entre leur évaluation et les chiffres obtenus ou toute conclusion réelle se révèle difficile.

Les acquisitions, malgré l'intérêt qu'accordent les bibliothécaires à cette ligne budgétaire pour maintenir l'exhaustivité et la continuité, la nouveauté de leurs collections, restent une ligne budgétaire fragile.

Par ailleurs, notre tableau (n°7) ne nous permet pas de constater la volonté d'investir dans l'architecture. Ceci peut être expliqué par le fait que nos statistiques sont étalées sur une période de 8 ans, 1992-2000 alors que la tendance pour l'investissement en architecture s'est manifestée principalement à la fin des années 90. Dès lors, la croissance d'investissement révélée essentiellement en 1998 ne peut être constatable si nous effectuons l'évaluation sur une période de 8 ans.

2.3- Les raisons de l'évolution budgétaire

Les budgets accordés aux bibliothèques sont le résultat de propositions faites par les bibliothèques et encadrées dès le départ par des notes de service envoyées par les mairies. Celles-ci stipulent généralement, qu'il est souhaitable de maintenir les budgets ou de prévoir une augmentation qui ne dépasse pas 2% du budget précédent. Le budget est voté par le conseil municipal. En amont, il y a une commission budgétaire qui examine les propositions et au sein de laquelle une discussion s'établit entre l'adjoint aux finances, l'adjoint à la culture et les chefs de services. Dès lors, le budget est défendu à l'avance et la phase de vote du conseil municipal n'est souvent qu'un moyen d'entériner l'arbitrage préalablement résolu.

La bibliothèque est un équipement culturel qui coûte cher. C'est ainsi que nos interlocuteurs l'ont décrit. Ce qui explique les appels continus aux responsables des différents établissements, afin de maîtriser les dépenses par l'envoi renouvelé, chaque année, de leur lettre d'encadrement.

Par ailleurs, de nombreuses raisons nous ont été données pour préciser l'évolution du budget des bibliothèques. Elles rappellent les raisons et les logiques expliquant la place qu'occupent les bibliothèques au sein de la politique municipale, évoquées précédemment. En effet, en plus de l'intérêt personnel que porte l'élu à la lecture publique et des convictions politiques déterminant l'orientation et les objectifs et par ailleurs la part budgétaire d'une bibliothèque, maints autres facteurs sont à l'origine de cette évolution budgétaire.

Le tableau suivant, produit de notre enquête par questionnaire, les synthétise explicitement.

Tableau n°10 : L'explication des responsables des bibliothèques de l'évolution budgétaire :

	Nb. cit.	Fréq.
Par un choix politique de la Ville	104	71,7%
Une situation économique de la ville	58	40,0%
Autres raisons	20	13,8%
Evolution des subventions	13	9,0%
Non -réponse	2	1,4%
TOTAL OBS.	145	

Nous nous arrêtons sur le rôle de l'Etat qui continue à être un acteur considérable dans la vie culturelle municipale. Pour 9% des bibliothèques, les subventions ont eu un rôle non négligeable, encourageant les élus à investir plus pour les bibliothèques. Maints projets, nous signalent nos interlocuteurs, restent en attente de connaître le taux des subventions.

Le classement décroissant des différents facteurs, intervenant dans la définition de cette évolution du budget, figurant dans le tableau 8, met en avant les choix politiques de la ville (71,7%) suivis de loin par les situations économiques des villes (40%). Mais, les réponses apportées aux questions ouvertes de notre questionnaire aussi bien que celles obtenues au moment des entretiens, nous permettent d'avancer que le deuxième facteur intervient pleinement dans l'orientation du premier. Le manque d'enthousiasme ou d'intérêt des élus dénoncé par certains bibliothécaires a été imputé, tant par les élus que par certains autres responsables de bibliothèque, à des raisons sociales et économiques. Ces deux facteurs sont indissociables aussi bien dans les discours que sur le terrain.

En effet, pour clarifier la position des élus, nous avons cherché à savoir s'ils ont manifesté des réticences envers des projets concernant la bibliothèque pour particulièrement identifier leurs raisons. De plus, nous nous sommes intéressés à savoir si le changement de couleur politique a une influence quelconque sur le financement des bibliothèques.

Dans 40% des bibliothèques enquêtées par questionnaires, certains projets avaient suscité la réticence et ont été reportés ou refusés par les mairies.

Tableau n°11 : La manifestation de réticentes municipales à soutenir certains projets

	Nb. cit.	Fréq.
Non -réponse	5	3,4%
Oui	58	40,0%
Non	82	56,6%
TOTAL OBS.	145	100%

Un budget est un compromis entre ce qui est nécessaire et ce qui est possible. Le possible est déterminé par la mairie et la définition de ce qui est nécessaire est le résultat d'une réflexion du personnel de la bibliothèque. Et dans le cas avéré, les propositions refusées, commentent nos interlocuteurs élus, sont celles qui ne respectent pas ce compromis.

Pour tout arbitrage, la décision sera celle des élus. Les paramètres paraissent souvent d'ordre financier. Ainsi, toute définition de projet doit nécessairement être raisonnée quant à la capacité budgétaire de la ville.

« On ne peut faire que la politique de ses moyens. » A61 « De temps en temps, on n'accorde pas les sommes demandées car on n'a pas de moyens supplémentaires...l'objectif, ici, est d'abord de donner les moyens pour fonctionner. » V78

Les réticences que manifestent certains responsables politiques trouvent leurs explications principalement dans la lourdeur des coûts d'investissement et de fonctionnement des projets proposés par les bibliothèques, ainsi que les problèmes budgétaires auxquels les mairies font face. Ce qui explique l'ordre décroissant élaboré à partir des réponses obtenues par le questionnaire concernant la réticence des mairies. En fonction décroissante du pourcentage de réponses, la réticence des mairies concerne :

La création ou l'agrandissement des bâtiments : le refus se manifeste, en premier 1. lieu, pour les projets de création d'une médiathèque ou d'une discothèque ou encore d'une annexe et en second lieu pour l'agrandissement, la transformation, la restauration des bâtiments. Nombreux sont les responsables de bibliothèques qui nous ont signalé un véritable besoin pour un espace plus vaste en raison de l'accroissement du fonds documentaire, le manque de places assises, le besoin d'une salle d'étude ou d'une salle multimédia, etc.

La rénovation du mobilier ou le renouvellement du matériel informatique 2.

La réinformatisation et l'introduction des nouvelles technologies (l'accès à Internet et 3. la numérisation des fonds anciens : jugé « prématuré, trop coûteux »)

La création de postes : le refus de créer des emplois permanents, de nommer du 4. personnel qualifié, etc. « Beaucoup d'énergie fournie pour obtenir des professionnels au moment des nouvelles embauches. »

Le développement et la création de services : l'élargissement des supports proposés 5. (CD, CDRom, le développement de la vidéothèque), l'organisation d'animations ou d'expositions, l'ouverture d'un service de prêt, le développement de certains services précis : par exemple, d'une station de travail pour les aveugles, etc.

Par ailleurs, il apparaît que la succession des municipalités d'une couleur politique à une autre, socialiste, communiste ou RPR etc, s'accompagne d'un changement des orientations politiques qui entraîne des perturbations financières.

Tableau n°12 : L'influence du changement politique

	Nb. cit.	Fréq.
Non -réponse	90	62,1%
Sur le budget accordé à votre bibliothèque	27	18,6%
Sur les activités et la nature des services	20	13,8%
Pas d'influence	21	14,5%
TOTAL OBS.	145	

32.4% des bibliothèques enquêtées par questionnaire nous signalent que le changement politique a eu de l'influence soit sur le budget qui leur était accordé (18,6%), soit sur la nature de l'offre (13,8%). Les idées, les projets et les priorités culturels sont différents et varient d'un élu à un autre au sein même de la même municipalité. Certaines mairies ont décidé d'investir plus pour la culture et notamment pour les bibliothèques. Elles ont permis, d'un côté, la concrétisation de certains projets : la création d'une médiathèque, d'une discothèque, d'une annexe, la constitution d'un fonds de CDROM, la création d'un service d'animation ; et d'un autre côté, ont accordé une augmentation de budget, initié le développement de services (multimédia), autorisé des recrutements, ont exporté l'action de la bibliothèque davantage hors de ses murs : dans les quartiers et les écoles, vers le développement d'actions ciblant la petite enfance, etc.

A contrario, d'autres mairies effectuent beaucoup de contrôles et demandent beaucoup de justifications et d'arguments pour délivrer des crédits. Les budgets accordés ont connu une baisse ou une stagnation et parfois une suppression totale comme le cas d'une bibliothèque dont le budget d'acquisition a été suspendu pendant un an. On note dans certains cas le non-remplacement des agents, la réduction généralisée des dépenses de personnel et l'embauche de personnel non qualifié.

Par ailleurs et à travers l'ensemble des éléments de réponses fournies, nous pouvons conclure que la lecture publique n'a pas de couleur politique particulière puisque nous avons constaté une continuité des choix et des décisions politiques envers les bibliothèques malgré le changement politique et a contrario, une continuité de couleur politique mais un changement des décisions et des choix envers la culture et principalement envers la bibliothèque. De ce fait, la même couleur politique peut influencer d'une manière positive ou négative sur le financement des bibliothèques. Par ailleurs, il est impossible d'avancer que les bibliothèques municipales sont plus développées dans les villes de gauche que dans celles de droite ou l'inverse. Ainsi, il semble que de nombreux élus ont compris l'enjeu de la lecture publique, mais que plus encore, n'en sont pas convaincus, probablement davantage par défaut d'information et/ou au vu d'autres facteurs majeurs tels que la situation économique de la ville. Dès lors, il est à signaler, chose constatée, l'importance du rôle joué par les bibliothécaires en défendant leur métier.

« Je ne pense pas que c'était la couleur politique qui influe le plus c'était plus la personnalité de la personne. » V59 « Avec l'ancienne municipalité (PC/PS), le dialogue était strictement impossible et au printemps 1995 il y a eu un changement complet de couleur politique soit, RPR et c'est pareil, un désintérêt

complet pour la bibliothèque...Je n'avais pas d'interlocuteur. » B18

En outre, si les budgets stagnent ou diminuent, les promesses d'un avenir meilleur ne cessent d'être répétées. Mains projets sont à inaugurer dans un futur proche ou en cours de réalisation : l'agrandissement de la bibliothèque, le projet d'une médiathèque, le projet de bibliobus, le renouvellement, l'enrichissement et la diversification des collections, l'ouverture aux nouvelles technologies, la numérisation des fonds, l'accès Internet, la mise en réseau au niveau local et au niveau de l'agglomération, etc.

Conclusion

Pour conclure à ce niveau, nous pouvons dire que la croissance constatée à partir des données de la DLL ne nous permet pas d'avancer que les budgets attribués étaient suffisants par rapport aux besoins réels des bibliothèques. La tendance à la satisfaction affichée par nos enquêtés, demeure atténuée par, d'un côté, le taux assez élevé des bibliothèques subissant une diminution ou une stagnation budgétaire et, de l'autre côté, par le nombre assez important des bibliothèques bénéficiant d'augmentations jugées insuffisantes. De plus, l'évolution budgétaire s'est avérée fluctuante. La même bibliothèque peut connaître successivement des phases différentes. Elle peut passer d'une augmentation à une diminution ou une stagnation et vice versa. Les raisons se révèlent diverses et multiples. Elles rappellent les explications évoquées afin de justifier la place qui leur est accordé dans la politique municipale et par conséquent la multiplicité d'acteurs et de facteurs intervenant dans l'orientation des choix politiques concernant la bibliothèque. Dès lors, la position de la bibliothèque au sein de la politique municipale et parallèlement l'évolution de son budget ne peuvent dépendre seulement de l'orientation politique ou de l'unique volonté de l' élu. La bibliothèque comme nous l'avons introduite et observée est une organisation dont la définition et l'évolution dépend de son environnement économique, politique, culturel, social et technologique ; elle ne peut se tenir à l'écart de la conjoncture et de ses exigences. L'univers administratif dans lequel elle s'insère, le cadre des textes réglementaires dans lesquels elle agit, la conjoncture budgétaire des administrations de tutelles, les conditions démographiques et sociales de la population à desservir, les spécialités et les équipements des établissements scolaires et culturels existants dans les environs, l'évolution technique et technologique, constituent l'environnement régulateur d'une bibliothèque. Elle représente, dès lors, un système ouvert affecté par les contingences de l'environnement et dont les acteurs avec qui elle interagit pour fonctionner sont multiples. Certes la volonté des élus et l'intérêt qu'ils accordent aux bibliothèques restent déterminants. Néanmoins, le rôle joué par les professionnels, le rôle d'information et d'argumentation, se révèle d'une importance fondamentale. La capacité d'influencer et d'orienter certaines décisions politiques est avérée réelle. Certaines compétences sont ainsi exigées.

Par ailleurs, dans un autre objectif et tout en suivant une approche différente, nous tenterons dans le chapitre qui suit d'identifier les différentes composantes d'un tel système.

Chapitre 4 : Bibliothèques et Modèles

La bibliothèque n'a longtemps occupé qu'une place marginale dans l'intérêt des économistes. Aucune modélisation propre ne lui était destinée. Les approches économiques avec lesquelles les chercheurs aussi bien que les professionnels ont abordé la bibliothèque sont pourtant nombreuses : économie publique (la bibliothèque est une organisation publique à but non lucratif), économie industrielle (l'activité est de collecter, de traiter, et de diffuser des documents) , économie de service (l'objectif d'une bibliothèque est d'informer et de cultiver l'utilisateur). A travers ces approches, nous essayerons de tracer l'évolution de la perception et de la conception d'une bibliothèque. Une évolution qui a permis d'extraire les différentes composantes d'une telle organisation, de repérer les différents acteurs intervenant dans son fonctionnement. Notre objectif est de pouvoir construire un modèle représentatif d'une bibliothèque municipale sur lequel nous essayerons de repérer les effets des différents modes de gestion qu'il est possible d'appliquer.

Nous abordons ainsi en premier lieu la vision industrielle concentrée sur le processus de production, édulcorant quasi-totalement la place de l'utilisateur. Cette vision s'avère assez réductrice dans sa représentation de l'activité d'une bibliothèque. Les travaux en économie de service, en marketing et principalement les travaux de Pierre Eiglier et Eric Langeard ont attiré l'attention sur le rôle actif de l'utilisateur dans la production du service. L'approche de l'activité de service est ainsi plus adaptée à la bibliothèque. Elle constituera notre deuxième point d'analyse. La bibliothèque est une organisation d'activité de service. Les études en management des organisations ont permis une analyse dégagant des composantes immatérielles, fondements de leur fonctionnement. Enfin, nous verrons que la bibliothèque est une organisation existant dans un environnement vaste, les acteurs ayant une relation avec elle étant donc multiples.

1- l'approche de l'économie industrielle

A son origine, la création de toute organisation repose sur une idée à laquelle il faut trouver les moyens utiles à son fonctionnement. Ces moyens peuvent être de nature différente : ressources financières, locaux, mobilier et bien évidemment les individus qui participeront par leurs savoir-faire théoriques et pratiques. Dès lors, chaque organisation ou entreprise nécessite pour son fonctionnement, certains éléments ou matières premières (les entrées) et doit fournir à son milieu externe les produits de son activité (sorties).



Figure n°8 : représentation théorique primaire d'une organisation

Issue de l'économie industrielle, l'analyse de toute organisation ou entreprise s'est limitée à l'analyse de son activité de transformation, soit son activité de production, séparée totalement de celle de diffusion. La bibliothèque, comme toute autre organisation, se limite dans sa première représentation théorique, à un ensemble d'entrées et de sorties. Son activité était réduite à un processus de transformation des informations brutes (matières premières), en utilisant des techniques documentaires, à des collections (produit final). L'orientation et le souci premier des bibliothécaires était la constitution des collections et ainsi, la valeur des documents réside dans leur intégration dans la collection.

Dès lors, l'utilisateur était absent dans la conception des produits. Il n'intervient qu'en bout de chaîne, une fois que le produit (le fonds) est entièrement finalisé. La coupure entre l'activité de production et de consommation est ainsi totale.

Toutefois, cette vision de la bibliothèque est assez réductrice dans sa représentation. La production de cette dernière n'est pas destinée uniquement à la diffusion mais aussi à la conservation d'un capital d'informations accumulé à travers le temps dans une société donnée. Dans son rôle de mémoire et de conservation, la bibliothèque vise aussi la pérennité et la possibilité de partager les documents le plus longtemps possible. De ce fait, l'offre ne se limite pas à l'actualité. Elle est plus large et plus exhaustive.

De plus, la bibliothèque ne propose pas à proprement parler des livres ou des documents mais plutôt la possibilité de les consulter, de les prêter, etc. Son objectif est alors d'offrir non pas le document mais l'opportunité de sa lecture et par ailleurs bien d'autres services (conseil, orientation, etc.)²¹. Dès lors, la bibliothèque est aussi un lieu d'information, de service. Elle ne relève pas de ce fait uniquement d'un processus de production de biens.

En outre, la valeur ajoutée d'une collection réside ainsi dans sa valeur d'usage, étant donnée que l'ultime objectif d'une bibliothèque, dans la constitution des collections, est la consultation. Le principe est donc de faciliter l'accès à l'information. Dès lors, la bibliothèque est appelée à organiser et à enrichir son fonds de documents et à gérer les modalités d'accès, c'est à dire sa relation avec ses usagers. On voit ainsi l'apparition de l'utilisateur dans l'activité d'une bibliothèque. L'attention s'est déplacée de la collection à l'utilisateur. La nature même de l'environnement dans lequel existe la bibliothèque exige ce passage. L'évolution du marché de l'abondance et de la standardisation de l'offre à l'abondance et la diversification de celle-ci et par conséquent l'évolution des besoins, ou encore l'amplification de la concurrence, ont inversé l'approche de la demande. La production ne s'écoulait plus automatiquement sur un marché avide à la consommation. L'étude et la compréhension des besoins des destinataires sont ainsi exigées afin d'y adapter la production et la distribution. L'interactivité entre l'entreprise ou l'organisation et ses destinataires s'avère fondamentale. Ces derniers ont connu, ainsi, leurs apparitions actives dans le processus de production. La simultanéité de la production et de la consommation, spécificité d'une activité de service, est indispensable pour l'accomplissement de cette activité. Dès lors, la vision industrielle n'est plus viable pour

²¹ Jean Michel Salaün .- Economie et bibliothèques, 1997, opcit, p21

rendre compte de l'activité d'une bibliothèque.

2- l'approche de l'économie de service

Entrer dans une démarche de service, c'est en quelque sorte ouvrir une zone d'initiative à l'utilisateur en le dotant de moyens de repérage et d'intervention pour maximiser les chances d'obtention d'un résultat utile. Le service apparaît, ainsi, comme une coproduction en association avec l'utilisateur²². De ce fait, un service ne peut être réalisé qu'avec la participation de son consommateur et au moment même de sa production. « Pas de voyage sans voyageurs, pas de médecine sans malades, pas de restaurants sans clients... »²³

A la participation active de l'utilisateur, les spécialistes du marketing des services ont donné le nom de « servuction », une contraction entre service et production. Cependant, la « servuction » se réalise dans l'interactivité entre le personnel en contact et le destinataire, mais aussi par la relation de ces deux derniers éléments avec les moyens matériels. Dans une bibliothèque, il s'agit du bibliothécaire au service du public, de l'utilisateur et des supports physiques (livres, catalogues, salle de lecture, etc)

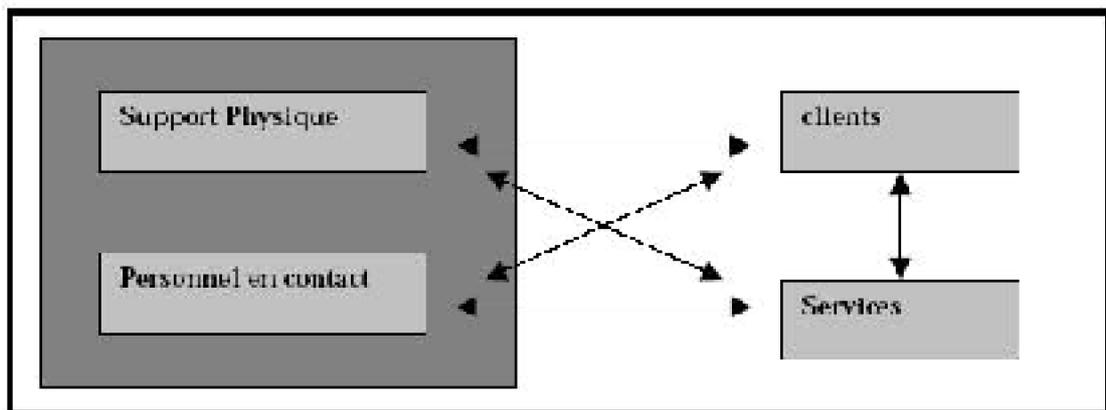


Figure n°9 : Les éléments fondateurs du système de « servuction » Jean EGLIER et Eric LANGEARD cité par J.M. Salaün (1992)

Dès lors, les services offerts ne peuvent être qu'hétérogènes. « Un service est différent d'un jour à l'autre, d'une personne à l'autre, d'un lien à l'autre. »²⁴ Ainsi, l'offre de service n'est pas standard. Elle dépend de l'implication de chaque acteur et de ses caractéristiques : le savoir-faire, la formation, la qualification tant du personnel que de l'utilisateur et elle dépend aussi de la qualité de la gestion des moyens matériels. Concernant cette dernière, Jean Michel Salaün (1992) précise deux gestions qu'il trouve

²² Anne Mayère.- Logiques d'information, logiques de service.- In : réseaux communication technologie société, n°58, 1993, p39

²³ Jean Michel Salaün.- Marketing des bibliothèques, 1992, p56

²⁴ Florence Muet.- L'apport du management des activités de service pour la documentation.- in Séminaire sur l'économie des bibliothèques, ENSSIB, 12-04-1996 (document non publié), p11

importantes : celle de l'espace où vont évoluer à la fois le personnel en contact et les usagers (salles de lecture ou pas de salle), et celle du temps (horaires d'ouvertures modulés).

Par ailleurs, les services d'une bibliothèque sont multiples. Ils peuvent être parallèles ou complémentaires. Ils s'organisent tous autour d'un ou des services de base qui représentent la raison principale de la venue des usagers. Ils peuvent être accompagnés par des services de base secondaires ou par des services périphériques qui facilitent l'accès ou ajoutent de la valeur au service de base. De ce fait, l'offre de services d'une bibliothèque est ainsi un ensemble interconnecté de services de différents niveaux (service de base, services périphériques). Nous pouvons considérer, à titre d'exemple, la consultation comme un service de base, les animations comme un service de base secondaire et la photocopie comme un service périphérique.

L'offre de service peut être analysée selon deux dimensions celle de la largeur et celle de la profondeur : « une offre est large si elle comprend un grand nombre de services de base, c'est à dire un grand nombre de services autonomes ayant des objectifs différents, susceptibles d'attirer une clientèle propre. Chaque service de base constitue un mode d'accès pour le client. Plus l'offre est large, plus le client peut satisfaire un nombre élevé de besoins. Une offre est profonde si elle propose une grande variété de moyens pour satisfaire un besoin exprimé. La profondeur exprime la richesse du choix offert par l'entreprise pour atteindre un résultat clairement identifié. »²⁵

F.Muet et JM. Salaün (2001) proposent la matrice suivante pour pouvoir analyser l'offre de service :

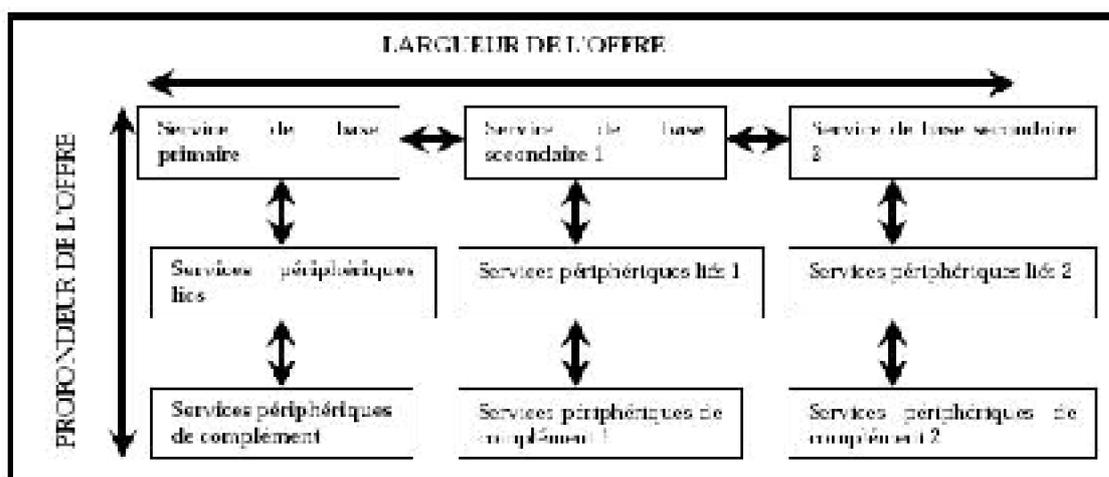


Figure n°10 : La Matrice de l'offre de services proposée par F.Muet et JM. Salaün (2001, p23)

Toutefois, l'offre d'une bibliothèque représente une autre caractéristique que l'introduction de la technologie de l'information a permis d'enrichir. Auparavant, l'activité d'une bibliothèque était totalement un service de proximité. Actuellement, en plus de ce type de service, l'utilisateur peut avoir accès à l'information à partir d'un ordinateur à tout

²⁵ Jean Michel Salaün - Stratégie marketing des services d'information, 2001, p23

moment et où qu'il soit. Il peut ainsi bénéficier de certains services à distance. Dès lors, la notion de l'espace-temps a perdu son sens. La relation de l'utilisateur au service se retrouve par conséquent modifiée, vers une relation virtuelle. Aussi, le rôle du personnel en contact, élément essentiel dans l'activité du service, se retrouve affaibli. Par conséquent, le modèle de « servuction » est considérablement bouleversé.

3- Quelle peut être alors la représentation de la bibliothèque ?

Dire que l'activité d'une bibliothèque est une activité de service n'exclut pas qu'une partie de son activité fonctionne toujours selon le modèle industriel. En effet, la « servuction » en tant qu'ensemble des opérations réalisées en liaison avec l'utilisateur suppose qu'une autre partie de l'activité de production soit coupée de lui. Elle se fait en interne. En jargon marketing, la première partie de l'activité est appelée « front-office » (face avant) et la deuxième est appelée « back-office » (base-arrière). L'activité de service est donc constituée de deux sous-systèmes en interaction : un sous-système de préparation et de maintenance du service et un sous-système de réalisation du service. Cette composition correspond ainsi parallèlement à la logique de l'industrialisation en « back-office » et à la logique de la communication et du relationnel en « front-office ». Ce modèle d'articulation correspond bien au fonctionnement des services d'information. Pour une bibliothèque, cela se traduit par un travail interne plus ou moins éloigné de l'utilisateur et c'est à ce niveau, de cette base arrière, que la logique industrielle est active (activités d'alimentation de fonds documentaires, traitements documentaires) et par l'ensemble de prestations documentaires réalisées dans la relation avec l'utilisateur, représentant le service public. En effet, « la bibliothèque prend un document dans une source, le transforme d'abord en un élément d'une collection, puis la collection est elle-même un élément du service rendu, la consultation ou la lecture du document par un lecteur. Autrement dit, il y a un double processus de transformation, le premier est le traitement physique et intellectuel du document, le second la mise à disposition pour le lecteur. »²⁶

Par ailleurs, les principales activités de la base arrière ont été généralement regroupées autour de trois phases : l'acquisition ou la récolte des documents, le traitement du support destiné à être prêté, consulté, conservé pour faciliter sa manipulation et le traitement du contenu (c'est toute la production d'informations sur l'information pour faciliter l'accès aux documents catalogue, indexation, etc.)²⁷.

A ce niveau, nous pouvons conclure que les approches précédentes, celle du modèle industriel et celle de l'activité de service ont permis d'éclairer l'environnement interne d'une bibliothèque. Elles nous ont ainsi permis d'extraire certaines de ses composantes. Elles peuvent se résumer à :

· **un ensemble des moyens disponibles** : il comprend les équipements, les

²⁶ Jean Michel Salaün .- Trois entrées possibles : industries culturelles, politiques publiques, établissements .- in : séminaire sur l'économie des bibliothèques, CERSI , ENSSIB, 12 avril, 1996, p3 (document non publié)

²⁷ Jean Michel Salaün.- Marketing des bibliothèques et des centres de documentation .- Paris : Cercle de la librairie, 1992, p65

ressources financières, les locaux et le mobilier et évidemment les collections et les outils nécessaires à leurs traitements.

- **l'activité** , composée d'une base arrière (chaîne documentaire) et d'une face avant (l'offre de service : services de base, services périphériques, services de proximité).
- **l'ensemble des acteurs** : composé aussi bien des usagers que du personnel. Deux acteurs dont la présence a été précédemment confirmée par l'analyse de la réalité politique et budgétaire des BM. Il s'agit donc :
 - **des usagers** : Ils représentent la raison d'être de toute bibliothèque. Ils sont « à la base de l'orientation et de la conception des unités d'information et des systèmes qui doivent être définis en fonction des caractéristiques, des attitudes, des besoins, des demandes de ceux qui les utilisent. »²⁸ Il s'agit particulièrement des usagers, réels ou potentiels. Dans le cas d'une BM, ces derniers sont les citoyens de la commune, aussi bien les inscrits que les non inscrits. Etant donnée leur participation active dans la production du service et même dans l'intellectualisation de certaines tâches de la base arrière, à savoir les acquisitions et le traitement intellectuel du document²⁹ , nous les positionnons dans l'environnement interne de la bibliothèque.
 - **du personnel** : constitué par un personnel administratif (de conception et d'encadrement) et par un personnel assistant et d'exécution (les professionnels chargés du traitement et de diffusion de l'information, personnel technique, etc.). Il est représenté par le directeur qui a un rôle central. Il est l'intermédiaire entre ceux qui décident des services à offrir en allouant les fonds nécessaires et ceux qui exécutent les décisions selon les moyens qu'on leur donne. Sa responsabilité majeure est d'analyser et d'évaluer les demandes et les recommandations adressées à la tutelle afin de lui faciliter la prise de décisions. « Le responsable de l'équipe, en tant que manager, doit s'assurer que les ressources nécessaires (outils, formation et connaissance) à la prestation de service soient disponibles pour les personnels en situation de service et, en tant que leader, il doit être en mesure de communiquer le « comment » mais surtout le « pourquoi » des pratiques institutionnelles. A l'ère des nouvelles technologies, le dirigeant a moins besoin d'exercer un contrôle de la productivité que de faciliter pleinement la réalisation du travail. En effet, l'approche traditionnelle qui suggère une vision limitée du rôle du manager en tant que détenteur de l'autorité ne correspond pas aux exigences d'un environnement technologique en mutation. »³⁰ Nombreux sont les objectifs attribués à un directeur de bibliothèque : coordinateur (entre les différents membres de la bibliothèque et entre la bibliothèque et ses partenaires), superviseur (organisation et évaluation du travail), gestionnaire, innovateur, etc. Comme le signale Anne-Marie Bertrand (1994) les bibliothécaires exercent deux fonctions : d'une part, une fonction d'innovation en inventant une nouvelle bibliothèque et d'autre part, une fonction de revendication pour obtenir plus de moyens. Dès lors, un rôle politique leur est attribué. Toutefois, leur formation, leur

²⁸ Claire Guinchard, Françoise Sireuil. Guide pratique des techniques documentaires. Vuibert, Paris, 1999, p.219

²⁹ Dans son chapitre intitulé « L'impact de la bibliothèque sur la communauté », elle indique que les bibliothécaires exercent deux fonctions : d'une part, une fonction d'innovation en inventant une nouvelle bibliothèque et d'autre part, une fonction de revendication pour obtenir plus de moyens. Dès lors, un rôle politique leur est attribué. Toutefois, leur formation, leur

³⁰ Ibid, p353

capacité d'innover, de s'adapter et de gérer déterminent leur pouvoir dans la prise de décision et par conséquent dans la survie et le bon fonctionnement de la bibliothèque. Certaines composantes immatérielles (qualifications, savoir-faire, motivation et culture) leur sont ainsi indispensables.

Par ailleurs, la confiance et la communication entre les décideurs et les professionnels sont deux facteurs primordiaux pour assurer le bon fonctionnement d'une bibliothèque et même sa survie. Suivant cette relation, elle peut se retrouver en première ligne, pivot de l'action culturelle locale, service phare sur lequel on concentre les moyens ou au contraire compter parmi les services mineurs sous-dotés en moyens financiers, en locaux et en personnel.

En outre, les travaux en management nous ont permis de repérer certaines composantes immatérielles, repérables dans les bibliothèques, au sein des organisations. Elles sont multiples et variées. Il s'agit principalement de :

- **la finalité ou la mission** par rapport à laquelle les acteurs vont agir. Il est indispensable pour chaque groupe ou individu d'avoir à disposition des objectifs précis constituant son cadre de référence par lequel il va juger de l'indispensable ou de l'inutile pour son organisation. Les objectifs peuvent être de type obligatoire, qu'il faut atteindre pour des raisons légales ou de survie de l'organisation ; de type conditionnel, qui doit être atteint sous la réserve de certaines limites et/ou de type souhaitable et donc non indispensable à la marche générale de l'organisation³¹.
- **la stratégie et les méthodes de travail** : Le terme stratégie est apparu dans l'économie de l'entreprise vers la fin des années 60. Elle vise à orienter de façon déterminante et à long terme les activités et les structures de l'organisation. Elle désigne un choix de critères de décisions dites stratégiques. Caroline Vayrou (1995) la présente comme « un support à l'action caractérisé par la prise de choix et d'engagements et la délimitation de priorités. » Elle permet de positionner et d'orienter l'organisation par rapport à son environnement.

Par ailleurs, en fonction de sa stratégie, l'organisation définit les méthodes de travail et l'organigramme appropriés. Toute organisation a ses propres méthodes de travail et son organigramme qui peut être formel ou informel lui permettant de représenter l'ensemble de la structure, les différents services et fonctions et les relations de travail existant et l'ordre selon lequel elles s'articulent³².

- **la culture** : Toute organisation et par la même l'ensemble des personnes qui la composent, suit et génère des normes, issues de modes de pensée, de valeurs et de conceptions qui ont pris forme consciemment ou non au fil des années. La culture d'une organisation est ainsi constituée par l'ensemble de ces valeurs et modes de pensée, qui marquent le comportement des collaborateurs de tout niveau et qui

³¹ JB Gilbert, Probst, Jean, Yves, Merle, Gilder, Prugnon, 11 - Organisation et Management. - Paris : Ed d'organisation, 1997. - 709p (177p, 265p, 262p)

³² Ibid

- **le relationnel et pouvoir** : Le pouvoir est l'aptitude à faire adopter par un individu ou par un groupe d'individus un cadre de référence déterminé comme critère de réflexion, d'action et/ou d'évaluation. La hiérarchisation dans l'entreprise permet à chacun l'octroi d'un certain pouvoir parallèlement aux influences informelles qui se créent au sein des relations entre individus.

Les sources de pouvoir viennent du statut de la personne au sein de l'organisation. C'est le fait d'avoir le potentiel pour obliger les autres individus à effectuer telle ou telle action. C'est autour de la question du pouvoir que le climat social et le relationnel au sein d'une organisation sera déterminé (conflit et tensions, confiance et méfiance, etc.). Ceci nous renvoie à la nécessité d'étudier les différentes relations existantes au sein de la bibliothèque, à savoir les relations internes et les relations externes soit avec sa tutelle et/ou avec ses partenaires.

De plus, toute organisation possède son capital de connaissance (les compétences et le savoir-faire collectif ou de chaque individu).

A ce niveau, la première représentation que nous pouvons élaborer pour une bibliothèque a permis de dégager

- des composantes matérielles (infrastructure) à savoir les ressources matérielles et humaines.
- des composantes immatérielles susceptibles d'être touchées au moment de tout changement organisationnel au sein d'une bibliothèque (la culture, le relationnel, etc).

De plus, la bibliothèque se représente aussi par son activité. L'évolution de son fonctionnement d'un modèle économique fondé sur une logique industrielle, dont l'objectif est la transformation de documents séparés en éléments d'une collection soudée selon une chaîne séquentielle de tâches (chaîne documentaire), vers un modèle de service qui réhabilite l'utilisateur et le met au centre du fonctionnement de la bibliothèque, nous permet de recenser les composantes de cette activité. Elle est représentée ainsi par l'ensemble des tâches techniques pour une offre basée sur le contact direct avec l'utilisateur. Dès lors, nous ne pouvons guère ne pas analyser les effets de tout changement sur la chaîne documentaire et ensuite sur la nature de l'offre et le rapport avec l'utilisateur.

Nous représentons ces différentes composantes internes dans le tableau suivant :

INFRASTRUCTURE	Moyens matériels et humains	Locaux Mobilier et équipement matériel (équipement informatique : hard et soft, équipement de reliure, de traitement de document, etc.) Ressources financières Ressources humaines
	Composantes immatérielles	Collections Objectifs et missions Stratégie et méthodes de travail La culture et les valeurs du personnel Les compétences et le savoir faire Les relations interpersonnelles
ACTIVITE DE SERVICE	Base arrière : documentaire	Chaîne : sélection et acquisition des documents Traitement du support et du contenu (catalogage, indexation, reliure)
	Offre de service	La nature de l'offre : profondeur et largeur (nombre de services, nouveaux services de base, les services périphériques) La nature du service (service de proximité ou à distance, les conditions d'accès, etc.) Le contact avec l'utilisateur (orientation et conseil)

Tableau n°13 : La représentation de l'environnement interne (composantes internes) d'une bibliothèque

4- L'environnement externe d'une bibliothèque

L'environnement externe d'un organisme documentaire regroupe plusieurs acteurs avec lesquels il interagit pour fonctionner. Il s'agit de :

- son organisme de rattachement : la tutelle(T),
- ses partenaires (P1, P2, P3, P4) regroupant des partenaires internes sous la même tutelle tels que le musée et le conservatoire et les partenaires externes qui peuvent avoir des relations entre eux. tels que les hôpitaux, les maisons d'arrêt, les BU, les Bibliothèques scolaires, etc.
- les bailleurs de fonds (B), En plus de la mairie, nous trouvons l'Etat, la région, les mécènes, etc.
- les fournisseurs externes (F)

Chacun de ces acteurs a ses valeurs, ses objectifs, ses attentes et ses priorités. Ainsi, ceux-ci nouent un jeu d'influences réciproques. « C'est le jeu d'influences et d'interaction entre ces acteurs et leurs valeurs qui construit et déconstruit l'identité de la BM. »³⁴ « C'est cette interaction, ce dialogue, cette influence mutuelle entre les acteurs qui déterminent une politique de l'offre. »³⁵

Pour schématiser cet environnement externe et les différentes relations nouées entre ses acteurs et la bibliothèque, nous empruntons le schéma de J.M. Salaün et F. Muet (2001) en l'appliquant à notre objet d'étude : la BM. Les relations qui relient ces différents

³⁴ Anne-Marie Bertrand .- Les bibliothèques municipales : acteurs et enjeux, opcit, p8.

³⁵ Anne-Marie Bertrand .- Les bibliothèques.- Paris : la découverte, 1998, p61

acteurs sont représentées par des flèches.

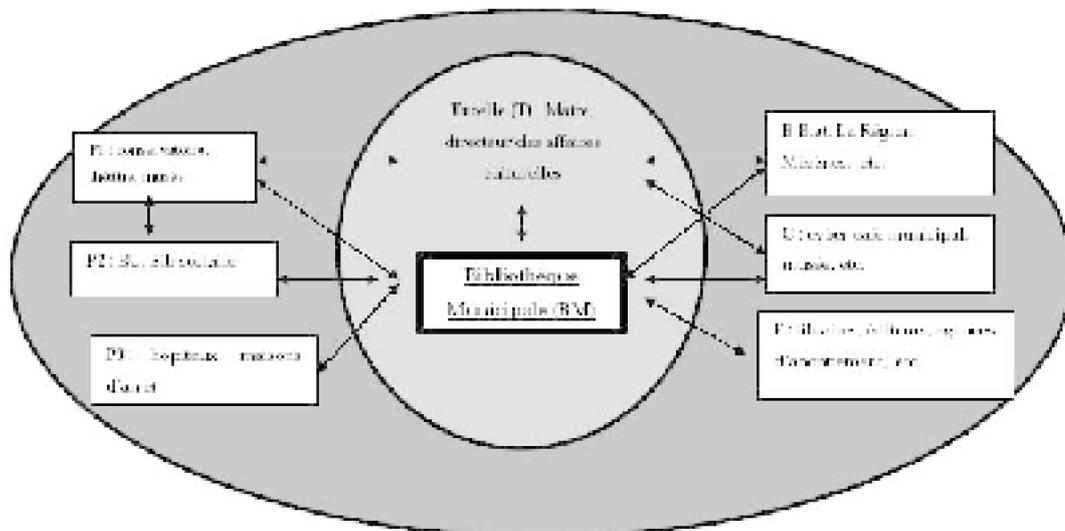


Figure n°11 : L'ensemble des acteurs constituant l'environnement externe d'une BM :

Le premier cercle qui entoure la bibliothèque (BM) représente son organisme de rattachement : la tutelle avec laquelle seront négociées les orientations du service. Le second regroupe les fournisseurs, les partenaires ; les acteurs qui ont une influence sur le fonctionnement courant de la bibliothèque. Les fournisseurs sont variés dont certains n'ont qu'un rapport lointain avec la bibliothèque tels que les marchands de papeterie ou de matériels divers. L'ensemble de ces acteurs forme l'environnement fonctionnel d'une bibliothèque. Il s'agit des différents acteurs sociaux avec lesquels elle est en contact dans son fonctionnement courant.

4.1- Les tutelles

Les tutelles représentent toute institution ou personne exerçant un pouvoir quelconque sur le fonctionnement de la bibliothèque : tous les acteurs dont elle dépend hiérarchiquement et tous ceux qui pourraient être susceptibles de financer son activité. JM Salaün et F. Muet (2001) dénombrent les tutelles suivantes pour un organisme documentaire : son organisme de rattachement, les bailleurs de fonds publics ou privés et dans le cas d'une coopération, les structures fédérant le réseau et les tutelles implicites (les associations, club de lecteurs, etc.) Des tutelles plurielles peuvent exister au sein même de l'organisme de rattachement. Dans le cas des BM, la mairie, organisme de rattachement et bailleur de fonds, reste l'acteur principal. Elle a en charge la définition de la politique culturelle de la ville et par conséquent les orientations et les objectifs de la bibliothèque et la fixation des moyens pour pouvoir les réaliser. Une entière liberté lui est reconnue pour l'organisation, la gestion et le financement. Selon l'article 61 de la loi de décentralisation du 22 juillet 1983, « les bibliothèques municipales sont organisées et financées par les communes », ce qui signifie que peu de contraintes d'ordre législatif pèsent sur celles-ci.

La relation de la bibliothèque avec ses tutelles est une relation contractuelle selon laquelle la tutelle assure les moyens de fonctionnement et en contrepartie la bibliothèque

vertu de la loi du droit d'auteur.

s'engage à remplir les missions qui lui ont été assignées. Elle est rarement formalisée dans des objectifs précis négociés entre les deux parties. Cette relation d'interdépendance pose la question de l'autonomie et de la marge de manœuvre dont les responsables d'une bibliothèque ont besoin d'avoir pour pouvoir s'engager dans une véritable stratégie de management. C'est pourquoi la relation avec la tutelle (l'efficacité des modes de communication, la nature des échanges) et la marge de manœuvre dont peuvent bénéficier les bibliothécaires constituent des composantes à étudier.

En revanche, « la filière culturelle dans la fonction publique territoriale n'a pas été constituée sans verrou. »³⁶ Selon la loi de décentralisation du 22 juillet 1983, les activités des BM sont soumises au contrôle technique de l'État. Ce dernier, dont nous avons confirmé le rôle « subventionneur », intervient dans le fonctionnement d'une BM sous plusieurs formes : conservateur du patrimoine (bibliothèques classées), contrôleur du fonctionnement, etc. Il a gardé son rôle dans la sauvegarde du patrimoine, la formation professionnelle et le contrôle technique. « L'État conserve, ainsi, une politique d'accompagnement et d'incitation. »³⁷ Il exerce ses fonctions par le biais de la Direction du livre et de la lecture (DLL), la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC), par l'Inspection générale des bibliothèques, et par les institutions de formation du personnel.

Par ailleurs, bien qu'ils ne présentent pas le principal support des activités culturelles, les régions et les départements ont un rôle dans le soutien des actions culturelles. « Les lois de décentralisation ont reconnu que les communes, les départements et les régions concourent avec l'État au développement culturel. » Ils peuvent, ainsi intervenir d'une façon ou d'une autre dans le fonctionnement d'une bibliothèque, comme dans le cas d'une coopération inter-régionale ou inter-communale.

4.2- les partenaires et concurrents

Les services d'une bibliothèque sont fondés sur l'échange, souligne Jean Michel Salaün (1992). Toute offre semblable ou différente à celle de la bibliothèque est une potentialité supplémentaire pour satisfaire aux demandes des usagers. C'est pourquoi, et vu la sphère non concurrentielle dans laquelle se développe une BM, ses concurrents ne sont pas ceux qui produisent le même service ou une offre plus large qu'elle. Ils peuvent être ceux qui sont financés par la même tutelle tels que le théâtre ou le musée³⁸. En effet, le musée, le conservatoire municipal, etc. peuvent représenter aussi bien des partenaires que des concurrents pour une BM.

Jean Michel Salaün (1992) dénombre quatre types de relations reliant la bibliothèque avec ses partenaires. Il s'agit :

³⁶ Sylvie Fayet et Bruno Van Dooren .- Bibliothèques dans leur territoire .- In : Les bibliothèques en France 1991-1997, 1998, opcit, p 64

³⁷ François Rouet .- La grande mutation des bibliothèques municipales.- Paris : Ministère de la culture, 1998, opcit, p26

³⁸ Jean Michel Salaün.- Les maîtres du temps : propositions pour un marketing adapté aux bibliothèques et aux centres de documentation .- ENSSIB, 1992, p33

- de la relation de complémentarité : c'est une relation d'enrichissement mutuelle avec des services proposant des prestations complémentaires à la bibliothèque et vice et versa. Le prêt inter-bibliothèque est le résultat d'une relation de complémentarité.
- de la relation d'articulation qui renvoie à une interdépendance entre les différentes structures. La défaillance d'une structure signifie ainsi la défaillance du service rendu par le reste des structures. C'est le cas d'une relation de coopération effective (réseau du catalogage partagé).
- de la relation de substituabilité : deux services sont substituables s'ils peuvent rendre la même prestation sans que cela nuise à aucun d'eux.
- de la relation de concurrence : elle n'est perceptible que lorsque les autres services existant et offrant les mêmes prestations portent préjudice au service de la bibliothèque.

4.3- Les partenaires commerciaux

Pour la constitution, l'alimentation et l'enrichissement des collections, la bibliothèque noue des relations commerciales, conflictuelles aussi bien que complémentaires ou coopératives, avec les différents acteurs du marché de l'information : éditeurs, libraires, grossistes, fournisseurs de matériels informatiques, bureautiques et autres.

Par ailleurs, elle est dominée par leurs offres, leurs politiques tarifaires, etc. Ces acteurs se multiplient et se réactualisent en permanence. Ils tendent continuellement à multiplier et à diversifier leurs offres. Les bibliothèques semblent avoir trouvé la solution dans les regroupements pour effectuer des achats. Cependant, le risque de se retrouver face à une augmentation des prix de la part des éditeurs est toujours présent.

De plus, l'offre informationnelle s'organise de plus en plus autour de l'information numérique qui circule sur le Web. Le monde de l'édition vit une augmentation exponentielle des publications numériques. La question, sur la nature de l'offre au sein des bibliothèques et sur leur capacité de suivre en permanence cette évolution, est fort présente.

Jean Michel Salaün et Florence Muet (2001) remarquent qu'avec la révolution du numérique, les activités bibliothéconomiques classiques se retrouvent relancées avec des exigences et un fonctionnement nouveau au niveau des acquisitions, du traitement et du stockage. « La négociation des droits remplace l'acquisition, le traitement du contenu est toujours d'actualité ; le traitement des fichiers et l'organisation des données relèvent du support ; quant aux questions de stockage et de conservation, elles n'ont pas disparu avec le numérique. »

Nous le voyons, les bibliothèques sont au cœur du changement. Elles sont le siège d'une complexité provenant de leur environnement. Elles doivent faire face à plusieurs défis fondamentaux.

La bibliothèque est ainsi, un sous système existant dans un système vaste et mouvant, avec lequel les relations sont multiples et entrecroisées. Dès lors, les acteurs intervenant dans son fonctionnement sont multiples. Avec chacun, elle a une relation

spécifique, une relation d'appartenance ou de coopération. Le système d'obligation dans telles relations, la nature des échanges pratiqués avec ses partenaires et les relations interpersonnelles qui relient les professionnels, les uns aux autres, demeurent des composantes fondamentales à repérer.

Nous tenterons de compléter notre premier tableau, regroupant les composantes internes par le tableau suivant dans lequel nous représentons les différents acteurs constituant l'environnement externe d'une bibliothèque.

ENVIRONNEMENT EXTERNE	Relation avec les intellectuels et les bailleurs de fonds public ou privé	La place qui accorde la tutelle à la bibliothèque
		La marge de manœuvre et d'autonomie
	Relation avec les partenaires	Le système d'obligation
		La nature des échanges
Les relations interpersonnelles		

Tableau n°14 : la représentation de l'environnement externe d'une bibliothèque

Le regroupement des deux tableaux, résumant les différents éléments, constitue une grille sur laquelle nous reportons les effets repérés de tout choix ou mode de gestion que peut adopter la bibliothèque. A travers les analyses des résultats d'enquêtes obtenus, nous détaillons ces différentes composantes et nous mettons l'accent sur celles qui sont les plus importantes dans la prise de décision.

Deuxième partie : Fluctuation budgétaire et choix managériaux

Chapitre 1 : Le management public et les bibliothèques

Introduction

Dans les années 70, la crise a conduit à de sévères restrictions budgétaires, à une pression politique accrue pour la rationalisation des dépenses et la définition et l'évaluation des priorités. La gestion publique a été sévèrement attaquée. Dans le même temps, on a vu l'arrivée d'entreprises privées dans des domaines qui relevaient du secteur public et une vague de privatisations à partir de la seconde moitié des années 80. Dans ce nouvel environnement concurrentiel et dans ce contexte de rigueur budgétaire, le secteur public est appelé à accroître son efficacité et à s'adapter aux demandes du public. Ce secteur doit démontrer la rationalité de sa gestion et y intégrer les usagers. Il doit aussi s'aligner sur les prix du marché afin d'assurer l'accessibilité et l'égalité d'accès aux citoyens, sans gêner l'existence d'une offre privée afin de préserver l'économie nationale

de l'interventionnisme étatique.

Dès lors, l'organisation publique s'est retrouvée en face de l'obligation de conduire des changements en profondeur. Elle a été appelée à retravailler sa capacité d'adaptation, d'anticipation, de compréhension et de pilotage, à intégrer la flexibilité, la veille et l'évaluation, 'les variables clés des démarches entreprises'. C'est ainsi que les organisations publiques ont été confrontées au management. Ce dernier a été introduit comme une nouvelle vision, apportant de nouveaux outils et de nouvelles méthodes. Il est présenté, par excellence, comme un outil de conduite du changement. « Le management émerge toujours d'une tentative précédente de réforme. »³⁹ C'est pourquoi, nous nous sommes intéressés au management et particulièrement au management public et à son insertion au sein des bibliothèques. Quelles sont ses spécificités ? Qu'apporte-t-il aux bibliothèques pour qu'elles puissent gérer les fluctuations financières qu'elles subissent de la même façon que toute autre organisation publique ?

De ce fait, nous débutons ce chapitre par la définition du management public et par la détermination de ses spécificités. Ensuite, nous étudions son mode d'insertion dans les bibliothèques tout en donnant un aperçu sur ses outils et ses démarches et leur adaptabilité au sein des services d'informations. Enfin, nous clôturons ce chapitre par les révélations de notre terrain sur l'application et la perception du management.

1- Le management public : Définition et spécificités

1.1- Eléments de définition

Le management est un terme d'origine anglophone, francisé dans les années 80. Il s'agit d'un ensemble de savoir-faire technique et relationnel, qui consiste à conduire une organisation : mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'objectifs communs, fédérer toutes les énergies, optimiser les moyens financiers, humains, matériels dont elle dispose pour atteindre les missions qui lui ont été fixées. Le management vise donc à assurer la cohérence entre les ressources, les missions, et les processus, selon le tryptique : efficacité, efficience, réalisme. En outre, il représente un ensemble des fonctions que Jean François Raux (1995) récapitule dans sa définition du management en quatre fonctions : finaliser, organiser, animer, contrôler l'action et les activités :

- finaliser revient à orienter l'action, lui donner un sens ;
- organiser, c'est différencier les fonctions, les pôles de responsabilités et de compétences ;
- animer, c'est définir et activer les processus de coopération finalisés ;
- contrôler, c'est évaluer les résultats, apprécier les écarts, réagir sur les paramètres du système, maintenir l'organisation et l'animation en cohérence avec leurs finalités.

Henri Fayol apparaît comme le père de l'approche managériale dans l'administration, à

³⁹ Caroline Vayrou .- Le management public : discours et fonctions .- 1995, p24

une époque, où on ne parle pas encore de « management public ». Il affirme l'importance de la gestion dans le bon fonctionnement d'une organisation. Elle implique la prévision, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle.⁴⁰ Annie Bartoli (1997) a proposé une formulation actualisée de la définition de Fayol :

Conception traditionnelle (Fayol)	Conception actuelle
Planifier (de façon rigide)	Finaliser (définir des objectifs clairs et connus)
Organiser de façon parcellisée	Organiser (coordonner/définir et répartir les missions/rôles individuels et travaux d'équipe)
Coordonner des activités cloisonnées	Allouer les moyens cohérents en fonction des objectifs
Commander des directives descendantes	Animer les hommes et les équipes avec participation
Contrôler a posteriori et/ou a priori avec sanction	Piloter, suivre, apprécier, mesurer la performance

Par ailleurs, le management représenterait le remède à la carence gestionnaire. Pour autant, la gestion d'une administration ne peut être identique à la gestion d'une entreprise. La réforme administrative doit se fonder sur la sauvegarde de la spécificité de l'administration. C'est pour cette raison qu'une nouvelle branche du management est apparue, le management public.

La recherche d'un management adapté à l'administration en assimilant l'efficacité à la rentabilité et à la recherche de compétitivité, remet en cause les finalités et les fondements du service public⁴¹. C'est pourquoi le management public constitue une discipline qui a ses spécificités. « Le contexte, les objectifs, les attentes du management public et ceux du management privé ne sont pas comparables. Aussi, les approches et les méthodes ne peuvent pas l'être »⁴². Dès lors, il n'est guère cohérent de plaquer des méthodes élaborées dans un contexte économique marchand sur une réalité toute autre. Cependant, rien n'empêche les cadres de regarder ce qui a été fait ailleurs et de l'adapter en tenant compte des spécificités de l'organisation⁴³.

1.2- les spécificités du management public

Les spécificités du management public résultent des caractéristiques de l'organisation

⁴⁰ Fayol : « Prévoir, c'est scruter l'avenir et dresser un programme d'action ; organiser, c'est constituer le double organisme matériel et social de l'entreprise ; commander, c'est faire fonctionner le personnel ; coordonner, c'est relier, unir, harmoniser tous les actes et les efforts ; contrôler, c'est veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés. » Cité par Caroline Vayrou, - Le management public : discours et fonctions, 1995, p15

⁴¹ Caroline Vayrou - Le management public : discours et fonctions, 1995, opcit, p77

⁴² Jean-François Auby.- Management public.- Paris : Dalloz, 1996, pviii

⁴³ Serge Alecian, Dominique Foucher.- Guide du management dans le service public.- Paris : éd. D'organisation, 1994, p50

publique. Dès lors, manager dans une telle organisation suppose de se conformer à ses spécificités et à ses contraintes. D'abord, l'organisation publique est soumise au droit public. Ses objectifs sont, donc, définis par la loi qui a pour seul principe l'intérêt général. Elle n'est pas assujettie à la rentabilité financière et elle ne fonctionne pas dans un cadre de libre concurrence. Ensuite, elle est soumise aux décisions politiques. La prise de décision dans l'organisation publique suppose un recours systématique aux autorités de tutelles et par conséquent une dépendance et une absence de marges de manœuvres, ce qui n'est pas compatible avec une gestion stratégique. Cependant, comme le confirme Crozier⁴⁴, le phénomène bureaucratique se caractérise par l'existence d'espaces de liberté où peuvent être développées des micro-stratégies. L'acteur a une marge de liberté qui lui permet de s'adapter aux contraintes et des opportunités pour élaborer sa propre stratégie. La question de la hiérarchie administrative, la prégnance des statuts et l'absence de stimulation et d'implication des différents acteurs dans l'organisation publique conduit à une inertie et à des dysfonctionnements incompatibles avec les défis nationaux et internationaux auxquels doit faire face l'appareil public⁴⁵. La recherche porte donc sur le « management participatif » qui vise à mettre en place des procédures de concertation sur les objectifs et moyens entre les échelons hiérarchiques pour pallier les carences de la rigidité statutaire. Le management introduit la coresponsabilité. Il n'y a pas que le décideur qui ait conscience de la finalité de l'organisation. Le management est l'affaire de toute l'organisation.

En outre, la loi de finance, autre spécificité de l'organisation publique, repose sur les règles de l'unité et l'annualité budgétaire. Un seul document est à soumettre pour proposer l'ensemble des dépenses et des recettes. Le budget est voté pour toute une année. Les crédits non engagés à la fin d'un exercice ne peuvent pas être reportés au budget de l'exercice suivant ce qui n'encourage évidemment pas l'économie mais plutôt le gaspillage et la sur-consommation pour ne pas être sous-doté l'année suivante. Cette règle ne laisse guère de place à la réactivité pendant l'année pour faire face à des dépenses exceptionnelles. Aussi, le non-report des dépenses d'une ligne budgétaire à une autre et les modalités de paiement d'une facture s'additionnent pour alourdir la gestion des organisations publiques.

Enfin, certaines autres caractéristiques sont à prendre en considération dans le secteur public : l'ambiguïté des objectifs, la multiplicité des acteurs entraîne souvent une multiplicité des points de vue et rend impossible l'accord sur des résultats à atteindre en priorité. Les comportements, dans une organisation, correspondent à un jeu de pouvoir dans lequel différents joueurs, appelés détenteurs d'influence, cherchent à contrôler les décisions et les actions. Face à ces spécificités, S. Alecian et D. Foucher (1994) affirment que le management le mieux adapté aux services publics reste largement à inventer par les cadres du service public. Tout changement doit être conduit par l'organisation publique même.

⁴⁴ Cité par Jocelyne Gazagnes.- L'évaluation dans les bibliothèques publiques, outil de pilotage ou de légitimation .- mémoire de DEA, ENSIB, 1993, p50

⁴⁵ Annie Bartoli .- Le management dans les organisations publiques .- Paris : Dunod, 1997, p 115

En revanche, certains auteurs affirment que l'administration évolue selon une certaine forme d'esprit d'entreprise. La sphère publique vit l'intrusion de la rentabilité et de la concurrence. En effet, les critères de rentabilité, confirme B. Meunier (1993), ne sont pas absents des préoccupations des gestionnaires du secteur non marchand. Ces derniers doivent éviter d'accuser un déficit s'ils veulent assurer la viabilité de leur organisation, ils doivent même dégager un surplus, s'ils veulent la développer. De plus, le principe d'égalité est attaqué, pense Caroline Vayrou (1995), et les principes de continuité et de mutualité peuvent vite subir le même sort. Des grands changements passent inaperçus dans l'organisation publique. Il s'agit, d'une part, de la pratique de la délégation de certains services au secteur privé, (ce qui confirme la tendance à faire de l'administration un contrôleur des objectifs de service public et non plus un gestionnaire), et, d'autre part, de glissement sémantique de l'usager au client. « Le terme client impliquerait de ne s'intéresser aux gens qu'à travers l'épaisseur de leur porte-monnaie, alors que celui d'usager garantirait à tous un droit égal d'accès aux services publics. »⁴⁶

Ainsi, considérer l'usager du service public comme client, c'est affirmer le changement d'optique à son égard. A l'opposé, Mathias Finger et Bérangère Rochat (1997) admettent que l'orientation client est indispensable parce que l'Etat est en décalage avec les besoins et les soucis de la société civile.

Certes, le management a apporté des valeurs qui sont étrangères à l'administration mais il a aussi apporté des outils et des méthodes qui sont profitables à l'amélioration du fonctionnement de l'unité. A ce niveau, nous nous intéressons aux modalités d'insertion du management au sein des bibliothèques et à l'apport de ces outils qui prolifèrent sous des formes toujours nouvelles.

2- L'insertion du management dans les bibliothèques

Pour R.D Stuart et B.B Moran⁴⁷, les fonctions de management, telles quelles ont été présentées par les différentes écoles managériales, sont parfaitement applicables aux bibliothèques. C'est ce que T.Giappiconi et P. Carbone ont essayé de montrer à travers leur ouvrage 'Management des bibliothèques' publié en 1997. Le management a confirmé son implantation dans de nombreux secteurs culturels. Mais à ce jour, l'arrivée du management au sein des bibliothèques françaises est assez récente. Elle remonte aux années 1990. Les bibliothèques françaises se situent, encore, en retrait par rapport aux pratiques de management appliquées dans les autres entreprises culturelles et dans d'autres bibliothèques de pays voisins. Les outils et les théories de management n'ont pas rencontré de succès. Ceci peut être expliqué par la prise en compte récente du management dans les organismes de formation. De plus, le statut juridique dans lequel la bibliothèque s'insère freine l'intégration des outils et méthodes qui sont apparus dans des structures à statut privé. Les bibliothèques, comme toute organisation publique, ont besoin d'une approche de gestion qui prenne en considération le contexte dans lequel

⁴⁶ F. Mispelblom, cité par Annie Bartoli .- Le management dans les organisations publiques, 1997, p139

⁴⁷ Cité par C. Ollendorff .- Construction d'un diagnostic complexe d'une bibliothèque académique.- Thèse de doctorat, ENSAM, 1999, p66

elles se développent (la sphère publique et le phénomène bureaucratique). Dès lors, l'intérêt pour la bibliothéconomie réside dans l'adaptation des outils du management dans une perspective d'intérêt commun, d'intérêt social et en fonction des réalités et des contraintes sociales, scientifiques et techniques propres aux bibliothèques⁴⁸.

Par ailleurs, on confond souvent le management et l'évaluation, alors qu'il dépasse très largement cette dernière. Les démarches managériales sont en effet apparues au sein des bibliothèques sous forme d'évaluations limitées au contrôle de gestion. De plus, elles se sont développées à l'origine sur la base d'une conception assez réduite de la notion de bibliothèque. Progressivement, les méthodes ont évolué. La bibliothèque n'est plus considérée comme un lieu de conservation des documents précieux. Elle représente un système dont les différentes composantes sont en interaction constante entre eux et avec leur environnement. L'attention des démarches managériales porte donc désormais sur la qualité, la satisfaction des usagers, sur le fonctionnement même de la bibliothèque, ses différentes composantes, ses valeurs, son interaction avec son environnement.

2.1- Les outils de management

Les outils de management ont été classés par les managers en trois catégories complémentaires : les outils de finalisation, les outils de contrôle et les outils d'animation. « Aucune de ces catégories ne peut prétendre, à elle seule, apporter des solutions globales à l'ensemble des problèmes rencontrés par une organisation publique. »⁴⁹

2.1.1- LES OUTILS DE FINALISATION (LES MÉTHODES DE PILOTAGE) :

Un nombre accru d'organisations se trouvent confrontées à des choix décisifs pour leur avenir. Ces choix ne pourront être effectués que dans le cadre des finalités qui leur ont été désignées. Dès lors, la détermination des objectifs de l'ensemble des fonctions d'une organisation, afin d'orienter les actions et d'entrevoir les possibilités de développement, constitue une étape déterminante de la démarche managériale.

P. Tabatoni et P. Jarniou définissent le système de finalisation comme « un processus d'orientation des activités qui déterminent leur nature, leur localisation, leur niveau, leur distribution temporelle, leurs composantes opératoires principales, en référence à des principes d'action collective définis ou simplement pratiqués par les décideurs. »⁵⁰

Dès lors, les outils de finalisation se résument à une stratégie qui conduit les choix et les décisions, à une méthode visant à décliner les objectifs globaux de l'organisation en objectifs opérationnels (ce qui signifie la structuration des fonctions et la détermination des responsabilités), et à une hiérarchisation des objectifs opérationnels pour une planification des priorités afin d'établir d'une affectation des ressources et la réalisation du

⁴⁸ Thierry Giappiconi, Pierre Carbone.- Management des bibliothèques.- Paris : Cercle de la librairie, 1997, p83

⁴⁹ V.M. Santo et P.E. Verrier.- Le management public.- Paris : PUF, 1993, p19

⁵⁰ Cité par V.M. Santo et P.E. Verrier.- Le management public, 1993, p21

budget.

2.1.2- LES OUTILS DE CONTRÔLE

La fonction de contrôle est « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacie pour réaliser les objectifs de l'organisation.»⁵¹ Les outils de contrôle permettent, ainsi, une évaluation de l'efficacité des services, un contrôle de l'efficacie de l'organisation et une vérification de la pertinence des ressources. En effet, la fonction de contrôle est considérée comme un complément du système de finalisation.

Encore aujourd'hui, la fonction de contrôle est assurée par le responsable de l'établissement.

Nombreux sont les outils apparus pour amener toute organisation à une meilleure connaissance des coûts et par conséquent une meilleure gestion. Nous nous attarderons sur la comptabilité analytique et le tableau de bord, souvent cités, vu leur intérêt pour la gestion tant quantitative que qualitative.

2.1.2.1- La comptabilité analytique

Faire mieux avec moins est devenu un objectif pour les différentes organisations. Une gestion chiffrée est considérée comme indispensable, la comptabilité constitue son cadre général.

La comptabilité analytique constitue « un système d'information financier qui vise à déterminer les coûts affectables à un pôle d'activité ou à un produit. »⁵² Elle permet, ainsi de mesurer le coût de différentes activités, services, produit et d'en déduire des mesures de gestion : supprimer un produit non rentable ou peu utilisé et reporter ses efforts sur un service très sollicité ou rentable. De ce fait, elle permet d'identifier des centres de responsabilité et des centres de profit et de prendre des décisions quant à l'évolution du service⁵³.

Emmanuel Moulin (1995) récapitule quatre objectifs de la comptabilité analytique :

- Le calcul des coûts des produits et des services
- Le contrôle des coûts des centres de responsabilité dans l'entreprise
- La préparation des décisions dans un cadre stratégique de planification
- Une éventuelle tarification interne ou externe.

2.1.2.2- Le tableau de bord

⁵¹ Ibid, p67

⁵² V.M. Santo et P.E. Verrier.- Le management public, 1993, opcit, p34

⁵³ Jean-François Auby.- Management public, 1996, opcit, p95

Il constitue « l'ensemble des indicateurs susceptibles d'aider un gestionnaire à mesurer les performances de l'organisation dont il est responsable ainsi que l'environnement dans lequel elle s'inscrit. »⁵⁴ Il constitue de ce fait une procédure d'évaluation des performances qui permet de comparer les objectifs fixés, les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus. Il permet une évaluation en terme de mesure d'écart entre les prévisions et les réalisations constatées, voire aussi, une évaluation sur plusieurs années de l'évolution de l'organisation. Il fournit, dès lors, un ensemble d'informations permettant au responsable de suivre l'évolution de son service, de détecter les anomalies et de proposer des mesures correctives.

Il est à signaler l'existence d'autres outils de contrôle tels que l'audit, les rapports d'activité, etc. Cependant, leur foisonnement ne signifie pas leur intégration dans le mode de fonctionnement de l'organisation publique.

2.1.3 - LES OUTILS D'ANIMATION

La défaillance des outils de contrôle, dans la mobilisation des énergies autour des objectifs communs et pour une amélioration de la qualité des services, a révélé l'importance des facteurs humains et du dialogue social dans toute organisation et par conséquent la nécessité des outils d'animation. Ces derniers concernent le facteur humain dans l'organisation. Ils permettent d'instaurer le dialogue, la discussion et la participation de différents personnels afin de les mobiliser autour des mêmes objectifs. Il s'agit, ainsi, d'une démarche participative permettant d'impliquer les agents et leur hiérarchie et plus généralement, il s'agit « d'un nouveau mode de régulation sociale. »⁵⁵ Le management traditionnel, basé sur les liens hiérarchiques et les dispositions statutaires, a connu ses limites et le management participatif s'est développé dans les services publics. Michel Crozier estime qu'« on ne réussira plus désormais que par la mobilisation de toutes les ressources humaines affectées par le changement. Et le changement n'est plus celui des choses, celui de la nature mais celui des hommes et plus particulièrement celui de leurs rapports les uns avec les autres. »⁵⁶

V.M Santo et P.E Verrier (1993) distinguent des outils d'animation centrés sur l'organisation et d'autres sur l'amélioration de la qualité du service. Il s'agit à titre d'exemple de :

- projets de service qui se présentent sous la forme d'une charte commune, diffusée à tous les échelons de la hiérarchie, rappelant les fondements minimaux, plus petits communs dénominateurs des stratégies individuelles et des objectifs de l'organisation.
- cercle de qualité qui signifie une formulation collective de proposition d'amélioration touchant à la qualité des services rendus.

⁵⁴ Ibid, p37

⁵⁵ V.M. Santo et P.E. Verrier.- Le management public, 1993, opcit, p 46

⁵⁶ Michel Crozier, Hervé Serieyse .- Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle .- Paris : PUF, 1994, p9

A l'issue de cette présentation des différents outils de management, il reste à rappeler d'une part, leur complémentarité et d'autre part que le management n'est pas la somme des outils modernes de gestion : c'est plutôt la mise en perspective stratégique de ces outils⁵⁷. On ne peut pas ici ne pas s'arrêter sur certaines démarches managériales dont dérivent ces outils. Il s'agit principalement de la démarche marketing, de l'analyse de la valeur, de la démarche qualité et de l'évaluation. Nous essayerons de montrer leur intégration, apport et application au sein des bibliothèques.

2.2- Les démarches managériales

2.2.1- LE MARKETING

Le marketing est une approche managériale qui consiste en la recherche de l'adéquation des services et l'ajustement de l'organisation aux besoins du public réel et potentiel. Ces besoins d'information ne peuvent être déconnectés de l'évolution générale de la société. De ce fait, le marketing préconise une étude de l'environnement global, dans lequel s'intègre l'organisation. Le marketing est donc constitué par l'analyse interne, externe et l'étude du public permettant d'établir un diagnostic de l'organisation qui constituera le socle sur lequel pourra s'établir une stratégie⁵⁸. Il est reconnu depuis longtemps que les organismes sans but lucratif peuvent bénéficier du marketing. En 1967, pour la première fois la question du marketing des entreprises culturelles est soulevée par Kotler: « les organismes culturels produisent des biens culturels ; il s'agit des musées, des salles de concert, des bibliothèques et des universités. Tous ces organismes luttant pour accaparer l'attention des consommateurs et une part des ressources nationales, (...) se heurtent donc à un problème de marketing. »⁵⁹ C'est au début des années quatre-vingts que l'expansion du marketing a lieu dans les services d'information.

L'orientation marketing d'un service documentaire vise, ainsi, à réajuster et préciser le contenu et la forme des ressources documentaires, des services et des actions par rapport aux attentes des utilisateurs aussi bien réels que potentiels. Par conséquent, elle permet de réduire les phénomènes de non fréquentation causés par la non adéquation de l'offre. En outre, les attentes des utilisateurs doivent correspondre aux capacités de l'organisme d'information, à sa stratégie de développement et à sa mission sociétale.

Les thèmes du marketing public comme ils ont été recensés par Annie Bartoli (1997) sont :

- L'étude de comportement du consommateur actuel ou potentiel, soit en amont, ce qui signifie l'étude des pratiques et attentes des usagers, soit en aval, ce qui revient alors à évaluer la perception de la prestation par l'utilisateur, laquelle peut amener à un ajustement ou à une remise en cause dans le but d'une amélioration.

⁵⁷ V.M Santo et P.E. Verrier.- Le management public, 1993, opcit, p38

⁵⁸ Jean Michel Salaün .- Marketing des bibliothèques et des centres de documentation, 1992, opcit, p42

⁵⁹ Cité par François Colbert.- Le marketing des arts et de la culture culture .- Québec : Gaëtan Morin, 1993, p15

- La définition d'un positionnement futur en fonction de l'environnement. Le positionnement consiste à préciser la mission, les valeurs, les prestations, les particularités d'une organisation par rapport à d'autres existantes sur le marché.

Kotler a signalé plusieurs orientations dans la gestion du marketing qui ont été regroupées plus tard en deux grandes catégories :

- Orientation centrée sur l'organisation ce qui signifie que l'organisation est centrée sur elle-même. Elle croit avoir les compétences pour choisir le bon produit qui sera sollicité par les clients (orientation produit). Il suffit donc de développer de bons produits pour avoir du succès mais dans ce cas à moindres coûts car c'est la diminution des coûts de production qui peut assurer le succès (orientation production). Ensuite il faut persuader le client d'acheter (orientation vente). Kotler caractérise cette démarche comme la période primitive du développement du marketing. Cette orientation produit entraîne, comme le signale Theodore Levitt⁶⁰ « une myopie marketing » car l'oubli du client entraîne une vision à court terme qui est automatiquement néfaste pour l'entreprise. C'est dans les années cinquante que l'intérêt s'est orienté vers les clients d'où l'apparition de l'orientation client.
- Orientation client ou aussi orientation marketing : elle consiste à déterminer les besoins, les désirs et les perceptions des marchés cibles et à les satisfaire. Par ailleurs, l'entreprise qui aura du succès est celle qui connaîtra le mieux ses clientèles et saura le mieux s'ajuster à ses besoins.

En transposant la question dans le domaine des bibliothèques, il ne suffit pas d'avoir des fonds, de créer des services, que l'on proposerait ensuite à un public et d'ouvrir son établissement, pour s'interroger ensuite sur la fréquentation ou sa non-fréquentation. Mais, au contraire, on s'interroge sur ce public, et on cherche les produits ou les services qui correspondent le mieux à ses besoins, ses envies ou sa demande⁶¹.

2.2.2- LA DÉMARCHÉ QUALITÉ

Le principe de la démarche qualité est d'assurer la qualité des services rendus en éliminant les défaillances et en proposant les améliorations possibles. Elle intervient tout au long de la vie du produit ou du service d'information depuis les études préalables jusqu'à sa communication, y compris les conditions de cette communication, tel que le service d'accueil. Il s'agit d'identifier et de localiser les problèmes et les défaillances, de les analyser et de pondérer leur importance afin de déterminer les défauts à traiter en priorité, et par la suite de trouver collectivement des solutions et d'éviter que de tels défauts demeurent ou se renouvellent.

Les gestionnaires qualitatifs proposent toute une boîte à outils permettant de visualiser le dysfonctionnement et les incohérences dans l'organisation et de passer des opinions aux faits (le diagramme de Pareto, l'analyse de la valeur, l'arbre des causes-effets, le tableau de bord, etc.)

⁶⁰ Cité par Réjean Savard, Mireille Painchaud, « L'attitude des bibliothécaires documentalistes envers le marketing », in Documentaliste, n° 2, 1996, p71.

⁶¹ Jean Michel Salaün, « Adapter le marketing aux logiques documentaires », in Documentaliste, sciences de l'information, n° 2, 1996, p77.

De là résulte que la qualité ne concerne pas seulement les produits réalisés, mais aussi les services associés, les processus de réalisation et les projets de l'organisation (d'où le concept de la qualité totale).

Mais la qualité ne saurait correspondre à une notion préexistante ou un standard absolu à atteindre. Elle est toujours relative à un moment et à un contexte donné. Elle apparaît comme une décision issue de compromis et d'ajustements, fondée sur une bonne connaissance des différentes attentes, contraintes de chaque élément du système, et leur interrelations⁶². Assurer, donc, un service public de qualité c'est trouver une organisation du travail qui aboutit à l'accomplissement de la mission confiée par la tutelle, à la satisfaction des usagers et à une optimisation des dépenses⁶³.

Au-delà d'une mise à plat des différentes zones de défaillances et des résolutions des problèmes posés à l'organisation, une démarche qualité permet d'assurer la continuité de la qualité des services rendus et la maîtrise des coûts en éliminant les surcoûts liés à un ensemble de dysfonctionnements, générateurs de temps perdus : activités inutiles, actions inefficaces, activités de correction, dépenses inutiles qui coûtent souvent plus cher que la qualité. A ce niveau, il convient de rappeler que la constitution des référentiels, des indicateurs susceptibles de cadrer l'efficacité recherchée à un moment donné est une partie intégrante de la démarche qualité.

Pour la réussite d'une telle démarche, plusieurs conditions doivent être réunies. L'expérience montre que l'amélioration de la qualité dépend peu d'un accroissement des moyens affectés mais dépend surtout de l'efficacité de l'organisation du travail, de la clarification des relations entre les unités de travail, de la bonne compréhension des objectifs à atteindre, de la motivation et de la compétence du personnel et de l'implication des usagers. Elle suppose, aussi, de la part des tutelles qu'elles acceptent une certaine capacité d'initiative et d'autonomie de la part de leur subordonnés. « Il est clairement difficile voire impossible d'implanter de telles démarches dans des organisations où règne en maître un management traditionnel et autocratique », confirment Anne Mayère et Florence Muet (1998).

Cependant, sur la base de la littérature disponible, il apparaît que la gestion de la qualité est encore à ses débuts dans les bibliothèques françaises alors que de nombreuses bibliothèques à travers le monde ont engagé avec succès une telle démarche. La conduite d'une telle démarche génère des réticences. Une confusion entre la démarche qualité et contrôle de la qualité existe. C'est pourquoi, Eric Sutter (1998) trouve qu'un travail pédagogique préalable est indispensable pour assurer l'adhésion active du personnel. Réussir une démarche qualité, c'est réussir à avoir une vision commune des progrès. Développer le savoir-faire et le vouloir-faire sont autant d'impératifs avancés par les auteurs.

2.2.3- LE BENCHMARKING

⁶² Annie Bartoli.- Le management dans les organisations publiques, 1997, p87

⁶³ Eric Sutter.- La démarche qualité en bibliothèque.- In : BBF, n° 1, 1998, p21

Le benchmarking est un outil de la démarche qualité. Il est apparu à la fin des années soixante-dix dans l'environnement de l'entreprise. C'est un processus de comparaison et de positionnement par rapport aux autres producteurs. David Kearns⁶⁴ le définit comme « un processus continu d'évaluation des produits, services, méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus performants ou des entreprises reconnues comme leaders. » Il s'agit d'une démarche comparative qui permet de connaître les autres (leurs méthodes de travail, leur contexte de travail, etc.), de détecter leurs différences, d'identifier leurs forces et faiblesses dans l'optique de repérer les meilleures méthodes ou les meilleurs procédés susceptibles d'être importés et incorporés à son propre fonctionnement et qui vont lui permettre de progresser et d'être toujours plus performant. Comme le décrit Eric Sutter (1994), le benchmarking constitue une démarche organisée de découverte, de curiosité, d'ouverture, complétée par un souci d'adaptation, d'amélioration, d'intégration. De plus, en s'intéressant aux autres pratiques, il permet une connaissance de soi et de son propre fonctionnement.

C'est un processus permanent vu l'évolution continue de l'environnement de l'entreprise et par conséquent la non-stabilité de la position qu'elle occupe sur le marché. Il permet de dépasser les résistances au changement car les méthodes proposées ont fait preuve ailleurs. Il intervient comme un élément d'information lors de la phase créative de recherche de solutions : peut-on faire aussi bien ou mieux à un coût moindre ? Comment font les autres ?

En outre, il est parfaitement applicable aux services d'information. La bibliothèque doit si possible évaluer son activité et ses procédures en se référant à des situations qui lui servent de repères. Il s'agit en fait de se référer aux meilleurs usages, méthodes et procédures dans le but d'améliorer les services de sa propre bibliothèque. Avec le benchmarking, la bibliothèque adopte en quelque sorte un point de vue externe sur elle-même⁶⁵.

La réalisation d'études comparatives dans les bibliothèques n'est pas nouvelle. Elle peut porter sur les logiciels, les méthodes de travail (temps consacré pour certaines fonctions), les prestataires (les fournisseurs d'accès, les agences d'abonnements, etc.), les moyens (comment se répartissent les budgets, etc.) Pour une éventuelle réorganisation, il est nécessaire de disposer d'informations permettant de positionner la bibliothèque par rapport à d'autres bibliothèques ayant des caractéristiques similaires.

2.2.4- L'ANALYSE DE LA VALEUR

L'analyse de la valeur peut être définie comme une méthode de conception ou de reconception d'un produit ou d'un service, de façon que celui-ci assure, au moindre coût, la satisfaction des besoins des usagers. Michel Sutter⁶⁶ précise que « l'analyse de la valeur est une approche fonctionnelle. Le produit ou service est considéré comme un assemblage de fonctions. Le coût de chacune d'entre elles est déterminé. La valeur se

⁶⁴ Cité par Eric Sutter.- Benchmarking et management de l'information documentaire.- In : Documentaliste, n°1, 1994, p45

⁶⁵ Aline Girard-Billon.- La mise en œuvre des indicateurs de performance dans les bibliothèques de lecture publique.- In : Mieux évaluer, mieux gérer ; journée d'étude, ENSSIB, 15 juin 1999, p 19

définit comme la relation entre la satisfaction du besoin et les coûts de production. »

Plus encore, elle permet de dégager des axes stratégiques, tout en impliquant fortement le personnel de l'entreprise dans la recherche des solutions. Elle conduit à la réduction substantielle des coûts, à l'amélioration de la qualité et au développement de l'innovation.

L'analyse de la valeur est une méthode d'investigation qui ne laisse rien dans l'ombre et implique un croisement de multiples regards sur le produit, sur le besoin de l'utilisateur, sur les coûts, sur les contraintes de l'environnement, etc. Ainsi, le souci de l'économie, la correspondance entre les besoins et le marché, l'analyse fonctionnelle, le travail en groupe et la créativité sont au cœur de la méthode. Elle s'inscrit parfaitement dans toute démarche vers la qualité totale. On distingue traditionnellement deux catégories d'actions d'analyse de la valeur, et donc deux catégories distinctes d'application de l'analyse de la valeur aux produits et services d'information et de documentation.

- L'analyse de la valeur de rationalisation : pour l'amélioration des produits ou services existants.
- L'analyse de la valeur d'innovation : pour la création de nouveaux produits ou services.

Elle est de plus en plus utilisée pour réorganiser ou auditer des prestations documentaires : améliorer ou reconcevoir les produits et les services documentaires. Elle conduit à une remise en cause des pratiques existantes. De ce fait, elle permet de concevoir un service performant et à moindre coût. Elle aide à réduire les risques de sur-qualité ou de perfectionnement excessif, dans un contexte de limitation des ressources.

2.2.5- L'ÉVALUATION

L'évaluation a débuté dans les années 60 aux USA dans un contexte économique affecté par une baisse des crédits. Cependant, elle n'émerge en France que dans les années 80 à la suite de la circulaire Rocard du 23 février 1989 sur le renouveau du service public. Elle a fait l'objet de très nombreuses publications et travaux de recherche. La majorité des auteurs associent ce terme à la gestion, au pilotage de l'action et à la décision. Annie Bartoli (1997) l'expose comme un miroir nécessaire permettant à l'organisation publique de modifier régulièrement son action pour répondre au mieux aux besoins d'intérêt général et respecter l'un des principes fondamentaux du service public, à savoir celui de la mutabilité (adaptation à l'évolution des besoins). Ainsi, l'évaluation est devenue l'un des maîtres mots de la modernisation du secteur public et toute politique reconduite sans évaluation, affirme Pierre Moulinier (1994), condamne à l'immobilisme et au gaspillage.

L'évaluation se veut d'abord une démarche de management utile à la décision. Elle se fonde sur la comparaison entre les objectifs et les résultats. Elle permet de porter un jugement sur l'adéquation entre les objectifs, les moyens et les effets de l'action et par

⁶⁶ Cité par Jocelyne Gazagnes .- L'évaluation dans les bibliothèques publiques, outil de pilotage ou de légitimation .- mémoire de DEA, ENSIB, 1993, p27

ailleurs de prendre une décision rationnelle. « L'évaluation est un outil de gestion qui permet au personnel d'une bibliothèque de préciser dans quelle mesure le service documentaire satisfait les besoins de la clientèle, d'identifier les lacunes dans les services offerts, puis d'apporter des mesures correctives destinées à résoudre les problèmes ainsi mis en évidence » (Lajeunesse 1984⁶⁷), c'est pourquoi, elle représente un outil de pilotage de la gestion interne. Roland Ducasse⁶⁸ la décrit comme un outil de rationalisation des choix budgétaires et d'optimisation des ressources. Elle permet de montrer aux agents les effets et les coûts de leurs pratiques et de les responsabiliser.

Elle permet au personnel d'évaluer l'impact des actions pour les réajuster et maîtriser les coûts d'exploitation ; à l'autorité politique de mesurer les résultats obtenus et d'apprécier la pertinence des moyens accordés suffisants, insuffisants et/ou excessives ; à la population de juger si la bibliothèque remplit le rôle qui lui a été assigné, et si elle mérite bien les moyens que la collectivité lui accorde.

Cependant, certains auteurs reconnaissent à l'évaluation une autre finalité que la finalité managériale. Ils l'introduisent comme outil de légitimation et de défense. La bibliothèque est une organisation en relation étroite avec une tutelle à laquelle elle doit des comptes. De ce fait, l'évaluation peut être, donc, une mise en scène d'informations pour soutenir ses projet, pour justifier son existence et légitimer ses actions afin d'assurer la pérennité de leurs fonctions. Dans un tel système bureaucratique, l'évaluation restera menacée par des approches maximalistes conduites par les professionnels. C'est dans cette optique que les évaluations des bibliothèques et de leurs services ne peuvent être la base unique de la prise de décision. Et c'est pourquoi A. Mayère et F. Muet (1998) trouvent que les résultats d'évaluation sont peu pertinents pour pouvoir être exploités dans le pilotage de la bibliothèque. L'évaluation est un moment nécessaire mais insuffisant à lui seul. Elle doit être intégrée dans une démarche qualité globale.

Dès lors, l'évaluation peut être à la fois un outil de gestion, de pilotage, d'orientation et un outil de répression, de justification, de légitimation. Il semble que la place et le rôle que l'on attribue à l'environnement et à ses relations avec la bibliothèque qui déterminent la finalité de l'évaluation. Cette dernière est un outil de gestion interne dans un environnement neutre et stable, mais devient outil de communication politique lorsque l'environnement est considéré comme adversaire ou concurrent⁶⁹.

Par ailleurs, la performance d'un service ou d'une action ne peut être atteinte qu'en assurant la cohérence entre les objectifs, les moyens et les résultats, les trois composantes de tout système de production. Dès lors, « il faut entendre la définition de l'évaluation dans une succession de trois mouvements. Le premier est celui de la détermination des objectifs d'une action : où veut-on aller ? Celle-ci revêt, à la fois, des

⁶⁷ Cité par C. Ollendorff .- Construction d'un diagnostic complexe d'une bibliothèque académique, thèse de doctorat, ENSAM, 1999, p68

⁶⁸ Cité par Jocelyne Gazagnes .- L'évaluation dans les bibliothèques publiques, outil de pilotage ou de légitimation, ENSSIB, mémoire de DEA, 1993, p12

⁶⁹ Jocelyne Gazagnes .- L'évaluation dans les bibliothèques publiques, 1993, opcit, p15

aspects organisationnels et opérationnels. Le second est celui de la collecte et de l'analyse des résultats de cette action. Enfin, le dernier mouvement est celui de l'appréciation de ces résultats et de l'écart, éventuel, entre ce qui était recherché et ce qui est atteint : est-on parvenu au but ? »⁷⁰

Les rapports entre les objectifs, les moyens et les résultats ont permis, d'une part, la définition des critères d'évaluation. En outre, la littérature consacrée à l'évaluation fait en permanence référence aux critères de :

- **L'efficacité** : Il s'agit de rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Elle suppose des objectifs prédéfinis et des résultats mesurés. En effet, comme le confirme Thierry Giappiconi (1996), il ne peut y avoir de gestion sérieuse sans objectifs et sans contrôle. Le mouvement, dans la bibliothéconomie, selon Powell, va vers le jugement de l'efficacité d'une bibliothèque à partir du point de vue de l'utilisateur.
⁷¹ La satisfaction de l'utilisateur reste la finalité dominante. Dès lors, le travail du personnel des bibliothèques est de déterminer les besoins, les priorités, et de quantifier les ressources demandées pour satisfaire au mieux les besoins de leurs communautés.
- **L'efficience** : concerne le rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés. Ces derniers impliquent les ressources que possède la bibliothèque et dont elle va se servir pour offrir un produit ou un service (les ressources humaines, les ressources financières, le règlement : lois, décret, les moyens immatériels : conseils ; soutiens administratifs, etc. A titre d'exemple, R.Goudriaan et D. Moolenaar⁷² suggèrent comme ratio significatif de l'efficience d'une bibliothèque le rapport entre la taille de la collection et le nombre de communications : au niveau national la première s'est accrue de 50% cependant la circulation des livres n'a augmenté que de 22%.
- **La budgétisation (pertinence)** : correspond à une programmation des moyens au regard des objectifs et au suivi de leur application. La performance consiste alors en un degré maximal d'adéquation entre la consommation de ressources et la prévision.

Dès lors, l'évaluation ne se réduit pas au contrôle des actions et par ailleurs elle ne se limite pas à l'analyse des résultats afin de mesurer la réussite ou l'échec d'un projet. Elle peut intervenir tout au long de l'accomplissement d'une activité pour imposer des actions correctives. De ce fait, elle peut précéder le lancement de toute action afin de déterminer sa faisabilité.

D'autre part, ils ont permis la distinction des niveaux et des approches différentes de l'évaluation. La littérature fait souvent référence à la macro et la micro évaluation. La première approche s'attache aux effets des actions sur l'environnement ; quant à la seconde, elle s'attache à un examen détaillé des performances d'un système, à un suivi permanent du fonctionnement, à mesurer les résultats obtenus. De son côté Lancaster⁷³ distingue trois niveaux d'évaluation :

⁷⁰ Anne Kupiec, - Bibliothèques et évaluation, - Paris, éd. du cercle de la librairie, 1994, p9

⁷¹ Cite par Beverly P. Lynch, - Mesures et évaluation des bibliothèques publiques, - In : 64 conférence générale de l'IFLA, 73 Août 16-21, 1998, p3

⁷² Cité par Françoise Benhamou, - Questions posées par l'économie publique aux bibliothèques, - In : Economie et bibliothèques, - éd. du cercle de la librairie, 1997, p152

⁷³ Cité par Jocelyne Gazagnes, - L'évaluation dans les bibliothèques publiques, 1993, opcit, p15

- évaluation coût/efficacité(ressources par rapport aux objectifs)
- évaluation coût/bénéfice (l'impact des résultats de la bibliothèque sur son environnement),
- évaluation d'efficacité qui doit permettre d'évaluer l'atteinte des objectifs.

En outre, pour le développement de la pratique de l'évaluation au sein des bibliothèques, certains préalables sont indispensables :

- **La clarification des objectifs** : Les objectifs sont le résultat de compromis entre différents acteurs de la bibliothèque. Selon Anne Marie Bertrand⁷⁴, les objectifs d'une BM, loin d'être un acquis, même péniblement construit, sont l'objet permanent de tensions et de compromis entre trois acteurs principaux : les élus locaux, qui exercent leur tutelle sur l'établissement (ils alimentent trois logiques : une logique gestionnaire, optimiser les ressources, une logique culturelle et une logique politique) ; les usagers, qui font pression à la fois sur les élus et sur la bibliothèque (qui souhaitent un service rapide, des collections riches et diversifiées et une meilleure accessibilité) ; les bibliothécaires, qui tentent de promouvoir des valeurs parfois contradictoires entre elles ou contraire aux souhaits des élus ou des usagers (optimisation des ressources et satisfaction des usagers ; la qualité et la gratuité).
- **La participation des différents acteurs** : L'évaluation est perçue par certains comme un instrument de contrôle, et de ce fait, de fortes résistances de la part des 'évalués' se manifestent. Elle leur apparaît comme une remise en cause de leur position, de leurs compétences ou de leur pouvoir. Ils peuvent s'y opposer avec vigueur. Ainsi et afin d'être une réelle occasion d'apprentissage et de ne pas être assimilée à un instrument de contrôle technocratique, la mise en place de l'évaluation nécessite l'implication et la motivation de tout le personnel et sa conviction de l'utilité d'une telle démarche. L'évaluation est en effet, avant d'être un savoir-faire elle, un vouloir faire. Il est primordial que toute évaluation ou décision soit inscrite dans un projet participatif mobilisant toute l'équipe et en n'excluant aucun acteur.
- **La compétence de personnel et la maîtrise des concepts et des outils** : l'efficacité d'une organisation dépend des compétences de son personnel. Certaines qualités sont nécessaires : le savoir, le savoir-faire et le vouloir faire, le comportement. Les compétences et la bonne volonté peuvent contribuer à compenser les lacunes d'une organisation. C'est pourquoi l'évaluation exige la compétence et s'intéresse à la formation du personnel. Cependant dans le domaine des bibliothèques, il apparaît que la formation et la compétence des personnels en matière de statistiques, de techniques d'enquête, de la synthèse des données, de méthodes d'organisation interne et d'encadrement d'équipes, sont insuffisantes compte tenu de la technicité des procédures de l'évaluation et aussi de la motivation des personnels qui fait défaut.

⁷⁴ Anne Marie Bertrand - Bibliothèques municipales - la carte et le territoire - In : Bibliothèques et évaluation/ sous la dir. De

Anne KUPLEC - Paris éd du cercle de la librairie - 1994 - p60s

Bien qu'elles ne bénéficient pas du même regard de la part des professionnels et qu'elles

n'aient pas le même succès dans les bibliothèques, ces différentes démarches sont tout à fait complémentaires. Aucune d'entre elles n'est suffisante à elle seule. De plus, cette complémentarité permet d'éviter certaines dérives.

La perception de l'évaluation comme une démarche de légitimation et la domination des approches quantitatives présentent un risque majeur pour tout management efficace. Mais intégrée dans une démarche qualité, l'évaluation prend tout son sens et peut parvenir à ses fins⁷⁵. Quant à la gestion de la qualité, il ne s'agit pas d'une standardisation des processus de travail ou d'une uniformisation des résultats. Par exemple, dans le cadre d'une bibliothèque, est-il nécessaire de cataloguer les documents à courte vie, comme les annuaires téléphoniques, avec la même ampleur que d'autres types de documents? L'analyse de la valeur est fondamentale pour définir les axes stratégiques et mettre l'accent sur l'essentiel.

En outre, la bibliothèque est en situation de concurrence, indirecte certes, mais bien réelle avec d'autres modes d'accès à la culture. Par conséquent, elle est confrontée à la non consommation culturelle et elle est loin de toucher la totalité de son public potentiel. C'est pourquoi, Eric Sutter (1998), pense à l'intégration de la démarche qualité, intervenant pour fidéliser les usagers 'conquis', dans une réflexion marketing. En effet, la démarche qualité et la démarche marketing se complètent. Il est essentiel de détecter les insatisfactions des usagers pour constater les progrès accomplis ou pour savoir ce qui reste à accomplir. Ce qui signifie une évaluation périodique de la satisfaction des clients et de l'évolution des besoins.

3- Les bibliothèques municipales des villes moyennes et les pratiques managériales

Le succès des services d'information implique donc l'application et le suivi de multiples outils et démarches qu'aucun management sérieux ne peut éviter et que tout bibliothécaire est appelé à adopter et à développer dans un contexte financièrement perturbé. Etant donné l'importance de la marge de manœuvre révélé à travers la littérature pour toute action managériale, nous nous intéressons, avant de vérifier l'application de ces outils et démarches au sein des bibliothèques enquêtées, d'une part à déterminer la nature de communication et d'échange reliant les bibliothécaires avec leurs tutelles et d'autre part à identifier les procédures de contrôle et d'évaluation que ces dernières exercent. Ces deux éléments permettent d'évaluer l'autonomie et la marge de liberté dont les bibliothécaires peuvent bénéficier. Par la suite, nous nous interrogeons sur les outils et les démarches de management et sur leur application.

3.1- La nature de communication et les procédures de contrôle et d'évaluation

⁷⁵ Anne Mayère, Florence Muet .- La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information.- In : BBF, n°1, 1998, p13

3.1.1- LA NATURE DE COMMUNICATION ET D'ÉCHANGE AVEC LA TUTELLE

L'élaboration et la réussite d'un système de communication et l'échange jouent un rôle central dans toute démarche de changement. Il permet à la fois l'adhésion de l'ensemble des acteurs et aussi un échange et un partage des idées et des points de vue donnant la possibilité d'enrichissement, d'ouverture et par conséquent une certaine marge de manœuvre.

Dans la majorité des Villes, la nature des échanges entre les bibliothèques et leurs tutelles traduit une communication horizontale, une entente, une bonne écoute, des discussions spontanées, un échange constructif permettant de repérer les dysfonctionnements. La relation entre les responsables des bibliothèques et leurs tutelles est basée sur la confiance du côté des élus et de la compréhension du côté des bibliothécaires. Ce compromis de confiance et de compréhension a permis aux bibliothécaires de bénéficier d'une autonomie interne assez importante.

Cependant pour certaines villes, la communication reste assez verticale et les relations sont hiérarchiques. Il n'y a pas de possibilités de discussion. Les échanges s'établissent avec les directeurs des affaires culturelles ou difficilement avec l' élu. La bureaucratie reste encore le modèle administratif usuel pour un certain nombre de villes.

« Il y a une organisation très fragmentée pour éviter la meilleure communication. On était en sous effectifs. J'ai mis trois mois pour être reçue par le maire. » B18 « Je n'ai jamais eu de contacts directs avec les élus. L' élu s'adresse directement au directeur des services culturels et on n'est pas consulté ou invité aux réunions qui concernent la bibliothèque...J'avais demandé à mon élu la possibilité de voir mon budget avec lui. Il a ramassé les feuilles en me disant qu'il discutera de ça avec le directeur des affaires culturelles. » A61

3.1.2- LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET D'ÉVALUATION

Le système de suivi et d'évaluation du fonctionnement des bibliothèques effectué par les mairies, varie d'une ville à une autre, il est assez formalisé pour certaines villes (des programmes de réunions préétablis, une commission des affaires culturelles, etc.), tandis que pour d'autres villes, il reste assez informel.

Les moyens utilisés pour le suivi et l'évaluation du fonctionnement des bibliothèques sont :

- Les rapports d'activité annuels ;
- Des statistiques mensuelles afin de suivre progressivement l'évolution de la bibliothèque au cours de l'année ;
- Des visites sur le terrain ; « Je me rends régulièrement à la bibliothèque pour voir les agents sur leur lieu de travail et de temps en temps j'organise une réunion avec l'ensemble du personnel. »
- Des rencontres et des réunions formelles et informelles avec les directeurs et le personnel de la bibliothèque dont la périodicité dépend de chaque ville (une fois par an, chaque trimestre, tous les quinze jours, etc). Certains élus ont établi un calendrier

de rencontres avec les différents chefs du service culturel. Ces rencontres permettent d'établir une harmonisation du fonctionnement des différents projets culturels de la Ville ; de finir une politique générale des différents services culturels ; de faire le point ; d'échanger des idées ; d'être en symbiose ; de collaborer afin d'enrichir les connaissances des uns et des autres ; de mieux se connaître ; de permettre à chacun d'exprimer ses opinions sur les orientations pour les mois ou les semaines à venir, en bref, que tout le monde soit informé. Les responsables des bibliothèques pour lesquelles ces réunions existent, confirment l'importance de ces rencontres. A l'opposé, leurs confrères, exerçant dans des villes où ce genre de rencontre n'est pas organisé, expriment un manque crucial de communication.

« Pas de programme de réunion préétablie, c'est au coup par coup selon les demandes et ça à mon avis ce n'est pas bien. Il était question qu'avec notre nouveau maire-adjoint, on se réunisse tous dans la cellule culturelle régulièrement. Je pense que c'est ce qui manque depuis de nombreuses années c'est qu'on puisse régulièrement, pas trop souvent et non plus trop rarement, faire le point, discuter, voir comment on peut travailler ensemble. » A92

Pour certains responsables de bibliothèque, la résolution et la discussion de certains problèmes s'effectuent par courrier [V59] ou par téléphone. [P86]

Ces outils de contrôle semblent être satisfaisants pour nombreux responsables politiques. Ils trouvent dans les rapports d'activité fournis par les responsables des bibliothèques à la fin de chaque année, un outil d'information suffisant vu les réactions émises par les citoyens qui constituent leur réel indicateur de référence.

« On a le rapport d'activité et je pense que c'est suffisant pour évaluer les choses. De plus, on a un certain retour des citoyens. »

Cependant, notre interlocuteur élu [M93], trouve que les méthodes d'évaluation sont à travailler davantage. « On est plus exigeant avec nos partenaires privés qu'avec nos propres services. »

Le contrôle municipal se limite principalement à l'aspect financier. Avant tout le budget ne doit en aucun cas être dépassé. Nos interlocuteurs, élus ou directeurs des affaires culturelles confirment que leur intervention s'arrête principalement après l'attribution du budget. Les directeurs des bibliothèques sont ainsi, responsables et libres de leurs budgets. Les interventions des mairies se font rarement dans les choix internes. Et dans le cas contraire, les élus légitiment leurs interventions par les demandes et les réclamations des citoyens.

« Ils ont la liberté complète sauf si on constate une dérive ou que l'on reçoit des réclamations des habitants. » « On lui fait complètement confiance...c'est elle qui réfléchit à tout...on intervient uniquement quand il y a eu une réclamation. »

Une majorité des élus enquêtés estime que leur rôle doit être limité à la fixation des grandes orientations et des grands projets culturels de la ville. Ils limitent leur rôle à la création des conditions d'un dynamisme culturel dans la ville ainsi qu'au maillage entre les différents établissements culturels. De ce fait, ils n'ont pas à intervenir dans la gestion ou dans l'organisation d'un service.

Par ailleurs, il se révèle que le degré et la façon d'intervention de la mairie sont liés

au degré de la confiance que les élus ont pour les directeurs de leurs établissements culturels. La personnalité et les compétences de ces derniers sont un des facteurs importants dans cette confiance.

« Je n'interviens pas ... c'est à eux de décider de leur politique d'acquisition ou d'animation et heureusement que c'est eux qui décident et non pas l'élu. Le contraire serait une erreur de rôle, un manque de confiance réel dans mes professionnels, etc. » [M93] « J'ai confiance dans le directeur, il est plus compétent que moi dans son domaine, pour gérer son personnel et définir les orientations de sa bibliothèque. » « Il faut laisser les professionnels travailler dans le domaine où ils ont de la compétence. »

Les responsables des bibliothèques, confirment de leur côté qu'en effet l'intérêt des élus se limite à l'aspect budgétaire. Ils contrôlent la définition budgétaire si elle respecte la lettre de cadrage. Par la suite, ils contrôlent les dépenses. L'important est de ne pas dépasser le budget accordé et de ne pas accorder un budget supplémentaire. Dès lors, du moment que les bibliothécaires s'adaptent au cadrage budgétaire, ils bénéficient d'une autonomie assez importante. Certains responsables bénéficient de la liberté de transférer des sommes d'une ligne budgétaire à une autre, ce qui leur concède une capacité d'adaptation non négligeable aux contraintes et aux opportunités de la bibliothèque et par conséquent autorise l'élaboration d'une stratégie qui lui est propre.

Ce ne sont pas des actions ou des projets qui sont acceptés ou refusés mais plutôt le budget qui peut leur être alloué.

« Une fois que le budget voté n'est pas dépassé et est utilisé en fonction des lignes budgétaires, les élus n'interviennent pas. Il y a que l'aspect financier qui les intéresse ou qui attire leur attention. » V69 « A partir du moment où le budget est voté et qu'il n'y a pas de projets qui demandent plus d'argent, il n'y a pas de problème et je suis relativement libre. » [V59, V69, P86, B18, V94]

La logique gestionnaire pilote ainsi la majorité des élus. Elle finit souvent par accorder plus d'importance aux moyens et méthodes qu'aux objectifs à atteindre. Le débat entre élus et bibliothécaires concerne alors, plus fréquemment les ressources accordées, que les missions de l'établissement. C'est pourquoi, nous pouvons confirmer l'espace de liberté dont certains responsables de bibliothèques bénéficient pour la définition de leurs services et la détermination de leurs offres.

En outre, l'absence ou la simplicité des mesures de contrôle, selon les responsables des bibliothèques, est loin d'être expliquée par un hypothétique laxisme municipal. Elle est plutôt due à la méconnaissance des élus envers le domaine de la bibliothéconomie. Les bibliothécaires trouvent qu'ils bénéficient d'une certaine autonomie interne de par cette ignorance.

« Le degré d'interventionnisme est lié à la connaissance des élus dans le domaine de la bibliothéconomie...Rares sont les élus qui ont des idées pour la lecture publique...ce qui est important c'est qu'ils ne nous mettent pas de bâtons dans les roues. » A92, V69, R42

3.2- Le management des BM : pratique et raisons

La gestion se résume à la pratique du quotidien, « au feeling » et n'inclut pas de

raisonnement managérial strict ⁷⁶. Comme l'expriment nos interlocuteurs [V69, A61], l'administration des bibliothèques, fonctionne encore, pour partie, de manière artisanale, intuitive et subjective. La planification des priorités par la réalisation du budget et l'affectation des ressources s'oriente automatiquement au profit des acquisitions. Les objectifs primordiaux des responsables des bibliothèques, sont d'enrichir et de diversifier les fonds, d'empiler les services, de communiquer l'information, de diffuser le goût pour la lecture et d'assurer la démocratie d'accès. Le bibliothécaire est un conservateur du patrimoine, un médiateur du livre dans un contexte de sociabilité. La finalité de la gestion doit se limiter ainsi à ses objectifs. La gestion des coûts ne représente pas pour la majorité un souci majeur. L'idée que la culture n'a pas de prix règne toujours. Leur manière de gérer les dépenses doit davantage à la générosité qu'à la stratégie. Le management des bibliothèques n'est pas en général la préoccupation ou l'obligation première des responsables d'établissements.

L'aspect économique reste accessoire ou, du moins, ne fait pas l'objet d'un travail constant. Comme le dit un de nos interlocuteurs, cet aspect a été trop longtemps nié et ce n'est que récemment que cette notion a investi les esprits, que les bibliothécaires ont initié une gestion de leur établissement en terme de rentabilité ou plus justement de manière à limiter le gaspillage, « ni profit ni faillite », à ne plus reléguer cet aspect de leur fonction.

« Justement, il faut éviter le gaspillage, la négligence, et cette rentabilité maximale de l'argent mis à notre disposition est une obligation... On n'existe pas seulement par la volonté politique, c'est parce qu'il y a la collecte des impôts. Et donc nous avons un devoir à l'égard de nos concitoyens, qui d'une part nous rémunèrent et d'autre part, font vivre le service dans lequel nous travaillons. Nous n'avons pas le droit de gaspiller ce qui est mis à notre disposition. Ça vient, ça pénètre les esprits... » B18

Cependant, parler d'argent ainsi que des outils de gestion issus des entreprises, au sein d'un établissement de lecture publique, heurte encore la sensibilité de certains responsables de bibliothèques.

« Je ne vois pas pourquoi on forme des conservateurs, autant mettre des économistes. A ma place on peut mettre un administrateur il suffit qu'il ait le goût des livres ça serait pareil et tout ira bien... C'est dangereux. » P86

Les outils de contrôle se résument à des tableaux de bord rarement précis et partiellement mis à jour, pour la majorité des bibliothèques. Il se révèle que l'application des outils de gestion est une question de compétence ainsi que du nombre et de la disponibilité du personnel qualifié.

« Pour le projet de ré-informatisation, j'ai du mal à m'en sortir. Il faut déterminer le cahier des charges pour les besoins en informatique, le mobilier, etc, et j'avoue que c'est très dur. Ceci dit on va recruter une personne de catégorie A qui va m'apporter de l'aide pour partager certaines décisions et certains dossiers. » V94

En outre, pour une meilleure communication interne et un échange réel entre les différents personnels, des réunions régulières sont organisées dans certaines bibliothèques. Elles concernent des actions en cours, des projets futurs afin d'informer et

⁷⁶ Le terme de raisonnement managérial est abordé dans le sens de définir les objectifs, déterminer les priorités, organiser les actions dans le temps, allouer les moyens, animer et contrôler.

de partager les idées, des problèmes quotidiens de fonctionnement, etc. Elles impliquent soit, le personnel du secteur concerné, soit, la totalité du personnel dans l'optique de les mobiliser dans les différentes décisions. En revanche, dans d'autres bibliothèques, cette démarche participative permettant d'impliquer les agents et leur hiérarchie demeure rare ou absente. La gestion et la prise de décisions reste l'affaire du directeur et de ceux qui sont à la tête de la pyramide des différents secteurs. Pareil pour la préparation du budget, rares ont été les responsables signalant l'implication de leurs personnels dans l'élaboration du budget. Alors que ce dernier n'est qu'une concrétisation en termes financiers des réflexions sur la totalité des activités à prévoir. De ce fait, il ne peut se réaliser normalement qu'avec l'ensemble du personnel. La non implication des différents fonctionnaires est expliquée par le manque de qualification et la nature de l'emploi précaire. La décision au sein de bibliothèques françaises n'est pas réellement pluraliste. En revanche, ceci ne nie pas que dans certaines bibliothèques, le budget représente un projet d'ensemble. Les responsables de secteur, suite à la consultation de l'ensemble de leur subordonnés, présentent leurs projets et l'estimation des coûts qui leur correspond. Après une discussion commune qui permet de cerner les demandes prioritaires, le directeur se charge seul, de transcrire les besoins futurs en budget provisionnel global, élabore une note qui doit permettre de justifier les montants nécessaires et enfin, transmet le dossier au directeur des affaires culturelles auprès de qui il devra défendre sa requête avant même, parfois, de devoir effectuer cette même prestation devant les élus.

« Mais en général ça se passe de la manière suivante, on a des réunions d'équipes au niveau de la bibliothèque, on est environ 39 personnes toutes catégories incluses, on discute des axes qui vont être prioritaires l'année suivante et à partir de ça, je travaille sur le budget de l'année précédente pour la préparation budgétaire. » R42

En outre, les démarches managériales se limitent principalement à une simple évaluation dont l'application reste occasionnelle. Elle est souvent liée à un événement tel que la transformation de la bibliothèque en médiathèque, le passage aux 35 heures ou l'informatisation. L'explication souvent avancée est que l'évaluation constitue une tâche qui demande du temps et des compétences que le bibliothécaire ne possède pas. En effet, à l'image de l'ensemble des bibliothèques françaises, les responsables des bibliothèques accusent un retard en matière d'évaluation. Ils ont du mal à intégrer les outils d'évaluation qui sont, par définition, lourds et contraignants. Ils n'ont pas de traditions fortes, exhaustives et homogènes en matière d'évaluation. Pourtant les pratiques, les moyens et les normes d'évaluation ne cessent de se généraliser et de s'homogénéiser (systèmes intégrés de gestion des bibliothèques, normes sur les indicateurs de performance). En effet, les bibliothèques ont connu le début d'un tournant dans les approches d'évaluation avec l'introduction des systèmes intégrés de gestion. Ces derniers ont permis de quantifier les demandes et d'identifier celles qui ont été satisfaites ou non, de déterminer les besoins des usagers en se basant sur les requêtes effectuées, etc. Cependant, d'une part, l'exploitation de ces systèmes intégrés de gestion restent pour la plupart des bibliothèques dans une logique de comptage. Et d'autre part, ces logiciels de gestion sont soit obsolètes [V94], soit difficiles à maîtriser [P95]. Par conséquent, ils restent mal ou presque inexploités. Comme ils le disent ils sont utilisés au minimum de leurs capacités.

En outre, l'application de l'évaluation est souvent limitée à son aspect quantitatif. Les données statistiques constituent la première source d'information pouvant aider les professionnels à évaluer leurs efforts et à juger de l'activité de la bibliothèque et donc à prendre une décision. Le nombre d'inscrits, le nombre des usagers par jour [R42, O84], le nombre de prêts [V94, A92, P86, B18, P95] et le taux de rotation qui permet de savoir comment vivent les collections, le nombre des acquisitions par mois ou par an, etc constituent encore, les principaux indicateurs d'évaluation au sein des bibliothèques enquêtées. Certains bibliothécaires reconnaissent qu'ils ne peuvent plus se limiter à rendre compte de leur service seulement à partir de ce type de données.

« Il y a beaucoup de choses qui n'apparaissent pas dans les statistiques...on a le nombre des lecteurs par jour mais qu'est ce qu'ils lisent, livres ou périodiques, disques ou travail personnel, on ne peut pas le savoir. On ne sait pas non plus quels sont les périodiques que les lecteurs lisent le plus sur place ou les plus demandés. » O84

En revanche, rares sont les professionnels qui ont essayé d'approfondir leur démarche d'évaluation en effectuant des études de besoins, en cherchant à distinguer les différentes catégories d'usagers réels ou potentiels et en étudiant leurs pratiques et attentes par rapport aux services de la bibliothèque, ce qui pourrait amener à un ajustement ou à une remise en cause des choix. Une telle procédure est jugée compliquée et même, parfois inutile pour certains [O84, M93]. Elle demande des moyens, des compétences et du temps. C'est pourquoi, certains responsables de bibliothèques ont confié cette tâche à des étudiants stagiaires [R42, B18, A74] et certains autres se sont contentés d'être attentifs aux expressions orales ou écrites (cahiers de suggestions) des usagers.

« On a des éléments spontanés du public qui sont bien sûr insuffisants mais si nous faisons un sondage avec des professionnels, ce serait une enquête très lourde, très longue, très studieuse et je doute que les usagers aient envie de répondre. L'évaluation des besoins est très difficile à faire. Je pense qu'il faut être attentif aux expressions des uns et des autres, soit rédigées, soit orales. » B18

Les bibliothécaires se basent principalement sur leurs expériences et connaissances des usagers réels. En effet, leur attention se limite à l'observation du comportement de ces derniers et à l'identification de leurs attentes. Certains bibliothécaires signalent que l'environnement socio-culturel ou socio-économique dans lequel s'insère leur établissement peut leur apporter des éléments de réponses supplémentaires sur les besoins du public. Mais l'absence d'une réelle stratégie de l'offre peut expliquer la faiblesse de fréquentation et le taux faible du nombre d'inscrits par rapport à la population desservie.

Les bibliothécaires ont la conviction que les produits et les services qu'ils offrent, répondent aux besoins de l'ensemble des usagers. La justification apportée est que dans une BM, le public est assez diversifié. Donc, la possibilité ou la probabilité de toucher le maximum des usagers est garantie.

« Je pense qu'il y a un côté empirique, parce qu'on connaît bien son public, on arrive à s'adapter. Dans le cadre de notre ville, c'est très facile parce qu'on a une

grande diversité du public, une grosse hétérogénéité. » P86 « Quelle que soit la ville, elle est constituée d'un public hétérogène et avec des besoins similaires. Cette diversité va fléchir vos choix mais au niveau des prestations internes, je pense qu'une certaine dose d'interdisciplinarité est toujours nécessaire. » « Des outils pour évaluer la satisfaction des usagers, je n'en ai pas. J'ai des outils extrêmement traditionnels : le nombre de prêts, des inscriptions et 10 ans d'exercice, d'expérience dans cet établissement. Pour des études de besoins, dans l'ensemble, on sait de quoi le public a besoin. On suit l'évolution (les cédéroms et Internet). Mais aucune enquête formelle. » A92 « La connaissance empirique de son public, ça fait partie du métier, on connaît notre public » P95

De ce fait, le caractère multidisciplinaire des BM détermine les choix des bibliothécaires. Ce qui explique peut être la non-existence d'une charte d'acquisitions dans maintes bibliothèques interviewées. Ces dernières s'effectuent intuitivement. La politique d'acquisition consiste concrètement en l'achat des best-sellers et d'un certain nombre de documents choisis selon les critères subjectifs des responsables des secteurs, dans les différents catalogues des éditeurs. Il se révèle que même le cahier de suggestion est parfois inexistant au sein de certaines bibliothèques.

Certains interlocuteurs signalent l'achat de livres qui n'ont jamais été empruntés et par conséquent la nécessité d'une politique d'acquisition pour une meilleure exploitation des espaces de conservation et une meilleure gestion des dépenses.

« On ne peut pas tout acheter, non plus satisfaire tout le monde. Il faut se donner un cadre, ce qui manque pour l'instant ... Le projet de la médiathèque sera l'occasion de tout remettre à plat et de bien cerner les différentes missions des bibliothèques de quartiers et de la centrale. » V94

Dans cette même logique, nos interlocuteurs, responsables des bibliothèques, pensent qu'il suffit de faire connaître leurs actions pour avoir du succès. C'est pourquoi, ils ont eu recours à la promotion, à la publicité. Certains responsables ont utilisé la publicité de la presse locale ou distribué des affiches au sein de la ville pour que les citoyens de la commune puissent avoir une idée sur les activités [O84, V94]. Ils tentent de cibler le public éloigné pour des raisons sociales ou autres. D'autres approches sont, aussi, suivies par les bibliothécaires afin de promouvoir leurs activités : l'intégration de la bibliothèque dans les manifestations qui ont de l'ampleur sur la ville, l'organisation d'activités hors des murs, l'élaboration des projets de partenariat avec des écoles ou des maisons de retraite, la réalisation des activités d'animation et des expositions pour essayer d'attirer un public qui ne va pas à la bibliothèque pour son fonds documentaire, la planification des visites de découverte de la médiathèque, etc.

« On a prévu des heures de découverte de la médiathèque une fois tous les 15 jours. On fait régulièrement des journées portes ouvertes. » R42

L'ensemble de ces activités et ce ciblage d'un public jeune ou âgé, d'un public scolaire ou universitaire ne peuvent être interprétés par des techniques de marketing pour attirer le public. Ils ne peuvent être interprétés par le terme publicité. Ce dernier représente une notion économique fortement liée à l'argent. Il s'agit des activités de rapprochement de la bibliothèque de son public.

L'approche marketing a encore du mal à être intégrée dans les bibliothèques. La connaissance du concept est déficiente dans le milieu professionnel ⁷⁷. Pour nos

interlocuteurs bibliothécaires, la démarche marketing ne peut être adaptée à une logique d'établissement culturel public. Elle est considérée comme destinée uniquement aux entreprises.

« Je ne vois pas comment on peut adapter la démarche marketing à une bibliothèque. Soit on dit on est un supermarché de la culture et on fait un plan marketing ou on fait autrement. Quand on offre un bon service, le public vient et on n'a pas besoin d'aller le chercher. Je suis opposé fortement à ça. Je n'en vois pas la nécessité. Si on est bon sur le service, ceci suffit. La bibliothèque est un des rares lieux de sociabilité. Elle ne relève pas du plan marketing. » P86

En outre, pour une auto-évaluation, la comparaison de ce qui se passe et se propose dans les autres villes, dans les bibliothèques avoisinantes et de ce qui s'écrit dans la littérature professionnelle, représente la démarche de presque la totalité des responsables interviewés. Toutefois, cette démarche comparative se limite souvent à l'observation de ce qui est effectué ailleurs sans un repérage réel des points de similitude et des différences de moyens, de positionnement dans l'environnement communal, etc. Elle s'effectue généralement dans un état d'esprit concurrentiel masqué et pour des raisons de légitimation de son fonctionnement.

Par ailleurs, les différents choix qu'une bibliothèque adopte tels que le suivi d'une politique de tarification ou encore l'introduction des modifications organisationnelles, etc, doivent être abordés dans une démarche managériale globale répondant aux exigences d'efficacité, d'efficience et de pertinence. Dès lors, ils doivent reposer sur la cohérence entre les objectifs, les résultats et les moyens. Cependant, des solutions managériales aboutissant à l'accomplissement de la mission confiée par la tutelle, à la satisfaction des usagers et à une optimisation des dépenses demeure difficile à atteindre. Pour certains, cela relève de l'utopie de penser pouvoir répondre aux besoins des usagers tout en restant dans un cadre économique bien défini ainsi qu'en respectant les orientations et les objectifs d'une tutelle. Un aspect particulier sera inéluctablement favorisé au détriment d'un autre. L'objectif informationnel dans le sens « fraîcheur de l'information », diversité et représentativité du fonds, reste le principe fondamental à respecter.

Conclusion

Face au changement permanent de l'environnement dans lequel la bibliothèque évolue, notamment le changement d'ordre économique (stagnation des ressources, évolution des coûts, etc.), il est naturel qu'une bibliothèque, comme toute organisation d'ailleurs, puisse ressentir le besoin de modifier sa structure, sa stratégie, son offre, etc. C'est dans ce contexte que les bibliothèques sont confrontées au management public. Ce dernier s'est introduit comme une nouvelle vision de gestion, cherchant la performance (cohérence entre objectifs, résultats et moyens) sans remettre en cause les finalités du service public, d'une bibliothèque municipale. Il a apporté, bien évidemment, de nouveaux outils (outils de finalisation, de contrôle et d'animation) et de nouvelles démarches qui sont à adapter dans une perspective d'intérêt commun, d'intérêt social. L'évaluation, la démarche qualité

⁷⁷ En 1988 l'UNESCO a incité sur l'enseignement de marketing aux bibliothécaires. Minorité des institutions d'enseignement en sciences de l'information et en bibliothéconomie offrent une formation minimum adéquate en la matière.

ou encore l'analyse de la valeur ou le marketing constituent, en effet des démarches managériales dont leur adoption et adaptation aux contraintes et aux spécificités des bibliothèques sont confirmées. L'ensemble de ces outils et de ces démarches, représente une chance d'améliorer, de manière évolutive, l'offre des bibliothèques, de raffermir les structures d'organisation et d'employer d'une manière plus économique les ressources existantes. Il permet, en effet, à toute organisation de rationaliser les choix et par conséquent de réussir la conduite de tout changement organisationnel en fonction des moyens disponibles.

En revanche, au sein des BM enquêtées, les outils de management, dans le cas où ils existent, sont mal exploités. Les outils de contrôle se limitent particulièrement à des tableaux de bord, rarement mis à jour. Certaines réunions sont restreintes aux supérieurs hiérarchiques ne permettant guère une cohésion d'équipe. Les démarches managériales se limitent à l'évaluation. D'ailleurs, la définition de cette dernière est souvent assimilée au management. Elle garde, dans la majorité des cas, son aspect quantitatif et elle s'effectue dans un objectif de légitimation. La disponibilité et la formation du personnel font défaut. Les professionnels restent incompetents face à des démarches dont les concepts demeurent encore flous ou rejetés.

En outre, l'environnement politique dans lequel la bibliothèque s'insère, révèle généralement, une entente et une bonne communication avec sa tutelle. La mairie limite son intervention à la définition du budget général tout en laissant la liberté d'arbitrage entre les lignes budgétaires aux responsables d'établissements. Une certaine autonomie et un espace de marge de manœuvre leur sont ainsi accordés.

Chapitre 2 : Fluctuation budgétaire et solutions internes

Lorsque l'environnement d'une organisation change et lorsque cette dernière cherche à garder sa place au sein de celui-ci, elle est forcément appelée à tenir compte de ces changements et à s'adapter à des exigences plus diversifiées. Il s'agit de tout repenser en fonction de circonstances nouvelles, dans la perspective d'une meilleure adéquation de l'offre aux besoins des usagers. Dès lors, en face du changement de l'environnement financier, d'une fluctuation budgétaire, (diminution, stagnation ou augmentation des ressources) les bibliothèques se lancent dans un processus de recherche et d'action. En effet, pour gérer les situations de perturbation budgétaire, des solutions de remaniement interne, à savoir de nouvelles méthodes, une nouvelle répartition des tâches et des ressources, etc, s'imposent.

Puisque le budget est une concrétisation d'une réflexion sur les activités à prévoir, la définition des lignes budgétaires nous permet donc, d'avoir une première idée sur les choix effectués concernant l'offre. C'est pourquoi, nous nous intéressons premièrement, dans ce chapitre, à la préparation du budget. Comment la répartition des lignes budgétaires est-elle aménagée ? Par la suite, nous aborderons les différentes solutions

adoptées par les bibliothèques pour aménager la diminution budgétaire subie et pour profiter de l'augmentation budgétaire accordée. Ce qui nous permet en fin de recenser les répercussions sur le fonctionnement d'une bibliothèque ?

1- La préparation du budget

Pour nos bibliothèques enquêtées, le budget est d'abord une transcription des consignes de la mairie exprimées dans sa lettre de cadrage budgétaire annuelle, qui porte sur les dépenses d'investissement et de fonctionnement et qui détermine la marge d'augmentation globale. Pour certains responsables, ce cadrage budgétaire réduit leur initiative à la création et l'innovation.

« Le cadrage budgétaire ne nous laisse pas beaucoup de marges à l'élaboration d'un budget qui serait en hausse. On ne peut donc développer ni les collections ni des projets culturels. » M93

Cependant, autres interlocuteurs définissent leurs budgets en fonction de la nature et des exigences des projets et des activités à prévoir, mettant de côté le cadrage budgétaire municipal. Les propositions budgétaires sont accompagnées par des notes explicatives et souvent discutées avec le directeur des affaires culturelles si ce n'est pas directement avec l' élu ou le maire. Une telle procédure de communication peut éclairer la vision des élus et le cadrage budgétaire peut être adouci. C'est d'ailleurs le cas de la bibliothèque [B34] « Malgré la lettre de cadrage et la demande de diminution, l'année dernière j'ai fait des propositions d'augmentation et j'ai eu plus de 5%, c'est anecdotique. »

Seuls le recensement des besoins de chaque service, l'évaluation des différentes activités de l'année précédente et la détermination des priorités ont conduit leur demande budgétaire.

« La demande est en fonction de l'activité : si on sait qu'on va avoir 2 ou 3 expositions, on va demander un peu plus, selon les années. » V69 « Le budget est élaboré par rapport à des projets qu'on souhaite développer, par exemple si on souhaite développer un projet de numérisation, il faut que le budget suive. C'est lié au développement de services, de l'équipement... par rapport à des programmes particuliers ou à des actions particulières. » R42

Ensuite, le budget précédent a souvent constitué la base d'une définition du budget prévisionnel. Ce dernier représente parfois la reproduction du premier. Autrement, suite à une évaluation de ce qui a pu être réalisé avec le budget précédent et suite au repérage de ce qui a manqué ou ce qui était excédentaire un ajustement de la demande budgétaire s'effectuera.

« J'ai toujours un regard sur le budget précédent. J'ajuste en fonction des résultats de l'année dernière. » V94 « D'abord tout se fait en fonction des consignes que le maire et le service financier ont fait. Ensuite, on reprend la M14 en fonction des dépenses courantes qui sont les nôtres. Donc je ne fais que reprendre ce qui existe. » P86

En fin, le budget est aussi le reflet du contexte économique de la ville. Ce dernier conditionne et encadre les demandes budgétaires.

« C'est vrai que j'ai des demandes spécifiques et j'ai tendance à focaliser sur la

bibliothèque mais je ne peux pas ne pas tenir compte du contexte général et des autres dépenses de la ville. » V59

En outre, la demande d'une augmentation budgétaire est la tendance majeure de la totalité des bibliothèques. Parfois, elle constitue un principe. Les demandes sont guidées par leur volonté d'achat, d'acquérir de nouveaux documents, etc.

« On a tendance à toujours demander plus...Nos critères ne sont pas scientifiques. C'est comme l'achat des livres. » [A61, B18, V94]

La recommandation de la DLL pour une dépense de 10 francs par habitant, le prix des livres et le nombre de livres par inscrit pourraient constituer un fondement à toute estimation de budget. Cependant, ces critères sont inatteignables dans certaines villes.

Par ailleurs, certains directeurs ont tendance à garder des réserves afin de les utiliser à la fin de l'année pour combler les trous de certaines lignes budgétaires et couvrir ainsi les oublis et les erreurs de prévision. En revanche, d'autres responsables essayent, dès le départ, d'ajuster leurs besoins et ainsi, d'effectuer leur demande en fonction.

Il se révèle des réponses fournies que la préparation des budgets est loin d'être rationnelle dans l'ensemble des bibliothèques. Le budget est un guide d'action exprimé en termes monétaires, établi en fonction de choix documentaire d'offre et de services. Comme le confirment Claire Guinchat et Yolande Skouri (1996) il doit être l'issue d'une réflexion sur les activités à prévoir en général pour une année et pas l'inverse. Autrement dit, le budget est la traduction de la politique documentaire de l'organisme et réciproquement, il en est le reflet.

2- Les solutions internes et la fluctuation du budget

Dans un contexte prédominé par des questions budgétaires et des contraintes économiques et financières, les gestionnaires ou les responsables des établissements ne devront pas être condamnés uniquement à un souci financier, négligeant les objectifs et les missions des établissements. Ces derniers ne doivent pas être occultés, marginalisés ou éliminés⁷⁸. Les choix conclus doivent être abordés dans une démarche répondant aux exigences d'efficacité, d'efficience et de pertinence. Maintes sont les solutions qui ont été envisagées dans le secteur culturel pour contourner le phénomène de perturbation budgétaire, principalement celui de la décroissance des budgets et de l'augmentation des coûts. Les tendances souvent citées à travers la littérature dans le domaine de la culture se résument principalement à :

- **La réduction des coûts** qui se traduit principalement par la baisse de production, la suppression de certains services, la rationalisation des méthodes d'opération en faisant appel à des technologies moins coûteuses ; la réalisation d'une certaine économie de temps en réduisant le temps accordé à certaines tâches.
- **La dégradation de la qualité** : Conséquemment, la qualité de l'offre et du service se retrouve progressivement dégradée. Ce qui engendre le phénomène baptisé par

⁷⁸ Jacques Renard .- Services publics culturels et modes de gestion .- In : Équipements culturels territoriaux : projets et modes de gestion .- Paris : La documentation française, 1994, p32

Baumol « le déficit artistique ». C'est pourquoi Guy Saez (1994) appelle à une gestion rationnelle qui puisse conserver une exigence de qualité. « Quand les recettes culturelles diminuent ou stagnent (et il me semble que ce soit plutôt la tendance aujourd'hui) il faut gérer plus rationnellement... en conservant une exigence de qualité. » Car, la réduction de la qualité à cause de la baisse des dotations budgétaires n'est qu'une démarche pour le moins rudimentaire qui ne peut aboutir qu'à des économies arbitraires et à court terme. C'est une mesure technocratique qui est indifférente aux finalités de l'institution⁷⁹.

· **L'économie de personnel** qui se traduit par la suppression des postes et le recours aux bénévoles et le redéploiement du personnel.

En outre, certaines solutions sont valables pour d'autres secteurs culturels (spectacle vivant) mais pas celui de la lecture publique. Il s'agit principalement d'assurer une meilleure rentabilité en accroissant la demande et en relevant le prix. Ce qui ne garantit pas nécessairement une meilleure qualité de service culturel. Comme par exemple le recours aux festivals, la voie du gigantisme, le développement du star système (l'appel à des acteurs plus connus, des décors plus sophistiqués).

Pareillement, les musées ont eu recours pour l'accroissement de leurs revenus à la location de certains monuments pour des manifestations culturelles; la location de leurs locaux, etc.

Dans le domaine des bibliothèques, un phénomène semblable a commencé à se développer. Il s'agit du concept 'Library shop' ou le super marché de la culture, phénomène assez développé dans le monde anglophone. Certains responsables ont envisagé la création d'une ambiance de supermarché au sein de la bibliothèque. « Nous faisons en sorte de rendre les dépenses engagées par nos clients aussi naturelles et agréables que s'ils les faisaient dans un magasin. »⁸⁰ Ainsi, les projets et les idées pour apporter des recettes nouvelles à la bibliothèque prolifèrent. D'ailleurs, constate Smithson (1987), « Dès que vous commencez à faire de l'argent, on ne vous permet jamais de vous arrêter! »

il s'agit à titre d'exemple de :

- la location des salles d'exposition et l'encaissement de commissions sur toute opération de vente ;
- la location des petites pièces pour un travail en groupe, des machines à écrire ;
- l'organisation de dîners littéraires, d'expositions pour les maisons d'éditions ;
- l'organisation d'expositions autour des fêtes régionales, des événements historiques, des gens célèbres ;
- la création d'un service commercial pour la vente de livres, de cartes géographiques, de photos de jeux de patience, etc.

⁷⁹ Thierry Clappion. Des stratégies de circulation. Méthodes et outils dans le projet de la nouvelle bibliothèque de Fresnes, 62ème conférence générale de l'IFLA 1996. <http://www.ifla.org/IV/ifla62/62-giat.htm> consulté le 31/03/06

l'élaboration des catalogues autour d'un thème ou d'un auteur à publier ;

⁸⁰ Smithson .- Comment vendre une bibliothèque ? .- In : Les bibliothèques et l'argent, journées d'étude organisées par l'ABF, l'AENSB, ENSB, l'ORAL, Villeurbanne, 13-14 avril 1987, p1 (article non paginé)

- l'emprunt des articles et des amendes en cas de retard.

Par ailleurs, c'est en fait toute l'organisation qui se trouve influencée par les différentes solutions appliquées, tant la nature de son offre que ses méthodes de travail et même ses valeurs. Quelles sont dès lors les choix pouvant être envisagés par les décideurs pour gérer la fluctuation du budget ? Et quelles sont leurs répercussions sur la bibliothèque ?

2.1- La gestion de la diminution budgétaire

De multiples solutions ont été envisagées pour surmonter la diminution financière. Elles résultent des propositions des décideurs politiques aussi bien que des professionnels.

Nous avons demandé aux responsables de bibliothèques enquêtées par questionnaires de déterminer d'abord les solutions qui ont été proposées par leur tutelles. Le tableau suivant (n°12) regroupe l'ensemble des réponses fournies.

Tableau n°15: Les solutions envisagées par les mairies

	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	6	8,5%
La diminution des heures d'ouverture	5	7,0%
La diminution des budgets d'acquisitions	38	53,5%
Le recours à des postes de vacation ou de travail temporaire	15	21,1%
Le non-renouvellement des postes vacants	18	25,4%
La tarification des services	16	22,5%
Autres	17	23,9%
TOTAL OBS.	71	

Premièrement, pour la majorité des bibliothèques subissant une stagnation ou une diminution (53,5%), les mairies choisissent majoritairement, de diminuer les dépenses d'acquisition vue l'importante marge de manœuvre qu'ils possèdent sur cette ligne budgétaire.

Ceci explique, en partie, la décision de diminution des achats documentaires de 64,8% des bibliothèques enquêtées (tableau n°13).

Deuxièmement, la tutelle de 46,5% des bibliothèques enquêtées a opté pour la compression des dépenses liées aux ressources humaines. Ceci se traduit, selon les précisions qui nous ont été apportées, par la suppression de certains emplois, le blocage de la création de postes, le non-remplacement de ceux qui partent à la retraite, le recours aux emplois jeunes ou à des vacataires pour certaines tâches tels que les formateurs en multimédia. Plusieurs responsables interviewés ont proclamé que leur bibliothèque fonctionne avec une part importante, dépasse parfois 25% de l'effectif, d'emplois jeunes, d'étudiants stagiaires, n'ayant pas de connaissances préalables dans le domaine de la bibliothéconomie. Conséquemment, il est nécessaire de former ces nouvelles recrues, ce qui nécessite un investissement en temps non-négligeable et à terme non profitable, puisque celles-ci, partent généralement, au moment même où elles commencent à être

autonomes.

« On est 35 personnes titulaires pour les 4 services, nous sommes aidés par une trentaine d'étudiants vacataires, contrat de solidarité, emploi jeune. Le personnel titulaire a relativement beaucoup de personnes à encadrer mais ils souffrent beaucoup de les voir disparaître quand ils sont efficaces. »

Ainsi, le bilan apparaît paradoxal, puisque la manœuvre devait permettre de pallier un manque d'effectif. Le personnel existant est donc appelé à assurer des tâches supplémentaires d'orientation et d'encadrement, à acquérir des compétences multiples, à être polyvalent pour pouvoir remplir les vides causés par le non-remplacement de ceux qui partent en retraite ou autre. Dès lors, la charge supportée, est ressentie comme fatigante et démotivante. Cette situation se répercute directement sur le dynamisme de l'ensemble du personnel et en particulier du personnel qualifié et par conséquent sur le fonctionnement et la qualité des services rendus. Le contact avec l'utilisateur se dégrade ainsi rapidement. C'est d'ailleurs ce que déclarent les responsables des bibliothèques :

« On a même des réactions du public qui disent que c'est dommage d'avoir tant de services avec un personnel aussi désagréable. » A61

L'accomplissement des tâches quotidiennes se fait au détriment du service public et vice-versa. Certaines bibliothèques connaissent un retard quant au traitement des acquisitions courantes. Par conséquent, les documents ne peuvent être accessibles. [B18] Aussi, maints projets ont été annulés ou reportés à une date ultérieure.

« En termes professionnels, il est très important de satisfaire le public, d'avoir le temps de développer des projets, etc. Ce n'est pas facile, sûrement, on va faire des sacrifices et c'est à la mairie de faire des choix. Par exemple, développer des partenariats avec les écoles demande énormément de temps et des moyens supplémentaires en personnel. Je pense que ça ne peut se faire qu'au détriment du service public, par la diminution des heures d'ouverture. » M93

Les justifications apportées par certains élus se résument par le budget d'un personnel qualifié et permanent qui est à la fois très élevé et son augmentation est inévitable. Il est en augmentation continue vu l'ancienneté du personnel, dont les promotions accroissent la masse salariale. De plus, l'application de la loi de 35 heures a généré des coûts supplémentaires. Elle suppose le recrutement de plus de personnel afin de maintenir les mêmes prestations. Des lors, cela accroît le recours à de nombreux emplois précaires, de préférence à un personnel qualifié.

Troisièmement, pour 22,5% des bibliothèques, les mairies ont choisi la tarification des services afin de compenser le manque budgétaire. En effet, certains de nos interviewés élus, confirment que la diminution des recettes de la ville a conduit à des choix multiples, difficiles et parfois intransigeants. C'est pourquoi certains d'entre eux ont dû trancher entre l'abandon de la gratuité ou l'abandon de certains services. Ce que nous analyserons ultérieurement.

Enfin, d'autres solutions sporadiques, ont été entreprises par les responsables politiques, telles que la suspension de l'utilisation des bibliobus, la suppression de certaines annexes, ou encore, de ne plus inscrire les usagers extérieurs à la commune ; et dans d'autres cas elle a demandé la diminution générale des dépenses compressibles (reliure, fourniture, nettoyage annuel, frais de déplacement, etc.) afin de préserver les

acquisitions. Cependant, pour certaines bibliothèques, la mairie n'a pas déterminé les choix à faire.

Néanmoins, la diminution des heures d'ouverture au public est une solution presque non envisageable (7%).

Ainsi, les responsables de bibliothèques sont confrontés à des défis ardues et contradictoires : assurer les mêmes horaires d'ouverture, répondre aux demandes diversifiées d'un public croissant, assumer le manque de personnel qualifié, les recommandations de l'Etat, etc. C'est pourquoi, il nous apparaît indispensable d'étudier ce que les responsables des bibliothèques peuvent apporter comme solutions complémentaires à celles des mairies.

La majorité des choix effectués par nos bibliothèques, se résument dans le tableau suivant :

Tableau n°16 : Les choix envisagés par les bibliothèques

	Nb. cit.	Fréq.
Non –réponse	5	7,0%
Suppression de certains services	7	9,9%
Diminution des acquisitions	46	64,8%
Diminution des animations	33	46,5%
Redéploiement du personnel	15	21,1%
Nouvelles activités rémunératrices	1	1,4%
Autres réponses	15	21,1%
TOTAL OBS.	71	

Ils consistaient d'abord en une baisse des acquisitions, laquelle a probablement touché à la cohérence et à l'exhaustivité des fonds. Ceci s'est traduit par : la restriction de l'ensemble des acquisitions ou de certaines acquisitions spécifiques, tels que les livres d'art, les livres documentaires, les livres pour enfants, les usuels, etc. Ou encore par la restriction des frais d'acquisitions des documents classiques au profit de nouveaux médias (vidéo, CDROM) et parfois le contraire. Citons aussi, le non-renouvellement des collections et enfin, la stagnation ou la diminution du nombre d'abonnements et la diminution de nombre des exemplaires achetés. La diminution des acquisitions, s'élève jusqu'à 30%, pour certaines bibliothèques, telle que P95, ce qui a entraîné des conséquences dramatiques. Les livres existent en un seul exemplaire sur tout le réseau de la bibliothèque (central et annexe et bibliobus). Elle a causé un vieillissement des collections et un taux de recouvrement assez faible.

« En 2000-2001, on a connu une diminution budgétaire. On ne peut répondre aux demandes des usagers ni en quantité, ni en qualité, ni en domaine, ni en niveau, ni au support, c'était pas possible. » P95

Aussi, elle a entraîné la baisse du prêt. Les bibliothèques répondent moins aux besoins des usagers. C'est pourquoi, ces derniers ont commencé à désertier la bibliothèque. La fréquentation et le nombre d'inscrits ont ainsi baissé.

« Les gens ne viennent plus parce qu'ils étaient quand même habitués à ce que

leurs attentes soient d'avantage satisfaites et maintenant ce n'est plus le cas. » V69 A74 « Quand il s'agit d'avoir un budget en diminution de 3%, par exemple, comment faire pour maintenir un volume d'acquisition d'une année à l'autre ? C'est comme ça que le public arrête de venir. » B18

En revanche, nos interviewés révèlent que les acquisitions constituent la ligne budgétaire la plus privilégiée. Elle doit rester une préoccupation prioritaire. Dès lors, la répartition de la diminution s'effectue tout en essayant de la maintenir et de la préserver au maximum. Le transfert d'une ligne budgétaire à une autre se fait principalement au détriment du service de reliure ou d'animations. Ces dernières sont liées à la mise en valeur des collections. De ce fait, elles perdent leur sens lorsque les collections ne sont pas mises à jour.

« La bibliothèque à ce moment là, a réduit d'une façon drastique son programme d'animation de manière à garder le budget de fonctionnement, essentiellement sur les acquisitions, l'équipement et la reliure. » P95

Ensuite, 46,5% des bibliothécaires, enquêtés par questionnaire, pensent à la diminution des animations en nombre et/ou en temps, en qualité et en quantité, au repli sur des animations moins coûteuses (recours à des associations et animations maisons, etc.), à la suppression des animations de prestige ainsi que le recours aux intervenants demandant des tarifs élevés, etc.

Enfin, les autres solutions souvent envisagées par les bibliothèques afin de limiter les dépenses et de surmonter le manque budgétaire subi se résument dans les possibilités suivantes :

- le redéploiement du personnel (21,1%) : les agents tournent d'un service à un autre. Le personnel en place comble l'absence du personnel non renouvelé. Le personnel effectue des heures de travail supplémentaires non rémunérées. Le nombre du personnel dans certains services est réduit.

« On ne met que 3 personnes pour le prêt au lieu de 4. » B18

Dans certains cas, ce redéploiement du personnel a permis de solidifier la cohésion interne de l'équipe. La veille sur la continuité d'un service public et des valeurs de solidarité ont surgi. Toutefois, dans certains autres cas, la nouvelle répartition des tâches a été une source de tension et de conflit. Les bibliothécaires refusent soit l'aménagement des horaires ou l'exécution de certaines tâches.

- la diminution ou la suspension de la reliure et par conséquent une destruction rapide des fonds
- la suppression de certains achats destinés au renouvellement des outils de travail ou d'équipements.
- l'annulation ou le report de certains projets aux années suivantes tels que le service d'accès à Internet. Ceci a beaucoup éloigné les adolescents de la bibliothèque, proteste un de nos interlocuteurs : « Une baisse énorme en section jeunesse parce que ce qui intéresse les jeunes c'est les documents audiovisuels, les nouvelles technologies, etc. Ils préfèrent chercher leur information sur Internet. » A61

- la redéfinition des sources d'achats : recours aux grossistes, soldeurs et clubs et par ailleurs, le recours à une pression accrue sur tous les fournisseurs pour une augmentation des remises ; alternative qui est supprimée par la nouvelle loi sur le droit d'auteur et le plafonnement des rabais.
- l'optimisation du temps de travail avec la rédaction, à titre d'exemple, de notices simplifiées ;
- la gestion fine des postes budgétaires sans réduction des services ni des effectifs;
- la réduction du temps octroyé à certains services : « on assure les inscriptions que trois heures par jour. »
- l'externalisation des contraintes en déléguant certaines procédures aux autres services de la mairie ou à l'extérieur principalement pour le traitement des documents, la reliure, etc., afin de réduire le temps de travail des tâches techniques.
- le travail autant que possible en partenariat avec les associations locales. Les échanges mutuels des expériences et l'entraide entre professionnels ont permis de débloquer la situation dans certaines bibliothèques.

Par ailleurs, la création de nouvelles activités rémunératrices restent presque inconcevables (1,4%). Une certaine crainte a été évoquée au moment des entretiens quant à une éventuelle évolution de cette démarche. Plusieurs responsables ont affirmé qu'ils n'envisagent pas la création d'activités rémunératrices. La multiplication des services lucratifs impose, chez eux, la question de la légitimité de la bibliothèque comme un service communal.

« On devient un service culturel qui peut vivre en soi avec un mode de gestion différent. Je me demande alors pourquoi maintenir une médiathèque comme un service municipal. » P95

Cependant, on remarque la prolifération des projets payants. Le recours à cette solution s'était traduit par l'organisation d'expositions payantes et la création de certains produits dérivés tels que les catalogues ou les cartes, la numérotation des fonds anciens et la tarification de droits d'utilisation et d'envois.

« Je pense numériser certains ouvrages et vendre la reproduction à la carte comme à la BNF » B34

Une bibliothèque possède un service aux entreprises. Il s'agit d'une salle où les entreprises peuvent organiser des formations pour leur personnel, etc. Citons aussi le cas où le responsable d'une bibliothèque envisage de créer un service de renseignements payant, ou encore de louer la galerie pour des expositions privées. Dès lors, en suivant une telle procédure, les bibliothèques peuvent assurer des rentrées financières. Mais ces activités semblent encore marginales.

En revanche, des telles solutions, facturation de certains services, ne peuvent être assimilées, pour la majorité des professionnels, à une démarche commerciale. Cette dernière renvoie à la rentabilité qui ne constitue pas et ne peut pas constituer un de leurs objectifs. La bibliothèque ne peut faire partie de l'ensemble des établissements qui se reposent sur une économie de marché. D'ailleurs, l'atteinte d'un équilibre budgétaire avec la rémunération de certains services s'est avérée inatteignable.

**« Estimer des recettes, oui mais rentabiliser ou suivre une démarche commerciale ne peut être concevable pour un tel service communal. Ce n'est pas possible de rentabiliser sans augmenter les tarifs. L'accès à la lecture est un droit donc le tarif ne doit pas être une barrière. La bibliothèque est un service public. »
A74**

Par ailleurs, pour plus d'information, nous avons voulu savoir quels sont les services à supprimer afin de limiter les dépenses. Beaucoup n'ont pas répondu à la question ou se sont contentés de dire qu'ils ne savent pas répondre à cette question en général. Cependant, certains responsables de ceux qui ont répondu, ont complètement rejeté l'idée de suppression de services. Ils n'envisagent, malgré la difficulté financière, aucune diminution des services offerts. Ils pensent qu'on ne peut pas supprimer ou réduire un service sans dénaturer la mission de la bibliothèque. D'autres responsables envisagent une réduction de l'offre en général et non pas une suppression totale. Mais, pour ceux qui acceptent ou envisagent une suppression totale de certains services, les animations constituent le service souvent prévu pour le supprimer. Certains d'entre eux pensent que les animations sont un plus dont la dépense ne peut être engagée par toutes les bibliothèques. D'autres les considèrent comme un mode d'accès à la culture qui en vaut un autre mais qui restent le service préférable à sacrifié. A ce niveau, pouvons nous dire que cette solution reflète premièrement la continuité de l'importance de l'image de la bibliothèque comme lieu de conservation et de consultation des documents et deuxièmement, tout un état d'esprit qui néglige l'importance des activités d'animations, qui peuvent pourtant, sur le plan social, apporter plus que le livre.

De plus, la reliure, le dépouillement des revues, et certaines prestations telles que les impressions ou les photocopies sont aussi souvent citées pour une éventuelle suppression.

Nous pouvons conclure à ce niveau que la diminution budgétaire a diffusé chez les bibliothécaires un état d'esprit gestionnaire. Des critères, dont certains constituant des indicateurs de performance tels que la satisfaction des usagers, le taux de fréquentation, la disponibilité de l'espace, ont conduit un nombre des bibliothécaires dans leurs choix. L'ensemble de ces critères sera cité plus tard. De plus, une certaine rationalité des dépenses et une meilleure optimisation des ressources disponibles nous apparaît explicite. Cependant, cet état d'esprit gestionnaire reste non généralisé. De nombreux choix ont été effectués intuitivement et sans aucune étude préalable.

« J'ai choisi de transférer l'argent de la reliure aux acquisitions parce que je trouve qu'il vaut mieux avoir des ouvrages à proposer au public...tant pis on fait moins de reliure... » V78

Ils se présentent comme des solutions de facilité face au problème, dont on conçoit une réponse sans lui allouer les démarches d'accompagnement. Ils sont fréquemment envisagés au coup par coup. Ils reflètent souvent une gestion de survie. Exceptionnels sont les responsables qui ont précédé la suppression ou la réduction d'une offre par une étude de besoin. En effet, l'adoption des démarches managériales, comme nous l'avons indiqué précédemment, reste assez réduite et pauvre dans le domaine de la lecture publique. La pratique n'illustre que rarement des solutions programmées ou réfléchies bien à l'avance. La planification des actions à long terme et la détermination des priorités sont, en effet manquantes.

En outre, nous avons constaté aussi que le recours à la tarification, à la coopération, à la sous-traitance ont constitué des alternatives pour certains de nos enquêtés permettant de surmonter les diminutions budgétaires. Cependant, la demande des aides extérieures n'a pas représenté le choix d'aucun de nos enquêtés. Ce que nous essayerons de vérifier dans les chapitres qui suivent.

2.2- La gestion de l'augmentation budgétaire

La gestion de l'augmentation budgétaire est différente d'une bibliothèque à une autre car les besoins et les priorités sont eux aussi différents. C'est pourquoi, et afin de déterminer l'orientation prioritaire de nos bibliothèques, nous avons demandé à nos enquêtés de préciser la composante du budget de fonctionnement qui a bénéficié le plus des augmentations et de nous exprimer leur raisons.

D'après les explications apportées par la majorité des responsables des bibliothèques, le bénéfice des augmentations a été alloué de manière prédominante aux collections. Les raisons se résument par les points suivants :

Premièrement les collections, signalent nos enquêtés, constituent le fonds de commerce de toute bibliothèque. Un parallèle est établie entre les deux concepts bibliothèque et collections. C'est pourquoi, le développement et le maintien des fonds restent leur préoccupation première. Les acquisitions sont ainsi préservées dans le cas d'une diminution budgétaire et elles font l'objet d'un enrichissement dans le cas d'une augmentation.

Deuxièmement, l'objectif étant de pallier l'âge des collections et de remédier aux manques budgétaires des années précédentes, il est par conséquent une occasion de rattrapage des carences documentaires. Ils trouvent dans l'augmentation budgétaire une opportunité de renouvellement , de mise à jour et d'enrichissement des fonds existants. Leur niveau des acquisitions est jugé encore 'faible' par rapport aux recommandations de la DLL (20 documents pour 100 habitants). Au niveau national, seul, 19,9% des bibliothèques situées dans des communes moyennes ont un indice d'achat conforme ou supérieur à cette recommandation et ce chiffre ne dépasse pas 18,8% de l'ensemble des BM. Ceci peut, en effet expliquer l'investissement continu pour les acquisitions.

Troisièmement, la multiplication des surfaces et la transformation des bibliothèques en médiathèques ont conduit les bibliothécaires à multiplier les achats et à renforcer le fonds multimédia.

D'une façon prépondérante, les acquisitions concernent les livres et les périodiques et en second lieu les documents multimédias. En revanche, à travers nos entretiens, une certaine obsession pour les documents multimédia et les nouvelles technologies se révèle explicite.

En outre, certaines bibliothèques se sont orientées vers la création de postes en poussant leur tutelle à déployer toute augmentation budgétaire pour le recrutement, afin de surmonter le manque existant et encore de permettre également de meilleures conditions de travail.

D'autres bibliothèques profitent de l'augmentation pour enrichir et de diversifier leurs

programmes d'animation et ainsi, toucher un public différent. Par ailleurs, ce service étant auparavant jugé très réduit, les bibliothèques ont souhaité multiplier le nombre des animations effectuées au cours de l'année.

Dès lors, en se basant sur les différentes réponses fournies jusque là, nous concluons que les BM vivent certaines incomplétudes que les augmentations budgétaires contribuent à compenser. La progression des budgets des bibliothèques, comme l'a déjà constaté D. Arot (1997) ne semble pas se traduire dans la réalité par une amélioration flagrante du service rendu. Ainsi, les dépenses élevées ne sont pas nécessairement liées à une meilleure qualité des services offerts. L'accumulation des achats n'a pas été souvent suivie par une meilleure communication des documents. Le manque du personnel technique et l'augmentation des achats a conduit à une communication tardive des documents. Dès lors, « l'ampleur des dépenses affectées à une fonction municipale ne doit aucunement être interprétée comme un guide de la qualité des services offerts. »
⁸¹ Les BM sont loin de développer une stratégie de sur-qualité et de promouvoir des activités prestigieuses.

En revanche, la situation de certaines autres bibliothèques est différente. Les responsables se sont orientés vers une offre abondante. La stabilité de la situation des années précédentes les a amené à diversifier l'offre et à empiler les services. Le budget accordé doit être dépensé et ces dépenses doivent être justifiées. Ainsi ont été gérées les augmentations budgétaires attribuées. De nouvelles collections et de nouveaux services (accès à Internet, service de traitement de texte, prêt des périodiques, l'accès en ligne des catalogues et la possibilité de réservation) sont, dès lors, apparus. Les bibliothèques contestant le manque de personnel et cherchant à louer les augmentations accordées pour créer un service Internet qui nécessite la formation et l'encadrement des usagers représente un exemple paradoxal.

Cette orientation vers une offre plus large et plus diversifiée représente la tendance de 81.4% des bibliothèques auxquelles une augmentation a été accordée.

Tableau n°17 : L'orientation des bibliothécaires dans la gestion des augmentations de budget:

	Nb. cit.	Fréq.
Non –réponse	2	2,3%
Une offre plus large (offre documentaire, création des nouveaux services, etc.)	70	81,4%
Une amélioration de la qualité de l'offre existante	37	43,0%
Autres	8	9,3%
TOTAL OBS.	86	

Elle permet certes un enrichissement de la bibliothèque dans l'ensemble mais ceci ne conduit pas à une amélioration de l'offre existante. Les acquisitions de nouvelles collections non existantes auparavant, permettent certainement, un enrichissement de fonds mais elles ne remplissent pas les trous des collections existantes.

⁸¹ Diane Mittermeyer.- La bibliothèque publique et le milieu municipal .- In : Documentation et bibliothèques, n°Janvier-Mars, 1991, p11

Le manque d'une charte des acquisitions, d'une véritable politique d'animations, d'une politique documentaire claire conduisant les actions, constitue le cas de nombreuses bibliothèques. Ce qui explique parfois la nature des solutions prises.

En outre, un pourcentage assez important (43%) de nos enquêtés, a opté pour une offre qualitative. Cette population, qui privilégie l'amélioration de l'offre existante, pense prioritairement à présenter un fonds qualitatif avant de diversifier l'offre. C'est pourquoi, ils ont préféré :

- Réactualiser le fonds documentaire existant, combler ses lacunes et/ou l'informatiser.
- Mettre en place des animations plus qualitatives.
- Collaborer avec les structures culturelles, éducatives et sociales de la ville pour garantir une offre plus pertinente.

Par ailleurs, nous rappelons à ce niveau l'importance accordée aux collections qui constituent encore la première composante d'une bibliothèque que les professionnels veuillent à la préserver ou la consolider. Dès lors, l'évaluation de tout choix managérial doit se poser principalement sur ses effets et son impact sur le maintien et l'enrichissement des fonds.

2.3- Facteurs et critères influant les choix et les décisions

Par ailleurs, des différentes explications apportées, justifiant les choix des responsables des bibliothèques pour favoriser un service et pas un autre, pour transférer des sommes budgétaires sur une ligne au détriment d'une autre, se dégagent certains facteurs susceptibles d'influencer le fonctionnement, la nature de l'offre et de la qualité des services rendus au sein d'une bibliothèque. Par conséquent, ils constituent des critères sur lesquels des choix peuvent être fondés. Il s'agit :

- du taux de fréquentation: la demande des usagers détermine la nature d'une offre aussi bien que l'existence ou la suppression ou d'un service. Une BM, comme l'exprime l'un de nos interlocuteurs [A92] est une vie de terrain, une réaction permanente avec le public. Dès lors, « du moment où un service répond à une demande du public, on ne peut pas le supprimer. » V59

En effet, le nombre des usagers profitant d'un service est un indicateur quant à la nécessité de le perpétuer ou de le supprimer.

« Pour les animations, dans le meilleur des cas, viennent 50 personnes, donc il serait peut être mieux d'acheter des livres qui peuvent s'adresser au plus grand nombre. » V69, « On fait le choix, parce que des animations qu'on a produit d'une façon régulière, n'ont pas rencontré leurs publics. Dans ce cas, il est raisonnable de ne pas poursuivre. » P95

- de l'espace disponible : Certains responsables se trouvent dans l'impossibilité d'améliorer ou de diversifier leur offre en achetant de nouveaux supports ou en créant de nouveaux services vu l'espace limité dont dispose leur bibliothèque. [V94 , A61]

« Il faut se donner des priorités. Et nous, pour l'instant, la priorité, je ne pense pas que ça soit les animations, car on n'a pas les locaux. » V94 « Notre taux d'inscrits se stabilise, voire a tendance à diminuer légèrement parce qu'on n'offre pas de nouveaux supports. On a le minimum du point de vue du multimédia, un seul poste d'accès Internet, etc. On ne peut pas faire plus dans les locaux où on est actuellement... On veut faire venir des conteurs, des musiciens, des comédiens, etc. Mais, on n'est pas dans les bonnes conditions pour les recevoir. On fait avec ce qu'on peut, c'est toujours mieux que rien. » V94

de la politique et des orientations de la ville : la définition des projets, la planification des activités et l'intérêt porté à certains services restent tributaires de la politique culturelle de la ville. Les élus n'ont pas d'objectifs propres à la lecture publique. Cette dernière est souvent insérée dans les programmes culturels généraux de la commune. Dès lors, ces programmes constituent une base de réflexion sur la nature de l'offre. C'est ainsi d'ailleurs que l'influence politique apparaît dans les choix et la gestion interne. La mairie intervient, ainsi, à travers ses orientations et son cadrage dans une politique culturelle cohérente au niveau de la commune. Les missions affectées à une bibliothèque municipale sont nombreuses et dépassent, parfois, largement ses propres objectifs et capacités.

« Il y a des priorités qui sont tout à fait listées et affirmées dans la lettre de cadrage de la Ville. » B34

Une multitude d'exemples cités reflète l'influence de la politique culturelle globale de la mairie sur la nature de l'offre, sur la qualité des services, sur l'organisation interne, sur la politique d'acquisitions tel que le cas de [O84], etc.

« La mairie intervient dans la gestion interne au coup par coup. Ils interviennent dans la politique d'acquisition. Elle nous demande d'acheter tel ou tel livre... Je lui présente tout ce que je vais acheter. J'ai besoin de leur signature pour les acquisitions... Pour toute proposition, il faut que je voie avec mon élu, on se voit toutes les semaines.. Il faut qu'ils soient au courant pour tout. » O84

Aussi, certaines mairies cherchent à lutter contre le phénomène de la délinquance. Dès lors, elles assurent une ouverture au public plus large afin de contenir les jeunes et par conséquent les bibliothèques sont appelées à augmenter leurs horaires d'ouverture. De plus, les orientations politiques vers la petite enfance mobilisent les bibliothèques dans l'élaboration des projets de coopération avec les écoles. Leur intérêt pour les nouvelles technologies détermine la nature des acquisitions ou à titre d'exemple, le nombre de postes octroyant un accès Internet au public.

« Quand on a mis Internet à la libre disposition du public, il y avait 30 postes qui ont été tout de suite utilisés par les adolescents, on a donc immédiatement décidé de réserver dix postes à la consultation du catalogue. Ça a fait l'objet d'une demande d'autorisation vu l'importance de l'accès libre à Internet pour la municipalité. » V59 « L'élu a une vision très en avance concernant la nouvelle technologie, c'était parfois difficile de lui faire comprendre que le livre est une chose importante même s'il y a la nouvelle technologie. »

De plus, l'orientation patrimoniale des décideurs locaux pour des raisons politiques, touristiques ou autres mobilisent les bibliothèques sur un programme de numérisation et

de gestion d'un tel fonds, mais encore ponctionne sur leur budget d'acquisition pour l'achat de tout document ancien, qui concerne la ville. [A74, V59, O84]

- la richesse et la complémentarité de l'offre culturelle disponible sur la ville :

« J'ai réduit les animations car primo elles ne touchent qu'une soixantaine de personnes. Pourquoi ? Parce qu'on ne peut pas faire plus, on ne peut pas accueillir plus de personnes et secundo je me dis que la ville a d'autre part une programmation culturelle avec des salles qui sont faites pour ça. Les usagers ne seront pas défavorisés, si moi je n'organise plus rien à la bibliothèque. » V94

- du taux de professionnalisme et du manque de personnel : ceci a orienté maintes bibliothèques à se débarrasser ou à ne pas organiser certaines activités telles que les animations ou la formation des usagers étant donné que le personnel existant n'a ni les compétences, ni le temps pour en assurer le fonctionnement interne.

En outre, toute organisation interagit étroitement avec l'évolution générale de l'individu et de la société. Le nouvel univers technologique et informationnel dans lequel se trouvent les bibliothèques a engendré de nouveaux besoins chez les usagers et une nécessité d'adaptation et de compatibilité de la part des bibliothèques. Des choix différents se sont ainsi imposés.

De plus, la situation socio-économique de la ville détermine aussi bien la nature de l'offre que la qualité des services ainsi que la nature des missions et des actions menées. En effet, elle exige l'existence de certains fonds documentaires tels que le fonds insertion-formation (guide de recherche de l'emploi, aide sociale, etc.) qui n'existaient pas auparavant dans maintes bibliothèques et que la dégradation de la situation économique et sociale de la ville a justifié. Aussi, le vieillissement de la population dans certaines villes a encouragé des démarches importantes vers cette population (bibliobus, coopération avec des maisons de retraite, etc.)

« On a une image d'une ville de personnes âgées. On essaye de développer des actions pour se déplacer chez eux. » B34

Une mission sociale vient ainsi s'ajouter à ces missions culturelles et éducatives.

« L'insertion n'est pas dans notre mission. C'est plutôt à l'ANPE d'aider les gens à trouver un travail, d'écrire une lettre de motivation. Maintenant, la situation sociale et économique de notre ville a beaucoup pesé sur cette affaire là. Il n'y a pas que nous, évidemment, il y a des bibliothèques qui ont un service forma-thèque. » V69

Les bibliothèques s'orientent, par conséquent, vers des acteurs sociaux avec lesquels elles ne coopéraient pas auparavant tels que les centres sociaux.

« C'est une ville ouvrière, avec un taux de chômage assez important, ça induit forcément l'orientation de notre politique : on a mis des partenariats avec l'ANPE, des choses qu'on ne ferait pas si la ville était dans une autre situation économique. » T10

Par ailleurs, la situation géographique, particulièrement pour les villes centres qui représentent un lieu attractif sur l'agglomération, n'a pas influencé les choix concernant l'offre et les services. Les responsables ne cherchent pas à moduler leur offre pour une

certaine complémentarité au niveau de l'agglomération et en particulier dans le cas de la non-existence d'une coopération. Les usagers cherchent à vivre pleinement leur bibliothèque et surtout à ne pas avoir à se déplacer ailleurs pour trouver ce qu'ils cherchent. Dès lors les bibliothèques veillent à assurer une offre pertinente et exhaustive au niveau de la ville.

Conclusion

Il ressort des diverses et multiples solutions suivies pour réaliser des économies et réduire les dépenses un certain état d'esprit gestionnaire. Les professionnels de l'information ont essayé de préserver l'existant, de limiter et de rationaliser les dépenses et d'atteindre les objectifs visés avec les moyens qui sont à leur disposition. Cependant, les solutions issues d'une réflexion stratégique, d'une planification des activités et de la définition des priorités, à savoir d'un raisonnement managérial, restent faibles. Le remaniement interne pour gérer la diminution budgétaire révèle généralement une gestion intuitive et subjective.

De plus, il en résulte que l'augmentation budgétaire n'a pu constituer à elle seule un facteur de qualité. Les raisons sont multiples. Elles varient entre les carences documentaires que l'augmentation octroyée aide à pallier et le désir d'une offre abondante.

Les raisons pour favoriser ou préserver un secteur ou une activité au sein de la bibliothèque sont aussi bien d'ordre social, professionnel, que politique. L'intérêt que porte le professionnel pour une activité détermine son importance. Nous pensons au service d'animation souvent envisagé pour une éventuelle suppression. L'orientation des tutelles impose parfois des choix. Ceci ne remet pas en cause l'importance du rôle de persuasion des professionnels et l'espace de liberté et de manœuvre dont ils bénéficient pour définir comment atteindre les objectifs et les missions désignées avec les moyens qui sont à leur disposition. La performance de leur institution dépend en grande partie de leur compétence et de leur capacité à assurer une rationalisation et une optimisation des ressources.

Par ailleurs, les solutions et les choix envisagés par la tutelle ou par les responsables des bibliothèques, particulièrement pour faire face à une diminution budgétaire, ont eu des effets directs sur, particulièrement, l'environnement interne de la bibliothèque (les collections, l'offre de service, les ressources humaines, les méthodes de travail, etc.). Les effets des choix effectués suite à une diminution sont parfois néfastes. Dès lors, toute solution de remaniement interne suppose principalement, selon les analyses, la préservation de l'enrichissement des collections, le maintien de la qualité des services rendus, la création d'une dynamique et d'une motivation des professionnels et l'entretien du rapport avec les usagers.

Nous essayons de recenser dans le tableau suivant l'ensemble des effets des choix suivis aussi bien dans le cas d'une diminution que dans le cas d'une augmentation.

Les composantes d'une bibliothèque	Atouts	Inconvénients
Infrastructures	<p>Moyens matériels et humains</p> <ul style="list-style-type: none"> La saturation des dépense et l'insuffisance des ressources L'absence de fonds de réserve L'absence de la technologie Le vieillissement et la déperdition des équipements La dégradation des locaux documentaires L'absence de plans 	<ul style="list-style-type: none"> Le vieillissement des collections, la mauvaise répartition des collections Le manque de plans, la mauvaise répartition des collections Le manque de plans, la mauvaise répartition des collections
	<p>Composantes immatérielles</p> <ul style="list-style-type: none"> Une mauvaise communication et une absence de visibilité Le manque de visibilité Le manque de visibilité et la déperdition des collections Une mauvaise répartition des collections et la déperdition des collections 	<ul style="list-style-type: none"> L'absence d'une politique documentaire et de plans d'urgence Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections
Activités de service	<p>Le service de recherche documentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> La saturation des dépense et l'insuffisance des ressources Le manque de visibilité Le manque de visibilité et la déperdition des collections 	<ul style="list-style-type: none"> Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections
	<p>Offre de service</p> <ul style="list-style-type: none"> Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections 	<ul style="list-style-type: none"> Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections
<p>Relations avec les tutelles</p> <ul style="list-style-type: none"> Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections 	<ul style="list-style-type: none"> Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections 	
<p>Relations avec les partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections 	<ul style="list-style-type: none"> Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections Le manque de visibilité et la déperdition des collections 	

Tableau n°18 : Les Atouts, les contraintes et les inconvénients des solutions de remaniement interne suivies par les bibliothèques suite à une augmentation et une diminution budgétaire

Chapitre 3 : La tarification

La tarification est la fixation des droits que doit acquitter un usager afin d'obtenir un produit ou un service. Elle constitue une des procédures de financement des municipalités. Elle a été retenue comme une formule d'entrées financières afin de couvrir les dépenses municipales et, ainsi, faire face à la diminution des recettes fiscales. Elle concerne ainsi de nombreux services communaux. La bibliothèque en constitue un. Cependant, la tarification est-elle réellement appliquée, au sein d'une telle institution, dans cet objectif unique? La légitimation de son application au sein des établissements de lecture

publique est-elle véritablement acquise ? Quelles sont les origines et les raisons de la propagation de la décision tarifaire ? Quels en sont les effets ? De multiples questions ont en effet guidé notre réflexion pour la construction de ce chapitre que nous débutons par les origines de l'apparition de la tarification. La mentalité de la gratuité des services d'information publics connaît une mutation profonde au profit d'une politique de tarification. Les discours des organisations officielles évoluent. L'application de la tarification s'est ainsi multipliée en France. Le débat entre les promoteurs de la gratuité et ceux de la tarification, encore d'actualité, nous permet d'une part, de recenser certains critères sur lesquels la décision tarifaire peut être fondée et d'autre part, de regrouper les acteurs impliqués dans une telle décision. Ces deux derniers (l'application de la tarification et le débat qui l'entoure) constituent les deux points suivants sur lesquels nous nous arrêterons. Nous aborderons, par la suite, les différentes démarches décrites dans la littérature afin d'élaborer une politique de tarification. Nous clôturerons ce chapitre par les révélations acquises sur notre terrain d'enquête, à savoir l'application de la tarification au sein des bibliothèques municipales des villes moyennes. Nous avons essayé d'identifier les raisons qui les amènent à tarifier leurs services, de comprendre s'il s'agit seulement d'une décision politique dans laquelle le personnel n'a aucun rôle à jouer, de recenser les services touchés par une telle décision et d'en évaluer les effets afin de dégager une meilleure visibilité décisionnelle.

1- Origines et évolution de la décision tarifaire

Le débat sur la tarification des services publics et, en particulier, dans les bibliothèques a débuté en premier lieu aux USA avant d'immigrer en Europe où il a connu son épanouissement en Angleterre dans les années quatre-vingt avec la politique de privatisation guidée par Madame Thatcher.

Différents facteurs sont ainsi à l'origine de la tarification des services offerts par les bibliothèques ainsi que de sa prolifération. Ils sont principalement d'ordre économique et technologique. Ces derniers se manifestent par :

- la crise économique des années 70 qui a frappé de plein fouet le secteur public. Ainsi, l'Etat s'est retrouvé dans l'impossibilité d'assurer la totalité des dépenses publiques, engageant un retrait progressif et, par conséquent, encourageant l'intégration de la logique privée, de la logique commerciale, favorisant la solution tarifaire.
- la naissance du secteur privé de l'industrie de l'information et l'évolution permanente des nouvelles technologies de diffusion de l'information (apparition des nouveaux supports d'information, des bases des données commerciales, des serveurs, etc.) qui ont, d'un côté, rendu plus acceptable l'idée que l'information soit un produit qui puisse se vendre et de l'autre côté, ont engendré une augmentation constante des coûts (matériels, personnel, etc).
- l'explosion documentaire et l'impossibilité d'une satisfaction pertinente et exhaustive vu la croissance des coûts et la baisse des budgets dont les augmentations s'avèrent insuffisantes pour couvrir entièrement les coûts induits. De plus, les coûts de traitement de l'information sont élevés et ne peuvent pas être baissés. Ainsi, de

nombreuses bibliothèques ont été forcées d'imposer des frais aux usagers afin de récupérer, au moins partiellement, les coûts reliés à certains services et ainsi permettre leur continuité.

- le souci de la qualité des services offerts : en s'inspirant de certains travaux, essentiellement dans le domaine du spectacle vivant, la tarification fût parmi les solutions proposées permettant de contourner le problème de la baisse de qualité.⁸²
- la tendance des bibliothèques à s'ouvrir à toutes les innovations techniques et à devenir des institutions actives allant au devant des besoins des usagers, qui a conduit les bibliothèques à tenter de répondre par elles-même à des demandes trop larges plutôt que de se concevoir de façon complémentaire à l'infrastructure éducative, sociale, culturelle et de loisirs qu'offre leur environnement. Phénomène que Daniel Eymard (1997) nomme la dynamique de déséquilibre. Elles se retrouvent ainsi victimes de leurs développements qu'elles ne peuvent plus assurer sans ressources supplémentaires, absentes du budget communal.

Ces diverses raisons ont ainsi incité de nombreuses bibliothèques à remettre en question cette philosophie de liberté d'accès à l'information. Dès lors, la mentalité de la gratuité des services qui était jusque-là la caractéristique dominante des services offerts au sein des bibliothèques connaît une profonde mutation au profit d'une véritable politique de tarification.

Cette tendance s'est aussi généralisée au niveau de la position des organisations officielles. En effet, les textes de références sur lesquels le principe de la gratuité des bibliothèques publiques s'appuie, ont connu une réelle révision, ouvrant la porte à la tarification. Nous abordons en premier lieu la position de l'UNESCO dont le Manifeste de 1972 a connu une modification réelle. Ainsi, sa position pour une bibliothèque publique financée en totalité par l'État ou les collectivités locales et dont les services ne doivent donner lieu à aucun paiement de la part de l'utilisateur, est encore maintenue. Cependant, elle n'est plus absolue. Elle a connu une certaine régression avec le Manifeste de 1994 : « Les services de la bibliothèque publique sont en principe gratuits. La bibliothèque publique doit être financée par les autorités publiques, nationales ou locales. »

De même, le Conseil Supérieur des Bibliothèques débute sa charte (adoptée le 7 novembre 1991) par la nécessité d'une bibliothèque pour l'exercice de la démocratie et son obligation d'assurer l'égalité d'accès à la lecture et aux sources documentaires. « Les bibliothèques qui dépendent des collectivités publiques sont ouvertes à tous. Aucun citoyen ne doit être exclu du fait de sa situation personnelle. » Ainsi, la bibliothèque publique est appelée à éviter les exclusions sociales qui peuvent être symbolisées par l'imposition d'un tarif. Cependant, dans l'article 6 de sa charte, le CSB exige la gratuité de la consultation sur place des catalogues et des collections en donnant la possibilité de tarifier le reste des services offerts par une bibliothèque.

Ajoutons à ceci le vide juridique que vit le secteur des bibliothèques. En effet, il n'y a jamais eu de textes de loi imposant la gratuité totale ou partielle ou déterminant des bornes à la tarification. Selon le discours de Catherine Tasca⁸³ autour du droit de prêt, il

⁸² Hildajoint - La vente de textes de loi imposant la gratuité totale ou partielle ou déterminant des bornes à la tarification. - Paris, documents de Catherine Tasca, p. 69-70

⁸³ Catherine Tasca - <http://www.gouv.fr/cultur...es/conferen/tasca-droitdepret.htm> - consulté le 02/03/01

appartient aux collectivités, dans le cadre de leur liberté d'administration, d'arbitrer tout ce qui concerne le financement des services publics entre contribuables et usagers. Dès lors, au nom de la décentralisation, la DLL n'a pas fourni de normes. Les différents discours se sont ainsi limités aux recommandations. Effectivement, « la gratuité des services publics n'est pas un principe reconnu par le droit mais une affaire de circonstances [économiques et politiques] et de traditions. »⁸⁴

La situation française est fort différente de celles de l'Europe du nord où la gratuité des bibliothèques est inscrite dans la loi, ainsi que de celles des USA où la majorité des États ont imposé la gratuité des services de base dans les bibliothèques (inscription, lecture sur place, prêt). Il en est de même pour l'Australie et plusieurs provinces du Canada. En l'absence de loi, c'est aux collectivités de décider si l'utilisateur doit être impliqué dans le financement des bibliothèques et d'en déterminer l'ampleur.

2- L'application de la tarification dans les BM en France

« La carte de France de la tarification dans les bibliothèques municipales est un puzzle inextricable, où s'expriment les politiques culturelles de chaque collectivité territoriale, où l'on voit chaque établissement s'efforcer de trouver une martingale pour concilier contraintes budgétaires et accès du grand nombre à la culture. En réalité, cette carte, personne ne se hasarde à la dessiner. »⁸⁵ L'évolution et la diversité de la tarification tiennent de l'évolution et de la diversité des politiques culturelles menées par les tutelles dont elles dépendent, de l'évolution de la bibliothèque même. La mutation d'une bibliothèque en une médiathèque s'accompagne souvent de l'évolution vers la tarification. Dès lors, tous les cas de figure existent, que ce soit des bibliothèques qui ont décidé d'enclencher le chemin de la tarification ou à l'inverse, qui ont enclenché le chemin de retour, de la tarification à la gratuité, ou encore celles qui ont opté pour la gratuité pour tous les supports ou la gratuité pour les livres seulement, etc. Cependant, le paysage apparaît uniforme concernant certains choix :

- la gratuité de l'entrée dans la bibliothèque et de la consultation sur place n'est pas remise en cause.
- le paiement à l'acte pour l'emprunt de livres n'a aucune place dans les politiques tarifaires suivies dans les BM françaises. Selon Borzeix (1998), « il s'agit là pour les bibliothécaires et les élus locaux d'un interdit psychologique et idéologique évident. »
- la volonté d'atténuer la tarification par le développement de multiples exonérations en fonction de l'âge du lecteur et son statut social. Ainsi on compte de nombreuses exonérations différentes, en faveur des enfants, des adolescents et des publics défavorisés (RMIstes, chômeurs, non-imposables, personnes âgées, tarifs réduits

⁸⁴ Hertzog cité par Daniel EYMARD .- La tarification des services dans les bibliothèques publiques : rapport de thèse .- Enssib, 1994, non publié, p15

⁸⁵ Jean Marie Borzeix .- La question du droit de prêt dans les bibliothèques .- Rapport pour Madame la ministre de la culture et de la communication juillet 1998, p16

pour les étudiants) ; de son lieu de résidence (discrimination entre les résidents et les non-résidents, en fonction de la nature du service ou du support), concernant la gratuité de l'entrée dans la bibliothèque, de la consultation sur place de certains services (les catalogues, les collections), exonérations qui ne sont pas remises en cause.

Par ailleurs, la majorité des BM (80%) font tarifier tout ou une partie de leurs services. Le taux des BM françaises, dont les services sont entièrement gratuits, ne dépasse pas 19,9% en 2000. La gratuité est en passe de devenir l'exception. Il est incontestable que la tarification a progressé au fil des ans. Les données de la DLL, présentées dans le tableau et la figure qui suivent, nous permettent de bien montrer cette évolution.

Tableau n°19 :Évolution de la Tarification dans les BM en France

Année	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00
Nombre des BM	1874	1968	2064	2133	2315	2486	2544	2656	2795	2886
Nombre des BM sans droit d'inscription	530	401	486	489	516	521	503	515	561	575
Dont nombre de BM avec disco et/ ou vidéothèque sans droit d'inscription	130	35	57	54	75	76	64	65	87	95
Nombre des BM avec droit d'inscription	1344	1567	1578	1644	1799	1965	2041	2141	2234	2311
Dont nombre de BM avec disco et/ ou vidéothèque avec droit d'inscription	457	413	428	463	555	608	651	707	766	822

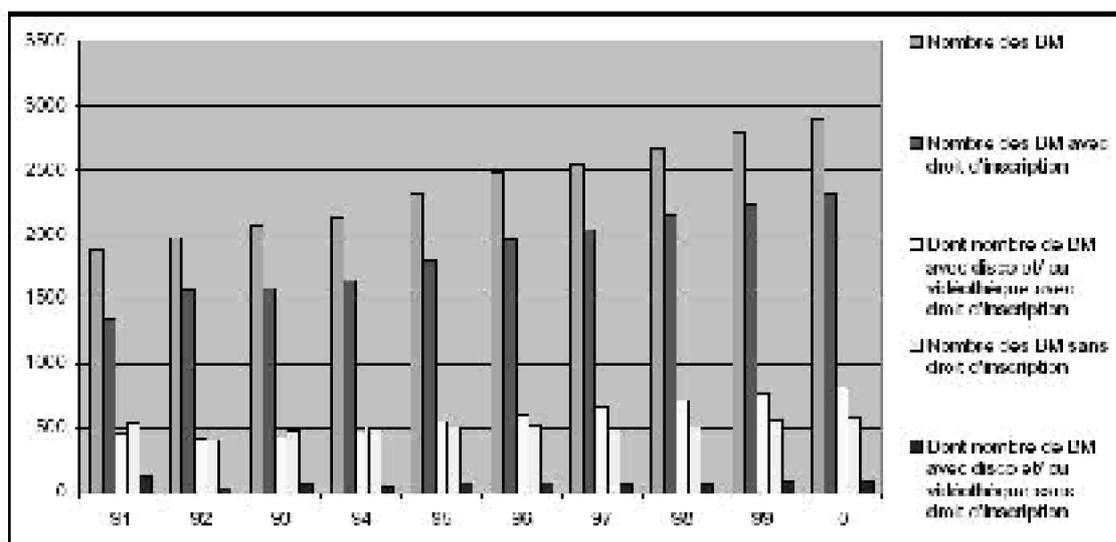


Figure n°12 : Évolution de la Tarification dans les BM en France

De plus, comme le signale Borzeix (1998), cette pratique est devenue si banale que plusieurs municipalités ont pris l'habitude de procéder à une réévaluation annuelle des tarifications. Le montant moyen des droits d'inscription par adulte inscrit est passé de

32.88F (5.01€) en 1998 à 33.92F (5.17€) en 1999, soit une augmentation moyenne de 3.16%. En 2000, il a atteint 36.04F.⁸⁶

Le débat sur la pratique de la tarification des services offerts par les bibliothèques publiques s'est beaucoup animé à la suite de l'obligation entérinée par la directive européenne de 1992 et celle du 22 mai 2001, qui impose aux États membres de mettre en œuvre le droit de prêt. Il consiste à rémunérer les auteurs pour le prêt de leurs livres dans les bibliothèques. Ainsi, le questionnement sur la prise en charge des droits de prêt est redevenu d'actualité. Les projets de loi concernant le droit de prêt se succèdent. La loi TASCA a proposé que l'acquittement de ces droits soit pris en charge par les lecteurs conjointement avec l'État, les collectivités locales et les autres organismes dont relèvent les bibliothèques. Elle a proposé l'instauration d'un prêt payé qui combine deux sources de financement : le prêt payé à l'achat des ouvrages et le prêt payé forfaitaire.

Un autre projet adopté le 8 octobre 2002 a abouti à la loi du 18 juin 2003 qui est entrée en vigueur le 1er août 2003.

⁸⁶ Direction du Livre et de La lecture .- Bibliothèques municipales. Bibliothèques départementales des départements d'outre-mer. Bibliothèques départementales de prêt : données 2000, p14

La loi n°2003 517 du 18 juin 2003 relatif à la rémunération au titre du prêt en bibliothèque et renforçant la protection sociale des auteurs, ouvrant droit à une rémunération au profit de l'auteur, adopte ainsi une rémunération comprenant deux parts (art L. 133-3) la première part à la charge de l'État, est assise sur une contribution forfaitaire par usager inscrit dans les bibliothèques. La seconde part est assise sur le prix public de vente hors taxe des livres achetés, elle est versée par les fournisseurs qui réalisent ces ventes. Le taux de cette rémunération est de 6% du prix public de vente.

- Le prêt payé à l'achat : plafonnement des rabais aux collectivités (État, collectivités locales) à 9% du prix public des ouvrages et le reversement par les fournisseurs d'un pourcentage du chiffre d'affaire correspondant aux ventes aux collectivités pour leurs établissements de prêt (càd BM, BDP, BU, etc (6% du prix public de vente hors taxe)
- Le prêt payé forfaitaire : calculé sur les inscriptions en bibliothèques, pris en charge par l'État. Il s'agit d'un forfait annuel de 1,5€ par inscrit pour les BM

<http://www.droitdepret.culture.gouv.fr>
consulté le 29/09/03

Le débat est ainsi tranché. Concernant les BM, l'État prend en charge un versement annuel sur la base de 1.5€ par inscrit à la bibliothèque, ce qui pénalisera les petites bibliothèques ou les bibliothèques dont le nombre d'inscrits est assez limité. Autrement, le plafonnement des rabais de 12% à 9% représente une demande adressée aux collectivités locales d'assumer de nouvelles charges. Ceci pèsera sûrement soit sur les budgets des acquisitions des bibliothèques, soit sur les usagers.

L'éparpillement et la subtilité des prises de position à l'égard du droit de prêt illustre la multiplicité des acteurs et des logiques. En effet, cette question concerne l'ensemble des acteurs de la vie du livre : les auteurs qui les écrivent, les éditeurs qui les publient, les libraires qui les vendent, l'État et les collectivités qui les achètent et les bibliothécaires qui les font lire.⁸⁷ La réflexion sur le droit de prêt est guidé, selon Borzeix (1998) par trois logiques dont chacune exprime un souci légitime :

⁸⁷ Allocution de Catherine Tasca .- Droit de prêt Rencontre avec les élus et les professionnels du livre et de la lecture, mardi 19 décembre 2000, <http://www.culture.fr/culture/actualites/conferen/tasca-droitdepret.htm>

- La logique de droit d'auteurs à qui il faut assurer une juste rémunération pour l'exploitation de leurs œuvres afin d'impulser la création, et par-là même, le développement culturel du pays ;
- La logique de la mission de service public qui doit continuer sa lutte contre l'exclusion et, par ailleurs, favoriser l'accès au plus grand nombre d'utilisateurs ;
- La logique économique qui est fondée du côté des éditeurs et des libraires sur la comparaison entre le nombre de prêts qui a fortement augmenté et les achats de livres qui n'ont pas énormément progressés. Ils soutiennent que la chute des ventes trouve l'une de ses causes dans l'augmentation des prêts. Cependant, les professionnels prouvent que les bibliothèques apportent par leurs achats un soutien à de nombreuses publications. Ces achats atteignent pour certains titres entre 10 et 20% de l'ensemble des ventes de l'éditeur.

Par ailleurs, la naissance et l'amplification du phénomène de tarification au sein des bibliothèques ont déclenché un débat autour de la gratuité et de la tarification. Un débat caractérisé par deux raisonnements complètement opposés : intérêt économique d'une part et intérêt social ou plutôt idéologique hérité d'une tradition sociale d'autre part. Nous nous sommes intéressés à ce débat afin de comprendre les différents courants d'opinions faisant références et d'identifier les différents protagonistes agissant dans la prise des décisions.

3- La tarification entre le oui et le non, entre le politique et l'économique

Guy Desjardins (1987) représente les différentes positions concernant la tarification comme situées sur un continuum reliant les deux positions extrêmes : les purs (le tout gratuit) et les durs (le tout payant). D'un côté, on défend un réalisme social et de l'autre un réalisme gestionnaire. Mais, comme il a été démontré par Daniel Eymard (1995), « cette dialectique courante est cependant superficielle puisqu'on peut développer une dialectique contraire : c'est à dire qu'il existe des arguments économiques pour la gratuité et des arguments sociaux pour la tarification. »

Les promoteurs de la gratuité fondent leurs arguments sur la notion du service public qui construit, selon Jacques Chevallier (1994), « le mythe d'un Etat généreux, bienveillant, uniquement soucieux du bien-être de tous. » Dès lors, le rôle de l'Etat consiste à prendre en charge le financement des services publics et à être le défenseur de l'intérêt général et le promoteur du progrès économique et social en garantissant les principes d'égalité, de neutralité et de continuité des services publics.

En effet, c'est en se basant sur ces principes que les professionnels défendent la gratuité et présentent leurs arguments :

D'abord, la tarification signifie, d'une part, une forme de double taxation dans la mesure où le financement des bibliothèques publiques est assuré par les impôts. Il est donc illégitime de faire payer le contribuable deux fois. D'autre part, elle implique une restriction d'accès à l'information et, par conséquent, une discrimination pour les usagers

car l'accès dépend de la capacité de paiement de chacun. Elle contredit certains énoncés de principes qui ont été à la base des objectifs poursuivis par les bibliothèques publiques, à savoir le droit d'accès, à l'information de tout citoyen. La gratuité est ainsi l'un des principes fondamentaux garantissant la démocratie. C'est pourquoi, certains pensent que si la bibliothèque est dans l'incapacité d'offrir un service gratuit, elle ne devrait donc pas l'offrir. De plus, la pleine rentabilité d'une bibliothèque réside dans la consultation permanente de ces fonds et par la maximisation des usagers. D'ailleurs, c'est l'atteinte de ces objectifs qui légitime l'investissement consenti par la collectivité. Dès lors, c'est la rentabilité sociale qu'il faut rechercher et viser dans une bibliothèque et la tarification ne peut qu'entraver l'atteinte d'un tel objectif .

Ensuite, du point de vue professionnel, la tarification détourne la mobilisation du personnel des prestations de services en faveur des tâches non productives (facturation, etc). Également, elle entraîne la dégradation de la qualité des services gratuits vu la concentration des bibliothécaires en terme de qualité sur les services payants. Subséquemment, la priorité sera accordée aux usagers de l'extérieur s'ils sont les seuls à payer. De plus, la coopération sera menacée si elle est appliquée entre une bibliothèque payante et une bibliothèque gratuite.

En outre, d'autres raisons d'ordre économique alimentent la contestation de la tarification. Il s'agit principalement de la non-réaffectation des recettes qui décourage les bibliothécaires à s'engager dans une procédure de tarification. « Les droits des usagers n'ont pas à financer les autres services généraux. »⁸⁸ Les recettes doivent être intégralement affectées au service dont elles proviennent.

De plus, la difficulté de fixation des tarifs et les coûts supplémentaires engendrés par un système de tarification (coûts de facturation) viennent s'ajouter pour appuyer la position des défenseurs de la gratuité. Ajoutons à cela l'idée que la tarification encourage les tutelles à réduire leur financement et amène une diminution des subventions publiques ou privées. Elle est considérée, ainsi, stérile et sans aucun sens.

Finalement, la tarification illustre le commencement de la fin de la bibliothèque gratuite, de la bibliothèque publique et, par ailleurs, le transfert progressif de celle-ci de la sphère publique vers la sphère privée avec ce que cela induit comme nouveaux objectifs et règles de fonctionnement (rentabilité et profit) et par conséquent, la perte d'un métier et finalement une diminution du nombre d'employés.

Face à ces arguments, les promoteurs de la tarification défendent leurs points de vue en confirmant que la position des défenseurs de la gratuité est une approche altruiste, généreuse, utopiste qui ne résiste ni à l'analyse économique, ni au choc du réel⁸⁹ .

En effet, si toutefois la bibliothèque doit devenir un élément vital de la collectivité et autre chose qu'un simple élément du paysage urbain, confirme Stan Skrzyszewski (1985), il lui faudra absolument disposer de ressources accrues. La perception de droits sur les

⁸⁸ Stan Skrzyszewski.- Faire payer le public ? la question sera enfin posée .- In : BBF, n°5, 1985,p399

⁸⁹ Jacques Panneton .- Tarification des produits et services documentaires .- In : Les enjeux de la tarification des produits et services documentaires, Actes du 14^{ème} congrès, Sherbrooke du 15 au 18 octobre 1987 .- Québec : ASTED, 1987, p5

usagers pourrait représenter une partie de cet accroissement.

Les promoteurs de la tarification argumentent : qu'en premier lieu, la gratuité n'a jamais existé. Il y a toujours eu un payeur (le contribuable). Frédéric Bastiat⁹⁰ a défini la gratuité comme « le financement par le contribuable ». De même D. Rousseau (1987) parle d'une gratuité apparente. De ce fait, par principe d'équité, l'utilisateur d'un service doit contribuer à son soutien dans la proportion et selon la nature de son utilisation. Egalement, il est aussi équitable pour une BM de faire payer les usagers extérieurs, les non-résidents puisqu'ils ne payent pas de taxes locales.

Face à l'argument avancé précédemment, que la tarification limite la fréquentation des bibliothèques, les promoteurs de la tarification confirment qu'elle ne permet pas non plus de les envahir et même si ce fût le cas, les bibliothèques ont vite récupéré leurs usagers. Les taux de satisfaction sont plus importants, étant donné l'apport qualitatif que permet la tarification. En effet, elle exige des bibliothécaires une évaluation continue de leurs services vu que ceux qui payent attendent une contre partie à leur contribution et exigent ainsi une meilleure offre. Dès lors, la tarification permet d'assurer d'un côté une meilleure qualité et d'un autre côté, une meilleure gestion et, par conséquent, une valorisation des services rendus par la bibliothèque, autant chez les tutelles que chez les usagers. Aussi, elle permet une meilleure efficacité étant donné qu'elle offre aux bibliothécaires la possibilité de connaître les services qui intéressent le plus l'utilisateur, ce qui permet de sensibiliser davantage l'établissement à la demande.

De plus, cette dernière n'a jamais constitué un frein à l'accessibilité et au droit d'accès à l'information. La lutte contre l'injustice sociale par le biais d'un accès gratuit aux biens et aux services culturels n'est plus un argument crédible. Tout citoyen peut utiliser sur place et à sa guise les fonds documentaires disponibles. Et il n'est pas établi que la gratuité de toutes les bibliothèques publiques entraînera une amélioration des services, une augmentation des investissements du gouvernement et des municipalités, et un plus grand intérêt de la part des citoyens⁹¹.

Par ailleurs, la tarification est considérée comme une philosophie de recouvrement partiel des coûts. Elle ne vise pas et n'a jamais visé l'autofinancement total car ce n'est pas réalisable. Elle permet de compenser une faiblesse générale des crédits budgétaires. De plus, elle révèle un signe de besoin et de difficultés financières. Dès lors, elle ne peut pas constituer une invitation ou un encouragement des tutelles à réduire leurs financements pour la bibliothèque et elle ne peut pas avoir une telle conséquence. Son adoption a pour fin de permettre à la bibliothèque de survivre et de maintenir la même qualité de service malgré les restrictions budgétaires. C'est donc de l'irréalisme de parler de la gratuité. Aussi, les services ont un coût et le réalisme gestionnaire exige qu'ils aient un prix.

D'avantage, le versement de droits est une initiative permettant aux utilisateurs de

⁹⁰ Cité par Daniel Eymard.- La tarification des services dans les bibliothèques.- In : Economie et bibliothèques.- éd. du cercle de la librairie, 1997, p208

⁹¹ Christian Palvadeau.- Gratuité ou tarification dans les bibliothèques publiques québécoises.- In : Bull d'inf de l'ABF, n° 174, 1997, p184

prendre conscience du coût réel des services. Elle amène ainsi à une réalisation des économies obtenue par la rationalisation de la consommation. Elle responsabilise l'utilisateur à bien gérer son temps et son utilisation des ressources publiques, en limitant le gaspillage et la sur-utilisation à reconnaître la valeur et l'importance des services des bibliothèques. « Certes, pour être reconnue, une activité doit être payante et une cotisation, même symbolique, responsabilise l'utilisateur. »⁹²

De plus, la volonté de payer pour un service est un indice de son utilité et une bonne indication du besoin réel. C'est également un test sur la qualité et l'attrait du service offert.

Enfin, la tarification permet de contrôler la croissance de la demande. Stan Skrzyszewski (1985), révèle l'utilité de l'instauration de droits si la bibliothèque a besoin de réguler ou de limiter l'utilisation d'un service, particulièrement quand la demande est plus forte que la capacité d'offre de service.

Dès lors, l'analyse économique aussi bien que l'analyse sociale ne conclut jamais l'opportunité ou l'inopportunité de la tarification. Cependant, ces deux types d'analyse révèlent les divers effets sur l'offre et la demande et exposent explicitement une multitude d'acteurs impliqués dans la décision tarifaire et leurs logiques apparemment divergentes.

4- La démarche d'une décision tarifaire : pourquoi et comment ?

Face à une décision tarifaire, les bibliothèques sont d'abord appelées à justifier leur décision (pourquoi tarifieront-elles leurs services), ensuite, à définir les usagers et les services à tarifier et enfin à fixer ses prix.

4.1- La justification de la tarification

Afin d'éviter les solutions arbitraires et à court terme, l'abandon de la gratuité doit avoir ses raisons et la tarification doit être justifiée. En justifiant la tarification, confirme Elizabeth Watson⁹³, une bibliothèque constitue la preuve qu'en dépit des pressions financières, elle avait planifié avec soin sa survie, sa croissance et le maintien de la qualité du service. Dès lors, l'élaboration d'une bonne justification de la tarification constitue une preuve de gestion rationnelle. « La justification est un outil de gestion particulièrement efficace parce que, durant sa formulation, il faut envisager judicieusement toutes les options pour arriver à une bonne décision. »⁹⁴

A titre d'exemple, la décision tarifaire peut être justifiée par la restriction de l'espace ou l'augmentation de charges de travail, vu le nombre élevé des usagers et, par conséquent, la nécessité de limiter l'accès. Nous essayerons plus tard de comprendre les raisons et les objectifs amenant les bibliothèques et leurs tutelles à une politique tarifaire.

⁹² Gilles Gudin de Vallerin .- Les tarifications dans les bibliothèques.- In : BBF, n°6, 1994, p27

⁹³ Conseil Des Bibliothèques Du Gouvernement Fédéral .- Rémunération ou gratuité : guide à l'intention des bibliothèques fédérales .- Ottawa : Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral, 1981, p8

⁹⁴ Ibid, p8

Il est important de savoir à l'avance l'intention de la bibliothèque, ce qui facilitera plus tard l'élaboration de la politique tarifaire, étant donné que les objectifs constituent une des variables sur lesquelles se base cette politique.

4.2- La segmentation des services et des usagers

Pour ne pas renoncer à l'application de la tarification et aussi pour ne pas dédaigner le caractère de service public d'une BM, la segmentation des services et des usagers a été la réponse apportée par de nombreux auteurs. Cette segmentation est apparue à travers la littérature comme la solution de conciliation entre la réalité des coûts et la demande des usagers. Cette méthode permet de satisfaire en même temps la contrainte de ressources et la mission culturelle auprès du public défavorisé.

Il s'agit de scinder les services en deux, l'un gratuit et l'autre payant. Cette division est basée sur le support de documents (documents imprimés, documents audiovisuels) et sur la nature des services (prêt, prêt inter bibliothèques, recherche bibliographique en ligne, etc).

Les lignes directrices d'une majorité d'auteurs sont :

- le gouvernement assure gratuitement les services qui profitent à l'ensemble des citoyens et les services qui ne profitent qu'à des groupes de particuliers seront payés par ceux-ci.
- les services doivent être gratuits si la bibliothèque est le seul lieu de proximité ou de premier recours offrant au citoyen l'information à laquelle il a droit dans tous les domaines.
- les services personnalisés, qui fournissent à l'utilisateur des documents dont il devient le propriétaire (reproduction des documents) ou ceux qui font appel à des services à distance (PEB) sont payants.

Pour Pierre Gaudette (1987), il faut tarifier prioritairement les services qui présentent simultanément les deux caractères suivants :

- coût annuel relativement élevé,
- coût annuel proportionnel au nombre d'opérations : les services dont le nombre d'opérations entraîne un accroissement proportionnel du coût annuel total du service en cause (photocopie, prêt inter bibliothèques, etc.)

En outre, une évaluation des services, afin de déterminer la valeur pour les usagers de tel ou tel service, apparaît indispensable afin de permettre à une bibliothèque de prédire les répercussions de la tarification.

Une fois définis les services offerts, la question se tourne vers la typologie des usagers (l'âge du lecteur, statut social, son lieu de résidence), et de savoir s'il faut appliquer un tarif unique ou tenir compte de la diversité des usagers afin de déterminer ceux qui bénéficieront d'un traitement spécial. « La tarification est la concrétisation d'un processus de discrimination en fonction du support ou du service et du statut du lecteur »

D'après Jacques Renard (1994) « la démocratisation de la culture sera certainement mieux assurée par l'existence d'une certaine diversité des tarifs que par le maintien des bas tarifs traditionnels. »

4.3- La fixation du prix

Pour le calcul du prix lui-même, il existe des approches connues : le prix de l'offre qui fait intervenir les notions de coûts et de valeur ajoutée, le prix de la demande qui renvoie à une mesure de valeur d'usage, le prix du marché résultant de la rencontre des précédents et des contraintes de la concurrence. Cependant ces prix sont difficiles à appliquer dans une bibliothèque vue la spécificité du statut de service public et de la nature particulière du bien fourni. Laurent Hermel et Patrick Romagni (1990) confirment, ainsi, que pour la fixation du prix, les différentes approches devront, en fait, être utilisées de manière complémentaire.

En effet, la nature particulière de l'information a entraîné de grandes difficultés dans la définition de critères objectifs de tarification. L'information est intangible, volatile et reproductible. Elle est donc très difficile à saisir. Dès lors, les décideurs de la tarification des services d'information se sont retrouvés dans la difficulté à fixer un juste prix. Il est plus opérationnel d'étudier le service d'information que l'information elle-même⁹⁶.

Le service est un processus de production dont chacune des composantes a une valeur et un coût qui ne sont pas nécessairement perçus de la même manière de la part de l'utilisateur ou du producteur. Pour ce dernier le coût de la prestation est le coût de l'ensemble des moyens mise en œuvre en charges fixes et variables et sa valeur est le coût du produit plus les gains qu'il génère. Pour l'utilisateur le coût de la prestation est le prix qu'il paye pour avoir la prestation plus des frais engagés tels que les frais des déplacements. Sa valeur est la valeur ajoutée qu'il peut en espérer, moins les coûts d'utilisation⁹⁷.

Une fois que la décision de tarifier est prise, les tarifs peuvent être établis en fonction de plusieurs facteurs :

- le recouvrement des coûts : l'objectif pour un établissement à but non lucratif est la couverture des coûts en tout ou en partie avec un profit égal à zéro. Les orientations des auteurs sont diverses. Pour certains, la détermination des prix doit l'être en fonction de la totalité des coûts annuels réels (incluant donc les coûts fixes (salaires du personnel, équipement, etc.). Pour d'autres, elle doit l'être en fonction seulement des coûts variables (frais de postage pour le PEB, frais de photocopie, etc.), c'est à dire ceux qui dépendent directement du volume annuel des opérations d'un service

⁹⁵ Yves Alix .- Politiques tarifaire des bibliothèques : journée d'étude du 22 janvier 1993.- In : ACB-info, 1993, p 5

⁹⁶ Voir les travaux de Daniel Eymard, 1994 et de Françoise Benhamou, 1997

⁹⁷ Bertrand Quatrebarbes.- Usagers ou clients ?.- Paris : Ed. d'organisation, 1998, p176

quelconque.

- Dans le domaine culturel, la tarification est loin de couvrir les frais engagés et un redressement très élevé risque de réduire la fréquentation. C'est pourquoi Annie Léon (1993) a réduit le problème de fixation du prix à une dialectique entre les coûts réels et les possibilités financières des usagers.
- la capacité pécuniaire des usagers et l'ampleur de la demande : les tarifs ne devront pas être élevés au point de décourager l'utilisation d'un service, c'est à dire développer une politique de tarifs pour éviter le déficit de la demande par rapport à l'offre (établir des tarifs en fonction du nombre d'usagers d'un service donné, du moment de l'utilisation ou encore de la localisation).
- les objectifs de la tarification : maintenir ou freiner l'accessibilité, empêcher l'exploitation abusive d'un service due à des tarifs trop faibles par rapport à l'intérêt réel que ce service représente pour sa clientèle, etc.
- la qualité et le volume du service assuré
- la comparaison avec d'autres sources et ainsi tenir compte de ce que l'utilisateur aurait à payer ailleurs pour le même service

Par ailleurs, dans le domaine public, nombreuses sont les logiques que le secteur public doit pouvoir intégrer à sa réflexion sur les tarifs. Il s'agit principalement de ⁹⁸ :

- La logique sociale ou dite de redistribution : le service public impose des règles de partage entre les différentes catégories sociales afin de permettre l'accès au plus démunis. La pratique de différenciation des prix en fonction du statut social illustre bien cette logique.
- La logique de responsabilité : le service public ne doit pas trop peser sur le contribuable. Il faut faire payer le bénéficiaire et ce en fonction de son utilisation. La tarification prouve sa démocratie par la différenciation des tarifs car les usagers n'en profitent pas de la même manière.
- La logique régulatrice : elle vise à réguler la consommation. Cette logique est employée dans deux cas : soit pour dissuader l'utilisateur afin de limiter la consommation, soit à l'inverse, pour l'inciter en diminuant le prix. Ainsi, pour favoriser le lancement d'un service, la gratuité durant une période restreinte est parfois proposée.
- La logique de péréquation : il s'agit de rendre un service à un prix unique. C'est le cas de la lettre dont le prix est totalement déconnecté de la distance et donc du service réel. Ceux qui envoient une lettre à proximité payent donc pour ceux qui l'envoient à l'autre bout de la France.
- La logique de sanction : les infractions font l'objet d'un prix à payer par le contrevenant, ce qui doit l'inciter à respecter les règles.

⁹⁸ Ces logiques ont été décrites par Laurent Hermel et Patrick Romagni (1990) ainsi que par Bertrand Quatrebarbes (1998) .

5- La politique de tarification

Dans une situation économique précaire, la tarification apparaît comme un nouveau mode de gestion. En outre, son apparition et son amplification ont déclenché un débat révélant des acteurs multiples avec diverses logiques qui s'opposent. Egalement, la démarche à suivre pour une telle décision a, à son tour, exposé explicitement certains d'entre eux. Seule la recherche d'un compromis optimum mettant en jeu les contraintes et les objectifs de chacun est l'ultime procédure pour établir une politique tarifaire.

Les décideurs de la tarification sont appelés à prendre en considération :

- la réalité économique, la réalité des coûts de fonctionnement, les coûts du marché de l'information, etc.
- les demandes des usagers. « La tarification ne peut être que marginale et ne doit, en aucun cas, faire obstacle au développement de la lecture... »⁹⁹ C'est pourquoi, ils doivent se concentrer sur la stratégie de la demande dont le prix est un élément fondamental. Ainsi apparaît l'importance de la démarche marketing pour l'application d'une tarification des services afin de préciser les attentes des usagers en terme de contenu et de prix. En effet, toute décision de tarification doit être précédée d'une interrogation sur la perception du prix par l'utilisateur.
- la mission prédéfinie par la tutelle et pour laquelle cette dernière continue à investir. La mission pour laquelle le service a été créé. « La détermination du degré de gratuité ne peut être définie qu'en étroite relation avec les missions assignées au service public de lecture. »¹⁰⁰
- les partenaires avec qui la bibliothèque a établi des relations de coopération et des échanges.
- les concurrents qui sont sous la même tutelle ou les concurrents privés tels que les cyber-cafés, les photocopieurs privés, pour ne pas déséquilibrer le marché local dans lequel la bibliothèque existe. L'administration est censée effectuer une analyse de ses concurrents indirects pour définir les fourchettes de prix acceptés par le marché. Cependant, elle doit veiller à ne pas tuer l'initiative privée en ayant des tarifs concurrentiels.
- le personnel (sa disponibilité et ses conditions de travail, etc.).

A ce niveau, nous empruntons le modèle élaboré par Jean Michel Salaün (1997) que nous associons au modèle élaboré par Daniel Eymard (1995) pour présenter l'ensemble des acteurs impliqués dans une décision tarifaire.

⁹⁹ Thierry Giappiconi .- Pourquoi actualiser le manifeste de l'UNESCO pour les bibliothèques publiques ? .- In : Booklet 3 IFLA 93 .- p6

¹⁰⁰ Gilles Gudin de Vallerin .- Les tarifications dans les bibliothèques.- In : BBF, n°6, 1994, opcit, p25

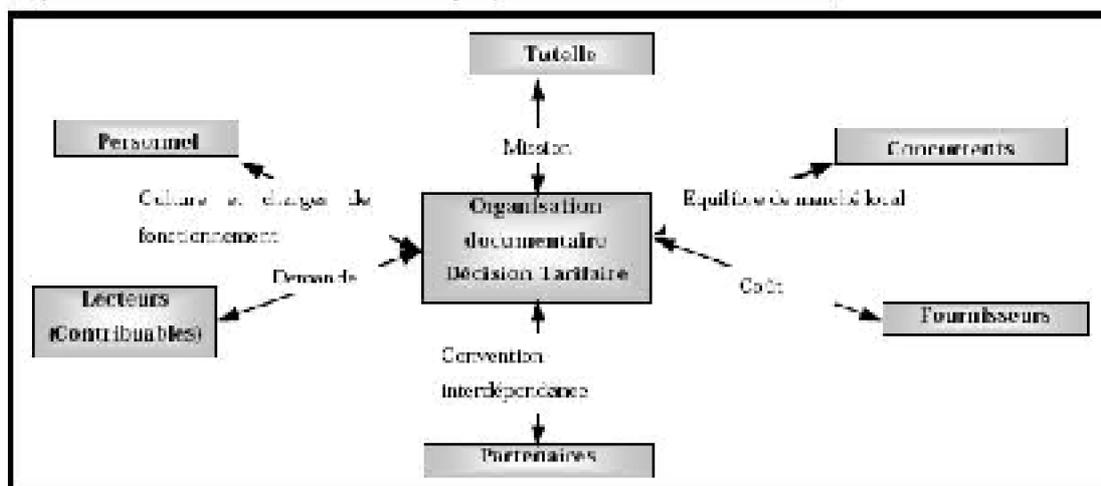


Figure n°13 : L'ensemble des acteurs impliqués dans une décision tarifaire

6- La tarification des services : réalités de terrain

En se référant aux données de la DLL, le taux des BMVM payantes représente 86.30% de l'ensemble des BMVM. Le nombre des bibliothèques ayant aboli la gratuité s'accroît progressivement et dépasse largement le nombre des bibliothèques maintenant encore ce principe. La figure suivante, que nous avons élaboré à partir des données de la DLL, concernant uniquement les villes moyennes, nous le confirme.

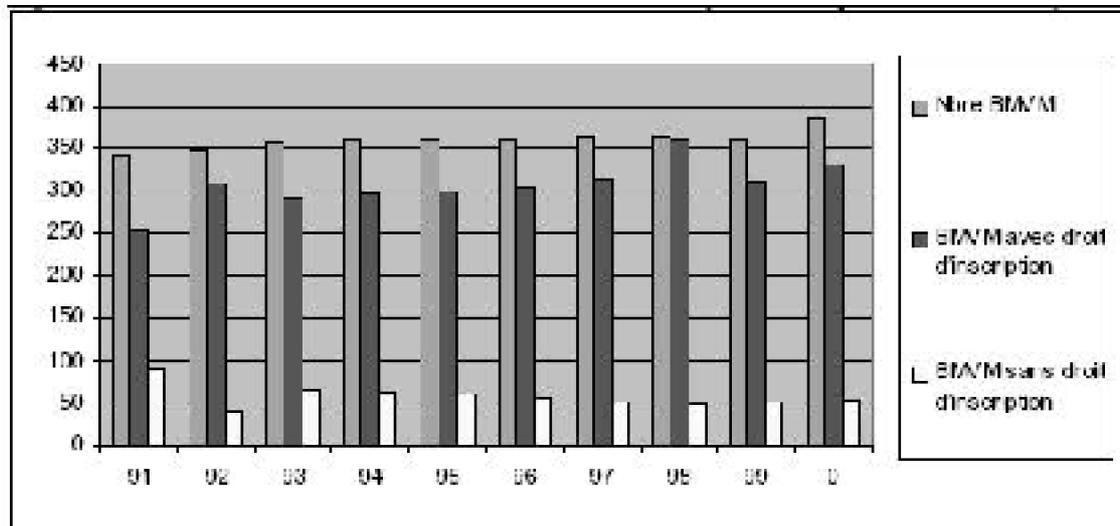


Figure n°14 : L'évolution de la tarification dans les bibliothèques municipales des villes moyennes

En effet, la gratuité demeure très limitée. Seule 14,5% des bibliothèques enquêtées par questionnaire restent entièrement gratuites.

Tableau n°20 : La pratique de la tarification de services dans les bibliothèques enquêtées

	Nb. cit.	Fréq.
Oui	117	80,7%
Non	21	14,5%
Non -réponse	7	4,8%
TOTAL OBS.	145	100%

Dès lors, il est ainsi intéressant de comprendre les raisons et les objectifs pour lesquelles les décideurs ont tarifié les services de la lecture publique. S'agit-il réellement de la situation budgétaire dans laquelle se trouve la bibliothèque ? Comment peut-il être encore défendu le principe de la gratuité et comment se manifeste-t-il ? Comment une telle décision est-elle prise ? S'agit-il d'une décision politique dans laquelle le personnel ne peut être impliqué ? quels sont les services concernés ? Quel est son apport et ses effets.

6.1- La tarification : raisons et objectifs

Pour la majorité des décideurs locaux, la tarification est une pratique entendue. Elle remonte, dans certaines villes, à une dizaine d'années. Bien que la tarification ait été prise par une mairie précédente (qui peut être de la même couleur politique aussi bien que d'une autre), le principe de la tarification reste maintenu et ne constitue plus un sujet de discussion ou de légitimation chez la majorité des tutelles politiques. En effet, c'est uniquement la fixation et la révision des tarifs, augmentation, diminution ou exonération, qui constitue le sujet de discussion. Le principe d'une gratuité totale est complètement rejeté, voire considéré illogique. Il suffit dès lors d'appliquer une différenciation des tarifs selon les catégories sociales des usagers et de faire en sorte que les tarifs ne constituent pas une barrière à la culture.

« Il y a eu une discussion au niveau du conseil municipal et la majorité des élus a tranché pour la tarification avec beaucoup de possibilités de gratuité. C'était une question de principe... En tant que citoyen, à condition que le coût ne soit pas très élevé, je trouve que c'est légitime qu'on puisse tarifer l'accès à certains services. » P86 « Je trouve que c'est une bonne tarification. Certains services sont gratuits ...Les recettes sont une goutte d'eau par rapport au budget de la bibliothèque. C'est plus pour le principe. » V94

L'esprit de la gratuité n'est donc plus prédominant et la tarification trouve sa justification par plusieurs raisons et objectifs. Les résultats de notre questionnaire, présentés dans le tableau suivant, nous ont permis de découvrir, à travers l'interprétation des responsables des bibliothèques, l'attention que portent leurs tutelles à la tarification de service. Des intentions que nous avons essayé de confirmer et de compléter avec nos entretiens.

Tableau n°21 : l'intention de la mairie pour la tarification des services au sein de la bibliothèque

	Nb. cit.	Fréq.
Autres réponses	55	47,0%
De couvrir des dépenses	41	35,0%
De rentabiliser des services	15	12,8%
Non -réponse	10	8,5%
De combler un manque budgétaire	8	6,8%
TOTAL OBS.	117	

Les multiples réponses (autres réponses) de 47% des bibliothèques payantes enquêtées révèle une majorité pensant que le principal objectif des mairies est de responsabiliser les usagers et de faire respecter la notion de bien public. Cependant, 41,8% de nos enquêtés pensent que la mairie a tarifé certains services dans l'objectif de couvrir des dépenses et de combler un manque budgétaire. En effet, les réponses obtenues au moments des entretiens auprès des élus révèle explicitement que les soucis financiers et la volonté d'assurer des entrées financières sont à l'origine de la décision tarifaire. Engendrer des recettes pour couvrir une partie des coûts reste l'objectif majeur des décideurs locaux. Les dépenses de fonctionnement d'une bibliothèque, telles qu'elles sont évaluées par nos enquêtés, sont très élevées. Dès lors, face à l'incapacité financière des mairies, à la stagnation des subventions de l'Etat et à l'augmentation permanente des coûts signalées par certains interviewés élus et même des professionnels, il est incontournable de garantir un minimum d'entrées financières et de faire rejaillir les coûts supplémentaires sur les usagers en leur demandant une contribution.

« La bibliothèque est un établissement qui coûte très cher ... Faire tourner des locaux, du personnel, renouveler des collections, vous avez l'entretien des livres et des bâtiments, etc. qui ont des coûts. Ceci dit, il faut les moyens. » P95 « La décision a été prise à une époque où on cherchait à faire des économies et c'est toujours le cas. Se passer d'une recette, même minime, c'est illogique. » M93

De plus, la tarification de certains services communaux représente une alternative, particulièrement pour les villes se retrouvant dans des situations économiques difficiles, afin d'obtenir des recettes sans augmenter les impôts locaux.

« Le fait de faire payer, ça peut se comprendre parce que tout ce qui est installation multimédia coûte cher à la ville et la dotation de l'Etat n'augmente pas. Tout revient à la charge de la Ville ... Il faut trouver des recettes sans augmenter les impôts locaux. » V94 « Si on rend la bibliothèque gratuite, les recettes non obtenues seront recomposées par l'impôt. La gratuité n'a pas de sens ; moins les gens payeront, plus elle coûtera cher et puis tout le monde payera. » T10

C'est pourquoi, malgré les recettes dites faibles par rapport aux dépenses, le principe de la tarification reste maintenu. Un cas nous apparaît intéressant à citer : « la mairie souhaite des recettes équivalentes au budget d'acquisition des documents. Par conséquent il y a eu une forte augmentation en 96 et 97, jusqu'à 25% sur un tarif. » D'autres précisions nous ont été apportées : « La discothèque, son budget est équivalent à ce qu'elle rapporte. » « L'augmentation de la tarification a été demandée par la mairie afin d'accroître nos recettes. Elle a été discutée conjointement. » « Abonder le chapitre recettes. » « Couvrir une part des dépenses des acquisitions. » « Pour la mairie, trouver

des ressources supplémentaires est pour la bibliothèque un acte d'adhésion de la part du lecteur. »

La tarification permet, de ce fait, des recettes, que certains enquêtés décrivent comme non négligeables. Cependant, Dominique Arot et Sylvie Fayet (1994) soulignent qu'il est illusoire d'escompter d'une BM, une rentrée d'argent à la hauteur des coûts induits et que nous nous tromperions lourdement en voyant là une poule aux œufs d'or. D'abord parce que la tarification suppose ou devrait supposer une certaine qualité du service rendu, ensuite parce que le paiement des droits éventuels ne déverse pas un flot d'opulence sur les bibliothèques municipales. Il est vrai qu'elles sont marginales et incomparables avec les apports des municipalités mais aussi, elles sont souvent essentielles. De ces recettes, dépendent la création ou la suppression de certains services. La mairie ne peut pas engager plus de dépenses. C'est pourquoi, elles peuvent être d'une importance cruciale.

En outre, en plus de la réalité des coûts et de la nécessité d'assurer des entrées financières les principaux arguments et raisonnements des décideurs locaux, que partagent certains professionnels, sont les suivants :

1- La responsabilisation des usagers envers les biens publics : la tarification est l'ultime recours pour une responsabilisation des usagers et une valorisation des services.

« Quand le service est complètement gratuit, le citoyen n'est pas classé dans une situation responsable. » A74 « Faire une démarche d'inscription, ça occasionne un sens du livre et du service que l'on n'a pas quand c'est gratuit. » V94

La société de consommation, qui prévaut aujourd'hui, induit la notion que ce qui est payant a de la valeur. Nos interlocuteurs partisans de la tarification remarquent que le public accepte toujours plus facilement de payer pour avoir un droit d'accès à un service de qualité.

« C'est tout à fait normal qu'on paye un peu. C'est bon pour tout le monde de savoir que les choses ont un coût. Et c'est valorisant. C'est notre société. » O84 « Moi-même, je ne suis pas partisan de la gratuité... On est dans une société où tout ce qui est gratuit n'a pas de valeur, on ne respecte pas ce qu'on ne paye pas, il n'a pas d'intérêt. » T10

Dès lors, la tarification est une signification de qualité et la gratuité dévalorise l'offre culturelle d'une bibliothèque. La reconnaissance de toute activité implique un coût. D'ailleurs, la majorité des enquêtes concernant la tarification des services publics partage ce principe. Certains de nos interlocuteurs élus ainsi que des responsables de bibliothèques trouvent que « ce qui est gratuit peut être perçu comme déprécié » ; « ce qui ne coûte rien ne vaut rien. » « Gratuit ; c'est dévaloriser ce que vous offrez. »

2- La tarification est un moyen pour ne pas porter préjudice au commerce local. La bibliothèque est présentée comme une concurrente pour certains services commerciaux participant dans le financement de la commune tels que les cybercafés, les librairies, les maisons de disques, etc. Toute offre municipale similaire ne peut qu'engendrer leur disparition.

« Vous allez emprunter des disques, des cassettes vidéo de la bibliothèque, nous on va recevoir des courriers des magasins de disques en disant que ce n'est pas

normal que les services soient gratuits ou presque gratuits, alors qu'ils paient des taxes professionnelles. C'est aussi leur métier et l'activité qui les fait vivre. C'est pour ça aussi, que, pour certaines choses, on est obligé d'avoir une tarification et de se rapprocher d'une tarification qui est presque une tarification concurrentielle. Quand le service n'existe pas, on peut monter ça sous forme de service public mais s'il existe dans le privé, quelque part on fait de la concurrence lorsque l'on monte le service et si on le fait gratuit ... » A74

3- Faire payer les non contribuables et limiter leurs accès

Faire payer les usagers extérieurs afin de limiter l'usage des non-contribuables est pour certaines villes, l'origine même de la tarification qui, par la suite, s'est étendue aux habitants de la ville étant donné qu'elle apporte de l'argent.

« Nous rendons un service qui dépasse largement la dimension de la ville. Or, les financements ne sont pas aussi grands que ça et les 15 millions que coûte la bibliothèque, ce sont les résidents de la ville qui les payent. Il ne s'agit pas de construire une muraille autour de la commune mais la mairie essaye de faire en sorte de rendre un meilleur service à sa population... » V78 « On a 25% du public qui réside hors de la ville. La différenciation tarifaire entre les non résidents et les gens de la ville a permis de réduire le nombre d'inscriptions des gens de l'extérieur. » B34

En outre, la tarification des usagers extérieurs est justifiée pour certains, par le peu de surface dont dispose la bibliothèque. Une raison pour laquelle la mairie de V94 n'accepte d'inscrire que les usagers extérieurs qui exercent une activité professionnelle ou qui sont scolarisés dans la commune. Aussi, elle est légitimée par la lourdeur de la charge de « centralité ». Certaines bibliothèques se trouvant dans des villes centres profitent à toute l'agglomération. Cependant, elles ne sont pas prises en charge par les communautés urbaines et elles ne reçoivent aucune subvention des communes voisines.

« La communauté d'agglomération n'a pas étendu ses compétences aux domaines culturels. La bibliothèque est un équipement qui a une fonction de centralité et qui est financièrement lourd... La charge en revient à la Ville alors qu'on a 46% de nos inscrits qui ne sont pas de la ville. » R42

4- Faire payer l'utilisateur et non le contribuable

« Augmenter l'impôt pour permettre la gratuité de la bibliothèque, par rapport à des gens qui n'iront jamais à la bibliothèque, je ne pense pas que c'est normal. Surtout qu'ils représentent 4/5ème de la population. » T10 « Au départ, la tarification était imposée uniquement aux usagers extérieurs de la ville. Ensuite, on s'est posé la question : est-il normal qu'un service municipal soit entièrement ou quasi entièrement financé par le contribuable sans que les usagers y participent en aucune façon ? ... C'est pourquoi, je pense qu'il faut aussi que les bénéficiaires des services payent... pour le musée, le centre de loisirs et les crèches, les gens trouvent que c'est normal qu'ils payent une partie et que la mairie paye l'autre partie... si on transpose ceci sur les bibliothèques ... déjà on ne peut pas appliquer les mêmes tarifs que les autres services communaux, c'est même impensable... » V78

5- La directive européenne de 1992 et celle du 22 mai 2001, le rapport Borzeix et les propositions de l'ex-ministre de la culture, Catherine TASCA, quant au projet de loi relatif

à la rémunération au titre du prêt en bibliothèque, ont animé nos interviews avec les responsables politiques sur la pratique de la tarification des services offerts par les bibliothèques publiques. L'ultime question des élus demeure : qui va payer ce droit ? Au moment où nous avons effectué les entretiens (deuxième semestre de 2001) les propositions concernant le droit de prêt n'étaient pas définitives. Le débat n'était pas encore tranché par la loi du 18 juin 2003. Le plafonnement des rabais aux collectivités, du prix public des ouvrages, engendrera un surcoût pour les communes, une hausse des dépenses qu'elles doivent assumer. Une telle hausse ne pourra être prise en charge que par trois méthodes : l'augmentation des cotisations annuelles, la diminution des achats de livres, l'augmentation des crédits accordés aux bibliothèques. Les réponses données révèlent que l'alternative sera d'imputer cette hausse, en totalité ou partiellement, sur les achats de livres. Par ailleurs, elle sera compensée par une hausse des tarifs.

« Les Villes ne pourraient y faire face que par l'augmentation des droits d'inscription ou la diminution des achats de livres, ce qui va à l'encontre de la lecture publique. » V94

La nature de l'offre documentaire se trouve ainsi menacée. Elle risque de se dégrader aussi bien qualitativement que quantitativement.

« Je comprends le souci des auteurs qui voient que le fruit de leurs efforts leur échappe quelque part...il faudra que les collectivités payent et non pas les gens...mais quelque part on va bien toucher le service rendu. Le mécanisme fera qu'on aura moins de moyens pour les bibliothèques et ceux qui seront pénalisés sont les gens. » V59

Les usagers sont ainsi de plus en plus appelés à payer et leur participation financière est source de survie pour les bibliothèques. La baisse du taux de rabais signifie une hausse des coûts importante pour les communes. Avec ou sans la compensation de l'Etat, les collectivités ne peuvent assumer cette lourde charge sans amputer gravement le budget qu'elles affectent aux bibliothèques. C'est pourquoi certains élus ont pensé s'acheminer vers un paiement forfaitaire assumé par l'utilisateur qui pourrait d'ailleurs être inclus dans les droits d'inscription.

« Le conseil municipal a instauré ce tarif au moment où la directive européenne sur le droit de prêt est apparue. Elle n'est pas encore transposée dans le droit français mais, obligatoirement, elle le sera...Je pense que les coûts supplémentaires vont être assumés par les usagers. La bibliothèque coûte déjà cher à la commune et avec le droit de prêt, elle coûtera plus cher. Jusqu'à quel point la mairie pourra-t-elle supporter et soutenir l'existence d'un tel équipement ? » V78

En outre, les communes ayant un faible taux de lectorat seront les plus pénalisées. Ainsi, c'est dans les bibliothèques dotées d'un budget d'acquisition déjà faible que la baisse des achats risque d'être la plus forte.

6- L'inefficacité de la gratuité pour élargir les pratiques culturelles

7- Maintenir qualitativement et quantitativement les services offerts. Pour certains de nos enquêtés, une partie des services ne peuvent exister que s'ils sont tarifés. Par ailleurs, la tarification permet une meilleure qualité de l'offre.

« A la limite, les usagers ne sont pas contre quand ils voient une bibliothèque qui

fonctionne avec des collections qui sont neuves et de qualité, ça ne les dérange pas de payer. Au contraire, car on sent qu'il y a un investissement réel. On paye et il y a quelque chose en retour. » V94

Par ailleurs, il en résulte que maints facteurs et objectifs interviennent dans la décision d'une tarification dont l'instauration ou la rétraction reste du ressort de la tutelle. De ce fait, il nous apparaît intéressant de savoir s'il s'agissait d'une décision purement politique pour laquelle le personnel des bibliothèques n'intervient pas ou s'il existait une certaine concertation et intervention dans la prise d'une telle décision.

6.2- La décision tarifaire : concertation ou obligation

L'analyse de notre questionnaire nous a permis de constater, d'une part, que la tarification constitue une décision imposée par la municipalité pour 23,1% de nos enquêtés. Ces derniers trouvent qu'il ne peut y avoir de concertation entre la bibliothèque et la mairie. La décision de la tarification ou les modifications de tarifs sont ainsi imposées.

« C'est une affaire qui relève strictement des politiques et pas de nous. On ne me demande pas mon avis. » P86

D'autre part, la décision de la tarification a été adoptée en concertation entre la mairie et la bibliothèque pour la majorité des bibliothèques payantes (70,9%).

Tableau n°22 : La concertation entre la mairie et la bibliothèque pour la décision tarifaire

	Nb. cit.	Fréq.
Oui	83	70,9%
Non	27	23,1%
Non -réponse	7	6,0%
TOTAL OBS.	117	100%

En effet, à maintes reprises, nous avons remarqué la conjonction des opinions des responsables des bibliothèques avec celles de leurs tutelles. En plus de leur accord sur la nécessité de responsabiliser les usagers, la situation économique de la ville et le niveau socio-économique des citoyens représentent un des facteurs importants dans le rapprochement de la position des bibliothèques à celle de leur tutelle. Souvent, l'ancienneté de la décision qui remonte parfois à plus de 50 ans, l'importance des recettes recueillies et la garantie des tarifs différentiels selon les catégories des usagers rendent difficile un retour en arrière sur une telle décision même pour les professionnels.

« Je suis partisane de la gratuité mais c'est difficile de changer une décision qui a 50 ans. Cela dit, la tarification a été aménagée pour ne pas freiner la fréquentation ... Certains disent que ça revient plus cher de gérer les recettes de la tarification. Dans notre cas c'est faux. On a quelqu'un qui est employé à mi-temps qui gère les recettes et elle ne fait pas que ça. Cette personne ne coûte pas 1.4 millions par an. » A74

Certains d'entre eux sont entièrement pour le principe de la tarification. Cependant, rares sont les cas où le passage de la gratuité à la tarification était la suggestion du personnel de la bibliothèque. Les objectifs dans les deux cas cités étaient de freiner le prêt à domicile et d'harmoniser les procédures entre les différents membres dans le cadre d'un

réseau. Par ailleurs, si l'avis des responsables des bibliothèques est sollicité lors du débat sur la mise en place d'une tarification des services, à l'inverse, pour ce qui serait du retour à la gratuité, seules les mairies ont alors compétence.

Cependant, il ressort des explications fournies par nos enquêtés que la concertation ne porte que sur la définition des tarifs et non sur le principe même de la tarification.

De plus, la concertation qui a eu lieu autour de la tarification révèle un débat tendu entre le personnel de la bibliothèque et sa tutelle. La fixation des tarifs s'effectue en fonction des propositions tarifaires présentées par les responsables des bibliothèques qui seront, par la suite, validées ou modifiées par le conseil municipal. Il s'agit, dès lors, d'un travail entre deux acteurs dont la collaboration demeure indispensable. Cependant, les propositions du personnel ne représentent qu'un support d'information modifié en intégrité dans la majorité des cas.

« L'ancien conservateur a fait plusieurs propositions qui ont été mélangées pour aboutir à une solution qui est une usine à gaz. Nous avons 25 tarifs différents. » R42

En revanche, certains de nos interlocuteurs responsables des bibliothèques confirment que leur acceptation de la tarification d'un service avait pour but de préserver la gratuité d'un autre service ainsi que pour garantir le budget des acquisitions.

« On a accepté un prêt de disques payant pour obtenir de la lecture gratuite. » « Si c'est avoir la gratuité mais avoir des crédits d'acquisition qui sont très bas, il vaut mieux tarifer. » P86

Le débat sur la gratuité n'est pas encore tranché pour les bibliothécaires. Le langage social accompagne clairement celui de l'économie dans leurs discours. Ils continuent à défendre la gratuité par le développement de multiples exonérations en fonction de l'âge du lecteur et de son statut social et par l'exigence de tarifs non dissuasifs. En effet, ils demandent :

- la gratuité pour les habitants de la commune étant donné que ces derniers sont déjà des contribuables, ou la possibilité d'avoir des tarifs préférentiels (exemple avoir une cotisation familiale).
- la gratuité pour le public jeune, les personnes en difficultés économiques (les demandeurs d'emploi, les bénéficiaires du RMI, etc.).
- la diminution des tarifs pour les extérieurs et pour le support multimédia afin d'augmenter l'accès.

La tarification reste, pour certains d'entre eux, une forme de double taxation dans la mesure où le financement des bibliothèques est assuré par les impôts. De plus, elle instaure une forme de discrimination et une menace pour certains énoncés de principe, à savoir le droit d'accès de tout citoyen à l'information étant donné que l'accès dépendra de la capacité de paiement de chacun. Elle entraîne une augmentation des coûts et une dégradation de la qualité, compte tenu de leur mobilisation pour des tâches non productives (facturation), etc.

Ils continuent, dès lors, à négocier les tarifs et à jouer leur rôle pour atténuer les répercussions de la tarification.

En effet, la tarification est de plus en plus appliquée de façon différenciée pour satisfaire des contraintes et des objectifs précis. Cette différenciation semble être la résolution du débat entre la tarification et la gratuité. Elle reflète la stratégie dualiste dans laquelle s'inscrit toute bibliothèque, tiraillée par les deux principaux protagonistes qui interviennent dans la prise de décisions, les responsables des bibliothèques d'une part et les responsables politiques d'autre part. Ainsi, elle est fondée sur la logique publique à laquelle toute bibliothèque publique doit se conformer en assurant un accès libre, sans discrimination et sans contrainte budgétaire, ainsi que sur la logique du marché à laquelle elle est soumise, en réalisant des prestations qui entraînent une redevance de la part des usagers afin de couvrir les dépenses. C'est probablement en choisissant cette stratégie que les bibliothèques peuvent assurer la conciliation entre leur mission de service public et la réalité du marché de l'information dans lequel elles s'inscrivent.

6.3- Les services tarifés

La tarification touche toutes les activités et tous les services offerts. Son apparition a coïncidé avec l'insertion des documents multimédia dans les bibliothèques. La figure suivante, élaborée à partir des données de la DLL, illustre en effet que le nombre des BMVM ayant des supports multimédia est en progression continue.

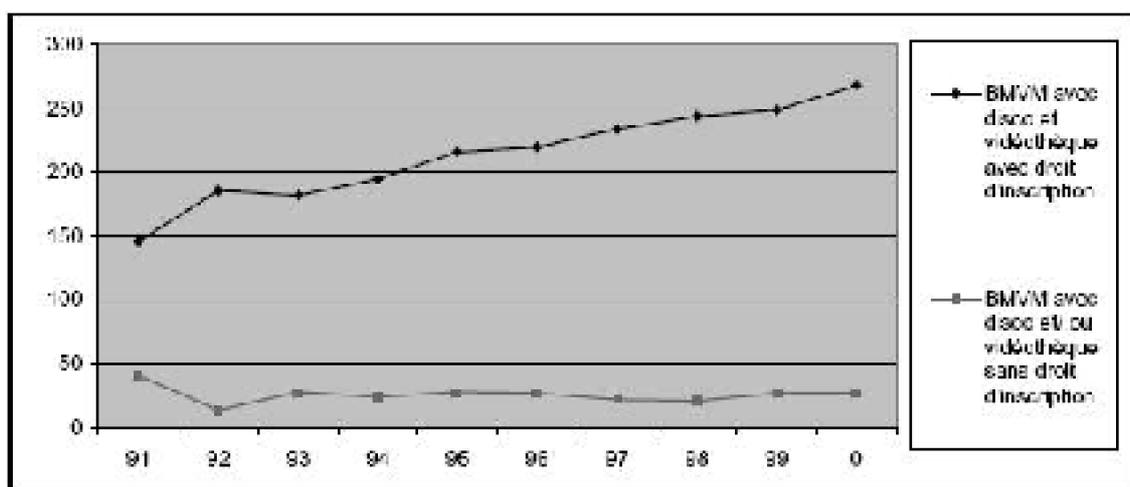


Figure n°15 Évolution de la Tarification dans les BM en France selon les supports

D'ailleurs, c'est ainsi que certains ont pu justifier la tarification et y voient encore le support de sa légitimation. La fragilité et le coût des supports multimédia représentent le fondement de leur réflexion. C'est pourquoi, si l'emprunt de livres est gratuit ou s'il fait l'objet d'un abonnement annuel modique, l'emprunt des documents audiovisuels fait souvent l'objet d'un abonnement dont la somme est importante. Il peut atteindre 90€ pour un abonnement tout document' concernant un usager résidant hors de la commune. Dans toutes les réponses de nos enquêtes, le service multimédia fait l'objet d'une tarification. Quelques bibliothèques (A92, R42, V59) maintiennent encore un accès gratuit à Internet ou à un ensemble de sites présélectionnés, ou encore prévoient sa gratuité. Ce dernier commence à connaître son intégration dans l'offre documentaire. La nature du support documentaire intervient ainsi dans la détermination des tarifs. Dès lors, les bibliothèques proposent deux types d'abonnement : un abonnement livre et un abonnement multimédia.

« Les tarifs sont différents entre les supports parce qu'au départ, le disque était plus cher qu'un livre et il était fragile (on ne peut pas le faire relier, il s'abîme plus vite, c'était aussi un service de luxe. » A61

Un principe récurrent de la tarification postule que toute offre consultable en dehors de la bibliothèque doit être payante. De ce fait, l'inscription permettant le prêt à domicile est tarifée dans la totalité des bibliothèques questionnées. Mais, en général cela ne s'applique pas aux enfants et aux adolescents. En accord avec les revendications des bibliothécaires, le prix diffère selon l'âge, le lieu de résidence et la situation socio-économique des inscrits. Pour certaines bibliothèques, la tarification commence après 14 ans ou 18 ans et pour d'autres après 25 ans. Souvent, les bénéficiaires du RMI et les chômeurs et parfois tous les habitants de la commune ont droit à une inscription gratuite.

Nous citerons encore le cas intéressant d'une bibliothèque enquêtée [R42] qui tarifie encore à l'acte de prêt, spécifiquement sur des documents audiovisuels.

En outre, les animations sont des services inéluctablement tarifés (droit d'entrée aux expositions par exemple). De même, les photocopies et les impressions, les livres perdus ou abîmés et quelques fois le service de réservation et le renouvellement de la carte dans le cas de perte sont payants. Les arguments avancés sont : minimiser les pertes, limiter les impressions qui ont un coût, éviter la photocopie d'un livre entier et récompenser l'effort et le temps des bibliothécaires qui ont en charge d'effectuer eux-mêmes la photocopie, tâche nécessaire à la protection des livres. La tarification de ces services s'explique ainsi par le souci de maîtriser les coûts en limitant les coûts variables, d'éviter le gaspillage.

« Je pense que la tarification nous permet de contrôler l'usage par exemple pour la photocopie ou les impressions ; c'est une manière de régler certains débits. » A92

Ajoutons aussi les produits dérivés, liés à des expositions ou à des événements culturels tels que les cartes et les catalogues élaborés et vendus par les bibliothèques.

La consultation sur place et la navigation dans les catalogues des bibliothèques, dont certains responsables locaux ont prévu leurs tarifications, restent indubitablement gratuites.

« Au départ c'était tout, il y avait même un tarif qui était prévu pour l'accès aux services sur place. On ne pouvait pas le faire, le personnel n'était pas prêt, 15 jours après l'ouverture on n'en parlait même plus. » R42

Certaines bibliothèques pratiquent une tarification quasi complète, où seule la consultation sur place n'est pas soumise à un droit d'accès. D'autres, sont partiellement gratuites en tarifiant uniquement le prêt des documents multimédias.

6.4- La fixation des prix

Les tarifs, jugés honnêtes par la majorité des enquêtés, varient entre 50 centimes et 1 franc la page.

Par ailleurs, pour la fixation des tarifs, maints critères ont été pris en considération. Les différents interlocuteurs mettent en avant les objectifs assignés et visés par leurs

établissements. Si l'orientation est vers une politique culturelle ouverte au plus grand nombre, les équipements doivent être, dès lors, accessibles et, par conséquent, les tarifs non dissuasifs.

« Si on a un objectif social à atteindre à travers la bibliothèque, la tarification est un mauvais choix. » P95

En effet, à titre d'exemple, l'accentuation de la politique de la Ville pour une accessibilité très large des services Internet, afin qu'il puisse pénétrer le plus rapidement possible dans la société française a entraîné le foisonnement de points de diffusion gratuits, aussi bien au sein de la bibliothèque que dans les autres services communaux. Aussi, attirer les jeunes vers la lecture ne peut être assuré qu'à travers une politique tarifaire cohérente telle que l'extension de la gratuité ou le maintien de tarifs bas pour les usagers ne dépassant pas un certain âge. De plus, pour ne pas supporter les charges d'une ville centre et pour réduire le nombre d'usagers extérieurs à la ville, la résidence constitue un des critères de la détermination des tarifs. L'inscription d'un usager extérieur est payante et souvent plus chère. L'intercommunalité ou les conventions avec les villes voisines peuvent amener à une modification et à la révision des tarifs proposés aux usagers extérieurs.

De plus, d'autres éléments sont pris en considération dans la définition des tarifs des services et des produits offerts. Il s'agit :

- de la capacité financière des usagers et de leur statut par rapport à la bibliothèque (inscrit ou non). Les abonnés bénéficient souvent d'un tarif préférentiel pour avoir accès à un service tels que les animations ou l'accès à Internet.
- des tarifs des offres similaires présentes sur le marché local afin d'éviter des prix concurrentiels.
- des tarifs des bibliothèques partenaires et avoisinantes :

« Pour établir ces tarifs, je me suis renseignée auprès des bibliothèques environnantes et d'ailleurs je me suis alignée sur ce qui se pratique chez elles... Déjà on offre les mêmes services...en plus, nos usagers peuvent aller s'inscrire ailleurs, vue la proximité de ces bibliothèques. » V94

- de la qualité du service offert :

« Les tarifs reflètent la qualité de ce qu'on offre et de ce qu'on est en mesure de proposer... On essaye de trouver le juste milieu au niveau des tarifs, entre la qualité de ce que l'on offre et les tarifs qu'on demande, tout en prenant en compte la capacité de paiement des usagers car l'objectif de la bibliothèque est d'amener les gens à la lecture... » P95

- du prix du livre ;

« Les tarifs sont fixés en fonction du prix moyen d'un document ou d'un disque par an. A l'époque, c'était 60 francs, équivalent au prix d'un livre et 120 francs équivalent au prix d'un disque, soit 180 francs et, maintenant, c'est passé à 200 francs avec des réductions pour certaines personnes. » P95

- de l'optimisation des recettes

« Pour la modification des tarifs, on me demande une simulation pour voir les recettes. » M95 R42

Le passage à l'euro a amené à une révision des tarifs soit pour avoir des chiffres arrondis, soit pour une éventuelle augmentation.

Par ailleurs, malgré l'importance du coût de revient comme déterminant des tarifs, ce dernier n'a pas servi de repère pour les bibliothécaires dans la décision tarifaire. L'existence d'une solution tarifaire fondée sur les coûts réels est ainsi inconcevable au sein des bibliothèques. La base première reste ainsi l'estimation des tarifs acceptables par les usagers et permettant de satisfaire aux objectifs et aux missions de la bibliothèque.

« S'il faut fixer les tarifs en fonction des services rendus (donc on prend en compte ce que coûtent les équipements par rapport aux services) si vous faites ça, vous allez obtenir des coûts faramineux et si vous appliquez vos coûts pour que ça soit rentable, il n'y aura plus personne qui pourra s'inscrire à la bibliothèque. » V59

La détermination des tarifs est alors conduite par des logiques multiples révélant des objectifs et des contraintes des différents acteurs impliqués directement dans la décision tarifaire à savoir principalement la capacité pécuniaire des usagers afin de préserver la fréquentation, les objectifs de la tutelle et les concurrents existants sur le marché local.

6.5- L'exploitation des recettes

La nature administrative, en régie municipale, de la bibliothèque implique que toutes les recettes soient reversées à la trésorerie municipale et affectées au budget global de la mairie. Un certain mécontentement est exprimé contre ce système de fonctionnement (la non réaffectation des recettes). Il est vrai que ce système constitue un moyen pour éviter le dérapage. De plus, il permet une diffusion équitable entre les différents services de la mairie, car il y a des services qui ramènent beaucoup d'argent et, d'autres, zéro franc. Cependant, nos interlocuteurs pensent que la réaffectation des recettes responsabiliserait les professionnels et favoriserait une dynamique interne. De plus, l'intérêt d'engager la bibliothèque dans une procédure de tarification ne doit pas se limiter à augmenter les recettes des autorités locales. Les recettes doivent permettre de créer des crédits supplémentaires pour les bibliothèques elles mêmes.

Seulement 12,8% des bibliothèques enquêtées par questionnaire bénéficient des recettes de la tarification ou des services rémunérateurs qu'elles exercent, sous forme directe ou indirecte.

Tableau n°23 : La réaffectation des recettes

	Nb. cit.	Fréq.
Non	100	85,5%
Oui	15	12,8%
Non -réponse	2	1,7%
TOTAL OBS.	117	100%

Selon les différentes explications qui nous ont été fournies, à travers nos enquêtes, certaines bibliothèques gèrent librement une partie de leurs recettes telle que l'utilisation des recettes issues des pénalités de retard et des ventes, dans le but d'alimenter un budget d'animation. Pour d'autres bibliothèques, l'ensemble des recettes est redistribué entre divers services. Cependant, selon la règle de la comptabilité publique, il y a séparation absolue des recettes et des dépenses d'un service sauf dans le cas des recettes dites « affectées », par exemple les subventions du CNL. C'est pourquoi, la majorité des bibliothèques bénéficient de leurs recettes d'une façon indirecte. Un nombre limité des enquêtés atteste que les recettes sont totalement reportées sur le budget suivant. Pour d'autres enquêtés, la mairie en tient compte lors de l'examen du budget du service. L'augmentation de leurs budgets est liée à l'augmentation des recettes. « Si les recettes augmentent, le budget de dépenses peut augmenter d'autant. » De plus, la mairie reverse les recettes de la bibliothèque sous forme de subvention à l'association des amis de la bibliothèque ou elle les réaffecte sous forme de recettes exceptionnelles autorisées par vote d'un budget supplémentaire.

Pour les bibliothèques, les recettes de la tarification sont un argument pour inscrire plus de crédits l'année suivante ou pour demander « une rallonge ». C'est un outil de négociation budgétaire.

« Toutes les recettes sont gérées par la municipalité. Mais, quand je défends mon budget vers le mois d'octobre-novembre, les recettes seront un argument pour demander plus, pour dire : voilà la bibliothèque encaisse telle somme, fait tel bénéfice, a telles subventions... » V59 « Les recettes de la tarification ne sont pas énormes mais c'est en fonction des recettes obtenues que j'obtiens une augmentation et c'est comme ça que je négocie. » T10

6.6- Les effets et les réactions

Les éléments de réponses portant sur les effets de la tarification ont aussi permis, d'une part l'extraction d'un certain nombre de critères à considérer pour suivre et réussir une politique tarifaire et d'autre part la mise en avant de certains d'entre eux. Dès lors, les effets soulevés se concentrent principalement autour de la fréquentation. La tarification a causé la désertion de la bibliothèque. Maints de nos interviewés confirment que la tarification joue un rôle non négligeable pour la population desservie qui, de ce fait, diminue en dessous de la moyenne nationale et ce, malgré l'existence d'une médiathèque et des bibliobus qui circulent dans les quartiers. Leurs usagers s'inscrivent moins, soit parce qu'il faut payer, soit parce qu'ils trouvent que les prix sont trop chers. De plus, la démarche exigée par une inscription paraît parfois lourde et dérangement (fiche d'impôt, etc.) pour une activité liée à la lecture. La gratuité constitue donc réellement un motif de satisfaction et d'encouragement du public.

« On avait 23 mille inscrits et maintenant on en a 21 mille. Je suis persuadée qu'on avait tous les membres de la famille. Maintenant, on n'a que certains membres. » B18 « Pour la discothèque, j'ai passé 3 heures à expliquer le fonctionnement de la discothèque à deux jeunes et quant ils ont su qu'il faut payer 40 francs pour l'inscription, ils ont posé les disques et sont partis. » M93

En outre, la soumission des citoyens de la ville à une tarification plus élevée et, par conséquent, la soumission des usagers extérieurs à une tarification de fait encore plus élevée, sans avoir l'objectif d'éloigner ces derniers, a entraîné leur désertion.

« Depuis l'ouverture de la médiathèque, le public extérieur a été soumis à des tarifs plus élevés. Avant l'ouverture de la médiathèque, on était 50/50, moitié de la ville et moitié de l'extérieur et depuis la mise en place des tarifs différentiels, c'est 25/75. » V59

Par conséquent, cette désertion du public extérieur à la ville satisfait la tutelle aussi bien que les usagers locaux dont les livres restent à leur entière disposition.

« Il y a eu des rapports qui ont été faits : que la décision a un effet sur la fréquentation, qu'on a moins de gens des villages et plus de gens de notre ville et comme les prêts n'ont pas chuté, ça a satisfait tout le monde. Tant mieux, ça profite aux citoyens de la ville, nous a répondu la mairie. » B34

En revanche, certains responsables nous confirment que la tarification n'a pas eu d'effet sur le taux d'inscription. Du moment que la qualité de l'offre documentaire les satisfait, les gens continuent à s'inscrire.

« La tarification n'a pas influencé la fréquentation. Cette dernière connaît une hausse annuelle selon les services, entre 5 et 10% ininterrompu depuis 1994. » V59 « La tarification n'a pas freiné la fréquentation de la bibliothèque. Nous sommes en première position pour les bibliothèques les plus prêtes de France et en deuxième position pour le taux d'inscrits par habitant. » A74

La différence de tarif entre les supports (imprimés et multimédias) n'a pas de répercussion sur l'utilisation. Le prêt dominant du livre s'explique par la richesse des fonds imprimés et les habitudes de lecture des usagers qui s'intéressent toujours au support papier.

Par ailleurs, la tarification a engendré une certaine exigence de la part des usagers et un changement de comportement. Ils réagissent, de plus en plus, dans une logique commerciale. La nature de la relation les liant à la bibliothèque a ainsi été modifiée.

De plus, le deuxième effet majeur constaté est la charge de travail supplémentaire et les coûts de régie qu'elle engendre. L'encaissement, la préparation des souches, le contrôle des recettes, le suivi des amendes, la photocopie des documents, constituent ainsi de nouvelles tâches imputées aux bibliothécaires.

« Tout doit être inscrit pour le trésor public... Pour le personnel, c'était difficile de gérer ça... de faire des souches pour une ou deux feuilles photocopiées, etc. » V94 « Elle a augmenté la charge de travail du personnel... J'avoue que si c'était gratuit ça serait bien, ça ferait une lourde charge d'encaissement en moins, etc. » V59 « Les prêts génèrent des retards, sanctionnés par des pénalités prévues au règlement, 15% des prêts sont en retard, soit environ 13 826 courriers sur l'année. » A61

Ajoutons les coûts supplémentaires liés à l'achat du matériel nécessaire telles que les imprimantes à carte. En effet, la charge et les coûts engendrés par la tarification, les prix exorbitants du matériel nécessaire, tant à l'achat qu'à la maintenance et la complexité de la démarche, ont conduit certains responsables à abandonner l'idée de la tarification de certains services.

« Avant c'était payant même pour les habitants de la ville, mais ça représentait

beaucoup de boulot pour faire des reçus et pour les apporter à la perception pour pas grand chose. C'était en 1991, l'adjoint à la culture a dit « ok » on supprime pour les habitants de la ville et depuis, c'est redevenu gratuit. » V69 « J'ai passé 3 mois à me renseigner auprès des fournisseurs afin de trouver un système permettant d'identifier le nombre de pages imprimées par lecteur et tout en gérant les différentes catégories des usagers... le prix était très élevé aussi bien à l'achat qu'à la maintenance...Ça ne sert à rien de mettre un dispositif qui va finalement nous coûter trop cher. » V94

En outre, l'offre documentaire proposée par certaines bibliothèques et les tarifs pour pouvoir en bénéficier ont provoqué dans certaines villes le mécontentement de certains commerçants locaux (les propriétaires des cybercafés, des vidéoclubs, des libraires, etc.). Ceci a conduit les bibliothèques soit à s'aligner avec leurs tarifs, soit à supprimer ou à renoncer à la création de certains services. L'exemple souvent cité est le service Internet. Les besoins des usagers dépassent largement l'initiation à l'usage. Cependant, des formations au sein des bibliothèques n'apparaissent pas souhaitable. Elle reste de la compétence des organismes de formation établis sur la ville. C'est pourquoi certains de nos interlocuteurs témoignent d'un évident recul du service public.

Dès lors, à partir des constats que nous avons effectués à la fois de la littérature et au cours des enquêtes que nous avons menées, nous avons élaboré le tableau récapitulatif sur les différents effets de la tarification sur les composantes d'une bibliothèque.

Les composantes d'une bibliothèque		Atouts	Inconvénients
Infrastructures	Moyens matériels et humains	<ul style="list-style-type: none"> - Accès à de nombreux ouvrages - Diversité des genres et supports en lecture et en documentaire local - Maintien de certains documents 	<ul style="list-style-type: none"> - Faibles dépenses applicables (souvent liées à l'existence de stocks) mais lorsque les emprunts à court et long terme de gestion (l'achat des richesses et la suite pour les copies) - Les manes administratives de la bibliothèque en règle municipale (notamment sous forme de permis) sont souvent soumises à la trésorerie municipale et affectées au budget de la mairie - Manque d'entretien des ouvrages
	Composantes immatérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Exemples : l'offre de la bibliothèque effectuée, les services proposés qui la possèdent et assure la recherche et l'accès des documents (d'usage, d'usage) - La tarification et la mise à disposition - La tarification et la mise à disposition de la bibliothèque en consultation sont soumises au service public et la suite de la mairie 	
Activités de service	Base arrière (chaîne documentaire)	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de consultation des livres - Formation de collections documentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des coûts de gestion - La valorisation des autres documents numériques pour faciliter l'accès
	Offre de service	<ul style="list-style-type: none"> - L'application de la tarification et les modalités associées à certaines catégories d'ouvrages (livres, journaux) - L'application de la tarification aux ouvrages de la bibliothèque (livres, journaux) - L'absence de créer un service ou de fournir des services de gestion - Possibilité de créer un service de distribution et de faciliter dans la mise à disposition des ouvrages - Absence de charge des contribuables en faveur de la bibliothèque - La tarification de certains services permet de proposer à grande échelle certains services - L'absence de tarification pour certains services 	<ul style="list-style-type: none"> - La tarification générale et la tarification particulière - L'absence de la tarification
Relation avec les tutelles		<ul style="list-style-type: none"> - Soumission de la bibliothèque aux tutelles qui assure un minimum de soutien financier et permet d'obtenir des ressources pour les services - La tarification permet de financer les services et de créer un service ou de fournir des services de gestion - La tarification permet de financer les services et de créer un service ou de fournir des services de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Faibles dépenses applicables - L'absence de la tarification
Relation avec les partenaires		<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de créer un service ou de fournir des services de gestion - Possibilité de créer un service ou de fournir des services de gestion 	

Tableau n°24 : Les atouts, les contraintes et les inconvénients d'une politique tarifaire au sein des bibliothèques

Conclusion

La tarification des services est largement appliquée. Elle demeure une décision « logique » et acceptable, une décision politique à laquelle adhèrent de nombreux professionnels. Il se révèle en effet une connivence des idées entre les décideurs politiques et les professionnels. La bibliothèque est une structure qui coûte cher et, par conséquent, l'assurance de rentrées financières est fondamentale pour financer le fonctionnement. En effet, l'opportunité d'une politique tarifaire réside dans l'importance des rentrées financières qu'elles assurent par rapport aux coûts qu'elle engendrent. Dès lors, le principe même de la tarification n'a pas, réellement, été remis en cause. Seul la révision des tarifs peut ou a constitué un sujet de discussion. Cependant, ceci ne nie pas l'importance du rôle joué par le personnel des bibliothèques pour atténuer les

vertu de la loi du droit d'auteur.

conséquences d'une telle décision sur la fréquentation. Le rapport avec l'utilisateur constitue ainsi un élément fondamental à considérer au moment de l'évaluation de toute politique tarifaire.

En outre, par la segmentation des services et des usagers apparaît la conciliation entre la mission publique d'une bibliothèque, défendue par les professionnels et l'intérêt économique auquel s'attachent les responsables politiques, qu'ils masquent souvent par la responsabilisation des usagers envers les biens publics. La démocratisation culturelle visée par les BM est ainsi défendue par l'accès libre, par la différenciation des prix selon les âges et les catégories sociales et les dérogations appliquées.

La tarification permet d'assurer des rentrées financières aux autorités locales, non négligeables. D'ailleurs, c'est dans cet objectif qu'elle a été introduite et ne peut être supprimée. En revanche, elle ne peut bénéficier aux bibliothèques municipales que dans le cas d'une réaffectation directe ou indirecte des recettes.

Par ailleurs, une telle décision est souvent discutée comme une procédure entravant l'accès à la culture et mettant en cause la mission publique d'une BM. Cependant le choix tarifaire doit être pondéré non seulement par rapport à ses conséquences sur la relation qu'elle induit avec les lecteurs mais aussi par rapport aux coûts de fonctionnement comparés aux recettes réellement obtenues et par rapport aux risques de concurrence qu'elle peut engendrer avec d'autres services de substitution publics ou privés au sein de la ville.

Chapitre 4 : Aides extérieures : entre le public et le privé

Une mosaïque de sources financières illustre le paysage culturel français. En effet, de multiples modes de financement viennent s'ajouter au budget régulier voté par la mairie afin de soutenir le fonctionnement d'une BM. Cette dernière bénéficie d'aides provenant soit de divers paliers du gouvernement (le Ministère de la Culture et d'autres ministères) et des autres collectivités territoriales (régions et départements), soit du secteur privé (individus et/ou entreprises). Ces derniers nous invitent à parler des subventions, des mécénats ou du parrainage.

Dès lors, nous essayerons à travers ce chapitre d'exposer les différentes formes et sources d'aides dont les BM peuvent bénéficier en France, en premier lieu, les différentes formes de l'intervention de l'Etat et, en second lieu, celles du secteur privé. De plus, nous vérifierons sur le terrain comment les bibliothèques profitent de telles aides, dans quels objectifs et avec quelles contraintes et opportunités ?

1- Les subventions de l'Etat

Si les bibliothèques municipales relèvent de la compétence des collectivités territoriales,

l'Etat ne se désintéresse pas, pour autant, du développement de la lecture publique. En plus des subventions directes qu'il accorde pour le développement de la lecture, il encourage, à travers ses lois fiscales, les mécènes (individus ou entreprises) à soutenir la culture. Ceux-ci bénéficient d'avantages fiscaux en échange de leur générosité. Ils peuvent déduire de leur revenus imposables les dons qu'ils ont effectués, ce qui représente une aide indirecte mais non négligeable de la part de l'État.

Pour l'attribution de ses aides directes, l'Etat intervient à travers ses ministères et, en particulier, celui du Ministère de la Culture. Ce dernier distribue ses aides par l'intermédiaire soit du Centre National du Livre (CNL) soit par l'intermédiaire des Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC).

1.1- Les Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC)

Depuis 1977, le Ministère de la Culture est présent dans chaque région grâce aux directions régionales des affaires culturelles. Elles sont aujourd'hui, comme le décrit Guy Saez (1993), l'outil d'accompagnement de la décentralisation. Elles interviennent pour assurer un paysage culturel national plus équilibré, étant donné que les ressources culturelles sont inégalement réparties entre les villes ou les régions, en favorisant l'émergence de lieux de proximité et en suscitant des partenariats entre les institutions culturelles. Elles exercent une fonction de conseil et d'expertise auprès des partenaires culturels et des collectivités territoriales. Dans le domaine du livre et de la lecture, leurs missions sont de soutenir les opérations de promotion du livre (foires, expositions, salons) et la création littéraire (écrivains), encourager le développement de la lecture et lutter contre l'illettrisme. Les modalités de répartition des aides attribuées par les DRAC ont été fixées par décret. « Les crédits précédemment inscrits au budget de l'Etat au titre de construction, de l'équipement et du fonctionnement des bibliothèques municipales font l'objet d'un concours particulier au sein de la dotation générale de décentralisation. Ils sont répartis par le représentant de l'Etat, entre les communes dotées de bibliothèques municipales ou réalisant des travaux d'investissement au titre des compétences qui leur sont transférées en vertu de l'article 61 de la loi n° 83-663 du 22 juillet 1983. »¹⁰¹

Dès lors, les aides qu'apporte l'Etat à travers les DRAC, sont représentées par la dotation générale de décentralisation (DGD). Dans ce cadre, l'aide de l'Etat aux bibliothèques municipales prend la forme d'un concours particulier comportant trois parts distinctes :

La première part du concours particulier (plus de 118Mf en 2001) est une aide au fonctionnement. Les dépenses admissibles sont celles consacrées exclusivement au fonctionnement et à la gestion de la bibliothèque : les dépenses en achat de documents, en abonnement de périodiques, en frais de reliure, en frais de personnel de bibliothèque, en excluant les dépenses liées au fonctionnement matériel du bâtiment (entretien, téléphone, etc). Pour y avoir droit, les communes doivent atteindre un certain seuil de dépenses. Ces règles accablent les communes qui n'ont pas la possibilité d'augmenter leur budget de bibliothèque et qui ont néanmoins besoin des subventions de l'Etat.

¹⁰¹ Direction du Livre et de la Lecture.- Objectif lecture : bibliothèques et décentralisation.- Paris : Ministère de la Culture, 1989, P50

La deuxième part (plus de 218MF en 2001) est une aide apportée à l'investissement, pour financer des opérations déterminées :

- la construction d'une bibliothèque principale : seules sont prises en considération les opérations de construction portant sur des bâtiments de superficie supérieure à une surface minimale calculée en fonction du nombre d'habitants de la commune ;
- la construction d'annexes : les demandes sont retenues lorsque la surface de la bibliothèque centrale correspond à la norme ;
- pour l'agrandissement de bâtiment existant ;
- pour l'équipement matériel et mobilier en vue de l'informatisation du réseau et des services, d'aménagement des locaux pour améliorer les conditions de conservation des fonds.

En 2001 l'enveloppe budgétaire pour l'investissement des BM a permis de soutenir 300 opérations de construction et d'extension.¹⁰²

La troisième part, créée à titre temporaire par la loi du 13 juillet 1992, permet d'aider la construction et l'équipement de grandes bibliothèques, dénommées bibliothèques municipales à vocation régionale (BMVR), à hauteur de 40 % du coût subventionnable de l'opération (près de 64MF en 2001).

Les crédits du concours de la dotation générale de décentralisation consacrés aux bibliothèques représentent 941 millions de francs en 1999 (143,46 millions d'euros).¹⁰³ Ces crédits sont gérés par le Ministère de l'Intérieur et répartis par le préfet entre les communes. Les DRAC sont ainsi chargées de mettre en œuvre la politique culturelle définie par le gouvernement.

1.2- Le Centre National du Livre (CNL)

Au-delà du soutien traditionnel aux acteurs du livre (éditeurs et auteurs en difficulté), les compétences du CNL se sont étendues par décrets, en 1976, au soutien des acquisitions par les bibliothèques, aux actions de promotion de la lecture et à la traduction. Les crédits dont dispose le CNL en faveur des bibliothèques sont destinés à l'acquisition de livres et de revues, présentant des ouvrages de vente lente, publiés en français. L'achat de supports numériques ne peut être pris en compte que dans le cadre d'un ensemble thématique, complémentaire à l'achat de livres et dans une proportion limitée. Aussi, des crédits sont attribués pour certains projets d'animation étudiés par le Bureau de la Vie Littéraire au sein du CNL. La participation du CNL peut atteindre 50 % des crédits nécessaires à l'opération. En revanche, pour bénéficier de l'aide au développement de fonds thématiques, les demandes doivent correspondre aux priorités du CNL et la bibliothèque doit atteindre des seuils portant sur le personnel, le budget annuel d'achat de livres et de périodiques, les heures d'ouverture. Le projet présenté doit atteindre au minimum 1525€.¹⁰⁴

¹⁰² L. Santantonios.- La culture aura plus d'argent .- In : Livres hebdo, n°399, 27 octobre 2000, p81

¹⁰³ <http://www.culture.fr/culture/dll/dll98.htm>

Dès lors, l'Etat garde un rôle de soutien pour le développement de la lecture et de la culture. Il reste le garant de la démocratie et le créateur d'un paysage culturel national équilibré. C'est pourquoi « la perte du contrôle de l'Etat est souvent perçue comme le ferment nocif d'une rupture de la cohésion sociale et la fuite vers un relativisme culturel dangereux. »¹⁰⁵ En revanche, quels que soient les mérites des arguments utilisés en faveur d'un soutien public, la question n'est pas de savoir si les pouvoirs publics doivent ou ne doivent pas intervenir pour aider la culture. Cette intervention est un fait et il est intéressant d'en évaluer ses effets sur les bibliothèques. Il est fondamental de déterminer les inconvénients et les atouts de l'intervention de l'Etat. Représente-t-elle une charge de travail supplémentaire ? Ne réduit-elle pas la marge de manœuvre des bibliothécaires et de leurs tutelles ? Permet-t-elle d'atteindre ses objectifs ? Un ensemble des questions auxquelles nous cherchons des éléments de réponses à partir de notre terrain d'enquête.

2- Les aides du secteur privé

Selon Jacques Rigaud (1993), « quel que soit le rôle durable et décisif de l'Etat dans la conservation du patrimoine, la formation, la création et la diffusion culturelles et malgré le développement récent des initiatives culturelles des collectivités territoriales, la vie de la culture ne saurait dépendre à l'excès des fonds publics. » Aussi, comme le rappelle Eve Chiapello (1998), la subvention ne doit plus être une assurance accordée indéfiniment. Le soutien de la culture n'est pas uniquement l'affaire de l'Etat, le domaine culturel ne doit pas se limiter aux aides de l'Etat et des autres collectivités territoriales. Dès le début de son mandat en 1981, J. Lang, Ministre de la Culture, a mené campagne en faveur d'une participation plus ample des entreprises à la vie culturelle. Cette campagne est actualisée par un nouveau dispositif. Il s'agit de la Loi du 1er août 2003, relative au mécénat, aux associations et aux fondations, qui permet désormais d'encourager plus systématiquement les initiatives privées, qu'il s'agisse de celles des entreprises ou de celles de chacun des citoyens. Cette loi permet l'extension des réductions d'impôt pour les dons affectés aux œuvres et organismes d'intérêt général. La réduction peut atteindre jusqu'à 90 % des versements effectués par une entreprise en faveur de l'achat par l'Etat d'œuvres du patrimoine.

Cependant, les sources de financement ne se limitent pas aux entreprises. D'autres potentialités sont à utiliser tels que le public, les associations ou les fondations des entreprises. L'avenir est certainement, comme le confirme Jacques Rigaud (1993), à une « politique multipolaire. » Il est clair que la vitalité de la culture dépend largement de la conjonction des efforts et de l'entrecroisement des financements entre le secteur public, le secteur commercial et le mécénat d'entreprise.

Les modes de soutien de la culture par le secteur privé recouvrent deux formes : soit le mécénat, soit le parrainage (sponsoring).

¹⁰⁴ Cité in <http://centrenationaldulivre.fr/aides/aide13.htm>

¹⁰⁵ Guy Saez .- Vers la fin de l'Etat culturel ? .- In : Revue française d'administration publique, n°65, 1993, p69

2.1- Le mécénat

L'arrêt du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière définit le mécénat comme étant un soutien matériel apporté à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. L'acte de mécénat implique qu'il n'y ait aucune obligation à la charge du bénéficiaire en contrepartie du don qu'il reçoit. L'acte de mécénat peut être effectué soit par des personnes physiques réagissant à titre individuel, soit par des associations ou des entreprises. Comme le décrit J. Rigaud (1993), le mécénat est, d'une certaine façon, une manière de « désadministrer » la culture.

2.1.1- LES PERSONNES PHYSIQUES RÉAGISSANT À TITRE INDIVIDUEL

Leurs actes se traduisent par des donations, legs, contributions personnelles, et il ne serait question de verser des sommes pour leur usage personnel, pour exiger tel ou tel type de document ou tel emplacement dans le fonds de la bibliothèque. La politique documentaire et l'organisation interne de la bibliothèque sont ainsi la règle à respecter. Citons l'exemple de la BU de Laval au Québec qui, pour contourner l'escalade continue des coûts d'abonnements et les compressions budgétaires qui ont entraîné un recul sensible des collections de périodiques, s'est adressée aux membres et aux non-membres de la communauté universitaire pour la participation à l'achat des périodiques, soit en donnant leurs copies personnelles d'un périodique courant pendant une période minimale de trois ans, soit en faisant un don en espèce destiné à financer l'abonnement d'un périodique pour une période minimale de trois ans. En effet, à l'université Laval, entre 1995 et 1998, le nombre d'abonnements a diminué de plus de 1400 titres. De plus, au cours de l'année 1998-1999, près de 1500 abonnements additionnels ont été annulés. Cependant, tout périodique offert en don ou financé par un don en espèces doit correspondre à un besoin de l'enseignement ou de la recherche, selon les normes et les orientations du développement des collections. Aussi, l'acceptation d'un don n'engage pas la bibliothèque à continuer à s'abonner à ce périodique à la fin de son parrainage. De plus, elle garde le droit d'annuler tout parrainage si ces règles ne sont pas respectées. Le donateur est responsable du paiement auprès de l'éditeur ou du fournisseur et de toute autre démarche concernant cet abonnement. Il assure l'augmentation de l'abonnement au cours de la période de parrainage et il cède son droit de propriété sur le périodique qu'il a offert. Un reçu pour usage fiscal lui sera émis. Par ailleurs, certains éditeurs spécifient pour certains titres l'interdiction d'offrir en don un périodique acheté par abonnement personnel. C'est à la bibliothèque, donc, de vérifier et de mettre à jour sa liste des titres interdits et d'assurer la continuité de l'abonnement si les éditeurs ont introduit cette exclusion au cours de la période de parrainage. De plus, si la bibliothèque accepte le parrainage d'un titre essentiel de sa collection, elle doit s'assurer qu'à la fin du parrainage, elle pourra maintenir cet abonnement¹⁰⁶.

106

Gabriel Cote .- Le Parrainage d'abonnement à la rescousse de la bibliothèque .-

<http://www.ulaval.ca/Au.fil.des.evenements/1999/03.25/biblio.html> consulté le 22/11/02

2.1.2- LES ASSOCIATIONS ET LES FONDATIONS D'ENTREPRISES

Celles-ci peuvent regrouper soit une seule entreprise, soit un ensemble d'entreprises. En plus des aides qu'elles assurent elles-mêmes, certaines jouent le rôle d'intermédiaire entre les mécènes et les bénéficiaires telle que l'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial (ADMICAL).

2.1.3- LES MÉCÉNATS D'ENTREPRISES

Le mécénat d'entreprise est né à la fin des années 70 dans un contexte marqué par l'indifférence des milieux patronaux, l'hostilité des milieux culturels et la méfiance des pouvoirs publics. Il a été considéré comme un prétexte au désengagement de l'Etat qui veut se décharger sur les entreprises d'une mission qu'il a été incapable de mener à bien. De nos jours, certaines opinions ont changé. Les entreprises privées ont découvert que la culture pouvait constituer un excellent investissement. Dès lors, le mécénat s'est développé dans divers secteurs et fait ainsi partie du paysage culturel français. Dans le domaine de la culture, il y a ainsi 1200 entreprises actives en 2000 contre 1000 en 1996, 2800 actions contre 2650 en 1996 pour un budget global de 198 millions d'euros¹⁰⁷. Le mécénat d'entreprise constitue, ainsi, une source de financement et de soutien aux institutions culturelles nationales. Certes il ne pourra être mis en parallèle ni avec les flux commerciaux, ni avec l'effort public qui en matière de patrimoine, de formation et de la culture correspond à la fois à une tradition séculaire et à une mission de service public. Cependant, il garde un rôle décisif de déclenchement ou de complément¹⁰⁸. Aussi, il peut être un facteur de diversification des financements, donc d'indépendance, de pluralisme et de dynamisme.

Par ailleurs, en faveur de la lecture, les mécénats des entreprises restent très rares, encore plus envers les bibliothèques et, en particulier, les bibliothèques municipales. La concentration des mécènes (entreprises) dans le milieu culturel s'implante dans d'autres champs tels que la musique, la danse, le théâtre, les musées, etc. Nous essayerons, à travers l'analyse de nos entretiens, d'identifier les raisons. Nous pouvons déjà avancer que le mécénat des entreprises envers les bibliothèques n'existe pas, sauf si certaines entreprises le font sans le déclarer. En effet, suite à un entretien téléphonique avec la responsable culturelle d'ADMICAL, les bibliothèques ne représentent pas un champ parmi leur champ d'intervention.

Les rares exemples en France en faveur de la lecture et des bibliothèques concernent les fondations des entreprises. Il s'agit d'abord, de la fondation Banques CIC pour le livre qui, depuis six ans, a engagé un partenariat avec les BU, qui s'est concrétisé par de nombreuses opérations : achat de livres, d'ordinateurs, etc., pour une contribution de 6 millions de francs. En 1995, elle avait publié une collection de six volumes 'Patrimoine des bibliothèques de France' qui dévoilait le patrimoine de 380 bibliothèques.

¹⁰⁷ <http://www.admical.org>

¹⁰⁸ Rigaud Jacques.- Le mécénat ou comment désadministrer la culture . – In : revue française d'administration publique, n° 65, 1993, p112

Dans ce même esprit, elle accompagne la DLL dans un projet de numérisation d'un fonds d'enluminures du Moyen Age datant du 6ème au 15ème siècle, issu des bibliothèques de France [La fondation Banques CIC, 2002]. Ensuite, la fondation du Crédit Mutuel pour la lecture soutient et initie des actions nationales ou régionales incitant tous les publics à la lecture tel que son programme pédagogique « Lire la ville » qui s'adresse chaque année à plus de 200000 élèves, de la maternelle au lycée. Et enfin, la fondation Hachette qui consacre plus de neuf millions de francs en faveur du rayonnement de la culture française dans le monde.

2.2- Le parrainage (sponsoring)

Le parrainage est assimilable à une opération publicitaire pour l'entreprise. Cette dernière effectue un versement, remet un bien en nature ou fournit une prestation à un établissement culturel, moyennant une contrepartie. Cette dernière peut prendre plusieurs formes, soit des prestations diverses en retour à l'entreprise (places réservées à son personnel ou à ses clients pour un concert ou une pièce de théâtre), soit une publicité pour des produits ou simplement le nom de l'entreprise sur un catalogue, sur un programme ou sur une affiche.

Il s'agit, dès lors, d'un échange de nature commerciale. Le véritable intérêt du sponsor ne réside donc pas dans la promotion culturelle mais dans l'amélioration de son image, ce qui lui permet d'exporter ses produits, d'attirer des clients, etc. Il poursuit des objectifs précis et très ciblés. Le sponsoring signifie, de ce fait, selon l'expression de Chôbei Nemoto (1993), « vendre avec de la culture et tirer profit de la culture ». Il s'agit d'un soutien conditionné par les besoins publicitaires de l'entreprise. C'est pourquoi, il a suscité des critiques de la part de l'opinion publique qui réclame un soutien plus sain à la culture.

Le sponsoring s'accompagne d'une publicité agressive et non discrète. Il est fondé sur une relation contractuelle entre les entreprises et les établissements bénéficiaires. En effet, il implique une relation contractuelle explicite : le sponsor paie et le bénéficiaire doit diffuser son nom selon la forme explicitée dans le contrat. Ces formes de financement, comme le rappellent de nombreux auteurs, exige, dès lors, des réflexions approfondies. A travers la littérature, il apparaît que les bibliothèques sont réellement les dernières à bénéficier de ces aides.

3- Aides extérieures : Révélations du terrain

Nous avons demandé à nos enquêtés de signaler s'ils ont bénéficié d'aides financières et de préciser leurs origines. D'après les réponses obtenues par l'enquête par questionnaire, seules 5,5% des bibliothèques n'ont pas bénéficié d'une aide extérieure.

Tableau n° 25 : Le recours des bibliothèques à des aides extérieures publiques ou privées

	Nb. cit.	Fréq.
Oui	137	94,5%
Non	8	5,5%
TOTAL OBS.	145	100%

La provenance de ces dernières provient, pour 77,2% des bibliothèques enquêtées, de l'État, représentée essentiellement par la dotation générale de décentralisation (DGD), pour 69,7 % du CNL et pour 49% des collectivités locales. Aussi, il est à signaler que le recours au privé représente en pratique 15,2%¹⁰⁹ des bibliothèques enquêtées.

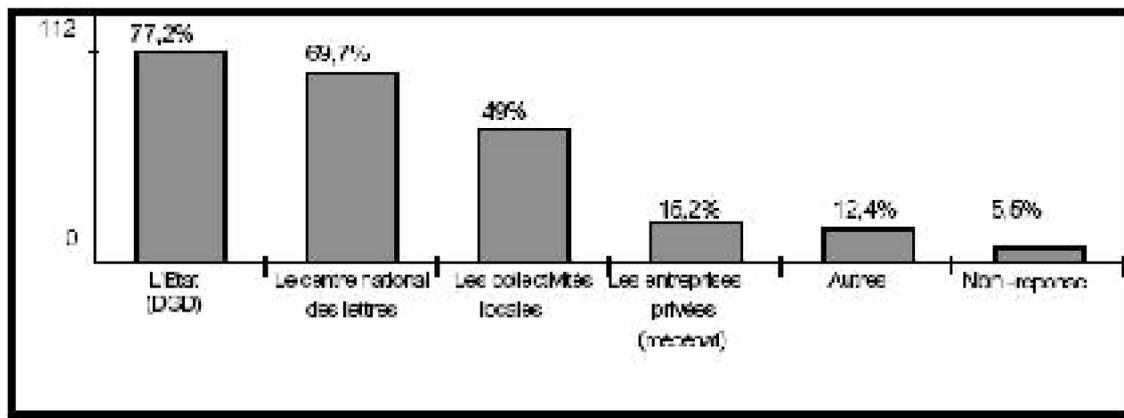


Figure n°16 : les sources d'aides reçues par les bibliothèques

3.1- Les formes de l'intervention publique

L'Etat, en particulier, le Ministère de la Culture reste le principal partenaire des bibliothèques municipales. Les subventions obtenues proviennent généralement du CNL ou de la DRAC mais encore d'autres ministères tels que le Ministère de l'Education Nationale et le Ministère de le Jeunesse et des Sports qui, généralement, interviennent sur des actions précises.

L'Etat intervient pour la formation, l'informatisation, la création des postes, la construction et l'extension des bibliothèques, pour des projets d'animations, pour des acquisitions, pour la restauration et la numérisation du fonds du patrimoine, pour le renforcement et l'étude sur les réseaux. Il aide ainsi à la naissance et à l'amélioration des services d'information.

En second lieu, les subventions proviennent de la région, du département, des syndicats de l'agglomération, etc. Elles ne sont pas constantes mais attribuées en fonction des projets et des activités. Elles se manifestent particulièrement pour des projets de restauration, d'acquisition et de numérisation des documents patrimoniaux. L'intervention de la région ou du département reste fondamentale. En croisant leurs subventions avec celle de l'Etat, elles atteignent 50 ou 60% des dépenses d'investissement pour certaines bibliothèques interviewées.

¹⁰⁹ Le regroupement de ces pourcentages dépasse les 100% étant donné qu'une bibliothèque peut avoir plusieurs sources d'aides. Elle peut bénéficier d'une subvention de la DRAC et du CNL au même temps, etc.

D'autres organismes publics interviennent aussi, telle que la CAFAL notamment pour les formations sociales. Enfin, pour les projets d'envergure tel que le projet de construction d'une BMVR, interviennent les fonds européens.

En outre, malgré l'évolution rapide des supports d'information et des besoins, les subventions accordées par l'État stagnent, diminuent et restent insuffisantes par rapport aux besoins. Comme le confirment de nombreux interlocuteurs aussi bien politiques que professionnels, leur charge reste lourde et l'aide de l'Etat ne dépasse pas « le coup de pouce » et donc rien ne peut être réalisé si l'attention et la volonté des politiques locaux n'existe pas.

« L'aide de l'État se réduit comme une peau de chagrin. » A92 ; « La DGD qui n'augmente pas » V94 « Il y a une somme X qui n'a pas changé depuis 15 ans, elle ne représente plus rien. » A74 ; « Sur un budget de 10 millions, les subventions de l'État représentent 250 à 300 milles francs. » [V59]

En effet, il est à signaler que le budget même du ministère de la culture était de 0,97 % du budget général de l'Etat en 1999 et il est resté stagnant en 2000 pour atteindre 1% en 2002¹¹⁰. L'Etat est donc loin de fournir des moyens substantiels. Cependant, il garde encore un poids important, voire indispensable, à travers spécifiquement ces aides. D'où l'inquiétude notable de certains responsables quant à sa diminution. Cela les amène aussi à se questionner sur les formes et sur la durée de l'engagement de l'État dans le futur et sur la viabilité de la décentralisation dans le domaine de la culture.

3.2- Les BM et le secteur privé : intérêt et réticence

Le recours au privé reste rare. Il ne fait pas partie des coutumes des bibliothèques enquêtées. Il prend particulièrement la forme de dons de livres. Le parrainage commence à peine à rentrer dans les mœurs dans certaines villes. Il s'emploie dans le cas de manifestations culturelles spécifiques ou de grands projets. L'Etat et en particulier le Ministère de la Culture, reste, donc, le principal partenaire des bibliothèques municipales. Certains élus ont manifesté un refus total pour toute aide ou intervention venant du secteur privé, pouvant soutenir leurs actions ou activités. En revanche, d'autres élus ont exprimé un intérêt particulier pour le recours au privé et se sont personnellement investis afin d'encourager les entreprises résidentes dans la ville à soutenir la lecture publique. Dans ce cas, si les aides privées, mécénat ou parrainage restent rares, c'est parce que les entreprises ne s'intéressent pas à ce domaine et n'y voient pas d'intérêt. Leurs interventions se manifestent, particulièrement, dans le cas de manifestations culturelles spécifiques tel que les festivals à ampleur internationale de certaines villes.

« Dans ce mandat là, on a pensé à des contributions du privé envers l'action publique. Ça fait partie des choses qu'on doit travailler davantage. Ce n'était pas dans les mœurs. Il faut convaincre les entreprises à se tourner vers la collectivité publique et ça ne va pas de soi. » M93 « Je serais pour toute opération de sponsoring mais je n'y crois pas pour une ville de province car il n'y aura pas de retour... Les mécènes ou les sponsors veulent attacher leurs noms à quelque chose de prestigieux... On n'a jamais eu un mécène qui a dit qu'il a envie de nous

¹¹⁰ http://www.culture.fr/culture/dep/mini_chiffres/fr/depens.htm

donner de l'argent pour la bibliothèque...d'ailleurs c'est la raison pour ne pas développer une telle procédure. » [M93, B18, V78]

Les opérations de parrainage commencent timidement à apparaître et ce, particulièrement dans les villes dont le nombre de la population dépasse largement les 50 000 habitants. En effet, l'étendue, la place et le rayonnement de la ville dans le département ou dans la région a représenté, selon les explications apportées, un critère encourageant l'investissement des entreprises privées.

Par ailleurs, les bibliothécaires, de leur côté, sont tentés mais cependant restent méfiants. Ils semblaient, encore aujourd'hui, réservés à l'égard du mécénat en provenance des entreprises ou de toute opération de parrainage. Leur acceptation se limite aux dons d'ouvrages et au parrainage des actions qui s'effectuent par des associations à but non lucratif. D'ailleurs, les exemples cités sont rares et relèvent des relations et des intérêts personnels.

« Dans ma carrière j'ai connu deux mécénats : le premier pour faire une reliure originale, c'était le fils du maire adjoint qui travaillait dans une entreprise de la ville et le deuxième pour l'achat d'un livre d'or qui coûtait 800 milles francs. Une personne a donné 150 milles francs pour l'acheter car un an plus tôt on avait fait un expo sur son frère et c'était un moyen de reconnaissance. » V78 « Une fois on a reçu une aide d'un sénateur, ancien maire mais rien d'autre. » V94

Les aspects idéologiques et culturels ont eu un rôle déterminant dans la réticence, aussi bien des bibliothécaires que des responsables politiques, à s'adresser au secteur privé (entreprises ou individus), pour financer certains projets au sein des bibliothèques. Le service public doit être assuré par de l'argent public. Seul l'Etat a le devoir d'aider le développement culturel parce qu'il est partiel. Le fondement de la participation de l'Etat ou des collectivités est sans doute le service public. Cependant, toute aide privée ne peut être neutre et ne peut avoir réellement un tel fondement. Ils ne croient pas à une intervention financière privée qui ne requiert pas une contrepartie de la part de la bibliothèque. La crainte de lier la bibliothèque à une marque, à une entreprise privée, laisse le personnel aussi bien que sa tutelle hésitant face à un tel recours. La relation contractuelle associée au parrainage missionne la bibliothèque, qui doit alors diffuser le nom du parrain au sein de la bibliothèque. Le soutien est en effet conditionné par des besoins publicitaires ayant pour objectif l'amélioration de l'image du parrain et cette mission est rejetée par la majorité des responsables politiques et professionnels. L'idée d'afficher le logo d'une entreprise privée dans l'enceinte d'une bibliothèque publique n'est pas encore admise. Dès lors, l'idée d'une administration publique « pure et dure » régissant, la plupart du temps leur mentalité, les dissuade d'initier de tel recours.

Aussi, l'inexpérimentation et des craintes d'ordre culturel les découragent à accepter une intervention privée. Ils redoutent une intervention ou une influence sur leurs programmes ou projets.

« Je n'ai jamais fait de démarches pour obtenir des aides privées, d'une personne physique ou morale...On n'a pas cette culture là de tout... on n'a pas encore l'habitude, contrairement aux bibliothèques anglophones. » B34, A92

Vient s'ajouter la crainte de voir l'Etat et les collectivités réduire leurs subventions en prenant argument de l'aide apportée par le mécénat.

Pour ces différentes raisons, les tentatives restent, ainsi, timides. Les exemples, évoqués par nos enquêtés ayant fait appel à des entreprises pour parrainer certaines actions, se résument par les cas suivants : le premier responsable de bibliothèque a fait parrainer ses animations littéraires par une société qui fabrique des stylos de luxe. Il offre un stylo de luxe pour tout auteur intervenant. Le deuxième est parrainé par des imprimeries braille pour sa section « Braille ». Le troisième a eu recours à un marchand de tissu pour décorer un meuble de la bibliothèque. Mais sa demande a été rejetée par la tutelle de la bibliothèque. En effet, l'accord des décideurs politiques pour le développement d'un tel recours demeure indispensable.

« Une telle décision revient plus aux décideurs...je m'adresse à des entreprises pour me sponsoriser et, en contre partie, je fais de la publicité, ça je ne peux pas le décider seul ; il faut l'autorisation de ma hiérarchie et en plus il faut que je trouve la société qui soit intéressée. Et même si je trouve, je ne sais pas si ça ne va pas bloquer au niveau de la mairie. »

3.3- Les aides extérieures : opportunité ou contrainte

3.3.1- OPPORTUNITÉ

Les aides extérieures et, en particulier, les aides de l'Etat et des collectivités territoriales sont pour beaucoup d'une importance cruciale. De nombreux projets ne peuvent être réalisés sans l'obtention de ces aides. « Quand il y a arrêt des subventions il y a arrêt des achats. » En effet, elles permettent de prévoir et de réaliser des projets de plus grande envergure, tels que les projets de ré-informatisation, les projets de restauration et de numérisation des fonds patrimoniaux qui sont restés, pour plusieurs bibliothèques, en attente et ont été soumis à l'espoir des subventions. Certaines bibliothèques ont pu obtenir jusqu'à 50% de la dépense.[B18]

« Certaines demandes ont été refusées faute de moyens de la mairie et l'incertitude d'avoir des subventions...Pour des fonds patrimoniaux importants, pour lesquels on voulait commencer la numérisation, le secrétaire général a dit que ça coûtait trop cher et au niveau des subventions, on ne savait pas si on pouvait avoir des aides de la DRAC ou pas. Donc le projet a été retardé. » R42

De même, elles soutiennent les projets d'amélioration à la construction et à l'équipement des bâtiments existants (augmentation de la superficie, du nombre de postes informatiques). Elles contribuent à l'enrichissement des collections et au renforcement des fonds thématiques (création d'un fonds spécifique, livres en gros caractères, etc.) Également, elles reconforment certaines actions telles que la réalisation de certaines manifestations culturelles, le lancement d'activités nouvelles et l'étendue de l'offre en dehors de la bibliothèque (auprès des personnes âgées, des hôpitaux, des crèches, etc.).

« Il y a 3 ou 4 ans, on a eu des subventions du CNL pour la petite enfance, de l'ordre de 35 milles francs ; donc on a dépensé 70 000 francs en livres pour les petits. Ça nous a permis de développer le dépôt de livres dans les crèches, les garderies, etc. » V59

Dès lors, il est vrai que les aides extérieures sont loin de remplacer les moyens accordés par les tutelles. Mais, elles représentent, d'une part, une source importante d'aide à la

création, au développement et à la survie. Il est, ainsi, assez important de réussir la course aux subventions et aux aides.

« C'est compliqué mais ça a le mérite d'exister...elles conditionnent le niveau d'activités. » V 78

D'autres part, elles constituent une source des recettes aidant les bibliothèques à dépasser les limites budgétaires de leurs tutelles.

« Elles nous ont permis d'acquérir des documents anciens, de réaliser un certain nombre de services. Je trouve qu'elles nous permettent des choses qu'on n'aurait pas pu se permettre autrement. C'est de l'argent qui rentre. Le petit risque c'est qu'on définisse la politique de la bibliothèque en fonction des subventions qui vont être reçues. » T10 « Dans notre cas, on compte beaucoup sur les actes solidaires, de l'Etat, de la région, vu les moyens dont dispose la Ville. » V69

Toutefois, le recours aux subventions pour certaines bibliothèques n'a pas eu pour objectif de combler des lacunes budgétaires mais plutôt de permettre la création et le soutien de nouveaux services et l'élaboration de nouveaux projets.

« Je fais la demande pour appuyer un projet qui a été décidé par l'équipe de la bibliothèque pour une raison de bon fonctionnement et d'amélioration de service public. » [V59, V69]

Dès lors, la nature de l'offre et la qualité des services se retrouvent ainsi améliorés. L'obtention des aides ont permis un enrichissement des fonds, une diversité thématique, une consultation des catalogues et des documents à distance vu le soutien apporté aux différents projets d'informatisation, de numérisation, et autres et, par conséquent, une meilleure satisfactions des usagers.

En outre, elles représentent, pour les bibliothécaires, d'une part, un moment d'évaluation. Les périodes de préparation des dossiers, pour toute éventuelle demande d'aide, offrent l'opportunité de mieux connaître son fonds et de se rendre compte de ses lacunes.

« C'est un travail colossal mais rien que remplir les dossiers nous permet d'éclaircir les idées. Ça nous oblige à dire : On va faire ça avec qui, etc. Ceci peut se faire indépendamment mais il ne faut pas tout à fait nier que c'est un boulot considérable et on n'a pas trop le temps. » V69

D'autre part, ces aides offrent l'occasion de découvrir d'autres partenaires «subventionneurs». Dès lors, elles permettent implicitement un enrichissement professionnel et relationnel et une meilleure connaissance de l'environnement de la bibliothèque.

De plus, elles constituent un outil de négociation au moment de l'élaboration du budget. Les aides extérieures représentent des prévisions de recettes, incitant les décideurs politiques à continuer leur engagement envers la lecture publique. Il est politiquement important, comme l'indiquent les responsables des bibliothèques, de savoir que leurs établissements ne sont pas uniquement un centre de coût mais aussi un centre de profit.

« Pour le maire, afin de continuer à développer les services et la lecture publique il faut vraiment trouver des partenariats financiers, Etat, etc. Donc on est

réellement à la recherche de ces subventions à chaque fois qu'on entend parler d'un nouveau dispositif, on commence à préparer des projets qui correspondent à ces dispositifs. On me propose quelque chose, je dis oui. » T10

Par ailleurs, l'acceptation de toute intervention extérieure ne peut être conditionnée que par son opportunité à faire avancer les choses. Elle doit permettre de travailler dans de bonnes conditions et de ne pas limiter la liberté de choix et de fonctionnement du personnel.

« Toute intervention extérieure, soit-elle privée ou publique, est bien, dans la mesure où elle n'influe pas sur mes choix et mes décisions, dans ma stratégie et mes orientations. » A92

Les résultats de notre questionnaire, nous a permis de constater que, pour 59,1% des bibliothèques, les subventions n'ont pas eu d'influence dans la prise de décision.

Tableau n°26 : L'influence des subventions sur la prise de décision, au sein des bibliothèques bénéficiaires.

	Nb. cit.	Fréq.
Non	81	59,1%
Oui	43	31,4%
Non-réponse	13	9,5%
TOTAL OBS.	137	100%

3.3.2- CONTRAINTE

En revanche, « la possibilité d'une aide peut représenter une opportunité qui crée une contrainte ». En effet, la diversité des sources de financement représente des avantages et des inconvénients aussi bien sur le fonctionnement que sur la nature de l'offre. Déjà, chaque source exige des démarches décrites comme assez longues et lourdes, demandant du temps et de l'énergie ainsi que des compétences différentes ; présentées auparavant par Guy Saez (1993) comme une vraie course d'obstacles et par Timothy Mason (1986) comme une tâche de longue haleine, souvent frustrante. Elle entraîne, par conséquent, un accroissement de leur charge de travail. La motivation et la volonté du personnel sont ici fondamentales. Les démarches à effectuer afin d'obtenir l'aide attribué par le CNL étaient le plus souvent citées et critiquées. L'ensemble d'ouvrages doit faire l'objet d'un descriptif précis (listes de titres, éditeurs, collections, coûts estimés, nombre d'ouvrages prévus). En plus de la préparation du dossier et de l'envoi des listes des acquisitions prévues, les responsables de bibliothèques sont appelés à envoyer, par la suite, toutes les factures des achats effectués. Ce qui implique un travail laborieux en amont et en aval.

« Par rapport aux subventions CNL, je trouve que c'est très bourrant, il nous demande énormément de choses, il faut leur envoyer des listes perspectives des livres qu'on pense acheter c'est déjà difficile il faut travailler au moins 6 mois en amont pour préparer tout ça et remplir tout un dossier et notamment garder toutes les factures. Ce qui implique qu'il faut regrouper ces achats sur la même facture, ça demande vraiment un suivi, des fois c'est décourageant. » V94

En outre, la préparation d'un dossier de demande de subvention, pour l'enrichissement

des fonds ou encore pour l'élaboration d'autres activités telles que les animations, suppose une politique documentaire claire et bien définie, sur laquelle se fonde toute demande. Cependant, certains responsables, précisément pour les subventions du CNL, constituent leurs demandes documentaires en rapprochant leurs besoins de priorités et des attentes fixées par l'organisme payeur. Ils essaient souvent de respecter les conditions exigées. Par conséquent, ils se retrouvent engagés dans des projets d'acquisitions ne correspondant pas nécessairement à leurs politiques documentaires.

« C'est vrai que les critères pour lesquels on le fait correspondent souvent aux critères de la DRAC et pour le CNL on se coule dans le moule de leurs priorités. » V59 « La subvention ne vient pas à l'appui d'un projet, on fait un projet pour se couler dans la subvention, on arrive parfois à des choses qui sont complètement déconnectées du reste des orientations et des objectifs de la bibliothèque et c'est très dommage. » P95

La participation du CNL au financement de fonds thématiques vise à soutenir l'acquisition de publications françaises de vente lente. Elles couvrent prioritairement le domaine des arts, de la poésie, de la littérature française et étrangère traduite, etc. Des domaines qui ne correspondent pas nécessairement, selon les responsables des bibliothèques, aux besoins de leurs usagers. Les bibliothèques cherchent à développer un secteur très demandé par leurs usagers, en particulier pour les documents multimédias et Internet. Les priorités du CNL ne correspondent pas souvent aux leurs. Ce dernier continue à promouvoir l'acquisition des livres et il ne développe pas de subventions qui visent les nouveaux supports. « Il ne s'adapte pas aux besoins réels de la société...Il soutient plus l'édition que la lecture. » [A61]

De plus, l'aide du CNL est attribuée sous forme de crédits d'achats de livres et de revues, en fonction de critères de recevabilité des demandes qui portent sur l'effort propre des collectivités (personnel qualifié, budget annuel d'acquisition de livres et de revues). Ces critères sont jugés très sévères par la majorité des interviewés. La bibliothèque doit, en effet, satisfaire à des critères portant sur le coût des travaux d'aménagement ou de construction (minimum 9200€), le personnel qualifié, le budget annuel d'achat de livres et de périodiques (2€/habitant), les heures d'ouverture (10h/semaine), etc. Ces seuils prédéfinis par l'État obligent certaines mairies à dépenser plus pour pouvoir atteindre ce seuil. C'est pourquoi elles ne voient pas l'utilité d'une aide qui exige des dépenses supplémentaires qu'elles ne peuvent supporter, une aide qui les laisser subir un contrôle assez lourd et une dépendance aux bailleurs de fonds. La liberté des choix et de fonctionnement recherchée par les professionnels se retrouve ainsi contrariée.

Davantage, l'attribution des aides est accordée en fonction des dépenses déjà engagées par la mairie envers sa bibliothèque. Dès lors, « dans le cas où la ville n'a pas beaucoup de moyens, elle ne peut pas espérer grand chose. »

« L'obtention de toute aide exige un certain pourcentage de dépense de la part des mairies. Vous ne pouvez pas recevoir les subventions avant que vous même, en tant que ville, vous n'ayez versé quelque chose. » P95

En effet, les sommes prévues des subventions du CNL sont attribuées par avance par les mairies au cours de l'attribution du budget annuel. Cependant, si la bibliothèque n'obtient pas la subvention, les villes payent à 100%. C'est pourquoi, elles manifestent un intérêt

mais aussi une méfiance. Elles déclarent devoir être très rigoureuses au niveau de la gestion envers ces subventions afin de s'assurer de pouvoir compter sur une attribution ou pas.

C'est pourquoi, ils ont manifesté une réticence envers les aides du CNL, excepté pour son intervention consistant à accompagner les projets de création ou d'extension de bibliothèque, jugée primordiale pour démarrer la constitution des nouveaux fonds.

« Pour les subventions du CNL sur des fonds thématiques, on s'est aperçu que les critères de sélections sont très sévères... ça nous demande énormément de travail et ne répond plus finalement aux besoins des BM. Le CNL a pour objectif de promouvoir des livres à rotation lente, qui ne sont pas demandés par nos usagers. Pour avoir une subvention de 30 milles francs, vous devez vous engager à dépenser le double pour avoir droit à cette subvention donc non seulement ça nous faisait dépenser dans des livres trop pointus qui dormaient sur les rayonnages, notamment dans les bibliothèques de quartier, mais aussi, il faut accorder un budget supplémentaire. Donc on a abandonné les subventions CNL. » V94 « J'ai bénéficié des subventions du CNL pendant 3 ans et puis ça devient tellement draconien et les conditions restrictives, je n'en ai pas demandé, dernièrement. » P95

De plus, le besoin de créer d'autres formes d'intervention, englobant des secteurs ne faisant pas, actuellement, l'objet d'une aide particulière, se révèle nécessaire. En effet, les incitations financières ne peuvent être utiles et efficaces que lorsqu'elles rencontrent réellement l'intérêt de la bibliothèque, à savoir de sa tutelle et de son public.

« Je pense qu'il faut réfléchir sur des subventionnements qui soient plutôt liés à des projets de développement de bibliothèque dans le cadre de la politique d'acquisition en fonction du public. Les aides du CNL peuvent être accentuées sur des projets qui ont une structure et non pas en fonction de tel type de document à soutenir. Il soutient l'édition par rapport à cet intermédiaire. » B34 « Les limites des subventions, c'est que des fois il y a des secteurs qui me semblaient importants mais qui ne font pas l'objet d'une aide en particulier de l'Etat ou d'autres organismes. » V59 « On a des charges de centralité qui ne sont pas considérées ni par l'Etat ni par les autres collectivités. 30% du public inscrit n'habite pas dans la ville en plus de tous ceux qui utilisent les services et qui ne sont pas abonnés... Il n'y a aucun moyen d'agir là dessus. Il n'y a que le législateur qui peut faire quelque chose, étendant la compétence des autres collectivités, soit par une loi sur les bibliothèques qui indique que des ressources doivent lui être attribuées. » P86

En revanche, selon Christiane Pollin (responsable du bureau de la diffusion du livre en bibliothèque au CNL), avec qui nous avons pu nous entretenir sur la politique du CNL, la lourdeur de la démarche est mythique. Elle explique : « ce qui demande du temps et de la compétence dans un dossier, c'est le travail en amont sur les acquisitions, c'est-à-dire une réflexion sur la politique documentaire de l'établissement, un plan de développement des collections et une bonne connaissance de la production éditoriale. Autrement dit, tout ce qui fait la spécificité du métier mais qui est systématiquement relégué en dernier quand le temps manque... d'où un fort sentiment de culpabilité de la part des bibliothécaires qui invoquent de mauvaises raisons pour ne pas faire appel à nos aides. De plus, il y a en

effet des bibliothèques qui n'éprouvent pas le besoin de s'adresser au CNL parce qu'elles ont des budgets d'acquisition suffisants. Certaines, de plus en plus nombreuses dans les villes moyennes, ont même des difficultés à dépenser leur propre budget, suffisant ou non au regard des besoins, en raison du manque de personnel qualifié pour effectuer les acquisitions et leur traitement scientifique ! C'est un vrai problème, qui est d'ailleurs souvent derrière les prétextes avancés pour ne pas faire de dossier CNL. »

De ce fait, le manque de personnel qualifié en effectif suffisant et l'absence d'une politique documentaire formalisée permettant l'élaboration d'une demande cohérente constituent les facteurs fondamentaux, empêchant le recours aux subventions du CNL par les bibliothèques et aux aides extérieures d'une façon générale. En effet, de par les missions exigeantes du CNL, les subventions, comme le signale Christiane Pollin s'adressent en priorité aux bibliothèques qui ont des politiques documentaires ambitieuses et professionnalisées, quelle que soit la taille de la commune.

3.4- La gestion des aides extérieures

Les BM comme toute autre personne morale de droit public sont soumises aux principes de la comptabilité publique et, notamment, à la règle de la non-affectation des recettes. De ce fait, les subventions sont administrées par la mairie sauf pour celles du Centre National du Livre. Certains responsables de bibliothèques ont signalé qu'effectivement les subventions sont toutes gérées par la mairie mais dont l'attribution du budget tient compte. Cependant, nombreuses sont les bibliothécaires qui signalent que l'argent rentre dans la caisse de la mairie et ne s'ajoute pas à leurs budgets.

« Elles seront versées directement sur le budget de la commune et elles n'apparaîtront pas sur nos recettes et je ne sais même pas comment elles sont gérées. » O84 « Les subventions, on les demande mais on ne les voit pas passer. » A61 « L'argent des subventions, je ne sais pas comment il est géré. » M93

La recherche des aides financières est une mission confiée aux responsables des établissements culturels. Chacun s'occupe d'aller chercher des subventions dans son domaine : du conseil régional, général, Drac, etc. Elle représente une charge considérable pour le personnel de la bibliothèque qui ne perçoit pas les résultats de ses efforts. Ceci n'encourage guère le dynamisme d'une structure pour la recherche de financement spécifique. En effet, l'environnement juridique dans lequel évoluent les bibliothèques, comme nous l'avons signalé auparavant, est soumis aux principes de la comptabilité publique et, notamment, à la règle de la non-affectation des recettes. Cette dernière règle n'incite pas les professionnels à trouver des donateurs et n'encourage pas non plus ces derniers, qui ne peuvent pas être certains que leur argent ne disparaîtra pas dans le budget global de la mairie.

Le rôle joué par les élus dans l'obtention des recettes pour les bibliothèques reste très limité. Cependant l'incitation est vive pour trouver des possibilités de recettes supplémentaires et de savoir utiliser le mécanisme pour les avoir. La possibilité d'un financement extérieur est généralement stimulante pour les décideurs.

« On ne demande pas à la bibliothèque qu'elle rapporte mais qu'elle optimise... ce que l'administration nous demande et ce que nous, service culturel,

demandons à nos institutions c'est qu'elle gère correctement leur argent et quand il y a possibilité de recette, qu'elle sache utiliser la mécanique pour qu'on obtienne ces recettes. » A92

Toutefois, la charge énorme de centralité que doivent supporter certaines communes a incité les élus à demander la participation des communes environnantes ou de la région ou encore du département dans le fonctionnement de ces institutions.

« La ville participe dans l'obtention des aides de la région, vues les charges énormes que supporte la commune étant donné que toute la population environnante en bénéficie, et c'est les valenciennois qui payent les impôts. Les élus font en sorte que les villes environnantes participent dans le fonctionnement de ces institutions. Ce qui est logique. » V59

Conclusion

Les sources de financement sont donc multiples. Elles peuvent aussi bien être publiques ou privées. Cependant, le recours des bibliothèques se limite souvent à l'aide de l'Etat et aux collectivités locales. Les aspects idéologiques et culturels ont eu un rôle déterminant dans la réticence des bibliothécaires de s'adresser au secteur privé (entreprises ou individus). De plus, les bibliothèques, en France, ne représentent pas le champ d'intervention privilégié de ce dernier.

Par ailleurs, toute aide extérieure est une source d'aide au développement. De nombreux projets ne peuvent être réalisés sans intervention extérieure. Toutefois, elle engendre aussi un ensemble de contraintes et d'inconvénients, que nous représentons dans le tableau suivant qui regroupe aussi les avantages. Chaque source d'aide exige des démarches et des compétences différentes. Elle demande beaucoup de temps et d'efforts de la part des responsables des institutions culturelles. Elle entraîne un accroissement de leur charge de travail. Leur motivation et leur volonté demeurent, ainsi, fondamentales. De plus, la rigidité des critères d'obtention et l'absence d'une politique documentaire induit des conséquences parfois néfastes sur la nature de l'offre. Les choix documentaires et la définition des priorités s'effectuent en fonction de ceux et de celles des bailleurs de fonds. C'est pourquoi, le recours à des aides extérieures doit être principalement évalué par rapport à ses répercussions sur le personnel, à savoir sur leur charge de travail et par conséquent sur leur dynamisme et leur motivation, aussi bien que sur la politique documentaire et par conséquent sur les objectifs visés et les missions désignées.

Les composantes d'une bibliothèque		Atouts	Inconvénients
Infrastructures	Moyens matériels et humains	<ul style="list-style-type: none"> - Multiplicité de sources de financement (le plus adhésives représentant des prestations diverses) - Particulièrement les collectives (à l'extérieur d'un fonds spécifique, notamment des fonds d'initiative locale d'associés) - Amélioration de la construction des équipements 	<ul style="list-style-type: none"> - Le manque de financement entraîne un écart dans le temps et l'énergie pour la préparation et le suivi des dossiers. - Les dépenses supplémentaires que la mairie engage pour l'évaluation d'une aide
	Composantes immatérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Permet le développement des formations et l'amélioration des compétences existantes - Permet un enrichissement professionnel et relationnel en contact avec les différents ministères (médiatex, paratex, etc) - Élargit le domaine de la date d'une politique documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Limite les choix et entraîne les choix du programme (la politique documentaire est restrictive/éthérée)
Activités de service	Base arrière (chaîne documentaire)	<ul style="list-style-type: none"> - Permet une meilleure exploitation des fonds - Favorise le développement des actions précises (documentaire, acquisition, conservation des documents, la sauvegarde) 	<ul style="list-style-type: none"> - Accumulation des achats positifs et non positifs
	Offre de service	<ul style="list-style-type: none"> - La création de nouveaux services liés apportés aux actions communales, etc - Aide à l'édition et à la diffusion d'ouvrages projets de municipalité - Intégration en offre préférentielle de fonds et des programmes éditoriaux élaborés par les services publics 	
Rapport avec les tutelles		<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation de l'image de bibliothèque - Évaluation des différents politiques à mettre en œuvre en lien avec la tutelle publique - Un outil de négociation au moment de l'allocation du budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Le tirage politique pour les villes petites - Le manque d'efficacité des réseaux d'aide par un cadre favorable pour le développement d'un réseau - L'exploitation des aides extérieures pour des projets municipaux autres que la bibliothèque
Relation avec les partenaires		<ul style="list-style-type: none"> - Une occasion de développer d'autres partenariats - Un enrichissement professionnel et relationnel - Une meilleure connaissance de l'environnement de la bibliothèque 	<ul style="list-style-type: none"> - Certains critères de recevabilité des demandes sont très sévères - L'exclusion de soutien public et la réduction de la bibliothèque d'un tel partenaire - Le démantèlement des entreprises - L'acceptation des aides privées nécessite la bibliothèque dans un engagement concret (la diffusion en lieu ou par écrit)

Tableau n°27 : Les atouts, les contraintes et les inconvénients du recours aux aides extérieures :

Chapitre 5 : La coopération interbibliothèques

Introduction :

« Un travail collectif désigne en général un ensemble d'activités indépendantes fortement coordonnées en vue d'un but commun, supposant la définition et l'acceptation de règles de comportement et composant une réalité biface complexe où se conjuguent des schémas de division de travail et des schémas de coopération. »¹¹¹ Dès lors, la coopération est, d'un côté, l'action de participer à une œuvre commune, l'action collective

par laquelle les différents partenaires contribuent au même résultat. D'un autre côté, la coopération est une négociation entre les différents partis qui les conduits à trouver des compromis, à établir des règles mutuellement admises. Il s'agit d'un contrat dans lequel chacune des parties se reconnaît et qu'elle s'engage à respecter. Elle représente ainsi une politique d'entente et de partage. Dès lors, par coopération, il faut entendre des confrontations vu la pluralité des partenaires et donc des points de vue afin d'assurer une cohérence d'action. Mais aussi, la coopération est un ensemble d'actions d'échange, un système d'entraide et une compensation des limites de chacun, ce qui a le grand avantage d'être à la fois un évocateur de gestion rationnelle, d'efficacité et d'optimisation des ressources. D'ailleurs c'est dans cette optique que le travail coopératif est considéré comme une solution à adopter pour dépasser ses propres limites aussi bien financières que techniques, etc. Comment est-elle appliquée au sein des bibliothèques ? Quelle forme a-t-elle prise ? Quel est l'apport réel pour la bibliothèque ? Nous cherchons à travers ce chapitre à apporter des éléments de réponse à l'ensemble de ces questions afin d'identifier les objectifs, les raisons aussi bien que les effets d'un tel recours sur le fonctionnement et sur l'offre d'une bibliothèque, ce qui nous permettra de recenser les différents éléments à considérer pour une décision de partenariat.

Dès lors, nous débuterons ce chapitre par l'intégration de la coopération au sein des bibliothèques, afin de repérer les raisons et les formes d'un tel mode de fonctionnement. Avec l'évolution de la technologie de l'information, les réseaux informatiques inter-bibliothèques ont émergé comme la forme de coopération la plus sollicitée. Ceci constitue le deuxième point sur lequel nous nous arrêterons. Par la suite, nous essayerons à travers l'analyse de la littérature, de repérer les effets et les apports de la coopération. Et pour finir, nous chercherons, à travers notre terrain, les formes de coopération les plus adoptées, les raisons amenant à un tel choix, les objectifs visés aussi bien que les effets subis ou les résultats obtenus. L'ensemble de ces éléments révèle des aspects à considérer et des critères d'évaluation amenant à la viabilité et à l'efficacité d'un mode de fonctionnement.

1- Les bibliothèques et la coopération

La coopération inter-bibliothèques est, aujourd'hui, reconnue comme une nécessité. Face à l'augmentation constante de la production documentaire et afin d'éviter les difficultés engendrées par cette croissance documentaire (difficultés de stockage, contraintes budgétaires, etc.), les bibliothèques ne peuvent travailler en autarcie. Ajoutons qu'elles doivent compenser le manque de personnels qualifiés par l'échange d'expériences et de points de vue, afin de faire face à la croissance permanente du nombre de lecteurs et aux exigences accrues aussi bien pour la qualité de l'information que pour la rapidité et la facilité d'accès. Aucune bibliothèque n'est et ne peut être autosuffisante. D'ailleurs, comme le confirme Michel Melot (1992), toute bibliothèque doit être conçue et gérée comme un ensemble éternellement incomplet. Par conséquent, la coopération doit représenter son mode d'existence normal. Elle doit être intégrée à sa conception et

¹¹¹ P. Veltz et P. Zarifian.- Travail collectif et modèles d'organisation de la production .- In : Le travail humain tome 57, n° 3, 1994, pp239 - 249.

prévue dans ses règles de fonctionnement. Elle n'est donc plus, un service supplémentaire, ni un palliatif d'une situation défectueuse.

Par ailleurs, la coopération entre bibliothèques existe depuis longtemps. Le partage des compétences et d'expérience, l'élaboration des projets en commun sont des activités traditionnelles chez les bibliothécaires. Cette coopération a pris plusieurs formes. Elle s'est établie, tout d'abord, en fonction du territoire. Sur le plan local, les bibliothèques pratiquent des partenariats avec les différents autres acteurs de la ville : acteurs culturels (musées, conservatoires, etc.), sociaux (les centres sociaux, hôpitaux, etc.) et scolaires (crèches, écoles, etc.). Ces acteurs sont devenus les partenaires habituels des bibliothèques, assurant un maillage géographique plus fin et complétant l'offre d'une centrale et de ses annexes.

Au-delà du territoire local, la coopération s'est étendue avec l'apparition des agences de coopération régionales. Leurs actions principales consistent :

- à la conservation et la valorisation du patrimoine (l'élaboration des catalogues collectifs des fonds patrimoniaux, des plans de conservation et d'élimination partagés, etc.) ;
- au développement de la lecture auprès des publics ne pouvant se déplacer (hospitalisés, détenus) ;
- au développement des activités dans le domaine littéraire et de l'économie du livre (salon du livre, aide à la création et à la diffusion, etc.).

Cependant, certaines de ces structures de coopération créées sous forme associative ont disparu ou sont en sommeil. Actuellement, il n'y en a qu'une quinzaine qui sont actives.

De plus, avec le développement de l'intercommunalité, des nouvelles pistes en matière de coopération sont apparues. Pour certaines bibliothèques, la volonté de coopérer s'est intensifiée. Cette dernière représente le remède de la loi de décentralisation qui a provoqué l'isolement et l'évolution différenciée des établissements de différentes villes. Elle permet une meilleure répartition des équipements et des services, une meilleure harmonisation du fonctionnement et une cohérence au niveau des décisions, une mutualisation des ressources des municipalités au niveau de l'agglomération. La nécessité et la volonté d'atteindre des seuils qualitatifs et économiques viables aussi bien pour les bibliothèques que pour les autres équipements culturels (théâtre, cinéma, etc) ont conduit les communautés de plus en plus nombreuses à adopter la compétence culturelle. En revanche, le développement de la coopération culturelle intercommunale est assez complexe, constate René Rizzardo (2002), pour plusieurs raisons dont en particulier : le caractère symbolique des actions culturelles et la réticence à en partager les fruits et les effets sociaux ; le retard en matière culturelle des petites villes et des communes rurales, qui, face à d'autres priorités, hésitent à adhérer à des politiques culturelles intercommunales jugées coûteuses, etc.

En outre, la coopération a évolué progressivement. Elle a d'abord été établie entre les bibliothèques de même type BM, BU. C'est assez tardivement qu'une coopération hétérogène a été établie. Par ailleurs, plusieurs auteurs signalent un phénomène, toujours d'actualité ; la coopération sépare les petites, moyennes et grandes bibliothèques, les

grandes ayant moins d'intérêt à coopérer avec les petites bibliothèques et les moyennes ayant tendance à s'assimiler aux grandes. C'est pourquoi, Michel Melot (1991) pense que la décentralisation doit se répercuter à chaque point où sont concentrés les moyens et le pouvoir et toute bibliothèque de quelque importance a un devoir de coopération avec les plus petites qu'elle.

Dans les années quatre vingt, avec l'émergence des nouvelles technologies, l'environnement bibliothéconomique a connu beaucoup d'amélioration. L'informatisation apporte une forme de solution efficace permettant de résoudre maints problèmes. Elle crée d'autres possibilités de diffusion et d'échange. Les bibliothèques ont la possibilité, en premier lieu, d'échanger leurs notices sur support magnétique et, plus tard, la coopération a pris la forme d'un réseau. Il constitue aujourd'hui le mode de coopération le plus répandu.

2- Les réseaux inter-bibliothèques

2.1- Les réseaux : élément de définition

La notion de réseau est une notion très large ayant de multiple de sens. Une définition transversale se révèle difficile à établir. Charles Goldfinger¹¹² propose trois perspectives différentes pour aborder le mot réseau :

- une perspective technologique, soit « un ensemble d'infrastructures assurant la communication et la distribution des flux » ;
- une perspective sociale, soit « un système relationnel entre les individus liés par les mêmes origines ou les mêmes intérêts » ;
- une perspective économique, soit « un modèle de partage des coûts entre plusieurs utilisateurs ».

Cependant, les auteurs s'accordent autour de la notion de liaison, de transmission, etc. Ceci nous renvoie aux origines du terme de réseau qui a beaucoup été développé à travers le temps, en gardant sa signification de départ. Le réseau est un terme d'origine latine : Retis qui signifie le filet. Ce dernier correspond à un ensemble de nœuds reliés entre eux. Il s'agit d'une liaison pour la capture (la chasse).

Dans notre domaine, on parlera d'un ensemble de nœuds interconnectés par des canaux de transmission pour la chasse et la capture de l'information, des nœuds de communication selon l'expression de Robert Reix (1995). Ainsi, le réseau est un moyen de transport et de circulation de l'information transformant le récepteur en émetteur et réciproquement et facilitant l'accessibilité et l'échange entre les uns et les autres. C'est ainsi que la notion de partage vient s'ajouter à celle de la mise en relation. « Les réseaux sont bel et bien des machines relationnelles qui offrent à leurs membres un cadre pour leur relations et invitent à l'élaboration de projets communs. »¹¹³

¹¹² Cité par Albert Bressand et Catherine Distler.- La planète relationnelle .- Paris, Flammarion 1995, p184

Par ailleurs, pour établir une relation organisée, les barrières à franchir sont à la fois d'ordre physique, juridique et culturel :

- Pour la barrière physique, il faut établir un contact, assuré par l'infrastructure qui se matérialise par le hard et le soft. Il est à noter que cette infrastructure peut réagir sur la structure du réseau et de ses modes de communication.
- Pour la barrière organisationnelle ou juridique, il faut se mettre d'accord et donc passer un contrat qui permet de codifier le partage, la mise en place, puis le bon fonctionnement de la relation ; il s'appuie sur un ensemble de règles, de normes, baptisées les infostructures ainsi qu'une charte expliquant les droits et les devoirs de chacun.
- Pour la barrière culturelle, au-delà du contact et du contrat, il faut pouvoir deviner les attentes de chacun. « Les ingénieurs nous donnent le contact, les juristes établissent les contrats mais tout cela ne mène à rien sans une certaine capacité à s'entendre autour d'un projet commun, sans une connivence. »¹¹⁴ Le type de connivence au sein d'un réseau dépend de cet ensemble, non écrit, d'attentes mutuelles et d'habitudes qu'Albert Bressand et Catherine Distler (1995) appellent infoculture. Dès lors, « un réseau est un ensemble de moyens (infrastructures) et de règles (infostructures) permettant aux acteurs qui y ont accès, d'entreprendre et de mener à bien des projets communs du moment que ceux-ci sont conformes aux attentes et usages communs (infoculture) du réseau. »

De ce fait, l'adhésion d'une bibliothèque à un réseau nécessitera certes une adaptation à ces différentes composantes, qui représentent un réseau, aussi bien au niveau des moyens, des règles de fonctionnement que de la culture et des valeurs existantes.

En outre, les notions de partage, d'échange, de communication, de proximité, de connexion, de circulation etc, se sont retrouvées intimement liées au concept de réseau. Il est, toutefois, illusoire de penser que les réseaux ne sont qu'un ensemble d'avantages. Ces derniers sont conditionnés par un certain nombre de contraintes et d'exigences.

2.2- L'insertion des réseaux dans les bibliothèques

Nés durant les années 70, les réseaux de bibliothèques se sont développés pendant les années 80 avec la multiplication des logiciels de gestion de l'information mais aussi d'autres, plus généraux, pour lesquels les bibliothèques ont trouvé une adaptation. En effet, l'évolution des réseaux a toujours été dépendante de l'évolution technologique. Le fonctionnement en réseau a commencé au sein des bibliothèques ayant un même système informatique. Elles ont eu pour objectif l'élaboration d'une base bibliographique commune et, par conséquent, le catalogage partagé. Ainsi, les premiers réseaux regroupaient différentes bibliothèques de même type ou une bibliothèque et ses annexes.

Vers la fin des années 80, l'évolution de l'informatique a permis le regroupement de différents types de bibliothèques. Ainsi, les services destinés aux usagers se sont multipliés. Les avantages d'un réseau ont alors dépassé le seul regroupement autour

¹¹³ Idem, p187

¹¹⁴ Idem, p188

d'une base de données commune. Il a permis d'aller au-delà d'une coopération autour du catalogage pour permettre d'intégrer d'autres services en faveur des usagers tel que l'apparition de PEB. En plus, d'une meilleure circulation des documents, il a pu ajouter la possibilité d'élaboration de politiques de conservation et d'acquisition commune.

Par ailleurs, le réseau qui fonctionne autour d'une base de données commune, d'un système unique et central est, selon l'expression de Alain Jacquesson (1995), "un rêve qui a été abandonné". L'apparition du réseau Internet, qui a couronné les années 90 et la norme documentaire Z39.50 ont bouleversé l'environnement traditionnel des réseaux interbibliothèques. L'utilisateur peut avoir accès aux fonds de différentes bibliothèques, sans que celles-ci possèdent le même système informatique ou les mêmes normes documentaires et sans qu'elles se regroupent non plus pour l'élaboration d'un catalogue collectif commun. La notion de l'espace perd ainsi son sens. L'utilisateur a accès non pas uniquement à une information locale, régionale ou nationale mais aussi mondiale. Il n'a pas uniquement accès à une notice bibliographique mais aussi à un texte intégral.

Cette évolution montre bien l'extension géographique que peut avoir un réseau, né au sein d'un domaine géographique privé et limité et ayant aujourd'hui des ramifications aussi bien locales que nationales ou internationales. Il peut s'étendre aussi pour regrouper des structures de même nature ou de natures différentes sous une même tutelle ou sous des tutelles différentes, d'où l'appellation de réseaux hétérogènes et de réseaux homogènes.

Les objectifs visés par un réseau inter-bibliothèques sont divers et dépendent de l'intérêt de chacun. Claude Jolly (1995) a dégagé les objectifs suivants :

- du point de vue de l'utilisateur c'est la possibilité d'identifier et de localiser les documents existants sur des sites différents par un accès unifié ;
- du point de vue professionnel, c'est la simplification des procédures bibliographiques ;
- du point de vue des pouvoirs publics , il permet d' « acquérir l'information déjà constituée au moindre coût » ;
- du point de vue du système lui même , il permet la constitution judicieuse d'une base de données pour son alimentation et sa normalisation.

Il correspond ainsi, comme le signale Gérard Briand (1995), à plusieurs nécessités :

- une nécessité bibliothéconomique,
- une nécessité économique (le partage des coûts),
- une nécessité politique et culturelle (l'information et le développement des échanges contribuent au progrès social).

L'idée de réseau a permis aux bibliothèques, tout en s'associant, de partager les ressources, d'améliorer les performances de tous et de chacun. Les fonds documentaires sont alors plus équilibrés, plus diversifiés, etc. Le réseau a regroupé des professionnels de l'information de différentes spécialisations et formations, ce qui a permis un échange de compétences et par ailleurs une complémentarité professionnelle. Selon Alain Jacquesson (1995), "les réseaux ont permis aux bibliothèques d'aborder l'informatique

sans crainte. Le savoir-faire de collègues a toujours été très rassurant”. De plus, le réseau a permis la diminution des tâches documentaires à l’instar du catalogage partagé, l’amélioration du niveau bibliographique c’est à dire des notices complètes et pertinentes, la valorisation et le dynamisme du travail documentaire (PEB, collaboration avec d’autres réseaux, d’autres bibliothèques de types différents, etc.), l’éloignement de l’individualisme et l’existence d’un “esprit réseau”, la réalisation d’une certaine économie d’échelle pour l’achat du matériel collectif ainsi que pour l’achat de documents, etc.

Cependant, il est fondamental, afin de mieux pouvoir identifier les apports réels des réseaux interbibliothèques, de ne pas s’arrêter à ses avantages. Laurence Santantonios (1995) affirme, à travers les résultats d’une enquête faite auprès du personnel travaillant en réseau, que leur travail s’avère plus conséquent et plus complexe qu’auparavant.¹¹⁵

Les réseaux touchent de nombreux aspects au sein de la bibliothèque. Leur insertion suppose des adaptations de l’organisation et du management. Dès lors, nous nous intéresserons à détailler les effets de la coopération, et notamment ceux du réseau, sur la bibliothèque.

3- Les apports de la coopération et des réseaux

Les enjeux de la coopération et de l’adhésion, en particulier à un réseau, varient d’une bibliothèque à une autre. Le passage d’une bibliothèque de l’autarcie au partenariat représente un changement profond. L’analyse de la littérature nous a permis de dégager des aspects multiples se retrouvant modifiés, concernant aussi bien l’environnement interne qu’externe d’une bibliothèque, à savoir l’aspect économique, l’aspect technique, l’aspect relationnel et humain, l’aspect organisationnel, l’aspect bibliothéconomique, l’aspect politique et l’aspect juridique. Cependant, il est impossible de procéder à une quelconque dissociation par niveau vu leur imbrication. Les différents aspects sont en interactions et chacun réagit sur l’autre.

3.1- Aspects économiques

Nous nous intéressons au départ à l’intérêt économique de la coopération et en particulier des réseaux informatiques. D’après Jean Michel (1993), c’est « la nécessité de l’économie de moyens ou celle du partage des efforts et des ressources qui conduit à la création des réseaux. » En effet, face à la baisse quasi généralisée des budgets dans le domaine culturel, à une augmentation des coûts, la concertation entre bibliothèques peut s’avérer d’une grande utilité pour la rationalisation des dépenses relatives aux acquisitions, à travers l’échange de double, ou l’harmonisation des achats de façon à instaurer une complémentarité entre des fonds différents. De plus, elle constitue, sur le plan de la conservation, une solution de grande rentabilité économique et d’efficacité managériale.

Aussi, d’autres applications permettent des avantages économiques et, bien évidemment, professionnels et cognitifs telle que l’organisation des journées de formation professionnelle communes ou encore la gestion collective des événements comme les

¹¹⁵ C’est le tiers des personnels enquêtés qui a déclaré que « son travail est trouvé alourdi et plus complexe qu’auparavant. »

expositions itinérantes ou encore, l'invitation collective d'un animateur pour faire le tour de plusieurs bibliothèques, etc.

Cependant, la réalité de fonctionnement montre que ces avantages ont un coût et sont liés à des contraintes. « La coordination n'est pas gratuite... les projets coopératifs sont coûteux même s'ils apportent une valeur ajoutée considérable. »¹¹⁶ Pour se rendre compte de la réalité des coûts, les approches comptables se sont montrées insuffisantes. Certains aspects échappent, bel et bien, aux outils comptables, à l'analyse quantitative qui étudie les aspects quantifiables des réseaux. En effet, comme le confirme Frédéric Wacheux (1996) « le succès ou l'échec de l'alliance ne s'évalue pas uniquement par la mesure d'un résultat financier mais plutôt par celui-ci, comparé à l'appréciation des acteurs directement engagés. » On doit, ainsi, compléter avec une analyse qualitative en faisant appel à d'autres démarches managériales pour estimer et évaluer les effets des réseaux aussi bien sur l'environnement interne qu'externe de la bibliothèque : la démarche qualité, l'analyse coût et avantages, les études d'impacts.

Par ailleurs, Jean Michel Salaün (1997) trouve que la valeur d'une relation de coopération doit être mesurée à l'aune des coûts qu'elle induit. Il dénombre quatre coûts directs induits par les réseaux de partage documentaire, faciles à repérer, sinon à mesurer dans une bibliothèque :

- Le coût d'augmentation de la collection : il s'agit des documents acquis, traités et conservés en liaison directe avec la coopération. Ce coût est nul, si la coopération ne porte que sur les fonds acquis dans le cadre de la mission première de la bibliothèque, ce qui signifie que la coopération ne change en rien la politique documentaire de la bibliothèque. Cependant, quand ce coût est positif ou négatif, ceci signifie soit que la bibliothèque a investi pour des dépenses supplémentaires dans le cadre de la coopération, soit qu'elle a réalisé des bénéfices en augmentant sa collection, une augmentation qu'elle n'aurait pu réaliser sans la coopération.
- Le coût de normalisation pour l'établissement d'une base commune d'échange (normes de catalogage et d'indexation, interfaces, etc.). Prenons à titre d'exemple les coûts de remplacement d'un système par un autre qui inclut les frais de résiliation, coûts d'apprentissage, coûts de transfert et de conversion des données, etc.). Ils sont souvent très importants et, par conséquent, ils constituent un facteur déterminant.
- Le coût d'expédition et de réception des documents échangés (réception de la commande, traitement de la demande, infrastructure qui supporte le transport, temps et énergies dépensés)
- Le coût de gestion, soit les frais de fonctionnement courant : « L'animation d'un réseau de partenariat suppose des relations, des voyages, des dossiers, des bilans. Ce temps et cette énergie sont d'autant plus coûteux pour l'organisation que les relations de partenariats sont souvent stratégiques et donc que leur animation est réservée aux cadres de la bibliothèque. »¹¹⁷

¹¹⁶ Alain Jacques, Le rôle éditorial des bibliothèques, 2004.

¹¹⁷ Jean Michel Salaün .- *Economie et bibliothèque* .- Paris : cercle de librairie, 1997, p 34

pour le lecteur d'un document récupéré dans une bibliothèque éloignée. Il faut aussi tenir compte des contraintes et des risques qui pèsent sur une bibliothèque. Le service des lecteurs extérieurs peut entraver celui des lecteurs ordinaires. Et surtout l'appartenance à un réseau peut induire des relations de domination ou de dépendance qui orienteront à l'avenir les services proposés. Tous ces aspects sont aussi à prendre en considération au moment de l'analyse économique des échanges.

Dès lors, il est difficile de chiffrer une économie réelle. Cependant, on peut parler des gains ou des avantages obtenus, des gains mesurables, quantifiables mais aussi de ceux qui ne le sont pas. Il s'agit principalement du gain de temps et d'énergie, gain de personnel (le manque de personnels peut être compensé par le partage des tâches ; le même nombre de personnels a absorbé plus de charges qu'avant, en particulier, pour le prêt), la richesse des échanges (échanges des connaissances et des compétences), une offre plus exhaustive, une meilleure rentabilité des services (augmentation de fréquentation et d'utilisation), les effets sur l'image de la bibliothèque qui peut conduire les bailleurs de fonds à augmenter leurs subventions, le partage et l'augmentation des ressources et des dépenses (subvention destinée aux opérations de coopération, les cofinancements obtenus par les différentes tutelles, etc.), l'investissement initial au niveau du matériel et des logiciels, (remises cumulées à l'achat du matériel, le partage du paiement du droit d'usage des logiciels, le partage des coûts de la maintenance et de l'utilisation du système central, etc.).

Pour que le réseau assure économiquement sa raison d'être, il doit avoir le rôle « d'économiseur ».

3.2- Aspects techniques

La coopération réside dans la facilité d'échange et dans l'amélioration de la circulation de l'information. Par conséquent, un seuil critique de standardisation et de mise à niveau de l'ensemble des éléments matériels, disponibles chez les différents partenaires, est indispensable. Plus particulièrement, le regroupement en réseau exige d'une part, que les différents matériels informatiques et systèmes d'exploitation puissent se rejoindre ce qui implique une certaine compatibilité informatique, d'autre part, ils doivent être capables de recevoir de nouveaux entrants ainsi que donner la possibilité aux différents partenaires d'adhérer à d'autres réseaux

L'infrastructure de diffusion de l'information a considérablement augmenté les capacités de stockage, de recherche, de tri, de filtrage et de diffusion de l'information, augmentant du même coup, la valeur de l'information elle-même.¹¹⁸ Par conséquent, cette infrastructure donne un avantage énorme aux bibliothèques qui en bénéficient. Un matériel performant est d'une importance cruciale dans un projet d'ensemble. C'est pourquoi, il faut lui consacrer l'investissement nécessaire.

Toutefois, ces impératifs peuvent selon les cas représenter des avantages ou des

¹¹⁸ Carl Shapiro et Hal R. Varian.- Economie de l'information .- Paris : De Boeck Université, 1999, cité par J. Rouissi .- L'évaluation des effets de réseau en bibliothèques pour une meilleure prise en compte des coûts et avantages qualitatifs de la coopération, thèse de doctorat, Université Lumière Lyon2, 2001, p59

inconvenients. Ainsi une bibliothèque, poussée par la nécessité de partager une infrastructure commune, doit aussi avoir les moyens d'opérer ce changement. Il faut prendre en considération les coûts de changement de matériels et les coûts de conversion des données pour une meilleure compatibilité avec les technologies des partenaires, le coût de formation du personnel aux nouvelles modalités de fonctionnement, au nouveau système informatique utilisé pour la coopération en réseau formation, le comportement des différents partenaires vis à vis de ce changement infrastructurel. Il faut une certaine concertation avec les partenaires en croisant les intérêts et les contraintes de chacun. En effet, aucune solution technique n'a de chance d'aboutir, confirme François Pellé (1992), si elle suppose un type d'organisation ou des ressources humaines non réalistes, ou des coûts démesurés et réciproquement. Dès lors, il faut trouver le meilleur équilibre possible entre les différentes contraintes pour assurer un bon avenir.

De plus, ce nouvel environnement technique permet aux bibliothécaires d'avoir d'autres partenaires avec qui il faut nouer des relations. Il s'agit des acteurs de l'infrastructure, des fabricants de matériels, des concepteurs et fournisseurs de logiciels et de programmes, des ingénieurs qui installent les équipements et assurent le suivi et la maintenance.

3.3- Aspects relationnels et humains

La coopération dépasse largement son cadre formel concrétisé par une convention et par l'allocation des moyens infrastructurels. Elle constitue un processus complexe de relations interindividuelles, tissées entre l'ensemble des partenaires. Ces relations conditionnent considérablement la performance et la rentabilité de la coopération. Elles constituent par conséquent un facteur de succès ou d'échec. C'est pourquoi, il est fondamental que le processus de coopération soit conçu et voulu collectivement. L'ensemble des partenaires devraient accepter et avoir envie de travailler ensemble. C'est ainsi que les échanges, les transferts de connaissances, voire les transferts de compétences seront garantis.

La coopération doit être spontanée et le partage des ressources doit se baser sur la confiance établie entre les différents partenaires et sur l'esprit de groupe, loin du dirigisme, de l'autorité de tutelle. Dès lors, un réseau est ruiné d'avance si la confiance est absente et s'il n'est pas exempt de toute arrière pensée hégémonique ¹¹⁹.

Cependant, malgré l'importance de la coopération, l'observation montre que le maintien de comportements coopératifs reste un problème récurrent et un objectif toujours menacé. D'une part, parce que la coopération traduit nécessairement une mise en jeu des valeurs, des habitudes de fonctionnements, des identités professionnelles ; le réseau a ainsi ses effets sur la politique générale aussi bien que sur les objectifs de chacun. D'autre part, elle masque des rapports de forces et de domination et fait parfois écran à l'observation de dysfonctionnements graves ¹²⁰. Ainsi, des protocoles d'entente comme le préconise Richard Greene (1995), ou plutôt un système d'obligations déterminant les

¹¹⁹ RESER.- Réseaux et sociétés de conseils en Europe.- Aix en Provence : Serdeco, 1995, p74

¹²⁰ Jean Michel Salaün.- Marketing des bibliothèques et des centres de documentation, 1992, opcit, p102

droits et les devoirs de chaque partenaire, doivent exister entre les responsables des bibliothèques. Des lors, la coopération organise les relations de pouvoir et transforme les normes du groupe. Par conséquent, elle contraint les hommes à modifier leur comportement. L'acteur adapte et reconstruit son système de références recherchant une nouvelle reconnaissance dans le groupe.

3.4- Aspects organisationnels et politico-administratifs

« La légitimité de la coopération n'est plus à construire ; c'est son organisation qu'il faut désormais préciser, en définissant les responsabilités des différents partenaires, les niveaux d'intervention souhaitables, les moyens dont elle doit bénéficier. »¹²¹ Pour tout projet de partenariat, le besoin le plus évident est de déterminer les responsabilités de chacun et de réfléchir à une organisation fonctionnelle. En effet, une telle réflexion est indispensable pour harmoniser toutes les prises de décisions. Elle doit être concrétisée par une convention signée par tous les partenaires. Il s'agit d'un contrat dans lequel chacune des parties se reconnaît et qu'elle s'engage à respecter. La coopération se développe, ainsi, à partir des négociations visant la production de règles mutuellement admises.

En outre, la coopération peut être d'une certaine façon « une dilution des responsabilités. »¹²² Elle engendre une nouvelle articulation des activités et des tâches. Elle peut modifier l'organigramme de chaque bibliothèque membre. Certains postes peuvent disparaître comme d'autres peuvent naître. La notion de poste de travail et celle de qualification se trouvent alors bouleversées. La faculté de développer une culture d'adaptation et d'apprentissage est ainsi exigée.

De plus, dans cette nouvelle organisation du travail, l'individu devient à la fois dépendant et autonome. Il doit partager son savoir avec le collectif. La performance est ainsi assurée par l'accroissement des apprentissages qui dépend du savoir de chacun et du système de relation qui vient en conditionner le contenu et le déroulement. L'action de chaque partenaire dépend de son propre apprentissage et de celui des autres. Les activités de la bibliothèque sont donc structurées autour d'une gestion qui implique un partage des savoirs communs entre groupes et individus. Travailler ensemble signifie une complémentarité fonctionnelle et par conséquent une « compétence collective ». Il faut, ainsi, accepter de céder le pouvoir, de perdre le monopole et de morceler les fonds. Il ne faut pas que les bibliothécaires se sentent propriétaires de l'information. Leur attachement ancestral à leur collection peut constituer un frein au travail coopératif et en particulier en réseau¹²³.

En outre, la coopération ou le fonctionnement en réseau implique, pour des raisons

¹²¹ Association des Bibliothécaires Français . – Actes des perspectives pour la coopération : Orléans 3-4 juin 1991 .- Paris : (S.E), 1991, p64

¹²² Jean Michel .- Les réseaux : mythes et réalités .- in : Les réseaux s'informer et informer ensemble, colloque organisé par l'ABDS le 27 avril 1993, p3

¹²³ Pascal Issartel, Eric Pichon .- "Bibliothèques et réseaux".- In : Archimag, n°85, 1995, p21

d'efficacité, un rôle de coordination et impose un certain degré de mobilisation, comme c'est le cas pour l'animation des réunions qui demande un travail non négligeable de comptes rendus qui n'est pas facile à partager, etc.

S'y ajoutent plusieurs problèmes de travail quotidien d'ordres technico-administratifs qui apparaissent avec le fonctionnement en réseau. On cite à titre d'exemple le problème de sauvegarde à des heures non-ouvrables, la mise à jour des bases de données, les heures de disponibilité du système, etc. Il faut se mettre d'accord sur les différentes procédures et méthodes d'exécution, sur les outils de contrôle et de suivi (statistiques et autres outils d'évaluation), etc.

La performance est aujourd'hui au niveau non seulement productif mais aussi organisationnel au sens où elle renvoie directement à la pertinence des règles de coordination et à la qualité des interactions.

Par ailleurs, la sélectivité des partenaires apparaît dans la littérature comme un élément organisationnel fondamental pour la viabilité de la coopération. Dès lors, « rien ne sert de jumeler deux organismes moribonds » affirme Richard Greene, (1995). Le projet de partenariat qui a une meilleure chance de survie et le plus fonctionnel est, ainsi, celui dans lequel les partenaires sont de taille identique et s'enrichissent mutuellement. Les candidats sont alors ceux qui sont susceptibles de contribuer à la production de valeur ajoutée et de bénéficier de ses retombées positives.¹²⁴ Nombreux sont les auteurs qui affirment qu'un réseau doit favoriser l'intégration des compétences et que celui qui ne joue pas le jeu doit être expulsé. Le réseau ne pourra pas réellement avancer tant qu'il existera des partenaires qui souffrent d'un certain nombre de difficultés. Cependant, certains auteurs rappellent que le but des politiques de coopération est de réunir des bibliothèques de taille différentes pour en faire jouer la complémentarité et la solidarité. Ainsi, toute bibliothèque ayant une certaine importance a un devoir de coopération avec les plus petites qu'elle. Comme le signale Michel Melot (1995) « ce qui est dangereux dans le réseau, ce n'est pas ce qu'il rassemble, mais ce qu'il exclut. »¹²⁵ Il faut réfléchir à l'avenir des centres documentaires défavorisés, exclus de cette adhésion.

3.5- L'aspect bibliothéconomique : l'impact de réseau sur la chaîne documentaire

La concertation entre les différents partenaires appartenant parfois à des sphères informationnelles profondément différentes est d'une grande utilité pour faire face à l'explosion documentaire et aux contraintes budgétaires. Elle permet, d'une part, un enrichissement des fonds et une diversification de l'offre. D'autre part, elle permet de multiplier la puissance d'achat de chaque membre et d'acquérir des ressources qu'ils n'auraient jamais pu avoir autrement. Le budget de chaque bibliothèque membre est mieux rentabilisé.

En outre, les bibliothécaires ne raisonnent plus en terme de fonds propres mais en

¹²⁴ Albert Bressand, Catherine Distler .- La planète relationnelle .- Paris, Flammarion 1995, p202

¹²⁵ Michel Melot .- Synthèse des travaux du congrès .- Bul. d'inf. de l'ABF ,n°168, 1995, p54.

terme de fonds collectif. Le fonds de chaque bibliothèque membre peut se définir comme une partie du fonds collectif que la bibliothèque a sélectionné en fonction de ses besoins et en considérant ce fonds collectif. Cependant, ceci suppose que les fonds des autres bibliothèques soient élaborés dans cette perspective. La diversité des partenaires, leur appartenance administrative et leur dépendance vis à vis de leurs tutelles rendent difficiles la gestion du module d'acquisition. La collection est considérée comme le fondement même d'une bibliothèque et sa richesse constitue encore l'objet de la fierté tant de la collectivité que du personnel. Aussi, travailler en partenariat avec d'autres bibliothèques ayant des centres d'intérêt différents implique nécessairement une remise en cause de la politique d'acquisition et le raisonnement en fonction d'un contexte culturel, social et économique nouveau et changeant en fonction des nouveaux partenaires. « Chaque partenariat nouveau nous a incité à repenser la nature de notre métier, à redéfinir nos missions. »¹²⁶

De plus, la coopération au niveau des acquisitions n'a de sens que si elle est accompagnée d'une coopération au niveau de la communication et de l'accès aux documents. Un lecteur d'une bibliothèque est un lecteur de tous ses partenaires. Ceci exige une harmonisation qui peut se traduire par la carte unique, soit permettre un accès identique à tous les lecteurs, la standardisation des amendes et des pénalités, etc. Dès lors, si la bibliothèque ne possède pas le document, elle doit donc pouvoir l'obtenir autrement. Ainsi, le prêt entre bibliothèques représente une solution pour remédier aux lacunes des fonds en constituant un modèle d'acquisition instantanée. Ce n'est plus un problème si une bibliothèque ne possède pas le document. Sa mission est remplie en accédant au document d'un autre partenaire¹²⁷. Cependant, la coopération à ce niveau est limitée, surtout pour les BM. Elles ont du mal à assumer les coûts et l'ensemble des opérations engendrées par ce service (préparation des factures, rédaction des chèques, etc.) et à recruter le personnel requis, ainsi que les matériels nécessaires (photocopieuses, scanner, etc.) S'y ajoutent les problèmes juridiques que peut évoquer cette forme de diffusion de l'information (droits d'auteurs, etc.).

Par ailleurs, la concertation au niveau des acquisitions ou plus particulièrement le regroupement autour d'une base bibliographique commune conduit à une réduction de la charge de travail que représente le traitement des documents. Ce dernier représente la tâche la plus coûteuse dans la chaîne documentaire. Une étude réalisée par le cabinet René Deriez Consultants, a montré que le coût moyen d'un livre serait, pour une BM, d'environ 275 francs répartis pour $\frac{1}{4}$ dans l'achat et pour $\frac{3}{4}$ dans le traitement¹²⁸. De plus, rien que le temps nécessaire au catalogage constitue encore, en France, 30% du temps de travail.¹²⁹ Le document n'est catalogué qu'une seule fois et donc seule une notice est stockée dans la base. Le volume de catalogage réalisé par chaque partenaire est ainsi minimisé ; les gains de productivité et les économies d'échelles sont alors réels.

¹²⁶ Annie Aubert.- Pratiquer le partenariat pour participer à la vie locale.- In : BBF, n°5, 2000, p88

¹²⁷ François Lapèlerie.- Le prêt entre bibliothèques universitaires scientifiques existe-t-il ?.- In : BBF, n°4, 1996, p56

¹²⁸ René Deriez.- Quelques coûts dans les bibliothèques.- Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques (ENSSIB), Séminaire sur l'économie des bibliothèques, 12 avril 1996, p9 non publié

La base de données bibliographiques a donc la valeur d'un catalogue collectif. La qualité de l'information bibliographique est en principe meilleure, conséquence des exigences des uns envers les autres.

De plus, l'indexation ou l'attribution des mots clés en se basant sur les mêmes ressources (thesaurus, listes d'autorité, etc.) permet aux usagers un accès aux fonds des différentes bibliothèques avec un seul vocabulaire et une seule méthode, telle que la liste d'autorités matière RAMEAU (Répertoire d'Autorité Matière Encyclopédique et Alphabétique Unifié). Toutefois, cette collaboration ne va pas sans difficultés. D'une part, un choix commun et adéquat d'un format d'affichage garantissant la compatibilité avec les différents formats d'affichage des partenaires, permettant le regroupement autour d'une base de données bibliographiques commune, est fondamental. Cependant, il engendre des problèmes auxquels les bibliothèques sont confrontées, tels que la conversion des données, le retard de traitement courant et ce que cela exige de disponibilité et de recyclage du personnel. D'autre part, les besoins des bibliothèques sont parfois fort divergents, comme le cas d'une BU qui a besoin d'affiner le traitement de ses documents vu les besoins ultra-spécialisés que peuvent avoir ses usagers (chercheurs, étudiants). En outre, une BM préfère un accès simple à l'information. La normalisation est, parfois, assez lourde pour certaines bibliothèques. « L'homogénéité de la base passe par des décisions douloureuses... l'adhésion au réseau implique naturellement l'acceptation de ces décisions d'arbitrage. »¹³⁰

Actuellement, Internet et le développement des technologies de numérisations ont engendré de nouveaux enjeux pour la coopération. Les catalogues des bibliothèques sont accessibles partout. La consultation des documents n'est plus différée ni dans le temps ni dans l'espace. Nous citons, à titre d'exemple, le projet Gallica de la BNF. Un lecteur branché sur Internet, quelque soit sa localisation, peut avoir accès à plus de 86000 documents. L'accès se fait, ainsi sans contrainte des heures d'ouverture, de déplacement, etc. Dès lors, la bibliothèque vit, avec le réseau, une transformation de la nature de ses services. Les services conçus à la base pour une offre de proximité sont aujourd'hui accessibles à distance tels que la consultation des catalogues, la réservation d'un livre, l'accès aux documents en ligne, etc.

Cependant, dans un tel environnement vaste et étendu, la difficulté pour les bibliothèques réside dans la définition et la détermination des besoins de ses usagers. Quels services doit-elle ou peut-elle utilement offrir ? De plus, l'apparition des documents numériques dans les fonds des bibliothèques et parfois leur regroupement autour d'une base de données en texte intégral telles que les bases de données patrimoniales exigent de nouvelles normes et techniques de traitements des documents et de nouvelles lois de diffusion. Ainsi, les bibliothèques se retrouvent face à des problèmes juridiques.

Au-delà, d'autres modules constituant la chaîne documentaire se trouvent modifiés. Il s'agit principalement des politiques de conservation des documents. Face à l'évolution

¹²⁹ Thierry Giappiconi .- Des statistiques à l'évaluation : méthodes et outils dans le projet de la nouvelle bibliothèque de Fresnes, 62^{ème} conférence générale de l'IFLA, 1996, p4.- In : <http://www.ifla.org/IV/ifla62/62-giat.htm> consulté le 31/03/00

¹³⁰ Alain Jacquesson .- L'informatisation des bibliothèques, 1995, p197

constante de la production documentaire, les bibliothèques sont dans l'impossibilité de conserver la totalité de leurs fonds. Il devient alors évident d'élaborer des politiques de conservation partagées en suivant des politiques de désherbage, de restauration et de numérisation cohérente. S'y ajoutent d'autres aspects de fonctionnement des bibliothèques. Signalons, à titre d'exemple, la gestion collective des événements comme les expositions, les journées de formations, etc.

3.6- Aspects juridiques

Comme nous l'avons signalé auparavant, des questions à caractère juridique apparaissent et doivent être prises en considération au moment de coopérer ou d'adhérer à un réseau. Elles permettent de réguler la relation de la bibliothèque avec son environnement externe : avec ses partenaires, ses fournisseurs, les éditeurs, etc. La coopération est fondée sur des conventions déterminant les droits et les devoirs de chaque partenaire. Elle désigne la confrontation et la négociation qui conduisent les parties en présence à trouver des compromis. De plus, le regroupement des achats, l'utilisation et la circulation abondantes des documents provoquées par la coopération ne vont pas sans poser de problèmes. La relation de la bibliothèque avec les fournisseurs, avec les éditeurs est modifiée. Rappelons ici, les questions relatives à la négociation des droits, telles que les licences pour les produits à utilisation partagée, le droit de copie et le droit de prêt qui se sont amplifiés avec les réseaux et, en particulier, avec la prolifération des documents numériques.

4- La pratique de la coopération : espace communal et travail associatif

4.1- la tendance à une coopération de proximité

Ancrée dans la réalité du fonctionnement de la majorité des bibliothèques enquêtées, la coopération a pris plusieurs formes et elle se pratique à de multiples niveaux (local, national, etc.). En effet, en se référant au tableau suivant, si nous déduisons les 35 non-réponses obtenues, nous concluons que la coopération fait partie du paysage fonctionnel de 110 bibliothèques. En outre, ce travail de partenariat, en se basant sur cet échantillon de 110 bibliothèques, semble être limité à l'échelon local. L'espace de coopération n'a pas dépassé, pour beaucoup d'entre eux (74,5%), la limite de leur ville.

« Je coopère beaucoup avec la BU, je coopère aussi avec les autres services culturels de la ville par exemple le musée et c'est le cas de nombreuses bibliothèques municipales françaises... au niveau de la ville, il y a presque toujours un projet de partenariat... dès qu'on dépasse le cadre de la ville, on ressent le manque de la coopération. » V59

Les acteurs locaux, à savoir les écoles primaires, les musées, les conservatoires, les centres sociaux et les associations diverses existants sur la ville, etc., représentent les premiers partenaires des bibliothèques. Ils continuent à être sollicités pour l'organisation d'un événement précis et à court terme (un festival de contes, fête de quartier, etc.) ou

pour des projets en commun portant sur une plus longue durée (le développement de la lecture chez les jeunes dans les établissements scolaires). La coopération locale constitue une réalité et même, une pratique traditionnelle pour beaucoup de bibliothèques. Cependant, elle n'est pas totalement généralisée. Certaines bibliothèques continuent à travailler en autarcie.

« On n'a pas l'habitude, pour l'instant, d'aller hors les murs. » V94

Par ailleurs, la coopération s'étend, pour 57,3% des enquêtés, au niveau du département ou quelque fois de la région, en établissant des projets de partenariat avec la bibliothèque départementale ou en se regroupant avec plusieurs BM des villes avoisinantes.

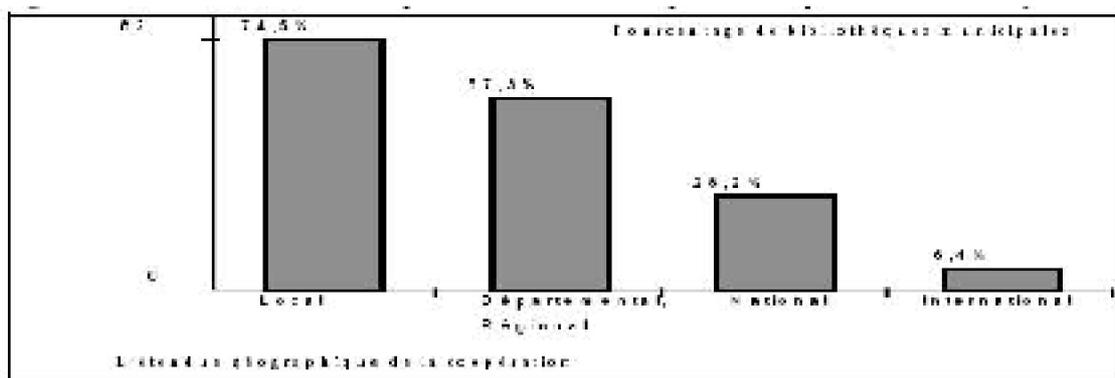


Figure n°17 : Les niveaux de la coopération des bibliothèques municipales des villes moyennes

La coopération au niveau départemental ou régional est assurée par les agences de coopération régionale et particulièrement, par les associations qui regroupent un certain nombre de bibliothèques. Les objectifs visés, particulièrement par ce niveau de coopération, sont principalement d'élaborer une politique documentaire concertée au niveau régional, d'établir des plans de conservation partagée et de travailler sur les fonds patrimoniaux, telle que la tentative de l'agence de coopération régionale de la Normandie qui s'affaire à la création d'un cédérom des fonds locaux normands.

Par ailleurs, la volonté et la tradition de partager, d'échanger et d'additionner les ressources n'a pas suffi à une large propagation de la coopération sur des zones géographiques étendues. Le taux de 28,2% de nos enquêtés, qui pratiquent une coopération d'ampleur nationale trouve probablement son explication dans l'adhésion au réseau national du PEB ou au CCF pour la rétro-conversion des fonds. Les professionnels qui trouvent qu' « il faut d'abord travailler sur le territoire de la commune avant d'envisager de coopérer avec les autres communes », sont plus nombreux.

4.2- Les raisons de la restriction géographique

Le rejet d'une coopération qui dépasse les frontières de la ville a des raisons et des explications multiples.

1- LA SATISFACTION DU CITOYEN USAGER

La mission d'une bibliothèque municipale réside, en premier lieu, dans la satisfaction de

son public direct, à savoir les résidents de la commune.

« ...Je dis que si nous arrivons à répondre aux besoins de nos usagers, je ne vois pas pourquoi avoir recours à la complexité de la coopération. » V94

En effet, nos interlocuteurs, élus et responsables des bibliothèques, affirment que la priorité va à la faveur de leurs propres usagers. Cependant, dans le cadre d'une coopération et en particulier en réseau, tout doit être géré dans l'intérêt de l'ensemble des partenaires. La bibliothèque est un service de proximité. Les citoyens électeurs, sensibles à ce type de services préfèrent certainement récupérer leurs documents à la bibliothèque de leur ville que de se déplacer pour les chercher dans une autre commune, même si cette dernière est à côté. C'est pourquoi, certains de nos interlocuteurs pensent que tout projet de partenariat, et même dans le cadre de l'intercommunalité, reste inutile, qu'il vaut mieux éviter sa complexité si la commune est capable d'offrir et d'assurer les moyens nécessaires au fonctionnement de sa bibliothèque et que cette dernière arrive à répondre aux besoins de ses citoyens lecteurs.

2- L'HARMONISATION DES PROJETS CULTURELS, L'AMÉLIORATION DE LA NOTORIÉTÉ DE LA BIBLIOTHÈQUE ET LA POSITION DES ÉLUS

Le regroupement des différents acteurs locaux permet une harmonisation et une cohérence des projets ou événements culturels programmés au sein de la ville et, par conséquent, une offre culturelle locale riche et diversifiée. Ceci permet, dès lors, d'assurer et de diffuser une meilleure image de marque de la ville. Le rayonnement culturel de la ville constitue le sujet de fierté des élus ; la participation active de la bibliothèque et la visibilité de ses efforts améliore visiblement sa notoriété, consolide sa position par rapport à sa tutelle et, par conséquent, entraîne une meilleure considération de la part de celle-ci. C'est grâce à cet état d'esprit que certains projets de coopération n'ont rencontré aucune difficulté à naître.

« Oui pour la coopération entre les différents établissements au sein de la ville... Elle permet plus de cohérence dans les programmes culturels qu'une coopération au niveau de l'agglomération... » V94

En effet, les élus conçoivent l'offre culturelle comme une partie prenante de l'identité de la commune. De ce fait, ils se prêtent moins au partenariat et, en particulier, à l'intercommunalité, si ce dernier ne participe pas à l'enrichissement de cette identité.

« Avant le projet de la BMVR, nous n'avions pas développé de projets de coopération en commun. On arrivait mieux à communiquer avec les USA qu'avec la commune voisine, parce que chacun veut garder sa bibliothèque pour soi. On rentre dans un phénomène politique, où chaque maire, chaque municipalité garde son territoire. Actuellement, on entre dans l'ouverture de l'intercommunalité qui fait qu'il va bien falloir changer. » T10

Leur volonté reste infranchissable pour l'élaboration de certains projets de coopération et, en particulier, pour les projets intercommunaux ou pour l'intégration de la bibliothèque dans les champs de compétences de la communauté d'agglomération.

« Quand les bibliothèques sont passées sous la tutelle de la communauté urbaine, le maire d'une ville voisine était contre l'adhésion de sa bibliothèque au réseau parce qu'ici il y avait un retard... On a proposé que le public puisse

accéder, avec la même carte, aux deux bibliothèques mais les élus n'ont pas suivi. » A61

Les équipements culturels restent, selon la loi du 12 juillet 1999, relative à l'intercommunalité, dite loi Chevènement, parmi les compétences optionnelles. Les compétences dites optionnelles résultent d'un choix. Cette relative latitude permet aux acteurs locaux de transférer les domaines dont ils jugent l'exercice plus pertinent au niveau intercommunal.

« Les villes mettent ce qu'elles veulent dans la communauté urbaine. La culture, souvent, vient en dernier. Ça fait 30 ans qu'ils sont en communauté urbaine ici mais la culture (la bibliothèque) n'y est passé qu'en 1997 et le musée que l'an dernier. » A61

Dès lors, les élus interviennent ainsi pour empêcher ou encourager des projets de partenariat, limiter ou étendre leur champ d'application. Les actions des bibliothèques ne sont parfois qu'une réponse à une volonté politique.

3- LA COMPLEXITÉ D'UNE GESTION COLLECTIVE : MULTIPLICITÉ D'ACTEURS ET DIVERSITÉ DES OBJECTIFS :

Le développement et la durabilité de tout projet de partenariat passe nécessairement par l'adoption de règles et de formalités de fonctionnement communes et, bien évidemment, par l'acceptation et la conformité à ces nouvelles normes de fonctionnement et d'organisation. Ces exigences sont parfois difficiles à appliquer par l'ensemble des partenaires. Chacun tient à garder ses habitudes de fonctionnement. Le problème se pose même parfois entre la bibliothèque centrale et ses annexes. « Je trouve qu'on a ce défaut là ; chaque site fait un petit peu ce qu'il veut. » V94

C'est pourquoi, certains responsables de bibliothèques préfèrent travailler seuls. La complexité d'une gestion collective les laisse assez craintifs quand à la possibilité d'étendre le plus largement possible leurs activités.

« C'est plus difficile de travailler à plusieurs que de travailler tout seul. La coopération dépend des états d'esprit de chacun, ses attentions, etc. C'est très fatigant, ça demande beaucoup d'énergie... » T10 « Si on était une petite commune de 2000 ou de 3 000 habitants, qui n'a pas les moyens, qui ne peut pas tout se permettre, là, je comprendrais ; mais ce n'est pas notre cas, à partir du moment où on peut s'équiper et fonctionner indépendamment...ce n'est pas mal...c'est même préférable...c'est quand même plus facile à gérer que quand il y a plusieurs communes qui gèrent la même chose. On ne peut pas forcément avancer rapidement dans les décisions. » V94

Nous citons à titre d'exemple le cas mentionné par l'un de nos interlocuteurs adhérent à un réseau bibliographique. Il constate que même lors d'un fonctionnement dans le cadre d'un réseau « institutionnalisé », de nombreuses dérives existent et parfois même un dysfonctionnement mettant en péril la continuité d'une telle coopération.

« Au niveau fonctionnel, c'est difficile de parler de réseau. On a un règlement commun sur quelques points qui concernent les modalités d'inscription, le nombre maximal des documents empruntables sur l'ensemble du réseau, etc. ... il y a un an, on a essayé de tout mettre à plat pour voir ce qu'on a en commun par

rapport aux règles initiales et toutes les dérives qui s'étaient produites. Le résultat de cette enquête était affolant ; ici on prolonge deux fois, ailleurs 5 fois, etc. Honnêtement, ça ne pouvait pas continuer comme ça. » P95

De plus, la raison de la complexité d'une gestion collective ne réside pas seulement dans la présence d'une multiplicité d'acteurs mais, aussi, dans la divergence entre leurs objectifs et leurs orientations. En effet, même si le projet de coopération regroupe des bibliothèques de même type, à savoir des BM et même si ces dernières détiennent des fonds encyclopédiques et offrent un service diversifié qui correspond à un public varié, les missions et les orientations varient d'une bibliothèque à une autre et, par conséquent, ce qui convient à une BM ne convient pas nécessairement aux objectifs et aux besoins d'une autre BM ou d'autres bibliothèques partenaires. Dès lors, l'adhésion dans un projet de coopération influence nécessairement la nature de l'offre.

« La coopération n'est pas facile à mettre en œuvre. On a tous des particularités même si on est tous des BM et que nous sommes gérées presque toutes de la même manière. Les règles de fonctionnement sont les mêmes. Cela dit, les villes peuvent avoir des orientations qui ne sont pas les mêmes...donc ce n'est pas aussi simple que ça. Aussi, il y a la distance, les petites manies auxquelles on ne veut pas renoncer. La coopération ce n'est pas une chose qui va de soi. » A74 « L'association de 'Textos à dire' créée il y a deux ans avec d'autres bibliothèques pour la création de ce qu'on appelle la lecture spectacle ; le principe est qu'une ville crée une lecture avec un comédien et elle l'échange avec les autres bibliothèques qui produisent. Mais, le problème c'est qu'il est difficile quelquefois de supporter le choix des autres villes. Parfois, il y a des lectures dont on ne sent pas la pertinence dans sa propre ville. » V69

Certains responsables focalisent une grande partie de leur budget d'acquisition pour la constitution d'un fonds orienté vers la lecture jeunesse ou la lecture petite enfance, d'autres sont plus orientés pour l'enrichissement d'un fonds social ou de loisirs ou de littérature moderne, etc. Au niveau des responsables des bibliothèques, on parle des lectures publiques et non plus de lecture publique.

C'est pourquoi l'assujettissement et la supervision de la même tutelle et par conséquent, avoir les mêmes objectifs généraux que ses partenaires, facilitent énormément et obligent, parfois, à l'élaboration de projets communs. Parfois, il est même difficile de travailler avec les autres services culturels administrés par la même tutelle et ayant pourtant les mêmes objectifs généraux.

« Je pense que le tout forme une énergie qui pourrait être développée...mais on ne travaille pas assez ensemble, avec les autres services culturels. Chacun à des objectifs qui lui sont particuliers. Cela dit on a un public qui est commun. » A92

4- L'ÉLOIGNEMENT GÉOGRAPHIQUE :

La complexité de la gestion d'un projet de partenariat peut s'amplifier avec l'éloignement géographique entre les différents partenaires. La proximité de ses partenaires semble être primordiale pour certains, afin d'établir une meilleure communication et d'éviter la surcharge de travail. En effet, le manque de personnel et le manque de temps caractérisent le quotidien de nos interlocuteurs. C'est pourquoi, il leur était difficile de « courir au bout du département pour assister à des réunions. »

« Pour se rencontrer, il faut faire des kilomètres... je me déplace pour une réunion qui dure 2 heures alors que j'ai 5 heures de route... je ne peux pas me permettre de le faire régulièrement et au téléphone on ne peut pas tout régler...il faut se déplacer en chair et en os. Compte tenu du temps des uns et des autres... partout on manque de personnel, vous ajoutez les formations. On n'y arrive jamais. » B18

Comme le signalent nos interlocuteurs, la coopération exige une concertation anticipée et un suivi continu très importants, qui restent très dur à établir. La coopération demande du temps, du personnel et des compétences qui manquent. Ceci constitue, en effet, un des problèmes majeurs de tout projet de partenariat quelque soit son niveau.

D'autres variables défavorisent le développement des projets de partenariat et explique ce niveau restreint de la coopération. D'une part, **la surcharge de travail qu'assument déjà les bibliothécaires** les démotive quant à initier toute action coopérative. Ils ne peuvent, par conséquent, assumer des charges supplémentaires liées à la coopération qui sont jugées très lourdes à supporter. D'autre part, **le déséquilibre entre bibliothèques, éventuels partenaires**, décourage les initiatives de coopération. Certains responsables de bibliothèques témoignent de l'inopportunité de la coopération avec d'autres bibliothèques ayant un fonds moins important que les leurs. La bibliothèque [M93], intégrée dans un réseau, trouve que ce dernier est plus au bénéfice de leur partenaire que l'inverse et que ce n'est pas tout à fait équitable dans l'offre. En effet, vu le retard et la modestie des fonds des bibliothèques voisines, avec qui il est plus simple de coopérer, tout projet de partenariat demeure considéré dévorateur de temps, d'argent et d'énergie. De plus, on ne peut pas parler de coopération ou de réseau quand l'une des bibliothèques assure presque seule le fonctionnement et l'offre documentaire. Une certaine similitude au niveau technique, financier, etc., entre les différents partenaires doit fonder sa constitution. Un partenariat ne peut livrer que la qualité de ses propres ressources et ne peut se développer qu'en s'appuyant sur cette somme. En effet, tant qu'il existe, dans un réseau, des partenaires ayant un certain nombre de difficultés, il ne pourra pas réellement avancer ou exister. Le retard qui caractérise les bibliothèques avoisinantes des bibliothèques enquêtées ou celui qui les caractérise elles-mêmes par rapport aux autres bibliothèques avoisinantes a constitué l'argument évoqué par nombre de personnels pour montrer les obstacles d'une coopération.

« Un réseau est très lourd, on n'est pas au même niveau ni économique, ni en terme du nombre d'agents ou d'habitants, ni au niveau de la formation, etc. Le réseau est constitué uniquement de deux vraies bibliothèques. Il y a une différence d'offre au public assez large. Nous sommes un certain nombre à pouvoir communiquer par e-mail et il y a des collègues qui n'ont même pas un fax. Pour l'équipement informatique, toutes les bibliothèques n'ont pas été suivies par leurs Villes... » P95 « L'intercommunalité, pour moi, ne va rien apporter, ou du moins pas grand chose, vu la situation des bibliothèques des autres communes et vu les fonds qu'elles ont. Notre bibliothèque est plus riche que l'ensemble des bibliothèques des communes voisines. » [P86, V78]

En revanche, malgré les tentatives de certains responsables d'étendre leur champ de coopération à des petites bibliothèques, ils n'ont pas réussi à obtenir l'adhésion de leurs responsables. Les raisons évoquées sont multiples. Certains l'expliquent par la méfiance

des gros établissements ainsi que par le manque d'ambition. D'autres montrent du doigt le manque de formation ainsi que le manque d'outils qui restent encore embryonnaires, etc.

« J'ai essayé personnellement, en tant que présidente d'une association régionale des directeurs des bibliothèques, d'élargir notre champ de coopération. On n'a jamais pu intéresser les directeurs des petites bibliothèques car ils sont persuadés qu'on n'a pas les mêmes politiques, les mêmes horizons. On est resté à l'échelle des villes de plus de 30 000 habitants. » V59

De même, les responsables politiques, en particulier ceux des villes centres, considèrent que la coopération avec des bibliothèques moins importantes que les leurs, représente un investissement de leur part pour les autres communes. Ils protestent fortement contre « le poids lourd de la centralité » et le manque de subventions pour la supporter. Tout autant que les responsables des bibliothèques, ils trouvent que le financement de toute structure ayant une envergure départementale ou régionale n'est plus du ressort de leurs communes. C'est plutôt le rôle de l'Etat, de la région et du département. La politique de décentralisation semble encourager ou plutôt fonder cet état d'esprit.

« Actuellement les villes dépensent pour que les catalogues soient accessibles en interne, simplement à la bibliothèque. Ceci coûte de l'argent... Ça c'est le rôle que jouent les communes. En revanche, le rôle que peut jouer le conseil général, est de payer les modules nécessaires pour que les catalogues soient accessibles sur Internet. » A92

Ajoutons à l'ensemble des éléments cités auparavant et expliquant le niveau restreint de la coopération, l'absence de structure de coopération telles que les associations ou les agences de coopération régionale, pouvant fédérer un certain nombre de bibliothèques sur le département ou sur la région et même si elles existent, elles rencontrent souvent des problèmes et en particulier des difficultés financières.

En outre, nous nous sommes intéressés à savoir si les différentes sensibilités politiques entre les villes ont eu de l'influence sur l'élargissement du champ de la coopération. Au delà du cas cité de la bibliothèque [O84] qui s'est retrouvée complètement isolée suite à un changement politique (extrême droite) et, malgré la tendance affichée de certains responsables politiques à travailler avec des villes qui ont une sensibilité politique proche, le clivage politique n'a pas pu entraver la réalisation des projets en commun et il n'empêche en rien la volonté des professionnels de collaborer avec leurs confrères. Ils ont continué à faire « un tas de choses avec leurs voisins qui sont de couleur politique différente. » Il était difficile pour certains de travailler avec des villes qui n'ont pas la même couleur politique ou de demander des aides au conseil général quand lui aussi est de couleur politique différente. La différence de couleur politique a pu ralentir l'avancement des travaux, créer des tensions mais ceci reste temporaire. Le clivage politique comme le constatent nos interlocuteurs, agit particulièrement pendant les élections ou les quelques mois qui précèdent. Postérieurement, la réalité économique, sociale, professionnelle, etc., amènent nécessairement les responsables politiques à réussir à travailler en commun sur de multiples projets, avec des villes de sensibilité politique différente. Leur objectif reste le même. Il s'agit de développer la lecture publique et comme nous le signalent maints de nos interlocuteurs : « Il y a une lecture publique ... il n'y a pas une lecture de droite ou une autre de gauche. » Apparemment, ce n'est pas facile, c'est long...il n'y a que des problèmes, que des difficultés, mais, à l'usage, par la

force des choses, constatent nos interlocuteurs, ils les surpassent. Aussi, certains trouvent qu'une fois que la coopération est institutionnalisée, la différence politique perd son effet. De plus, la proximité géographique a un rôle important. Comme le signale un de nos interlocuteurs, élu, « On va coopérer avec une ville qui est à 25 km car elle est de la même couleur politique !! » V78

4.3- La coopération entre l'associatif et l'informatique

Après avoir déterminé le niveau de coopération propagé au sein des villes moyennes, il nous est apparu intéressant d'identifier les différentes formes de coopération. S'agit-il d'une forme de coopération formelle, informatique, etc. Quels sont les raisons amenant à ces choix ? A travers le tableau suivant, résultant de notre enquête par questionnaire, il apparaît que 93,6% de nos enquêtés ont opté pour un fonctionnement en réseau.

Tableau n°28 La participation des bibliothèques en un ou à des réseaux

	Nb. cit.	Fréq.
Oui	1103	93,6%
Non	7	6,4%
TOTAL OBS.	110	100%

Cependant, être en réseau n'a pas signifié pour nos enquêtés, être sous forme de réseau informatique. Ce dernier prend plusieurs formes. Certains exposent leurs projets en cours comme un portail Web en commun avec certains acteurs locaux ou avec des bibliothèques de département. D'autres parlent d'un regroupement de différentes bibliothèques voisines pour des plans de conservation partagée des périodiques, certains autres évoquent leurs adhésions au CCF pour la rétroconversion des fonds anciens ou leur adhésion au réseau national du PEB, etc. Les éléments de réponses recueillies au moment des entretiens ont confirmé que les réseaux bibliographiques institutionnalisés, regroupant des bibliothèques de communes différentes, ne sont pas assez courantes. Selon AM Bertrand (2002), les catalogues collectifs semblent avoir, au niveau national, une existence encore embryonnaire. En 1998, 79 BM seulement participent à des catalogues collectifs nationaux ou régionaux.

La coopération en réseau nécessite une infrastructure assurant le transfert et l'échange des données que beaucoup ne peuvent acquérir, un ensemble de règles normalisant le partage et définissant les droits et les devoirs de chacun, ce qui est jugé accablant pour certains, un système de relation reliant les différents professionnels ayant des valeurs divergentes, etc. Le passage d'une bibliothèque, de l'autarcie au réseau, représente, dès lors, un changement et parfois des sacrifices. C'est pourquoi, les réseaux inter-bibliothèques ne sont pas développés dans les villes moyennes.

De plus, avec l'apparition du réseau Internet et de la norme documentaire Z39.50, les contraintes d'une uniformité infrastructurelle sont ainsi dépassées et l'intérêt des responsables des bibliothèques pour le regroupement autour d'une base bibliographique commune s'est énormément affaibli. Certains se posent la question de savoir s'il est toujours raisonnable d'avoir un catalogue collectif commun. D'autres ont déjà tranché et

une telle coopération est aujourd'hui dépassée et n'a pour eux plus de sens. Elle se justifie moins. L'utilisateur peut avoir accès aux fonds des différentes bibliothèques sans que celles-ci possèdent le même système informatique ou les mêmes normes documentaires et sans qu'elles ne se regroupent non plus pour l'élaboration d'un catalogue collectif commun.

« Je suis tout à fait pour l'échange, mais, se mettre à constituer un réservoir bibliographique commun...je ne crois pas que c'est une bonne solution. Je ne vois pas du tout l'intérêt ici. Je ne vois pas qu'est ce que ça m'apporterait de plus. Par contre l'idée d'un portail commun qui va mettre à la disposition des gens la possibilité d'accéder simultanément aux fonds des différentes bibliothèques, ça oui. ...c'est la forme de coopération la plus adoptée actuellement. » [A74, P86]

L'avenir des simples réseaux bibliographiques, le regroupement des bibliothèques, uniquement autour d'une base bibliographique sans autre possibilité, est à repenser face aux nouvelles données et possibilités de la technologie d'information. Mais, actuellement elle ne peut avoir de sens et d'utilité que si elle se spécialise dans des domaines particuliers.

« Je crois à la coopération quand il y a des intérêts communs et autour d'une base bibliographique spécialisée, sur des domaines ciblés. Pour le catalogue général, une fois qu'il est sur Internet je ne vois pas pourquoi on coopère à ce niveau. » V78

De plus, les responsables de bibliothèques préconisent qu'en mettant en balance l'avantage d'avoir une base bibliographique commune avec les coûts et les contraintes qu'elle induit, le rapport coût-avantages n'est pas favorable, alors, à ce projet.

En outre, Internet représente la solution pour les bibliothèques, isolées pour des raisons politiques ou autres ainsi que pour les petites bibliothèques.

Par ailleurs, la coopération a toujours constitué une dimension intrinsèque et fondatrice de la profession. Mais, au-delà du contexte fraternel, du travail associatif, peu de réalisations effectivement menées en partenariat dans le cadre d'un réseau formel sont institutionnalisées. La coopération informelle, sous forme de rencontres, de discussions et d'échanges autour des animations, des plans de conservation, demeure pour une majorité de nos interlocuteurs, la forme de coopération la plus adéquate.

« La coopération, dans le sens où on achète en commun une exposition pour se la passer, ou faire venir ensemble un intervenant pour partager les frais, est la forme de coopération la plus adéquate à une ville comme la notre... c'est ce qui marche le mieux en général et une association me paraît une bonne formule... ça marche dans toutes les régions. » [V69, V59, A61]

Ce travail associatif existe depuis longtemps pour certaines bibliothèques et il est récent pour d'autres. Il fonctionne à la perfection pour les unes et est déficient pour les autres. Cependant, et d'une manière générale, l'absence d'institutionnalisation les laisse plus fragiles. De nombreux projets de coopération dans le cadre d'une association sont restés inachevés. Ceci peut être expliqué par le fait qu'un tel mode de fonctionnement repose essentiellement sur la bonne volonté, sur le bénévolat et le dynamisme des différents personnels des bibliothèques partenaires. Aucune obligation ne pèse sur eux pour les

amener à travailler ensemble. De ce fait, le volontarisme des professionnels et leur désir d'échanger, représentent le pilier même de la réussite de ce type et de tous types de coopération. En effet une telle procédure de gestion ne se décrète pas d'en haut.

« L'initiative, il faut qu'elle soit professionnelle et pas un principe, parce que si c'était le cas elle va rester à l'état de principe. » B18 « L'adhésion à un réseau a besoin d'une volonté des bibliothécaires. Elle se fait plus dans ce sens que dans l'informatique. Ce que je crois c'est qu'il faut avoir la volonté de coopérer. » V69

D'ailleurs, certains de nos interlocuteurs ont eu tendance à négliger le côté infrastructure, dans le sens matériel et technique, au profit des questions principalement relationnelles.

« Je crois qu'un réseau informatique fonctionne quand il y a un réseau humain derrière. » B34

En plus de la motivation et de l'enthousiasme du personnel, la bonne entente entre les différents partenaires représente, aussi, un pilier de la réussite de la coopération, ce qui nous confirme nos interlocuteurs aussi bien professionnels que politiques. Ces derniers ont exprimé qu'« un projet de coopération entre un équipement et un autre ne peut fonctionner que si ces personnes s'entendent bien, quelque soit l'intérêt de l'opération. »

En outre, le côté humain et relationnel, dans le sens de la volonté et de l'entente, représente la grosse faille pour maints projets de coopération. Certains de nos interlocuteurs se retrouvent en conflit avec leurs collègues des bibliothèques voisines, d'autres vivent des relations tendues au sein de la même bibliothèque ou avec les bibliothèques des quartiers. De plus, l'aspect humain, dans le sens compétence et nombre et par conséquent disponibilité, a aussi causé la non-réalisation de maints projets de coopération. En effet, la disponibilité d'un personnel qualifié, motivé et suffisant demeure la première condition de réussite de tout projet de partenariat.

« On peut être volontariste et c'est bien l'humain qui permet ce volontarisme mais l'humain a ses défaillances. J'ai eu tous les lundis des réunions au niveau régional, c'est à dire que je n'avais que le dimanche pour repos. » B18

5- La coopération : objectifs et effets

Nous avons voulu savoir si les conditions financières prévues ont conduit les bibliothèques à élaborer des projets de partenariat et repérer les objectifs de chacune et identifier les besoins à travers ce choix de gestion. Il s'est avéré que la situation économique dans laquelle se retrouvent les bibliothèques ne représente pas le facteur majeur qui les conduit à opter pour une coopération. Cette dernière ne peut pas et ne doit pas constituer, pour la majorité, un remède à une situation défectueuse. Aussi, elle n'est pas non plus encouragée par une situation prospère.

« Il faut d'abord renforcer nos moyens et après coopérer et non pas avoir recours à la coopération pour surmonter une situation dégradée...et ce n'est pas parce que nous aurons plus d'argent qu'on commence à penser à coopérer... c'est la réalité documentaire qui pousse les bibliothécaires à travailler ensemble. » V69

Le recours à la coopération manifeste plus, chez les professionnels, une volonté de développer la lecture. Un tel recours n'est pas une réponse à une situation financière, mais plutôt et plus particulièrement à une réalité informationnelle. D'ailleurs, tout projet de

coopération ne peut avoir de sens que s'il permet une offre exhaustive et pertinente et s'il assure une meilleure accessibilité et une utilisation abondante des fonds. En effet, si l'offre ne convient pas au public, si la coopération n'est pas associée à une infrastructure permettant une meilleure circulation des documents, si elle n'est pas suivie d'une politique de communication commune, elle ne pourra être intéressante. [P95, P86]

Ainsi, 47,6% de l'ensemble de nos enquêtés par questionnaire, comme l'indique le tableau suivant, trouvent que la décision de coopérer et, en particulier, d'adhérer à un réseau ne peut être liée à l'obtention d'un budget supplémentaire. De même les explications apportées par 31% des enquêtés qui ont ajouté que le budget supplémentaire ne peut être qu'un budget supplémentaire approprié à un tel projet et non pas une augmentation budgétaire de fonctionnement ou d'investissement destinée à l'amélioration des conditions de travail.

Tableau n°29 : L'influence des budgets supplémentaires sur les choix des bibliothèques quant à leurs adhésions dans des projets de partenariat

	Nb. cit.	Fréq.
Non -réponse	31	21,4%
Oui	45	31,0%
Non	69	47,6%
TOTAL OBS.	145	100%

Il se révèle de l'ensemble des éléments de réponses obtenus, par questionnaire ou par entretien, que la réalisation des économies d'échelle s'inscrit parmi les objectifs principaux de toute bibliothèque fonctionnant en partenariat. En effet, même si la mise en commun des moyens pour une richesse et une diversité d'offres est la raison majeure de toute coopération, un avantage économique doit justifier son existence. La possibilité de réaliser des économies et de rationaliser les dépenses constitue une condition de ses conditions de viabilité.

Mais, ce n'est pas pour autant que la coopération et, en particulier, la coopération en réseau, puisse être considérée comme une solution permettant de surmonter les difficultés financières rencontrées. Aussi, les augmentations annuelles de budgets de fonctionnement obtenues ne peuvent pas, non plus, déterminer un tel choix. Seul un niveau de coopération restreint, à savoir au niveau de la commune, affirment nos enquêtés, peut limiter les dépenses, réaliser des économies et, par conséquent, compenser une diminution budgétaire et donc peut être envisagé ou pensé dans un tel cas. Cependant le réseau ne peut être envisagé suite à une situation financière quelconque.

Tout projet de coopération et en particulier les projets de coopération en réseau, est un investissement, un engagement pour le renouvellement ou le renforcement des structures existantes, aussi bien au niveau de l'investissement que du fonctionnement. La satisfaction d'un certain niveau d'équipement est l'une de ses conditions préalables.

« Le réseau est aussi technique : pour avoir un catalogue collectif commun, on doit avoir le même logiciel de gestion, de concertation pour le choix de

catalogage en fonction de public destinataire, de support, etc. » P95

De plus, de tel projet nécessite un budget approprié, que certaines villes ne peuvent pas se permettre d'engager et qu'en l'absence des aides de l'Etat ou des collectivités territoriales, sa réalisation semble impossible.

« Pour coopérer, il faut avoir les moyens, il faut un budget, un personnel, des formations, etc. Elle demande plus de temps et d'énergie administratives... je ne vois pas comment la coopération peut résoudre des problèmes financiers.... » [A61, V59]

C'est pourquoi, 24,1% (tableau suivant) de l'ensemble de nos enquêtés par questionnaire et 24,5% seulement des bibliothèques qui pratiquent la coopération trouvent que la coopération et, en particulier, la coopération en réseau ne permet pas de limiter les dépenses. La coopération a engendré, pour certains, des coûts inchiffrables.

Tableau n° 30 : la possibilité des projets de partenariat dans la limitation des dépenses

	Nb. cit.	Fréq.
Non -réponses	9	6,2%
Oui	105	72,4%
Non	35	24,1%
TOTAL OBS.	145	

Ceci ne nie, en aucun cas, les avantages économiques, ce que nous confirme la majorité de nos enquêtés (72,4%). Il leur était difficile de chiffrer l'économie réalisable. Ils les représentent par un ensemble de gains. Ces derniers se concrétisent, principalement, à travers la possibilité de réduire les dépenses en ayant une politique d'acquisition et/ou de conservation des documents concertée et donc une harmonisation des achats et une complémentarité, un partage des fonds, ce qui signifie implicitement une coordination financière. Une telle politique permet, en effet, aux bibliothèques d'éviter la redondance des achats, l'acquisition de documents spécialisés et l'extension des capacités de stockage. Par conséquent, cette politique permet un gain d'espace et d'argent et une gestion plus rationnelle des fonds. D'ailleurs, on trouve ici la raison pour laquelle ce partage de moyens et de ressources, au niveau communal, est souvent encouragé.

« On a constitué un réseau informatique local avec les bibliothèques, le musée, l'école de musique, etc. C'est très important sur le plan local, d'avoir une certaine coordination de nos acquisitions. En général, on n'achète pas les mêmes choses... » A74 « Cette initiative de travail entre les services culturels de la ville est très encouragée par la mairie car c'est une façon de mettre en commun les moyens. » M93 « La coopération est évidente car budgétairement on ne peut prétendre à l'exhaustivité et il est évident qu'on a besoin de coopérer avec toutes les villes qui sont autour de nous...Si notre bibliothèque était importante et se suffisait à elle même, peut-être n'aurions nous pas eu l'idée de coopérer. » A92

Ajoutons à ceci les possibilités suivantes :

- Le traitement partagé des documents tels que le dépouillement partagé des périodiques et le catalogage partagé permettant la récupération des données et, par ailleurs, un gain de temps de travail.

- La négociation commune sur le marché pour l'achat des animations ou des matériels informatiques permet d'avoir des prix avantageux.
- Le partage des frais pour l'organisation de formations communes.
- La co-production de certains services tels que les expositions, ce qui permet de réaliser et de proposer un service d'une certaine ampleur ainsi qu'un partage des coûts.

La mise en commun d'un savoir-faire qui permet un enrichissement humain et professionnel et un approfondissement des connaissances. Le savoir-faire et les informations dont disposent les uns et les autres se diversifient et se complètent. Par conséquent, elle récompense, en quelque sorte, le manque de formation et de personnel qualifié.

Nous résumons à ce niveau. Une fois la coopération dépasse les frontières de la ville, elle commence à être compliquée et souvent « rejetée ». De plus, l'intérêt des professionnels pour adhérer à un réseau s'est affaibli. Les raisons sont multiples. Elles sont d'ordre organisationnel, économique, professionnel et politique. La situation économique dans laquelle se retrouve la bibliothèque ne représente pas un facteur déterminant pour un tel recours. Il est vrai qu'il y a des avantages économiques et qu'il peut consolider une situation financière difficile, mais cela ne peut être, pour autant, un remède à une situation défectueuse. Tout projet de partenariat exige un investissement approprié qui, parfois, engendre des coûts « inchiffrables ». En effet, la coopération ne peut être considérée seulement comme une opportunité pour les bibliothèques. Elle représente aussi bien un ensemble d'atouts et de contraintes que nous avons pu recenser à partir de la littérature aussi bien qu'à partir des résultats d'enquêtes. Nous présentons ceux qui sont le plus souvent cités et nous regroupons l'ensemble dans le tableau, numéro 31, qui suit .

La coopération est une action de partage et d'échange permettant de dépasser les limites de l'action individuelle. La coopération est souvent représentée dans le milieu professionnel comme une démarche à travers laquelle nos enquêtés visent des objectifs divers et multiples, souvent de nature informationnelle. Il s'agit ainsi du partage documentaire pour une couverture plus large des domaines de connaissances, de l'opportunité d'une meilleure accessibilité et, par conséquent, de la garantie d'une offre exhaustive et de qualité.

« La constitution d'une base de données locale nous a toujours intéressé pour connaître le fonds de chaque bibliothèque sur la ville, pour localiser facilement les documents, pour accélérer la recherche et par conséquent offrir, aisément, à nos usagers toute l'information possible. » M95

En effet, le regroupement des différents partenaires autour d'un catalogue collectif commun ou pour l'élaboration des listes des périodiques conservées dans les différentes bibliothèques du département ou de la région ne peut qu'assurer, pour l'utilisateur, une meilleure visibilité documentaire et pour l'ensemble des partenaires, une complémentarité documentaire et une compensation de leurs propres insuffisances thématiques. Le premier bénéficiaire reste l'utilisateur dont la satisfaction ne peut qu'accroître.

« J'ai beaucoup d'utilisateurs qui viennent des villes qui sont autour de nous car

leurs bibliothèques ne peuvent, d'une façon ou d'une autre, satisfaire à leurs besoins. On a toujours besoin de développer un bassin de lecture car les populations se déplacent d'une ville à une autre. » A92 « Je coopère beaucoup avec la BU. On a un catalogue des périodiques communs. Pour le public c'est très pratique de savoir quel périodique est à la BU ou à la BM. » V59

La politique documentaire concertée accorde la possibilité de nourrir les fonds de manière assez cohérente et de rationaliser les dépenses des acquisitions. Les achats de documents spécifiques ou en multiples exemplaires ont diminué dans maintes bibliothèques. Les collections demeurent plus riches. Une meilleure optimisation des ressources est assurée (notices récupérées dans le cadre d'un réseau bibliographique, achat regroupé, négociation des prix et cofinancement de certains projets, etc.). Ajoutons à ceci, l'économie d'espace réalisée (coordination de stockage).

De plus, le relationnel se trouve renforcé. Les compétences des uns seront en quelque sorte acquises par les autres (complémentarité professionnelle). La possibilité de spécialisation de chaque partenaire est ainsi possible.

En outre, au niveau de l'activité de service, les catalogues sont riches et harmonisés. L'accès à diverses sources d'informations est meilleur (carte commune). La localisation des documents est plus simple et plus rapide.

Cependant, la mise en commun des moyens ne va pas sans la nécessité d'adaptation et d'harmonisation. En effet, les méthodes de travail se retrouvent modifiées et parfois bouleversées. Le quotidien devient chargé (réunion de coordination, d'évaluation, etc). La gestion s'est alourdie pour certaines bibliothèques et, particulièrement, celles des villes centre. Le prêt devient ingérable (flux des lecteurs). L'entente masque une certaine domination et une volonté de protéger ses propres intérêts. Les politiques d'acquisitions concertées n'empêchent pas l'achat de documents effectué principalement en fonction de la demande, de ses propres usagers et de son utilité au sein de sa propre bibliothèque ; et même s'il existe en plusieurs exemplaires sur le réseau, il sera acquis.

De plus, l'incompatibilité du système informatique et documentaire a engendré un énorme travail de paramétrage, un travail rétrospectif lent et lourd, une modification des données locales, etc.

« La préparation de la ré-informatisation a pris un temps monstrueux : des réunions ont eu lieu entre les responsables des bibliothèques, entre responsables de différents secteurs (secteur jeunesse, secteur multimédia) de façon à harmoniser leur pratique de catalogage, réunion RAMEAU, etc. Comme nous sommes rentrés dans le réseau, on a perdu des données, il a fallu nettoyer notre fichier, etc. » P95

Les formations à destination des professionnels aussi bien que des usagers, se sont révélées nécessaires. Cependant, elles continuent à être inexistantes. En effet, la coopération a engendré des modalités de fonctionnement qui restent assez obscures et qui n'ont pas été clarifiées pour l'ensemble du personnel. Elle exige l'utilisation d'outils documentaires que certains partenaires ne maîtrisent pas encore (thésaurus ou un format d'affichage). Les bibliothèques n'ont pas les moyens d'engager des séances d'informations ou de formations envers les lecteurs afin qu'ils puissent profiter

effectivement et efficacement de la coopération.

« Il y a plusieurs projets qui avaient été lancés au départ. Un projet de conservation partagé des périodiques. On a établi une liste des bibliothèques qui conservent tel ou tel périodique. On essaye d'être un peu complémentaire, ce n'est pas facile car notre département est très vaste en superficie. Les usagers ne se déplacent pas facilement. Donc on a bien mis en place le PEB. Ça existe mais ce n'était pas bien expliqué aux usagers ni même aux bibliothécaires, on ne sait pas très bien comment ça fonctionne, quelles formalités, qui paye le transport, ce n'est pas bien mis en place. » V94

Les composants d'un territoire	Atouts	Contraintes
Informations	<ul style="list-style-type: none"> Le territoire est vaste et diversifié, ce qui permet de proposer une offre de services adaptée à la diversité des besoins. Le territoire est riche en ressources humaines et matérielles, ce qui permet de proposer une offre de services de qualité. Le territoire est dynamique, ce qui permet de proposer une offre de services innovante. 	<ul style="list-style-type: none"> Le territoire est vaste et diversifié, ce qui rend difficile la mise en place d'une offre de services homogène. Le territoire est riche en ressources humaines et matérielles, ce qui rend difficile la mise en place d'une offre de services de qualité. Le territoire est dynamique, ce qui rend difficile la mise en place d'une offre de services innovante.
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> Le territoire dispose de compétences complémentaires, ce qui permet de proposer une offre de services complète. Le territoire dispose de compétences innovantes, ce qui permet de proposer une offre de services innovante. Le territoire dispose de compétences reconnues, ce qui permet de proposer une offre de services reconnue. 	<ul style="list-style-type: none"> Le territoire dispose de compétences complémentaires, ce qui rend difficile la mise en place d'une offre de services complète. Le territoire dispose de compétences innovantes, ce qui rend difficile la mise en place d'une offre de services innovante. Le territoire dispose de compétences reconnues, ce qui rend difficile la mise en place d'une offre de services reconnue.
Atouts de la coopération	<ul style="list-style-type: none"> La coopération permet de mutualiser les ressources, ce qui permet de proposer une offre de services de qualité. La coopération permet de partager les compétences, ce qui permet de proposer une offre de services innovante. La coopération permet de renforcer les liens, ce qui permet de proposer une offre de services reconnue. 	<ul style="list-style-type: none"> La coopération permet de mutualiser les ressources, ce qui rend difficile la mise en place d'une offre de services de qualité. La coopération permet de partager les compétences, ce qui rend difficile la mise en place d'une offre de services innovante. La coopération permet de renforcer les liens, ce qui rend difficile la mise en place d'une offre de services reconnue.
Difficultés	<ul style="list-style-type: none"> La coopération nécessite une volonté politique, ce qui n'est pas toujours le cas. La coopération nécessite des ressources humaines et matérielles, ce qui n'est pas toujours disponible. La coopération nécessite des compétences complémentaires, ce qui n'est pas toujours disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> La coopération nécessite une volonté politique, ce qui n'est pas toujours le cas. La coopération nécessite des ressources humaines et matérielles, ce qui n'est pas toujours disponible. La coopération nécessite des compétences complémentaires, ce qui n'est pas toujours disponible.
Motivations	<ul style="list-style-type: none"> La coopération permet de proposer une offre de services de qualité, ce qui est motivant pour les usagers. La coopération permet de proposer une offre de services innovante, ce qui est motivant pour les professionnels. La coopération permet de proposer une offre de services reconnue, ce qui est motivant pour les partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> La coopération permet de proposer une offre de services de qualité, ce qui est motivant pour les usagers. La coopération permet de proposer une offre de services innovante, ce qui est motivant pour les professionnels. La coopération permet de proposer une offre de services reconnue, ce qui est motivant pour les partenaires.
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> Il est recommandé de favoriser la coopération, ce qui permet de proposer une offre de services de qualité. Il est recommandé de mutualiser les ressources, ce qui permet de proposer une offre de services de qualité. Il est recommandé de partager les compétences, ce qui permet de proposer une offre de services innovante. 	<ul style="list-style-type: none"> Il est recommandé de favoriser la coopération, ce qui permet de proposer une offre de services de qualité. Il est recommandé de mutualiser les ressources, ce qui permet de proposer une offre de services de qualité. Il est recommandé de partager les compétences, ce qui permet de proposer une offre de services innovante.

Tableau n°31 : Les atouts, les contraintes et les inconvénients de la coopération

Conclusion

La coopération est un processus d'action, permettant le dépassement de l'action individuelle. Sa définition est souvent liée aux termes de partage, d'échange, de relations

d'aide et de soutien, aussi bien qu'en termes d'efficacité et de productivité. Elle représente ainsi une nécessité pour les bibliothèques. De plus elle symbolise une nouvelle organisation de l'espace. Elle permet l'assouplissement des distances et la résolution des problèmes liés à la politique de décentralisation. Ce rôle s'est intensifié avec l'apparition des réseaux informatiques. Toutefois, les résultats de nos enquêtes ont, d'une part, révélé que les projets de coopération s'effectuent principalement au sein de la ville. Les projets de coopération s'organisent avec les différents acteurs locaux. D'autre part, ils ont montré que les réseaux informatiques interbibliothèques et en particulier autour d'une base de données bibliographique commune, sont peu propagés et semblent être rejetés. Suite à la complexité organisationnelle et technique d'une telle forme de coopération, l'apparition d'Internet et de la norme Z39.50, permettant un accès par le web aux catalogues des différentes bibliothèques, a facilement et réellement mis en cause un tel type de regroupement. La coopération traditionnelle dans un cadre associatif, sous forme de rencontres, de discussions dans un contexte fraternel et non institutionnalisé, est loin d'être un mode de coopération archaïque. Elle semble être la forme de coopération préférée et adéquate.

En outre, la préférence déclarée, pour une « coopération de proximité », ne trouve pas ses explications dans le clivage politique entre les villes. La proximité géographique est un élément déterminant, motivée par la facilité d'organisation des rencontres, surtout face au problème de manque de temps et de personnel dont souffrent de nombreuses bibliothèques. De plus, la complexité de gestion peut être réduite en fonctionnant sous la même tutelle et par conséquent, en ayant les mêmes objectifs.

Les effets et les apports de la coopération sont multiples. Ils se répercutent sur l'ensemble des composantes d'une bibliothèque, à savoir son environnement interne et externe. En revanche, la réussite et l'émergence d'un tel mode de gestion, semblent fortement liées au facteur humain. Elle reste tributaire de la bonne volonté, du dynamisme, de la disponibilité et de l'émancipation du personnel ainsi que de la relation d'entente et de complémentarité qui regroupent les partenaires. De plus, la coopération est une négociation des contraintes entre les différents partenaires et une recherche d'intérêt. L'atteinte des objectifs des uns et des autres des partenaires, et donc, un enrichissement des collections et un élargissement de l'offre de services bénéficiant aux publics, constituent les conditions de partage. En effet, l'acceptation de la coopération est principalement déterminée par rapport à l'organisation, à la charge de travail qu'elle engendre et à l'intérêt économique et informationnel qu'elle concrétise.

Chapitre 6 : La sous-traitance

Introduction

Externalisation, sous-traitance, infogérance, impartition, co-traitance, concession, les concepts sont multiples et sont utilisés dans de nombreux domaines afin de refléter une

tendance, nouvelle, dans la gestion des entreprises et des organisations, une tendance à renoncer à tout réaliser en interne. Ces nombreux termes aux consonances francophones ne sont qu'une traduction de concepts tels que outsourcing, contracting out, termes d'origine anglophone figurant encore dans la littérature francophone.

De manière plus précise, la sous-traitance peut se définir comme toute opération par laquelle une entreprise ou une organisation, au lieu de réaliser elles-mêmes les opérations du cycle productif, confie, selon un cahier des charges préétabli, la totalité ou une partie des tâches ou des fonctions à l'extérieur. Elle aboutit dès lors au désengagement partiel ou total et à la délocalisation des tâches ou des activités. Cependant, lors d'un contrat de sous-traitance, l'entreprise délègue la maîtrise d'œuvre mais conserve la maîtrise d'ouvrage. Elle conserve la responsabilité finale quant au produit fini.

La sous-traitance est donc une forme de collaboration particulière. Elle représente un moyen mis à la disposition des entreprises et des organisations afin d'évoluer vers un modèle plus en réseau, qui ne vise plus à intégrer tous les services et toutes les compétences dans une entreprise unique, mais au contraire agit sur une base de compétences plus large et spécialisée par des relations privilégiées avec des partenaires. Les partenaires sont liés comme suit : le sous-traitant a une garantie de débouchés, la nature et les caractéristiques de la production du sous-traitant sont déterminées par le donneur d'ordre qui précise les spécificités du produit et les normes à respecter.

La sous-traitance intervient comme une solution située à mi-chemin entre le faire et le laisser-faire. Progressivement, elle est devenue une pratique managériale courante, autant dans le secteur privé que public, qu'il s'agisse du secteur des produits ou du secteur des services. Cependant, il s'est avéré que certains secteurs se prêtent mieux à la sous-traitance que d'autres. La bibliothèque constitue-t-elle un des secteurs favorables à la sous-traitance ? Quand et comment cette dernière a-t-elle connu son intégration dans le domaine des bibliothèques ? Quels sont les services qu'une bibliothèque puisse sous-traiter ? Quelles sont les effets d'un tel choix managérial ? De nombreuses questions s'opposent afin de juger de l'opportunité de sous-traiter au sein d'une bibliothèque. La littérature anglophone est notre source d'information principale. L'ensemble des données résulte des expériences des bibliothèques américaines ou canadiennes. Par ailleurs, nous avons essayé de découvrir la réalité française à partir de notre terrain d'enquête. Dès lors, nous cherchons d'abord, au cours de ce chapitre, d'une part à comprendre comment la sous-traitance, issue du secteur privé, a connu son intégration au sein des bibliothèques et, d'autre part, à en identifier les raisons. En outre, une polémique développée autour de ce choix managérial au sein des bibliothèques publiques, nous a amené à recenser ses atouts et ses contraintes. Nous précisons par la suite et à travers les expériences des bibliothèques anglophones, les services touchés par la sous-traitance et les avantages et les inconvénients évoqués. Par la suite, la détermination de la procédure décisionnelle permettant la réussite ou du moins la minimisation du risque d'échec encouru lors d'un acte de sous-traitance nous est apparue importante à traiter, avant de clôturer ce chapitre, par la réalité de l'application d'un tel choix managérial au sein des bibliothèques municipales françaises.

1- La sous-traitance et les bibliothèques

1.1- Apparition et émergence

Il semble que l'idée d'avoir recours à l'extérieur, afin d'accomplir des tâches censées être exécutées en interne, dans le domaine de l'information et particulièrement dans le domaine des bibliothèques, n'apparaît réellement, à travers la littérature, que dans les années 90, malgré que la sous-traitance des processus informationnels ne constituait pas, alors, une pratique nouvelle. Elle remonte au 19^{ème} siècle. « Clearly, libraries have been turning to contractors outside their organizations for services for 150 years. »¹³¹ Dans la littérature francophone, la réflexion autour de l'internalisation ou de la sous-traitance des services d'information est, encore, jusqu'ici peu traitée.

En se référant à la littérature anglophone, la sous-traitance au sein des bibliothèques a débuté à l'université de Yale aux Etats-Unis en 1847 avec l'initiative de William F. Poole. Il a préparé un index alphabétique des sujets traités dans les périodiques de son université. Cet index a été publié en 1848 par G. P. Putnam. Il a rapidement été vendu, vu l'incapacité de beaucoup des bibliothèques de créer leurs propres index. Elles s'appuyaient sur les index d'éditeurs, dont une minorité les publiait de façon régulière. Cinq ans plus tard, la deuxième édition de cet index a été publiée sous le titre de « Poole's Index to Periodical Literature. » En 1901, Herbert Putnam a mis en application l'idée de vendre les notices bibliographiques des documents acquis et catalogués par la bibliothèque du Congrès pour les autres bibliothèques américaines. Egalement, il a commencé à envoyer des livres à l'extérieur pour leur reliure¹³².

Actuellement, la sous-traitance est couramment pratiquée au sein des bibliothèques et en particulier dans le monde anglophone. Comme le signale Apte Uday (1999), « outsourcing has become a valid option today in all areas of information services »¹³³.

Toutefois, en s'intégrant dans le domaine bibliothéconomique, la sous-traitance a, d'abord, continué à mûrir dans son milieu naturel (le secteur privé) avant de se propager au sein des bibliothèques publiques. En effet, elle a connu son intégration dans ces dernières assez tardivement par rapport aux centres de documentation des entreprises ou aux bibliothèques privées. L'adoption de cette démarche par le secteur public, pour de multiples tâches, a beaucoup facilité sa familiarisation et son acceptation dans le milieu de la bibliothéconomie. Citons l'exemple de la sous-traitance de la gestion des archives en France pour laquelle la sous-traitance est rentrée dans les mœurs depuis une quinzaine d'années dans les entreprises. Cependant, elle ne touche le secteur public que depuis la circulaire du Ministère de la culture du 16 Janvier 1997 qui autorise les organismes

¹³¹ Richard W. Boss .- Guide to outsourcing in libraries .- In : Library Technology Reports, n°5, 1998, p 560 (Dialog, full text) [En fait, depuis 150 ans, les bibliothèques se tournent vers des organismes extérieurs pour assurer certains services.]

¹³² Richard W. Boss .- Guide to outsourcing in libraries .- In :Dialog (full text)

¹³³ [L'externalisation est un choix valable pour tous les secteurs de services d'information.]

publics à sous-traiter leurs archives intermédiaires¹³⁴.

La sous-traitance a réellement proliféré avec l'informatisation des bibliothèques. Le développement spectaculaire de certains réseaux bibliographiques privés à l'échelle mondiale comme the Online Computer Library Center (OCLC) ou the Research Libraries Information Network (RLIN), a beaucoup encouragé ce recours. De plus, le nombre d'entreprises offrant des prestations aux bibliothèques est en augmentation depuis une vingtaine d'années. La clef du succès de ce type d'entreprise est de pouvoir répondre à tout type de demande. Leurs prestations vont de la simple indexation ou catalogage à la conduite de projet. Elles proposent un vaste panel de services : un service à la carte, un service sur mesure, adapté aux exigences des donneurs d'ordre et aux demandes les plus diverses. Les sociétés de sous-traitance font en quelque sorte du prêt-à-porter, confirme Charlotte Perrin (2001) « La sous-traitance est le « just-in-time » industriel appliqué à la documentation. »

1.2- Les facteurs de la sous-traitance au sein des bibliothèques

Les raisons transcrites dans la littérature, qui ont amené les bibliothèques à la sous-traitance diffèrent d'une bibliothèque à une autre. Elles se résument souvent par leur inadéquation infra-structurelle, soit de leurs ressources humaines, matérielles et financières, à la tâche et au service à développer. Cette inadéquation se concrétise souvent dans les points suivants :

- L'insuffisance ou l'indisponibilité des équipements et des matériels nécessaires : Certaines activités nécessitent des équipements spécifiques et coûteux, tels que les équipements de désinfection des documents ou les équipements de numérisation et parfois, la technologie est trop innovatrice et/ou le besoin est trop ponctuel pour que l'infrastructure s'en dote ;
- Le manque de ressources humaines et de compétences (qualifications ou expertises) en particulier dans le domaine des nouvelles technologies qui, mettent en jeu des outils et des matériels de plus en plus sophistiqués et en perpétuelle évolution, exigeant une certaine expertise que le bibliothécaire ne possède pas et que la bibliothèque ne souhaite pas développer en interne.
- L'impossibilité d'atteindre et de satisfaire en interne le niveau de qualité exigé : les critères qualitatifs, retenus par les sciences de l'information, selon le Groupement Français de l'Industrie de l'Information (1999) sont : la rapidité de transmission , l'objectivité de l'information, l'exhaustivité relative par rapport aux sources disponibles et au besoin informationnel exprimé, la fraîcheur de l'information et la régularité d'accès, la fiabilité (information exacte, sûre) et l'intégrité (pas de manipulation ou de transformation non autorisée) ;
- L'accumulation du travail : celui-ci s'accroît, pour certaines bibliothèques, suite à l'informatisation des bibliothèques, nécessitant la retroconversion des fichiers existants, tâche qui vient s'ajouter au travail quotidien. De même que l'augmentation

¹³⁴ Olivier Roumieux .- Externalisation : savoir faire faire . – In : Archimag, n°134, 2000, p34

sein d'une bibliothèque.

1.3- Les avantages et les objectifs de la sous-traitance

Indépendamment de l'objectif concurrentiel et de la rentabilité financière auxquels s'attachent les entreprises privées, les raisons pour lesquelles la sous-traitance a émergé, que ce soit dans les entreprises ou pour les organisations publiques, dont les bibliothèques, sont identiques. Elles sont multiples et souvent imbriquées avec un caractère économique et organisationnel dominant. Il s'agit principalement de :

1- **Le recentrage sur le métier de base (le cœur de métier)** : la sous-traitance est une opportunité pour toute organisation, lui permettant de se concentrer sur les seules activités qu'elle juge stratégiques pour son activité, qui apportent de la valeur au client ou à l'utilisateur. Dès lors, elle évite l'inefficacité en abandonnant des tâches administratives ordinaires et répétitives telles que les tâches de saisie ou la gestion des tâches ménagères et de la maintenance des bâtiments ou de matériels, etc. La libération du personnel pour s'occuper des tâches importantes permet, d'un côté, un développement de la polyvalence, une valorisation de compétences et une motivation au sein du corps du personnel. De l'autre, elle permet une réorganisation et une redistribution des responsabilités permettant un fonctionnement efficace, une meilleure gestion des compétences internes et par ailleurs une augmentation de la productivité. Selon Catherine A. Dixon et Frances G. Bordonaro (1997), « during the years since outsourcing began, library staff have been able to maintain high levels of productivity, and no backlogs have developed. »¹³⁹

Aussi, le temps dégagé permet d'apporter plus de valeur ajoutée aux prestations effectuées en interne. Prenons l'exemple de la sous-traitance du traitement physique des documents, qui a permis aux bibliothécaires d'avoir plus de temps pour l'orientation et le conseil des usagers, tâche jugée stratégique dans les bibliothèques.

2- La baisse des coûts et l'amélioration de la qualité

La sous-traitance ne permet pas, uniquement, d'avoir une prestation à un coût inférieur en gardant la même qualité, mais, permet aussi d'obtenir une prestation de qualité supérieure à un budget constant. En effet, elle consiste, comme le définit Pierre Van Der Ghinst (1994), « à faire-faire une chose par autrui qui doit apporter un plus en matière de prestations de services et un moins au niveau des coûts, sans que l'on perde le contrôle des opérations. »¹⁴⁰ De ce fait, une bibliothèque ne doit avoir recours à un prestataire extérieur que lorsqu'il apparaît que le ratio coût/efficacité et la valeur ajoutée sont supérieurs à ce qu'ils seraient, si l'activité ou la tâche était effectuée en interne.

Ainsi, la sous-traitance constitue un mode de gestion permettant, d'une part, l'accroissement du niveau de la qualité de services, grâce non seulement, au recentrage sur les fonctions principales et à une gestion optimisée des compétences internes, mais

¹³⁹ [Depuis que l'externalisation a commencé, le personnel de la bibliothèque a été capable de maintenir un niveau de productivité et aucun retard n'a été développé.]

¹⁴⁰ Pierre Van Der Ghinst .- L'outsourcing est un problème de management .- in : L'informatique professionnelle, n°128, 1994, p58

aussi grâce aux apports des prestataires spécialisés, dont la fonction ou la tâche sous-traitée constitue pour eux le cœur de leur métier. Comme le signalent Betty Eddison et Susanne Bjorner (1997), « what we outsource is not our organization's core business, but it is that of the vendor, who is in a better position to deliver a quality product. »¹⁴¹ Ils sont ainsi experts et compétents dans la matière. En effet, les sous-traitants évoluent dans un milieu concurrentiel. De ce fait, ils suivent constamment le marché et l'avancement de la technologie. Dès lors, leur offre est en permanence mise à jour. De plus, grâce à la multiplicité des clients, ils bénéficient d'une expérience qui enrichit naturellement leur savoir-faire. Souvent les prestataires sont à la base des bibliothécaires, ce que rappelle Carol Ebbinghouse (2002). « They are us librarians. Sure, much more entrepreneurial than the rest of us, but librarians all the same. And they hire librarians. »¹⁴² Les bibliothèques peuvent ainsi bénéficier d'expertises, de compétences et de ressources, indisponibles en interne. Elles ont ainsi la possibilité de répondre à des demandes sans avoir le savoir-faire. Le risque de non-performance, de ne plus avoir accès à une information de pointe, de ne pas posséder un équipement spécialisé, d'être dépassé par l'apparition d'une nouvelle technologie, etc... se trouve, ainsi, atténué.

D'autre part, la sous-traitance constitue une opportunité de réduction des dépenses et d'optimisation des ressources. Carolyn Macvean (1996) le confirme : « In purely monetary terms, the study showed that it is cheaper to outsource. There was quite a difference in costs between the inhouse provider and the outsourcers, estimated at almost double the cost. »¹⁴³ La réduction des coûts procurée s'explique par différents facteurs : l'entreprise externalisatrice effectue les mêmes prestations pour plusieurs clients, c'est pourquoi elle peut se permettre de réduire les tarifs exigés de ces prestations. Le rapport qualité/prix est ainsi garanti pour les promoteurs de la sous-traitance.

Néanmoins, le rapport entre les coûts et la sous-traitance ne se limite pas à la seule problématique de la réduction. L'identification des coûts réels permet d'une part de découvrir les coûts cachés et d'autre part la réduction des coûts d'investissement et de fonctionnement, en transformant les coûts fixes (salaire, charge sociale, frais généraux, etc.) en coûts variables (achat de prestations ou de produits sur devis). La démarche de sous-traitance nécessite en amont :

- une identification des coûts de fonctionnement internes pour une tâche ou une activité, soit une évaluation de l'environnement humain nécessaire au fonctionnement optimum des outils (nombre, compétence, etc.) et la comparaison des coûts des différentes solutions retenues en interne avec l'estimation des coûts induits par la sous-traitance.

¹⁴¹ [Ce que nous sous-traitons n'est pas le cœur de notre métier mais plutôt celui du fournisseur qui est, alors, mieux placé pour livrer un service de qualité.]

¹⁴² [Ces sont des bibliothécaires comme nous, davantage dans un esprit d'entreprise qu'une partie d'entre nous mais des bibliothécaires tout de même et ils recrutent des bibliothécaires.]

¹⁴³ [En terme purement monétaire, l'étude a montré qu'il est moins cher d'externaliser. Il y a une différence entre les coûts internes et l'externalisation. Cette différence est évaluée quasiment au double.]

- une étude des coûts, que nécessitent la préparation et le suivi de l'opération de la sous-traitance, soit les coûts en amont (recherche et choix du prestataire : rédaction de l'appel de l'offre, dépouillement des réponses, élaboration du contrat) et les coûts en aval (coût généré par une démarche de réversibilité (reprise en interne) et de portabilité (changement de prestataire).

La décision de sous-traitance est, alors, précédée par une démarche d'analyse rigoureuse, une démarche d'évaluation permettant une meilleure efficacité.

3- Une gestion plus souple :

De part la sous-traitance, l'exercice d'une activité et les soucis qui l'accompagnent sont assumés par le sous-traitant. Ainsi, l'organisation de la bibliothèque se retrouve, déchargée de gérer divers problèmes, pris en charge par le sous-traitant, soit une économie de temps et d'argent, « Even if the cost of outsourcing is not significantly less than an in-house effort, it tends to become more predictable, because the responsibility of cost overruns often gets placed on the vendor. The vendor may also be contractually obliged to meet deadlines, preventing costly delays. »¹⁴⁴

Le discours des promoteurs de la sous-traitance repose sur la facilité et simplicité de gérer la relation client-fournisseur que celle liant le patron à un subordonné. Par ailleurs, l'organisation qui a recours à la sous-traitance peut exiger régulièrement et continuellement l'élévation ou l'amélioration du niveau de la prestation, ce qui est plus difficile à obtenir et à exiger en interne. Aussi, la flexibilité du donneur d'ordre est améliorée par le recours à la sous-traitance. Cette dernière permet d'absorber les variations de la demande.

En outre, l'accumulation et la surcharge de travail peuvent conduire à recruter du personnel provisoire qu'il faut par conséquent former, étant donné que le nombre et la disponibilité du personnel peut ne pas pouvoir supporter la charge du travail existant, ou l'ajout des tâches supplémentaires. Ainsi, cela implique non seulement les coûts de salaires mais également le temps requis pour les former et par conséquent, engendre un besoin de temps supplémentaire pour une action initialement prévue afin de surmonter des contraintes de temps. Dès lors, la démarche de sous-traitance semble plus cohérente. Cependant, l'urgence de la réalisation de certaines tâches ne doit pas mettre en cause la qualité du service attendu. C'est pourquoi, le Groupement Français de l'Industrie de l'Information (1999) rappelle qu'« il convient au départ de prendre le temps de définir le cadre contractuel dans lequel devra s'effectuer la prestation, en mentionnant à la fois des obligations de résultats et des obligations de respect du calendrier prévu. Une démarche qualité est d'autant plus importante à mettre en place que les échéances sont rapprochées. »

Devant une telle profusion d'avantages, la question qui s'impose est : pourquoi reste-t-il encore des services effectués en interne ?

¹⁴⁴ Apte Uday.- Global outsourcing of information systems and processing services.- In : The information society, vol 7, 1999, p290 [Même si les coûts de l'externalisation ne sont pas considérablement inférieurs à ceux des prestations internes, ils sont mieux prévisibles car la responsabilité de dépassement des coûts repose sur le prestataire. Egalement, on peut contraindre, par contrat, le prestataire à respecter les délais.]

1.4- Les dangers de la sous-traitance

Malgré ces avantages, certains professionnels résistent encore à sous-traiter, car cela représente aussi de multiples inconvénients d'ordre social, politique, économique, etc.

1-Perte de contrôle :

Au moment de l'élaboration du travail, l'organisation perd la possibilité d'intervention à tout moment du processus de production. Dès lors, il est difficile d'introduire des modifications et de prendre des actions correctives à temps. Elle perd, ainsi, le contrôle de la qualité au cours du cycle productif. A cela, il faut ajouter la difficulté de maîtriser les délais malgré les clauses juridiques prédéfinies au moment de la signature du contrat.

L'éloignement géographique entre l'organisation et son prestataire et la différence des horaires de fonctionnement (période de congé, d'ouverture, etc.) intensifient ces problèmes. La sous-traitance est aussi considérée comme une source de vulnérabilité. Malgré un effet de domination exercé par le donneur d'ordre (organisation ou bibliothèque), étant donné qu'elle représente une partie de chiffre d'affaires du sous-traitant, elle peut se retrouver « ficelée » à des prestataires effectuant des activités spécifiques qu'elle n'a pas la capacité de réaliser en interne, prestataires qui peuvent réévaluer constamment leur prix à la hausse. Les relations reliant les bibliothèques avec leurs prestataires peuvent être, ainsi, de nature dominé/dominant. Des mesures juridiques s'imposent ainsi afin de garder le pouvoir de décision et une marge de manœuvre. Il s'agit principalement de la constitution du contrat prévoyant les conditions précises de réversibilité (possibilité de reprendre en interne) ou de portabilité (possibilité de changer de sous-traitant à l'échéance du contrat).

2- Risque de dégradation de la qualité :

Pour le choix d'un sous-traitant et notamment l'élaboration d'un cahier des charges et l'établissement du contrat, certains aspects juridiques, économiques ou autres sont difficiles à évaluer et, par ailleurs, à contrôler par un bibliothécaire. Dès lors, les résultats d'une sous-traitance peuvent être dramatiques dans le cas où la bibliothèque ne réussit pas à bien définir ses exigences ou à choisir le bon prestataire. De plus, la difficulté, citée auparavant, d'intervenir au cours du cycle productif entrave toute initiative de création ou d'amélioration de la qualité existante.

En outre, le modèle économique de la sous-traitance, tel que nous le rappelle le Groupement Français de l'Industrie de l'Information (1999), repose sur la capacité du prestataire à standardiser au maximum. Par conséquent, les prestations personnalisées deviennent difficiles à satisfaire.

3-Problèmes de dé-professionnalisation du personnel existant et de la perte de poste de travail :

La sous-traitance est un passage du savoir-faire à du faire-faire. Dès lors, elle conduit à une perte de compétence interne, à la déqualification de personnel. Par conséquent, elle amène, d'une part, à se mettre sous la dépendance des prestataires et d'autre part, à la difficulté ou à l'impossibilité de récupérer ou de réintégrer chez soi des tâches sous-traitées depuis des années. Les professionnels perdent la mise à jour de leurs

connaissances apportées par le travail quotidien et, par ailleurs, la possibilité d'avancer et d'innover. « They see it as a clear threat to their own and to their subordinates long-term career prospects. »¹⁴⁵

En outre, la sous-traitance ne se limite pas à une perte des compétences mais aussi à des suppressions de postes et à une migration de l'emploi. En adoptant la sous-traitance, il y a plus de probabilité de licenciement, de non-renouvellement des postes de contractuels ou de ceux des personnels partant à la retraite. De plus, les professionnels travaillant depuis des années dans un service qui va être sous-traité risquent de ne plus trouver des emplois appropriés au sein de l'organisation. Ils risquent d'être désorientés, dévalorisés face au personnel sous-traitant considéré plus efficace. Ils mettent ainsi en cause leur raison d'être dans la bibliothèque, leur compétence et leur professionnalisation. Des problèmes psychologiques surgissent. Le personnel, ayant l'habitude de tout faire et de tout contrôler, est alors démotivé en voyant ce qu'il faisait auparavant lui-même effectué par autrui. La délégation influe ainsi sur la définition des missions de chaque acteur et sur la répartition des tâches. Cette dernière ne découle plus d'une liste de postes inscrits dans un organigramme immuable¹⁴⁶. La sous-traitance constitue, aussi, un véritable changement culturel.

Par ailleurs, la délocalisation de certaines tâches peut prendre une envergure internationale. Le marché de l'emploi émigre dans les pays où la main-d'œuvre est moins chère. Une telle migration ne s'est pas limitée au milieu industriel. Elle s'est étendue au domaine des bibliothèques. Charlotte Perrin (2001) évoque l'exemple de certains travaux de GED. Les corrections des erreurs d'un OCR (Optical Character Recognition) sont menées à l'étranger. Le nombre de tels projets est en augmentation. Les contrats de travail à durée indéterminée sont devenus ainsi des exceptions.

4- L'augmentation des coûts :

Les inconvénients de la sous-traitance au niveau des coûts se manifestent principalement par :

- La non-stabilité des coûts des prestataires. Ces derniers pourraient réévaluer leurs prix sans prévention.
- Le temps de préparation et d'adaptation : les professionnels de la sous-traitance reconnaissent qu'une longue période est nécessaire pour s'adapter au niveau du fonctionnement en plus du temps nécessaire pour contrôler et ajuster le produit final au profil exact de chaque bibliothèque comme par exemple d'ajouter les données locales pour une notice bibliographique. Aussi, la bibliothèque, vu la rareté des compétences juridiques et économiques du personnel, peut gaspiller énormément de temps dans l'étude de l'environnement interne et externe afin de les maîtriser. Cependant, le travail de planification de la sous-traitance est fondamentale afin d'éviter les situations d'échec dont l'origine est la précipitation de la prise de décision.

¹⁴⁵ Apte Uday .- Global outsourcing of information systems and processing services, 1999, Opcit, p 290 [Ils voient cela comme une menace évidente à leurs propres perspectives de carrière à long terme et celle de leur subordonnés.]

¹⁴⁶ JB Gilbert Probst, Jean Yves Mercier, Olivier Bruggimann.- Organisation et management, 1997, opcit, p95

Les coûts supplémentaires : malgré les avantages escomptés (réduction des coûts de production), la sous-traitance génère des coûts considérables. Bien qu'elle permette de réduire les coûts de production, elle augmente largement les coûts de transaction. « The outsourcing option has lower production costs and higher transaction costs as compared to the insourcing option. »¹⁴⁷ En effet, le coût intégral de la sous-traitance ne se limite pas au coût de la prestation défini par le contrat mais il s'étend pour englober les coûts en amont (recherche et choix de prestataires : rédaction de l'appel d'offre, dépouillement des réponses, élaboration du contrat, etc...), le coût de la gestion et du suivi et parfois les coûts en aval (le coût généré dans le cas d'une démarche de reprise en interne ou de changement de prestataire). Carolyn Macvean (1996) constate que « responsibility for managing and checking the contract costs more than performing the job inhouse. Economies of scale are made inhouse there is less likelihood of error. »¹⁴⁸ Les opposants à la sous-traitance rappellent que la simple connaissance des coûts internes peut améliorer l'efficacité d'une bibliothèque en lui permettant d'exploiter d'autres solutions internes sans avoir recours à la sous-traitance. Dans de nombreux cas de sous-traitance, les coûts de transaction ont représenté un critère de décision pour une telle procédure. Les coûts dus aux litiges et négociations des contrats sont parfois assez importants. L'étude élaborée, en 1994, pour le Département National du Patrimoine en Grande-Bretagne proclame que : « there must be a threshold below which the costs of pursuing a contracting process are greater than the benefits to be obtained. »¹⁴⁹

Les pertes inchiffrables que représentent l'expérience et l'expertise que possède le personnel (les années de travail, de formation, etc.).

5- Confidentialité et sécurité des données :

Le problème de sécurité se pose d'une façon accrue contre la perte de données, la destruction de fichiers, la contamination des données par des virus, la dégradation de l'état des documents causée par leur transport d'une institution à une autre pour la reliure, etc.

1.5- Les services sous-traités au sein d'une bibliothèque

La sous-traitance s'est introduite dans les bibliothèques en englobant progressivement les différents services. Les expériences de sous-traitance montrent que tout peut être sous-traité au sein des bibliothèques. Elle peut toucher tout ou une partie des services ou produits offerts (réalisation d'une revue de presse, dossiers thématiques, etc.) ainsi

¹⁴⁷ Apte Uday.- Global outsourcing of information systems and processing services, 1999, opcit, p292 [L'option d'externalisation a des coûts plus réduits et des coûts de transactions plus élevés par rapport à l'option d'internalisation.]

¹⁴⁸ [La responsabilité de la gestion et la vérification du contrat coûte plus que l'exécution du travail en interne. Les économies d'échelle sont faites en interne, il y a moins de probabilité d'erreur.]

¹⁴⁹ KPMG, Capital Planning Information (CPI).- Department of National Heritage (DNH) study : Contracting-out in public libraries, 12 september 1995, p64 [Il doit y avoir un seuil au dessous duquel les coûts liés au processus d'externalisation sont plus importants que les bénéfices qui en découlent.]

qu'une tâche ou l'ensemble des tâches documentaires effectuées (acquisition, gestion des abonnements, catalogage, indexation, étiquetage). La démarche du Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) en est un bon exemple. Ce dernier dispose d'une bibliothèque spécialisée. Compte tenu des ressources financières très limitées, la bibliothèque ne comptait plus de bibliothécaire à son service. Au cours de l'été de 1997, le BST a décidé de sous-traiter tous les services de sa bibliothèque y compris sa gestion. En vertu de l'entente, le BST fournirait les installations, la collection et un budget de fonctionnement. Le sous-traitant retenu devrait assumer la responsabilité des acquisitions et de la gestion de la collection et l'offre de services au public. L'expérience a été jugée viable. Elle constitue, pour le Conseil du Trésor, une initiative qui illustre l'innovation, et représente une des pratiques exemplaires dont d'autres organismes pourraient s'inspirer

150 .

Mais, « before deciding to outsource, the internal operations of the service need assessment to determine which activities have a strategic impact on the operations and success of the library service. What should be outsourced are those activities which do not impact on the essential dimensions of competition or core service. »¹⁵¹ En effet, une des conditions exigées par différents auteurs est de garder en interne les fonctions présentant le cœur du métier. Cependant, toute la difficulté réside dans la définition du cœur du métier d'une bibliothèque. Pour beaucoup, ceci réside dans le service public et donc, dans le contact avec les usagers (face-avant). Pour d'autres, toutes les composantes de la chaîne documentaire (sélection, acquisition, catalogage, etc...) constituent le cœur du métier d'un bibliothécaire.

A travers les diverses expériences des bibliothèques, nous essayerons d'extraire les différents services et tâches qui ont été sous-traités aussi bien que les avantages et les inconvénients.

1.5.1- LES ACQUISITIONS

La sous-traitance de développement des collections (sélection, acquisition), bien qu'elle évolue lentement dans les bibliothèques, reste moins propagée que les fonctions de traitement des documents. Le monde des bibliothèques reste encore divisé sur l'efficacité d'une telle activité. Un réel débat s'est déclenché aux USA suite à l'expérience de la bibliothèque de Hawaii (Etat américain) qui a sous-traité le processus d'acquisition, de sélection des livres, à la société Baker et Taylor. Cette expérience a été considérée par Patricia Wallace comme un désastre. « I think it's a disaster and it has major implications for libraries all over the country. »¹⁵² Le développement des collections exige non seulement une connaissance du fonds mais aussi une connaissance des usagers. En effet, la satisfaction rapide et pertinente de ces derniers est fortement basée sur la

¹⁵⁰ Jean Laporte .- La sous-traitance ça marche .- In : <http://www.nlc-bnc.ca/clf-cbqf> consulté 22-09-2000

¹⁵¹ Carolyn Macvean.- Outsourcing noncore library activities : a case study of victorian public library.- In : Apls, n° 2, 1996, p84 [Avant de décider d'externaliser, il faut vérifier parmi les différentes tâches internes de services, quelles activités ont un impact stratégique sur le fonctionnement et la réussite de service offert par la bibliothèque. Les activités qui doivent être externalisées sont celles qui n'ont pas d'incidence sur les services fondamentaux.]

connaissance des bibliothécaires aux ressources disponibles. De plus, la sélection des documents à acquérir ne s'effectue qu'en connaissant ses lecteurs. Aussi, les bibliothécaires sont les seuls à savoir focaliser au mieux leurs achats pendant les périodes budgétaires difficiles et à déterminer les priorités en fonction de la demande des usagers avec qui ils ont un contact quotidien. Selon Patricia Wallace, « the careful book buying is even more important when money is tight, and no one is better attuned to customer's needs than librarians who talk to them every day. »¹⁵³

La sélection des documents permet au bibliothécaire d'avoir une connaissance sur les différentes publications et sur le marché de l'information (éditeurs, libraires, etc...). En sous-traitant, ils seront coupés de toutes les nouvelles publications, du monde de l'édition. Ils perdent ainsi la possibilité de renseigner et d'orienter leurs usagers vers les autres sources d'information. Le choix de livres est ainsi intimement lié au service public. En sous-traitant la sélection des documents, une offre adéquate et exhaustive ne peut être, dès lors, délivrée à l'utilisateur. C'est pourquoi Patricia Wallace¹⁵⁴ (1999) affirme qu'il est absolument essentiel qu'un bibliothécaire connaisse les fonds de la bibliothèque dans leurs moindres détails, tant en ce qui concerne les bases de données accessibles en ligne que les documents imprimés. En effet, le personnel permanent constitue la mémoire de la bibliothèque, son passé et ses projets futurs.

Davantage, à travers son expérience, le bibliothécaire développe une connaissance de l'organisation, des spécificités des lieux et de la capacité de stockage, de la politique de désherbage, de l'état des collections (trous et complémentarité), etc. La sous-traitance de sélection du fonds conduit, ainsi, à des doublons ou à des titres inutiles. Selon Gordon Flagg (1997), sur les 6419 titres reçus par la bibliothèque de Hawaï en 1996, 10 % était des doublons en plus des titres inadéquats et dénonçait le trop peu de documentation de référence.

Toutefois, Bart Kane¹⁵⁵ (1999), directeur de la bibliothèque de Hawaï, confirme à travers son expérience que la sous-traitance des acquisitions permet de réaliser un meilleur taux des livres acquis et empruntés et qu'en utilisant, au mieux possible leur expérience et leur connaissance, les bibliothécaires n'arrivent jamais à atteindre plus de 80 % de livres acquis et empruntés. Il y a toujours des livres qui atterrissent dans le fonds sans ne jamais être consultés.

Selon l'expérience de la Fort Worth Public Library (Texas), le choix des livres peut être sous-traité dans la mesure où la bibliothèque détermine sa politique d'acquisition,

¹⁵² Cité par Christine Donnelly .- Library book deal a disaster .- In : <http://starbulletin.com/97/01/09/news/story1.html> .- consulté le 11/05/01 [Je pense que c'est un désastre et que cela a des conséquences majeurs sur les bibliothèques dans tout le pays.]

¹⁵³ Ibid [Une politique prudente d'acquisition s'impose de plus en plus quand le budget est serré et personne ne peut répondre aux besoins des usagers mieux que les bibliothécaires qui ont un contact quotidien avec eux.]

¹⁵⁴ Bart Kane, Patricia Wallace .- L'outsourcing en débat : le dilemme de la sous-traitance des acquisitions .- in BBF, n°2 1999, p 86

¹⁵⁵ Ibid, p 85

précise les éditions particulières, élabore des listes d'auteurs préférés, définit des catégories d'usagers (des groupes d'âge, etc.). Les fournisseurs peuvent, de leurs côtés, fournir des listes de choix pour les lecteurs.

Dès lors, la sous-traitance du développement des collections est timidement appliquée. Cependant, elle pourrait être plus utilisée si les critères de sélection des documents étaient bien définis et qu'un véritable processus de contrôle en continu pour assurer la diversité des collections et la pertinence avec les intérêts et les besoins des usagers était mis en place.

1.5.2- LE TRAITEMENT

Le traitement des documents, afin de les rendre accessibles aux usagers, est une vieille compétence, constituant le cœur du métier d'un bibliothécaire. Cependant, cette fonction n'a pas survécu au changement technologique. La notice bibliographique cartonnée est aujourd'hui électroniquement transmise par l'intermédiaire d'Internet ou sur des bandes magnétiques et consultée par un système de gestion intégré au sein des bibliothèques. En effet, l'achat des notices est devenu une pratique courante dans de nombreuses bibliothèques. Le développement de bases des données bibliographiques commerciales, d'un côté, et les projets d'informatisation des bibliothèques de l'autre, ont eu un rôle important dans la prolifération d'une telle procédure. La rétroconversion a été une des premières tâches à être sous-traitée.

Une majorité des prestataires ont, actuellement, la possibilité de fournir les documents traités (indexés et catalogués, code à barre, reliés, etc.) moins chers que si cela était effectué en interne. Les bibliothèques ont aujourd'hui la possibilité de commander leurs documents en ligne et de les recevoir ensuite entièrement traités avec des notices directement versées sur le catalogue de la bibliothèque. Pour leur part, les bibliothèques n'ont qu'à ajouter leurs données locales ou ranger les documents à leur place.

La sous-traitance permet aux bibliothèques d'éviter l'accumulation de travail et bien évidemment d'être à jour, tel que le cas de la bibliothèque publique d'Albuquerque Bernalillo, où la sous-traitance a permis d'éviter l'accumulation de travail malgré 70% d'augmentation dans les acquisitions¹⁵⁶.

Aussi, les bibliothèques ont pu réaliser un gain de temps et d'argent considérable. Patricia Haber (1997) confirme à partir de l'expérience de sa bibliothèque, que « processing costs for each book have dropped. »¹⁵⁷ Citons l'exemple de deux bibliothèques canadiennes. Premièrement, celui de la BM Saul Bellow de Lachine (Montréal), pour qui la sous-traitance du catalogage et de la reliure a permis de réaliser des économies considérables. Le coût d'un document traité et relié au sein de la

¹⁵⁶ Patricia Haber .- Opening-Day collection and current acquisitions : outsourcing item record creation and physical processing for the Albuquerque/Bernalillo county public library system.- In : Outsourcing library technical services operations/Wilson Karen , Colver Marylou .- London, Chicago : American library association, 1997, p130

¹⁵⁷ [Les coûts de traitement de chaque livre ont baissé.]

bibliothèque est de 17,21\$, alors que le sous-traitant demande 10,46\$. De plus et par rapport au nombre des documents acquis en 1998, la sous-traitance leur permet de réaliser une économie de 30.644,56\$ soit 40 % du coût de traitement. Les documents sont choisis par les bibliothécaires mais catalogués, préparés et intégrés dans la collection sans aucune intervention de leur part. Seul 0,5 % des documents n'ont pas été catalogués ou traités de façon satisfaisante.¹⁵⁸

Deuxièmement, la bibliothèque de l'université d'Alberta, après une diminution budgétaire de 21 %, a adopté la stratégie de la sous-traitance de ses services techniques (le catalogage, la classification, le traitement physique) pour réduire ses coûts. Elle a pu, ainsi, réaliser une réduction de coût de 25 à 35 %. Une quarantaine d'employés des services techniques ont été affectés aux succursales du réseau afin d'entreprendre des carrières dans le domaine des services au public¹⁵⁹.

Selon Giappiconi Thierry (1996), le temps consacré au catalogage constitue encore, en France, 30% du temps de travail du personnel des bibliothèques publiques. Il confirme qu'une réduction peut être réalisée en choisissant un système informatique qui permet la récupération complète des notices bibliographiques et des notices d'autorité de la BNF. Le rapport coût-efficacité de cette solution a déjà permis d'estimer une baisse d'environ 60 % du coût de la constitution des catalogues.¹⁶⁰

Par ailleurs, la sous-traitance permet de garder une meilleure qualité des notices en maintenant un catalogage complet et standard. De plus, elle garantit le traitement rapide d'un plus grand nombre de documents permettant aux usagers l'accès aux nouveaux titres dans des délais relativement courts. « Through outsourcing, ... the library staff reduced processing time and delivered new books to patrons in the most expeditious manner possible. »¹⁶¹ Dès lors, la bibliothèque réussit l'enrichissement et l'accessibilité de son fonds dans les plus brefs délais.

Mais encore la libération du personnel des tâches techniques leur permet d'avoir plus de temps pour l'accueil du public, d'être plus attentifs à ses besoins et à ses attentes, de développer des réflexions sur les produits et les services offerts, garantissant, en conséquence, une meilleure qualité de service. Comme le confirme Joanne Turnbull¹⁶²,

¹⁵⁸ Joanne Turnbull .- Service externe de traitement documentaire : e bibliothèque se réinvente.- in : <http://www.bibliorpl.com/articles/a1.html> consulté le 23/08/02

¹⁵⁹ Kathy Carter .- Outsourced cataloguing and physical processing at the university of Alberta lbrary.- In : Karen WILSON, Marylou COLVER.- Outsourcing library technical services operations, 1997, pp3-14

¹⁶⁰ Thierry Giappiconi .- Des statistiques à l'évaluation, 1996 .- In : <http://www.ifla.org/IV/ifla62/62-giat.htm> consulté le 31/03/001996, Opcit, p5

¹⁶¹ Patricia Haber .- Opening-Day collection and current acquisitions, 1997, opcit, p132 [Grâce à l'externalisation, le personnel de la bibliothèque a réduit le temps de traitement et a pu procurer les nouveaux ouvrages à leurs clients de la manière la plus rapide possible.]

¹⁶² Joanne Turnbull .- Service externe de traitement documentaire : e bibliothèque se réinvente.- in : <http://www.bibliorpl.com/articles/a1.html> consulté le 23/08/02

« le fait de traiter un document à l'interne plutôt qu'à l'externe n'améliorait en rien le service au public. Par contre, l'ajout d'un employé supplémentaire au comptoir de prêt ferait toute la différence. » Ajoutons la possibilité d'étendre les heures d'ouverture. La bibliothèque a pu ainsi garantir une meilleure satisfaction des usagers et assurer une meilleure image par rapport à leur tutelle. Selon Patricia Haber (1997), « as the result of outsourcing, the library's managers and staff have been able to maintain a cost-effective (rentabilité), efficient, and well-managed technical services operation. Best of all, the library's patrons have benefited from outsourcing by having substantially better and larger collections now available within the Albuquerque community. »¹⁶³

Cependant, la sous-traitance du catalogage et du traitement exige un temps considérable pour la vérification et le contrôle de la qualité des notices reçues. Cette tâche de contrôle et d'évaluation peut être onéreuse. Il faut aussi tenir compte des périodes d'ajustement en cas de modifications, le retard dans la fourniture des notices et la non communication des autres. C'est pourquoi, pour beaucoup, les économies d'échelle sont réellement réalisées en interne (moins de probabilité d'erreur, etc.). Selon C. Dixon et F. Bordonaro (1997), « the percentage of errors was low, but resolving the resultant problems was time-consuming. Quality control monitoring and problem resolution for this conflict consumed a significant percentage of time for the library's two remaining catalogers. »¹⁶⁴

De plus, vu l'évolution permanente des techniques et des outils documentaires (format d'affichage, thésaurus, etc.), la continuation de la sous-traitance des services techniques risque d'amener les bibliothèques à fonctionner avec un personnel sous-qualifié et d'être par la suite obligées de recruter à l'extérieur de nouveaux employés ayant les qualifications requises en cas de besoin. C'est pourquoi, nombreux sont ceux, qui insistent pour accompagner toute opération de sous-traitance par programme de qualification du personnel, une formation leur permettant d'être à la hauteur des exigences du futur.¹⁶⁵

Aussi, le sous-traitant peut ne pas disposer de toutes les notices demandées par la bibliothèque comme, dans la majorité des cas, les notices des documents audiovisuels ou en langues étrangères et les publications anciennes. De plus, s'ajoute le problème de la non-compatibilité des données fournies avec les notices locales (les champs des notices peuvent ne pas être utilisés de la même manière). Citons l'exemple de la bibliothèque d'Albuquerque Bernalillo, pour le téléchargement des notices : les notices fournies par B&T ne possèdent pas le code d'OCLC. Ainsi, les bibliothécaires ne peuvent pas détecter les doubles. C'est pourquoi, ils doivent effectuer des recherches avec l'ISBN ou la LC en

¹⁶³ [Grâce à l'externalisation, les gestionnaires et le personnel de la bibliothèque ont pu maintenir l'efficacité et la bonne gestion pour toutes les tâches techniques. Mieux encore, les clients de la bibliothèque ont bénéficié de cette externalisation en ayant une collection nettement meilleure et plus importante, aujourd'hui, disponible pour toute la communauté d'Albuquerque.]

¹⁶⁴ [Le pourcentage des erreurs était bas, mais la résolution de problème prenait de temps, le contrôle de qualité et la résolution du problème consomme un pourcentage élevé de temps de travail de deux catalogueurs restants.]

¹⁶⁵ L'expérience danoise est un exemple pertinent. - <http://www.ifla.org/IV/ifla63>

plus du numéro OCLC. Ceci augmente la charge de travail ¹⁶⁶ .

Ajoutons un autre désavantage : l'impossibilité de traiter un document plus rapidement et de le mettre en disponibilité la journée même. C'est pourquoi, il est recommandé de préciser les documents à traiter en priorité.

1.5.3- LE TRAITEMENT PHYSIQUE DES DOCUMENTS

En ce qui concerne la sous-traitance de la préparation matérielle des documents, cette activité remonte au début du vingtième siècle. Elle inclut la restauration des documents, la reliure et de nos jours, le micro-filmage et la numérisation des fonds. En 1935, l'industrie de reliure au service des bibliothèques était bien établie. Selon Joanne Turnbull, la sous-traitance de la reliure courante et rétrospective des documents, effectuée auparavant au sein de la bibliothèque, a permis à celle-ci de rattraper deux ans de retard. Cependant, la bibliothèque doit préciser la qualité de la reliure et avoir recours au même prestataire pour tous les documents (monographies, disques compacts, vidéos, etc.).

Par ailleurs, à travers les expériences des différentes bibliothèques, nous constatons qu'aujourd'hui, toutes les activités documentaires traditionnelles peuvent être sous-traitées en commençant par la gestion des entrants (la sélection et les acquisitions des documents, la gestion des abonnements et des commandes d'ouvrages), en passant par la gestion des documents et de l'information (catalogage et indexation, élaboration des revues de presse, rédaction des études et des synthèses documentaires, numérisation, reliure, production des supports de stockage tels que les cédéroms, etc.) et en finissant par la diffusion et la communication des produits documentaires élaborés (la production d'outils d'animation et de promotion tels que les guides, la gestion et l'alimentation d'un site Internet, etc.).

La sous-traitance des services des bibliothèques publiques représente une menace pour certains et une occasion pour d'autres. Son potentiel variera selon la situation de chaque bibliothèque. Elle modifie sûrement l'environnement interne de la bibliothèque aussi bien que ses relations avec son environnement externe.

2- Le processus décisionnel d'une démarche de sous-traitance

Le choix entre faire soi-même et faire-faire n'obéit pas à des règles fixes prédéfinies. En effet, la réussite d'une démarche de sous-traitance dépend d'une planification et d'une analyse minutieuse de la capacité de chaque bibliothèque et de celle de ses fournisseurs. « If it is planned carefully, outsourcing can be a good solution ; but if it is gone about carelessly, it can be a spectacular failure. » ¹⁶⁷

Par ailleurs, la décision de sous-traiter doit être prise en se référant à ses missions et

¹⁶⁶ Patricia Haber .- Opening-Day collection and current acquisitions, 1997, opcit, p133

¹⁶⁷ Roxanne Missingham .- Outsourcing and libraries : a thread or promise ? .- In : Australian Special Libraries, n°4, 1994, p136
[Planifiée de manière prudente, l'externalisation peut être une bonne solution mais si ce n'est pas le cas, cela peut être un échec spectaculaire.]

objectifs. De plus, la sous-traitance est un acte de management qui s'appuie sur la communication et le dialogue. Dès lors, une communication interne, claire et transparente et planifiée très tôt dans la démarche doit être établie afin de faciliter l'acceptation des évolutions organisationnelles envisagées. L'implication du personnel dans une telle décision ne garantit pas uniquement la minimisation de leur résistance mais elle permet aussi de profiter de leur connaissance et de leur capacité professionnelle à déterminer les besoins des usagers et les spécificités exigées des services à sous-traiter. Leur participation active et leur volonté et motivation sont ainsi fondamentales pour prendre une telle décision. Joanne Turnbull ¹⁶⁸ confirme qu'il ne faut jamais sous-estimer l'impact de telles décisions. « Les mises à pied ne sont jamais agréables et il y a eu de la résistance aux changements durant une période d'environ six mois. »

La volonté des bibliothécaires et des sous-traitants de collaborer ensemble est un facteur de réussite de la sous-traitance : « Staff with strong commitments to library service, and vendors willing to work with the library's staff to develop new avenues for book selection and technical services, were the essential elements that contributed to the success of these outsourcing efforts. » ¹⁶⁹

La démarche de sous-traitance passe par quatre phases :

2.1- La réflexion en amont sur la sous-traitance

Une étude préalable visant à décrire précisément la structure, les moyens, les compétences, les besoins réels de la bibliothèque par rapport à la demande, les profils des usagers réels et potentiels, est considérée comme l'étape préliminaire de toute démarche de sous-traitance. Une telle analyse permet, d'une part, de cerner les capacités et les limites et d'autre part, de déterminer avec précision les fonctions à sous-traiter et celles à garder en interne. Cette réflexion préalable peut être conduite en interne ou être elle-même confiée à un bureau d'études spécialisé. Selon le Groupement Français de l'Industrie de l'Information (1999), « un regard externe sera moins conditionné par les solutions organisationnelles existantes. »

En outre, après avoir détaillé ses attentes et ses besoins, ces derniers doivent être décrits et regroupés dans un cahier des charges précis avant d'effectuer son appel à propositions (d'offres).

Nous pouvons citer à titre d'exemple l'expérience de Fort Worth public Library

¹⁶⁸ Joanne Turnbull, .- Service externe de traitement documentaire, Opcit [Le personnel impliqué réellement pour faire fonctionner les services de la bibliothèque et les prestataires désireux travailler avec ce personnel pour développer des nouvelles méthodes pour la sélection des ouvrages et pour les services techniques ont été les éléments décisifs qui ont assuré le succès de ces efforts d'externalisation.]

¹⁶⁹ Catherine A. Dixon, Frances G. Bordonaro.- From selection to shelf : outsourcing book selection, copy cataloguing, and physical processing at fort Worth Public Library.- In : Karen A. Wilson, Marylou Colver.- Outsourcing library technical services operations, 1997, p148 [Le personnel qui s'engage réellement dans le service documentaire et les vendeurs qui souhaitent travailler avec le personnel de la bibliothèque pour développer de nouvelles voies de sélection des ouvrages et de services techniques étaient les éléments fondamentaux qui ont contribué au succès de ces efforts d'externalisation.]

(Texas) dont la première expérience de sous-traitance a échoué ; toutes les opérations de sous-traitance ont dû être annulées. La décision de sous-traiter avait été trop rapide et non étudiée. Durant cette année de sous-traitance, les responsables ont acquis une expérience ; après l'avoir évaluée, ils ont établi un contrat avec un autre sous-traitant. Cette nouvelle expérience fut bien plus réussie ¹⁷⁰ .

2.2- La sélection du ou des prestataires

Depuis son ouverture à la concurrence, le marché de la sous-traitance s'est énormément développé. Le nombre d'acteurs proposant des solutions adaptées, innovantes et financièrement intéressantes pour toutes les organisations, a énormément augmenté. Dès lors, toute organisation et par ailleurs la bibliothèque, est appelée à effectuer une étude du marché repérant les offres pertinentes ainsi que les prestataires adéquats à sa demande. La réussite du choix du prestataire est fondamentale, car de son efficacité et de la qualité de son offre dépend celle de la bibliothèque.

Les critères de choix d'un prestataire sont nombreux. Ils ne se limitent pas au prix. Ils s'agit de : la qualité, le rapport qualité/prix de ses prestations, le rapport quantité/délai, la tenue des délais, la notoriété, la taille et les références du prestataire, ses moyens et sa compatibilité techniques, sa capacité financière, sa capacité à l'innovation et sa proximité géographique.

Ajoutons qu'il est conseillé de s'assurer de la situation financière de sous-traitant et de prévoir des solutions à envisager si ce dernier subit une faillite. Il est nécessaire de s'assurer qu'un certain nombre des fournisseurs, effectuant la même prestation, existent sur le marché. Ceci assure aux bibliothèques de ne pas dépendre d'un seul prestataire dans le cas d'un échec.

2.3- La contractualisation de la prestation de sous-traitance

La rédaction d'un contrat constitue par ailleurs l'étape qui couronne la démarche de la sous-traitance. L'association des compétences techniques et juridiques devient ainsi impérative.

Le contrat est le document sur lequel le prestataire se base pour la réalisation des tâches qu'il s'est engagé à effectuer. La clarté et la précision sont donc ses caractéristiques fondamentales. Il recouvre une description explicite et précise de la prestation (paramètres de qualité), les précautions de confidentialité et de sécurité (contre les pertes de données, etc.), la procédure de contrôle, les possibilités d'adaptation du contrat en cours de route, les modalités de livraison, le calendrier de réalisation du contrat, l'identification précise des responsabilités impliquées et les conséquences d'un manquement par l'une ou l'autre des parties à ses obligations contractuelles, les modalités de communication entre les parties, la possibilité de réversibilité du contrat dans des conditions acceptables, la conformité continue aux prix du marché, etc. « The key elements to success have been the development of thoughtfully written, detailed outsourcing specifications and constant vigilance on the library's staff to ensure that all

¹⁷⁰ Catherine Dixon, Frances Bordonaro .- From selection to shelf, 1997, p147

aspects of the outsourcing program function effectively. »¹⁷¹

Dès lors, « un contrat dénué d'ambiguïtés est le gage premier de relations satisfaisantes de coopération entre le prestataire et le contractant. »¹⁷²

2.4- Le suivi et l'évaluation de la prestation de sous-traitance

La démarche ne s'arrête pas à ce niveau. L'organisation ou la bibliothèque garde la responsabilité de suivi et d'encadrement de la prestation. Il sera ainsi nécessaire de mettre en place une procédure d'évaluation des résultats obtenus, de contrôle qualité et de prévoir la gestion de l'imprévu (avoir des plans d'urgence en place pour toutes ou certaines parties du service en cas de retard ou échec de livraison). Des ajustements fréquents pourraient s'avérer nécessaires.

C'est pourquoi, la mise en place d'un processus de communication (des réunions régulières pour surveiller sa bonne exécution) se révèle fondamental. A travers l'expérience de la bibliothèque d'Albuquerque, Patricia Haber (1997) confirme : « Communication between the library's staff and B&T's staff was ongoing during the project, resulting in a minimal of outsourcing difficulties. »¹⁷³

Il est ainsi dans l'intérêt des deux parties d'établir un climat de confiance et d'échange permettant au prestataire de comprendre la finalité souhaitée par son client (organisation ou bibliothèque) et adaptant son offre en conséquence. Quant au client, il s'assure que la prestation entre dans la mise en oeuvre de sa stratégie et contribue à lui créer de la valeur. Il est souvent recommandé de désigner une personne responsable du suivi, au sein de la bibliothèque, assurant la communication continue avec le prestataire.

Par ailleurs, la bibliothèque est appelée à établir des indicateurs lui permettant de juger de la performance des services livrés et de la démarche de la sous-traitance même. La sous-traitance peut être un mode de gestion temporaire ou, au contraire, devenir systématique.

3- La sous-traitance : Pratiques et objectifs

3.1- la pratique

La sous-traitance est devenue une pratique managériale courante au sein des bibliothèques. Les expériences des bibliothèques anglophones l'ont déjà confirmé.¹⁷⁴

¹⁷¹ Ibid, p147 [Les éléments clés du succès ont été le développement de spécifications attentivement écrites et détaillées et une vigilance constante du personnel de la bibliothèque pour s'assurer que tous les aspects du programme d'externalisation fonctionnent de manière efficace.]

¹⁷² Groupement Français de l'Industrie de l'Information (GFII) .- L'externalisation des tâches d'information : éléments pour un guide pratique .- Juin 1999, p25

¹⁷³ [La communication entre le personnel de la bibliothèque et celui de B&T a été active pendant le projet, ce qui minimise les difficultés d'externalisation.]

Toutefois, elle reste méconnue ou rejetée en France. Elle n'est appliquée que dans 37,9% des bibliothèques enquêtées par questionnaire.

Tableau n°32 : La pratique de la sous-traitance

	Nb. cit.	Fréq.
Oui	55	37,9%
Non	90	62,1%
TOTAL OBS.	145	100%

Cependant, au moment de l'entretien, certains interlocuteurs responsables de bibliothèques, qui auparavant, nous avaient signalé qu'ils ne pratiquaient pas la sous-traitance, nous ont cependant informés qu'ils déléguaient à des prestataires extérieurs certaines tâches bibliothéconomiques et en particulier la récupération des notices bibliographiques pour les acquisitions courantes, mais que de leur point de vue, cette opération ne pouvait être assimilée à de la sous-traitance. De là, il nous est permis de penser que ce pourcentage de 37,9% est une sous-estimation. Tous les maillons de la chaîne documentaire, excepté la constitution des fonds, ont fait pour l'ensemble des bibliothèques enquêtées, à un moment donné, l'objet d'une sous-traitance. Pour la totalité des responsables des bibliothèques enquêtées, il demeure inconcevable de sous-traiter le choix des livres ou des titres des périodiques à acquérir. Cependant, ceci apparaît parmi les tâches pour lesquelles un de nos interlocuteurs [R42] a fait appel à l'extérieur. Dans le cadre de l'ouverture de la médiathèque et pour faire face au refus de recrutement et au manque de temps, le responsable de la bibliothèque s'est adressé à un discothécaire pour la constitution d'un fonds audiovisuel. L'opération fut une réussite. Nous ne pouvons affirmer si elle a été reproduite ailleurs.

En outre, les tâches documentaires fortement concernées par la sous-traitance dans les bibliothèques enquêtées consistent :

- aux acquisitions : il s'agit de la gestion des abonnements. Cette pratique est ancienne et bien implantée.
- au traitement physique des documents : presque la majorité des enquêtés sous-traite la reliure et la restauration des documents anciens, pour lesquels ils s'adressent à des ateliers spécialisés. Les bibliothèques possédant actuellement un atelier de reliure en interne nous ont signalé que cette tâche a été sous-traitée auparavant. Ajoutons, la numérisation des documents de patrimoine dans les bibliothèques enquêtées qui prévoient un accès en ligne pour leurs fonds.
- au traitement intellectuel des documents : dans le cadre de la ré-informatisation de la bibliothèque, la rétroconversion des collections représente la tâche, que la majorité des responsables sous-traitent souvent de manière à en assurer le fonctionnement quotidien. Les bibliothèques déjà informatisées envisagent une telle solution pour la rétroconversion des fonds anciens. De même, la récupération des notices pour les acquisitions courantes, que beaucoup de nos interlocuteurs ne considèrent pas

¹⁷⁴ Pour plus d'information, vous pouvez consulter le site Internet de l'ALA <http://www.ala.org/alcts/now/outsourcing>

comme étant de la sous-traitance, est effectuée dans de nombreuses bibliothèques et envisagée dans certaines autres.

« On a uniquement l'expérience de récupération dans le cadre d'une grosse saisie pour informatiser mais autrement non. On n'a pas une sous-traitance pour une saisie courante mais ça sera sûrement envisageable, une fois qu'on aura terminé la ré-informatisation. »

Certaines bibliothèques récupèrent plus de 80% des notices de documents acquis comme dans le cas de la bibliothèque [P86]. La BNF et ELECTRE représentent les deux grands réservoirs bibliographiques de nos enquêtées. De plus, certaines bibliothèques sous-traitent la gestion des abonnements et le dépouillement des périodiques.

Les animations (expositions, heure de contes), l'élaboration des catalogues d'expositions organisées par les bibliothèques ou encore les affiches de publicité pour des activités internes font aussi souvent l'objet d'une sous-traitance.

3.2- Objectifs et raisons

Comme nous l'avons cité auparavant, la diminution ou l'augmentation budgétaire peut amener les bibliothécaires à avoir recours à la sous-traitance. Toutefois, la situation financière n'est pas toujours la raison pour laquelle les bibliothèques ont recouru à une telle pratique. La diminution budgétaire représente la cause pour seulement 5,5% des enquêtés et l'augmentation pour 7,3% d'entre eux.

Tableau n°33 : Les raisons d'un recours à la sous-traitance

	Nb. cit.	Fréq.
Dans la cas d'une diminution budgétaire	3	5,5%
Dans le cas d'une augmentation budgétaire	4	7,3%
Autre cas	50	90,9%
TOTAL OBS.	55	

Les raisons majeures, pour lesquelles les bibliothèques enquêtées ont recouru à une telle pratique, diffèrent d'une bibliothèque à une autre. Elles traduisent, cependant, pour la majorité, un état d'insuffisance. Elles constituent un palliatif à l'incapacité des mairies à engager des frais d'investissement ou de fonctionnement supplémentaires pour la construction ou l'élargissement des locaux existants, pour l'achat de matériel informatique ou pour le recrutement de personnel qualifié. En effet, ce manque subi par certaines bibliothèques, compte parmi les facteurs conduisant à l'adoption d'une telle procédure. Dès lors, la définition de la sous-traitance, telle qu'elle se révèle à partir de nos enquêtes, est une procédure permettant aux bibliothèques de répondre aux demandes des usagers dans le temps et avec le niveau de qualité exigé, d'innover l'offre, d'élaborer des projets et d'atteindre des objectifs qui n'auraient pas de chance d'exister ou, plus simplement, qui ne présenteraient pas la même qualité, s'ils se limitaient sur leurs propres moyens. La sous-traitance apparaît comme la solution qui leur permet de dépasser leurs propres limites et d'être performantes.

Comme le prononcent certains de nos interlocuteurs, « si nous n'avons ni les moyens

vertu de la loi du droit d'auteur.

humains, ni les possibilités techniques, soit nous abandonnons le projet, soit nous faisons appel à l'extérieur ...ce qui nous génère des économies. » « Sans sous-traitance, je pense qu'on ne pourra jamais arriver, car il nous faut des locaux, du personnel compétent, donc la reliure continuera à être sous-traitée. » V59

Précisément, les principales raisons sont :

- **le manque de personnel qualifié** : pour la recherche d'une meilleure qualité d'offre et vu le manque de personnel qualifié, les responsables de bibliothèques ont fait appel à l'extérieur afin de trouver des compétences spécifiques et inexistantes au sein de leur établissement plus particulièrement dans le domaine des animations culturelles et dans celui des nouvelles technologies.

« Il est quand même intéressant, pour les animations, d'avoir la compétence de quelqu'un du théâtre...c'est quand même mieux que nous. Ainsi, il y a plus de choses. » V69 « A partir du moment où la bibliothèque n'a pas, en interne, la compétence, je pense qu'il vaut mieux sous-traiter que de mal faire le travail. Par exemple, je vois beaucoup d'expositions qui sont laides, je pense que si l'on avait confié le travail à un metteur en scène, cela aurait été mieux. » V59

Un de nos interlocuteurs a révélé le problème de la formation de base de son personnel, estimant que même les formations professionnelles organisées ne permettent de surmonter certaines difficultés de fonctionnement. Par conséquent, le recours à l'extérieur pour l'application de certaines tâches, telles que les animations, demeure indispensable.

« On part du principe qu'on n'a pas la compétence et qu'on est obligé, pour certaines choses, de faire appel à des compétences différentes. Le personnel n'est pas assez formé et c'est un problème général ; par exemple le personnel de catégorie C que j'ai, a un niveau d'études trop bas. On a même envisagé des cours de culture générale. Pour cette catégorie, le maire peut nommer ceux qu'il veut. » R42

- **le manque quantitatif de personnel** duquel découle l'impossibilité d'intérioriser les tâches externalisées, qui implique nécessairement le recrutement de personnel supplémentaire, recrutement indiquer nos interlocuteurs, très difficile à obtenir.

« La conversion rétrospective des fichiers est impossible compte tenu du personnel en nombre restreint... On était bien obligé de faire ça (achat des notices) car on ne peut pas tout faire avec nos petites mains » V69

La sous-traitance représente un moyen permettant d'assurer un fonctionnement normal tout en faisant face au manque de personnel et au refus continu des tutelles pour le recrutement.

« Dans les années à venir, je pense qu'on sera appelé de plus en plus à sous-traiter cet équipement parce que la mairie veut à la fois stabiliser les effectifs et avoir des horaires d'ouverture au public plus large, donc on ne peut pas tout faire, être au service du public et libérer le personnel de ces tâches là (équipement et traitement des documents). » V94

- **le manque de matériel et d'espace** pour la création de certains services en interne, spécifiquement pour la reliure. De nombreuses bibliothèques enquêtées ne

possèdent pas d'ateliers de reliure en interne et se trouvent dans l'impossibilité d'en constituer un.

« Ce recours fait partie de l'histoire de la bibliothèque qui n'a jamais eu un local suffisamment adapté et non plus le nombre de personnel et les compétences qui nous permettraient d'effectuer tous les travaux. Je pense qu'on n'a pas cherché non plus à les développer. » [P95, B18]

- **L'ampleur des projets d'informatisation et de numérisation des fonds patrimoniaux** : le temps qu'exigent de tels projets n'a pas permis aux professionnels d'assurer parallèlement leurs tâches quotidiennes. En effet, certains responsables de bibliothèques semblent trouver dans la sous-traitance un mode temporaire de fonctionnement pour faire face à des charges de travail momentanées.

« L'idée de sous-traitance est survenue avec l'informatisation. Notre objectif était de gagner du temps sur la saisie. » V69

La lourdeur et la longueur de telles opérations ont conduit certains responsables de bibliothèques à fermer ou à envisager la fermeture totale ou partielle de leurs établissements durant certaines périodes.

D'autres raisons ont conduit les responsables des bibliothèques à avoir recours à l'extérieur pour exécuter certaines tâches. Citons par exemple

- la volonté de mobiliser les compétences existantes au sein de la bibliothèque pour remplir des tâches plus gratifiantes.

« On a un relieur spécialisé dans les livres anciens, qui est en train de relier les grands romans, les best-sellers et c'est dommage que ses compétences d'ouvrier spécialisé, soient utilisées à relier des livres qui peuvent être faits industriellement. » A61

- l'impossibilité de suivre la rapide évolution technologique et la volonté de modernisation et d'être à jour.

« Les techniques et le matériel évoluent tellement vite que je pense que c'est peut-être une bonne solution de passer par un prestataire de service, pour la numérisation et la mise en ligne des documents... C'est une sécurité peut être. » V59

Pour certaines bibliothèques, la sous-traitance est aussi une réponse aux directives des mairies, pour l'inauguration d'une médiathèque à une date précise ou encore pour la reproduction des actions culturelles autour de la lecture en multipliant les acteurs (autres que les bibliothécaires).

A l'inverse, d'autres facteurs concourent à ralentir ou à entraver le recours à l'extérieur. Il s'agit en premier lieu, du cadre administratif et des lois de comptabilité publique qui régissent les BM. Ils découragent aussi bien les intervenants extérieurs que les responsables des bibliothèques. La procédure de paiement pour la préparation des devis et des factures est assez longue et lourde. Le paiement des intervenants peut ainsi durer plus de deux mois après leur intervention. [R42, V59]

Mentionnons en second lieu la situation géographique de la ville par rapport à ses prestataires. Il est plus facile et l'incitation est plus grande de faire appel, à titre d'exemple, à des entreprises pour la reliure ou pour la numérisation des documents quand elles existent à proximité ou au sein de la ville. « Etre loin de tout ne permet pas d'envisager une telle solution. »

Il faut ajouter à cela, la position des responsables politiques, pour lesquels la sous-traitance ne peut être justifiée au sein des bibliothèques. Le personnel recruté est nécessairement formé, il est donc apte à tout effectuer en interne. C'est pourquoi, ils maintiennent que la sous-traitance ne peut être engagée que lorsqu'on atteint les limites des bibliothécaires. Elle ne doit ainsi concerner que les services qui ne relèvent pas des compétences des bibliothécaires recrutés tels que l'entretien technique des machines informatiques. Dès lors, pour les élus, les effectifs, en particulier ceux du personnel qualifié, représentent un indicateur conditionnant leur acceptation d'une telle procédure.

Sur ce point, il est à noter que les responsables politiques ignorent très souvent qu'un tel recours est envisageable au sein des bibliothèques. C'est là une méconnaissance que les professionnels entretiennent volontiers afin de préserver la création de postes. Globalement, leur réflexion concerne plutôt l'application de la sous-traitance dans le domaine public. Pour certains d'entre eux, les intérêts économiques motivent un tel recours; mais sans que le service public se transforme à un ensemble d'opérations de sous-traitance.

« Il ne faut pas non plus que ça devienne une règle en la matière sinon, votre service public ne sert à rien et ce n'est plus logique. » V59

D'autres en revanche sont amenés, pour des raisons idéologiques à rejeter en bloc un tel recours. Leur fierté est de pouvoir tout assurer et de ne rien céder au privé. Seule l'externalisation auprès des prestataires publics apparaît acceptable.

« Je suis tout à fait contre la sous-traitance dans le service public, on sous-traite rien et surtout rien au privé parce que le service public est le service public. C'est un choix politique. Peut être ça nous coûtera beaucoup moins cher si on sous-traite mais, politiquement, on s'oppose absolument à ça. On n'est pas trop libéral de ce côté. On donne au privé uniquement quand on n'a pas le choix. Public-public ce n'est pas un problème. » P86

4- La sous-traitance : évaluation et effets

4.1- Evaluation entre l'économique et le qualitatif

Les opinions de la totalité des enquêtées nous amènent aux réponses représentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°34 : l'évaluation de la sous-traitance

Que pensez-vous de la sous-traitance dans le domaine de la lecture publique ?	Nombre de citations	Fréquence %
Economiquement avantageuse	25	17,2%
Economiquement désavantageuse	3	2,1%
Qualitativement avantageuse	22	15,2%
Qualitativement désavantageuse	18	12,4%
Autre réponse	45	31%
Non réponse	53	36,6%
Total	145	

Du point de vue qualitatif, on ne peut conclure réellement, car presque le même nombre de bibliothèques ont évalué cette procédure comme qualitativement avantageuse (15,2%) ou qualitativement désavantageuse (12,4%). Cependant, 17,2% des bibliothèques trouvent que la sous-traitance dans le domaine de la lecture publique est économiquement avantageuse. Pour plus de précision, seul a été extrait l'évaluation de la population qui pratique la sous-traitance (55 bibliothèques), représentée dans le schéma suivant. Comment juge-t-elle la sous-traitance en terme économique et qualitatif ? Elle confirme cette tendance :

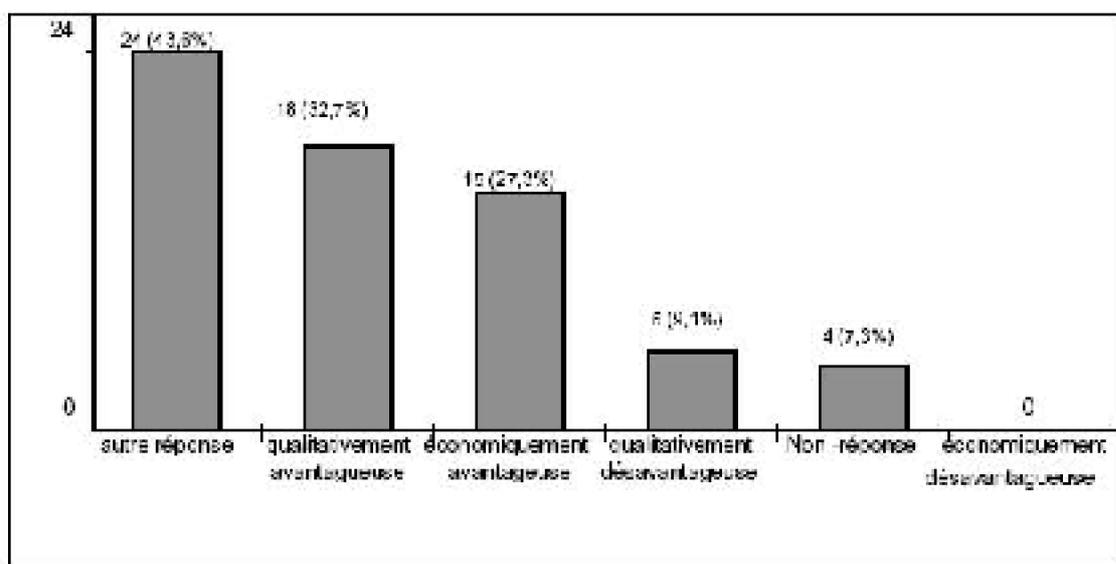


Figure n°18 : L'évaluation des bibliothèques pratiquant la sous-traitance :

Les explications recueillies sont plutôt positives et en faveur de ce recours à l'extérieur. Elles révèlent deux positions différentes :

Premièrement, les promoteurs de la sous-traitance au sein des bibliothèques : ils jugent qu'elle offre aux bibliothèques « un service moins cher, plus rapide et plus efficace et donc une meilleure qualité de service public. » Par conséquent cela contribue à une bonne satisfaction des usagers, une image de la bibliothèque dynamique, innovante et plus qualitative, aboutissant à une meilleure reconnaissance par la mairie. C'est pourquoi, les responsables de bibliothèques se sont tournés vers un métissage public-privé. Ils le jugent, nous mentionnons les expressions citées, « cohérent, utile pour certaines tâches, positif, intéressant et dans l'intérêt des bibliothèques pour certaines tâches, normal, une

ouverture d'esprit ; à la notion d'efficacité s'ajoute celle de la rentabilité (temps, prix, qualité), il ne peut qu'apporter un plus qualitatif, intéressant s'il ne provoque pas une augmentation des coûts pour le public ou s'il propose un service que la bibliothèque ne pourrait réaliser seule. » Mais, certaines réticences ont, cependant, été manifestées. Ainsi, les responsables des bibliothèques estiment qu'un tel recours est « intéressant mais à moduler ; peut être intéressant mais il faut se méfier ; peut être une voie de secours et doit être limitée. » La sous-traitance est estimée souhaitable pour certaines tâches et pas pour d'autres. Particulièrement, la sous-traitance ne devrait pas toucher les activités qui constituent le cœur de leur métier dont la définition demeure difficile. Il représente le contact avec le public pour certains. Ils trouvent que « les bibliothécaires ont beaucoup d'autres choses à faire à part le catalogage, il y a des livres à présenter, des auteurs mal connus, et que ces tâches vont les occuper largement. » En revanche, pour d'autres le traitement intellectuel des documents constitue le cœur de leur métier. Maintenir le traitement intellectuel en interne permet, pour ces derniers, d'assurer une meilleure approche des collections et donc de pouvoir accueillir et renseigner leurs usagers et de ne plus s'apparenter à de « simples hôtesse d'accueil améliorées. »

« Il y a eu une période où le catalogage était le cœur du métier de bibliothécaire et l'atteinte à cette tâche était considérée, pour eux, comme un truc très difficile à supporter. Beaucoup ont eu du mal à accepter qu'on leur retire ce qui est considéré comme le cœur de leur métier. Je pense que le cœur du métier de bibliothécaire est d'acheter les collections et surtout de les communiquer. Après, la tâche technique située entre les deux, si elle peut être assurée par une machine, tant mieux... On fait plus d'accueil et d'orientation des usagers, ce qui me paraît le cœur de notre métier et pas les tâches techniques. » A74

Deuxièmement, ceux qui sont radicalement contre. Ils pensent que la sous-traitance ne concerne pas la lecture publique et qu'il n'y a rien à sous-traiter dans ce domaine. Ils ont peur pour leur métier. Et donc, même la sous-traitance public-public est refusé. D'autres, refusent le recours au privé et donc toute sous-traitance entre organismes publics ne pose pas de problème. Ils assimilent cette dernière à une démarche d'abolition du service public qui découle d'une culture américaine complètement différente de la leur. Ils disent que ce terme ne se prononce même pas dans le domaine de la lecture publique. Elle est le prélude à la privatisation, l'intrusion des entreprises privées dans le domaine public. C'est pourquoi, ils décrivent le métissage public-privé comme « redoutable, négatif, dangereux, extrêmement dangereux, impossible, jeu de crétins, pas très sain ». Ils affirment qu'il faut garder la lecture publique dans le giron du service public et ce, sans intrusion du privé, que l'idée de service public doit rester claire dans les esprits. C'est ce qui explique la réaction de ceux qui, parmi les enquêtés, persistent dans le refus de cette procédure.

Bien évidemment, ces évaluations ou réflexions autour de la sous-traitance sont fondées sur ses effets, atouts, contraintes ou inconvénients. Le dénombrement de ces derniers nous permet de recenser les éléments à considérer afin de réussir une démarche de sous-traitance au sein d'une bibliothèque.

4.2- Les effets de la sous-traitance : atouts, contraintes et inconvénients

Nous avons demandé à nos enquêtés, à travers notre questionnaire, de préciser si la sous-traitance a eu de l'influence sur le personnel aussi bien que sur le fonctionnement même de la bibliothèque et de déterminer, par la suite, comment ils perçoivent cette influence. L'échantillon utilisé est celui des bibliothèques pratiquant la sous-traitance, soit 55 bibliothèques. Le taux de réponse n'a pas atteint 100%.

Tableau n°35 : L'influence de la sous-traitance sur le personnel

	Nb. cit.	Fréq.
Oui	22	40,0%
Non	14	25,5%
Total OBS.	55	

Tableau n°36 : L'influence de la sous-traitance sur le fonctionnement de la bibliothèque

	Nb. cit.	Fréq.
Oui	23	41,8%
Non	13	23,6%
Total OBS.	55	

L'influence apparaît, ainsi, évidente. Dans les cas contraires et d'après les explications apportées, la sous-traitance n'a pas entraîné d'effets sur certaines bibliothèques, soit parce que ces dernières l'ont toujours pratiquée ou parce qu'elle couvre des actions qui ne touchent pas à leur métier, telles que la maintenance informatique, le ménage, etc. De ce fait, il est intéressant d'identifier ses différents et multiples effets et ses répercussions sur les différentes composantes de la bibliothèque, aussi bien pour son environnement interne qu'externe.

4.2.1- LES ATOUTS

Les atouts recensés de la sous-traitance concernent particulièrement l'environnement interne de la bibliothèque, soit l'infrastructure. Le manque de matériel ou son inexistence au sein de la bibliothèque ne constitue plus un barrage à l'évolution. La numérisation des fonds patrimoniaux est sous-traitée, la désinfection des documents qui nécessite un matériel excessivement cher, l'est aussi. Le problème du nombre réduit du personnel qualifié est surmonté par le recours à des experts et des professionnels extérieurs ayant des connaissances en bibliothéconomie. Aussi, des espaces ont pu être libérés et le manque existant a pu être surpassé. Le personnel travaille dans de meilleures conditions. Ils ne sont pas « entassés les uns sur les autres ». De ce fait, la sous-traitance a donné la possibilité aux bibliothèques d'aller au-delà de leurs limites. Maintes tâches et services ont été réalisés malgré le manque existant.

« L'informatisation d'une partie des fichiers manuels de la bibliothèque patrimoniale sera effectuée par une société. Autrement j'aurai 100 ans et le travail ne sera toujours pas fait ! Nos propres forces ne suffiront jamais. Surtout qu'il y a un autre travail à faire derrière et qu'il faut trouver le temps. » B18

En outre, elle a permis une maîtrise des coûts de fonctionnement et tout en stabilisant les

dépenses, une productivité meilleure. Des gains de temps et d'argent sont ainsi réalisés. Un des enquêtés dit qu'il devait, à la sous-traitance, 20% des économies réalisées sur le budget de fonctionnement. Un autre mentionne que pour la gestion des abonnements lui coûte l'équivalent d'un mi-temps de catégorie B et que s'il avait eu une personne de cette catégorie, chargée de ce travail, elle ne ferait certainement pas l'équivalent. D'autres précisent, que la fourniture de notices, revient toujours moins cher que leur rédaction par eux-mêmes, aussi bien que l'équipement des documents.

« L'achat des notices coûte 30000 francs par an et je pense que ça nous reviendrait plus cher si c'était fait en interne avec des professionnels. » A74

En outre, l'évaluation économique des bibliothécaires, est faite particulièrement en terme de temps. Nombreux sont les responsables qui ont indiqué qu'elle a permis un gain de temps énorme et qu'ils ne peuvent plus fonctionner autrement. Notre interlocuteur [V69], signale qu'avec la récupération des notices de la BNF, il a eu 42% de temps gagné, du moment où il ne corrige pas les notices reçues. La majorité de nos interlocuteurs confirment que même si des corrections sont nécessaires, il y a certainement un gain de temps et que les bibliothécaires, ayant l'habitude de fonctionner ainsi, ne peuvent aujourd'hui travailler autrement, soit sans la récupération des notices de la BNF ou d'ELECTRE. De plus, ils ont la possibilité de consacrer plus de temps pour leur usager et d'améliorer par conséquent le service public.

« La récupération des notices nous a permis de passer moins de temps à cataloguer, on ne fait que corriger les notices et les localiser...c'est vrai que ça a dégagé beaucoup de temps pour le reporter sur des tâches qui me paraissent plus importantes, comme les acquisitions et le service au public. » A92

Par ailleurs, la sous-traitance permet des apports quant à la motivation, les compétences du personnel aussi bien que pour l'organisation interne du travail. Le redéploiement du personnel a permis une nouvelle réorganisation interne et par conséquent une redistribution des responsabilités. Le personnel se trouve soulagé des tâches techniques, libéré pour développer des axes parfois laissés en jachère et ou, pour effectuer des tâches qu'il n'avait pas le temps d'effectuer auparavant, des tâches jugées plus intéressantes, plus « nobles », « plus valorisantes », pour être plus disponible pour l'accueil et l'orientation des usagers. Ils jugent que ce qui importe dans une bibliothèque publique, ce n'est pas « la beauté de la notice ou du catalogue » mais plutôt leur présence en tant que médiateurs, formateurs auprès des usagers. Dès lors, le rapport entre l'usager et le bibliothécaire s'est amélioré.

« Notre métier change. On est dépossédé des choses traditionnelles comme le catalogage, la reliure, pour être à la disposition du public. J'aime bien ce glissement vers le public. On est un service public et on doit être plus à la disposition du public. » V94

Le personnel s'est ainsi débarrassé des tâches répétitives et ennuyeuses, comme par exemple, le cas de la numérisation. La sous-traitance d'une telle tâche a permis au personnel de la bibliothèque (V59) de ne plus numériser les 4000 manuscrits et de s'occuper uniquement de la numérisation des manuscrits fragiles et précieux, qui ne peuvent être confiés à l'extérieur. Ce qui permet de sauvegarder et de protéger les documents du patrimoine. Les conditions de travail sont ainsi améliorées. Le personnel est plus motivé. Ce même personnel qui a vécu la sous-traitance comme une atteinte à

son travail et qui aujourd'hui, nous confirme une majorité des responsables de bibliothèques, ne renoncera plus à cette démarche.

« Le personnel a beaucoup rôlé au départ mais actuellement ils sont bien contents. Maintenant, personne ne peut renoncer à l'achat des notices de l'extérieur...Je suis sûre que personne ici ne veut faire le chemin inverse. » A74

La sous-traitance a permis à la bibliothèque de profiter de la compétence du personnel disponible en effectuant un redéploiement efficace des capacités existantes au sein de la bibliothèque. Ajoutons à cela, l'acquis de compétences externes permis par le côtoiement de prestataires professionnels et de spécialités différentes. Certains de nos interlocuteurs nous rappellent que l'apport qualitatif de ces derniers, n'est particulièrement garanti qu'en ayant des conventions avec des petites sociétés.

« Au niveau de la numérisation, il y avait un retour positif et un réel échange, parce que c'était une petite société, mais pas pour la reliure car il s'agit de grandes sociétés, on envoie les caisses. » V59

Néanmoins, des besoins en formation se sont fait sentir. La requalification de certains personnels est devenue une nécessité afin d'accomplir les tâches qui restent à faire en interne.

Au-delà, il est à noter l'avantage d'avoir des notices bibliographiques d'une qualité meilleure. D'une part, parce que les notices sont récupérées dans des réservoirs bibliographiques alimentés par des professionnels ; et d'autre part, la récupération des notices permet une relecture et un contrôle de qualité qui n'était pas nécessairement effectué auparavant.

« L'intérêt de sous-traiter le traitement, plutôt que de le faire soi même c'est qu'elle permet une relecture. Ainsi, la sous-traitance génère un regard critique. On ne l'a pas soi-même si on fait les notices. Il n'y a pas de contrôle sur la qualité de la notice. » A61

Etant un établissement public et une des sources principales des notices bibliographiques récupérées, la BNF est souvent appelée par nos interlocuteurs à baisser ses prix. Elle exerce des prix excessifs et insupportables pour certains d'entre eux.

« Je trouve qu'il faut qu'elle s'achemine vers la gratuité, offrir ses notices gratuitement, ou du moins, baisser ses prix car il y a des bibliothèques qui ne peuvent pas s'offrir ça. » V94

De plus, nos enquêtés signalent la diversité et la richesse de leurs offres, comme le cas des programmes d'animations qui sont de plus en plus attractifs. Ils ajoutent que la mise en circulation des documents est rapide suite, à la récupération des notices et par conséquent entraîne une diminution du temps d'attente des usagers, une accessibilité meilleure aux fonds documentaires suite à l'informatisation et la numérisation, mais aussi une augmentation des d'heures d'ouverture possible. Dès lors, la satisfaction des usagers aussi bien que celle des tutelles, qui veillent sur l'élargissement des horaires d'ouverture peut être atteinte.

« On ouvre à la centrale 28 heures par semaine, mais la mairie fait pression pour qu'on ouvre davantage. Avec les 35 heures, le maire a voulu élargir les horaires d'ouverture vers le soir, notamment le mercredi et le samedi et il a également évoqué la possibilité d'ouvrir le dimanche. Avec la récupération des notices,

peut-être que ça nous permettra de gagner du temps. » V94

En effet, nos interlocuteurs affirment qu'une offre innovante et qualitative amène à une meilleure reconnaissance par les mairies.

« Parfois on n'a pas la compétence et les moyens. C'est plus nocif pour la bibliothèque, ça donne une image déplorable de la bibliothèque que de vouloir faire les choses en dépit du bon sens. Avec l'expérience, c'est plus facile d'avoir des crédits de la mairie pour bien faire les choses que de bricoler et de faire des choses qui n'ont aucune allure. Les crédits ne seront plus reconduits alors que si l'opération a bien marché à ce moment là, la Ville donnera des crédits supplémentaires. » V59

4.2.2- CONTRAINTES ET INCONVÉNIENTS

Il est difficile de prétendre que la sous-traitance ne représente qu'un ensemble de solutions ou d'avantages. Elle représente aussi bien des atouts que des inconvénients. Un raisonnement fortement idéologique et sociologique a guidé la réflexion des uns. L'attachement à un service « purement public », « un service public à la française », se révèle fort, d'où l'acceptation d'une sous-traitance, uniquement, public-public. Ce refus trouve son explication, aussi, dans l'absence de législation protégeant les bibliothèques et la crainte des professionnels sur l'avenir de leur métier surtout face au développement de la mentalité de l'économie libérale, des notions de rentabilité et de profit qui intègrent « sereinement » le domaine public. L'assonance du terme sous-traitance est obligatoirement liée au secteur privé et à son introduction menaçante dans leur métier. C'est pourquoi, les bibliothécaires essaient d'occulter, comme nous l'avons signalé auparavant, cette pratique par rapport à leur tutelle. En effet, certains responsables politiques trouvent dans la sous-traitance, en plus de la possibilité de limiter les dépenses, un moyen pour pallier au manque de personnel.

« L'idée est survenue car on n'a ni la place, ni le personnel pour faire certaines choses. Pour être tout à fait franche, j'ai obtenu le budget de la sous-traitance pour la numérisation et la reliure, parce que nous n'étions pas assez nombreux et la mairie a préféré sous-traiter que recruter. » [V59, O84, V94] « Nous récupérons des notices de la BNF, d'Électre. Certes nous externalisons une partie de notre travail... sauf que c'est nous qui le décidons. Le jour où les élus découvriront, que certains de nos travaux pourraient être faits autrement, de sorte que ça enlèverait des postes ... » B18

La crainte du personnel, pour leur métier, constitue le premier barrage devant le développement de la sous-traitance au sein des bibliothèques, une crainte de voir les emplois diminuer et des spécialités disparaître. « Ça peut éliminer des postes de travail » ; crainte que nous avons maints fois, entendue.

« On fait une étude qui montre que c'est rentable et puis les gens qui étaient dans les services on en fait quoi ? Ce qui ce passe actuellement c'est ça : le non-remplacement des gens qui partent à la retraite. » R42

La sous-traitance est perçue comme une remise en cause de la fonction même des bibliothécaires. Ils la voient comme une menace à leur expérience et à leur savoir-faire. Elle bloque la professionnalisation des employés communaux et conduit à une perte de compétence interne, à la disqualification du personnel. Elle participe à la destruction de

leur carrière. Ils étaient recrutés pour un travail bibliothéconomique et formés pour. Par conséquent, même la récupération des notices est rejetée.

« La bibliothèque doit pouvoir gérer l'ensemble de ses activités par souci de clairvoyance. Un bibliothécaire est aussi un catalogueur et donc je m'oppose même à l'achat de notices. » V78

Une telle démarche alimente fortement un sentiment d'inutilité, en particulier pour ceux dont les nouvelles fonctions ne correspondent pas à leurs compétences ou à ce qu'ils désirent effectuer au sein de la bibliothèque. La répartition des tâches, qu'elle engendre, ne satisfait pas nécessairement tout le personnel et aboutit par conséquent à une démotivation d'un côté et à une incompétence d'un autre. Certains personnels préfèrent traiter les documents plutôt que d'être à l'accueil des usagers. D'autres se retrouvent dépossédés de la reliure et inaptes ou imparfaits pour effectuer d'autres tâches. De plus, une longue période est nécessaire pour s'adapter au nouveau fonctionnement. Pour eux, la sous-traitance n'a jamais représenté un gain de temps ou une décharge ou un allègement de travail. En plus du temps d'adaptation, les professionnels réclament le temps, en amont et en aval, pour appliquer une telle démarche. Ils évoquent souvent le temps du suivi, du contrôle et de l'ajustement du produit final au profil exact de la bibliothèque, comme par exemple, d'ajouter des données locales pour une notice bibliographique.

« Il ne faut pas penser que confier le travail à l'extérieur vous libère de toutes charges. Au contraire on a un lourd travail de définition, de spécification au préalable et de contrôle qui nécessite beaucoup de temps. » [T10, R42, P86, A61, V94] « On a quand même beaucoup corrigé et c'était infernal. » V69

Un de nos interlocuteurs [A92] nous cite son expérience de la sous-traitance du ménage et confirme que ce qui est valable pour cette tâche l'est aussi pour toutes les autres activités. Elle cause la suppression de postes, la dégradation de qualité, et l'augmentation des coûts : « Quand on a mis le ménage en sous-traitance, le poste de gardien, qui faisait aussi le ménage, a été supprimé... on a payé plus cher que la personne qu'on avait avant et tout le gardiennage est mis sous des appareils de surveillance à distance. Ce qui fait que le ménage est mal fait et le gardiennage est mal fait, aussi. Le système est en panne 2 jours sur 3. C'est bien moins performant. »

En outre, la qualité a été revendiquée pour le traitement physique et intellectuel des documents, comme elle l'est aussi pour les animations. Des expositions ou des lectures spectacles qui ont coûté chères seraient de meilleure qualité si elles étaient réalisées en interne, proclament certains responsables de bibliothèques. Pour le traitement des documents, certains constatent une mauvaise qualité de la reliure, d'autres, des erreurs figurant dans les notices récupérées. Les catalogueurs sont souvent appelés à modifier les mots-clés. Les thésaurus utilisés par leurs prestataires, et en particulier la liste d'autorité RAMEAU de la BNF, ne sont pas aussi riches par rapport à leurs besoins. Ils ne sont pas souvent mis à jour. Aussi, les notices sont parfois incomplètes ou arrivent en retard. C'est pourquoi certains de nos interlocuteurs, tel que [V59], sous-traitent le traitement des fonds anciens et gardent en interne le catalogage courant pour que les collections soient à la disposition du public le plus rapidement possible. Cependant, il est à rappeler que malgré la différence des thésaurus utilisés par le prestataire et par la

bibliothèque, cette dernière continue à récupérer les notices bibliographiques. La principale explication qui nous a été apportée est le manque de prestataires au niveau national.

« Quand nous avons décidé de récupérer les notices, il y avait juste le début d'Electre et donc c'était plus pertinent pour nous de travailler avec la BNF, même si elle n'utilise pas les mêmes outils d'indexation. » V69

En effet, le nombre limité des prestataires sur le marché national et par conséquent l'absence d'une réelle concurrence, constitue un barrage à la réussite d'une sous-traitance. Les bibliothécaires se retrouvent face à des choix très limités afin d'améliorer la qualité et la diversité de l'offre ainsi que pour assurer une réduction des dépenses, suite à la compétition des prix.

De même pour l'équipement des documents, malgré le mécontentement quant à la qualité de la reliure, certains de nos interlocuteurs ne changent pas leurs prestataires. Le problème qui se pose est la localisation de ce dernier et le temps que prend la procédure. Déjà, la crainte de perdre le contrôle et la difficulté de suivie causé par la sous-traitance engendrant une dégradation de la qualité et une augmentation des coûts, ce qui ne peut qu'être amplifié avec l'éloignement géographique.

« Avec une sous-traitance, c'est fini, vous ne maîtrisez plus rien... Quand vous avez quelqu'un de l'extérieur c'est quand même plus difficile pour avoir un suivi, même avec l'établissement d'un cahier de charges bien rédigé ! . » [V78, A61]

Certains de nos enquêtés disent qu'ils essayent d'être plus vigilants du point de vue de la qualité et qu'ils n'hésitent pas à renvoyer les livres afin qu'ils soient, à nouveau, reliés ce qui engendre un retard considérable pour leur mise à disposition au public. Aussi, le transport des documents d'un lieu à un autre et en particulier les livres anciens a causé l'endommagement et la perte de nombreux documents. Ceci justifie la préférence de nos interlocuteurs d'avoir des ateliers de reliure en interne et de former leur personnel pour la numérisation plutôt que d'avoir recours à des prestataires extérieurs.

« Je préfère que ça soit fait sur place, que de sous-traiter, car je ne sais pas si le livre va revenir ou pas.. Si j'ai plus de frais de reliure, je préfère avoir un atelier. » A92

Maints inconvénients cités, sont liés à l'absence d'une approche managériale, qui permette de juger de l'opportunité de la sous-traitance, aussi bien en amont qu'en aval. Les responsables assurant précéder leur recours à l'extérieur, par des études et les poursuivre par des évaluations spécifiquement économiques, sont une minorité. Le manque de temps pour certains et, pour d'autres, la pratique dans des bibliothèques voisines à ce recours à l'extérieur, sont les raisons principales qui aboutissent à l'exécution d'une telle démarche sans réelles études. Nous citons les expressions utilisées :

« On n'a pas fait d'études préalables dans la mesure où ça correspondait à des pratiques courantes dans d'autres bibliothèques ; donc on ne s'est pas posé de questions. On a fait faire des devis et on est allé sur place pour voir la qualité des services proposés ; mais on n'a pas fait d'études préalables sur l'opportunité même de la sous-traitance. » V59 « Il n'y a aucune étude de marché pour les opérations de sous-traitance. Généralement, on en a besoin très rapidement. A

Noël, on a eu un conteur archi-nul parce qu'on était pressé et on n'a pas eu le temps pour aller voir. » A61

Les responsables des bibliothèques étaient incapables de déterminer approximativement leurs économies d'argent. Il y a ceux qui n'ont jamais fait le calcul, ceux qui ont essayé mais leur calcul reste inachevé. Notre interlocuteur [A61] nous a indiqué qu'il a pu économiser 7000 francs en supprimant la sous-traitance de commande de revues. Il passait par un grossiste qui se faisait payer 8%. Cependant et conséquemment, celui-ci a dû rappeler un à un la totalité de ces éditeurs, ce qui constitue une charge de travail supplémentaire que celui-ci n'a pas intégré dans son calcul.

Par ailleurs, une observation nous apparaît importante à citer : « On avait sous-traité à une époque, le dépouillement des périodiques (Express) mais on n'a jamais utilisé ça, c'était pour encourager cette initiative. On était des sponsors dans l'affaire, pas plus. »V69

Nous pouvons à ce niveau avancer que des craintes psychologiques et culturelles ont focalisé les bibliothécaires sur des aspects qu'ils auraient pu dépasser, afin de pouvoir juger de l'opportunité réelle d'une telle démarche gestionnaire. De plus, tout en se basant sur les expériences citées, nous pouvons conclure que les échecs sont principalement dus à une planification insatisfaisante. Il se révèle aussi que la possession de compétences managériales pour une évaluation en amont et en aval de tel mode de gestion, pour le bon choix du prestataire, assurant l'atteinte des objectifs économiques et qualitatifs visés, pour l'élaboration d'un contrat spécifique, est fondamentale.

Nous regroupons dans le tableau suivant, les effets de la sous-traitance en les répertorient selon les composantes de la bibliothèque.

Sout	Nb.cit.	Fréq.
Oui	44	41,8%
Non	61	58,2%
TOTAL OBS	110	100%

Certains de nos interviewés signalent que l'absence d'un réseau bibliographique structuré les amènent à opter pour la sous-traitance du traitement des documents (récupération des notices). D'autres trouvent que la récupération des notices de la BNF ou d'ELECTRE leurs revient sûrement moins cher que d'instaurer et d'entretenir un réservoir bibliographique commun. La récupération des notices représente l'exemple, souvent cité, pour une éventuelle comparaison des coûts. En effet, les économies d'échelles peuvent être considérées comme un facteur favorable à la gestion déléguée, comme le confirme François Troger (1995). Par conséquent, une telle solution peut les décourager à opter pour certaines formes de coopération, telle que l'adhésion à un réseau bibliographique.

Cependant, d'autres éléments de réponses nous laisse croire, d'une part, que la coopération ne peut réellement dissuader les responsables des bibliothèques à ne pas sous-traiter. Comme le confirme notre interlocuteur (B34) « le recours à la sous-traitance n'est pas lié à l'existence ou à la non existence d'une coopération, c'était dans l'immédiat et je ne vois pas comment je pourrai faire autrement. » L'existence d'un réseau de catalogage partagé a pu, en effet, réduire le nombre de notices achetées, mais n'a pas pu supprimé les achats de notices. D'ailleurs certains trouvent que c'est même plus intéressant de récupérer les notices bibliographiques lors d'un fonctionnement en réseau, pour plus d'harmonisation au niveau du catalogue.

« On a pensé, au niveau du réseau, que c'est mieux d'avoir recours à l'extérieur : c'était un choix réseau. Nous avons un catalogue collectif sur le réseau et ça suppose des choix de catalogage communs. » P95

De plus, il est vrai que les animations peuvent faire l'objet d'une coopération mais les programmes qui peuvent être valables pour une bibliothèque peuvent ne pas l'être pour d'autres. Les orientations et les objectifs sont différents et par conséquent les programmes et les contenus doivent l'être aussi. De ce fait, la coopération ne peut entraver le recours à des intervenants extérieurs pour effectuer des choix indépendamment de ses partenaires.

De nombreuses activités font l'objet d'une sous-traitance et en même temps d'une coopération. Il s'agit, précisément, des animations, du dépouillement de périodiques, de la fourniture de notices bibliographiques, etc. Dès lors, comme nous le confirme notre interlocuteur [A61] « Pour chaque partie de la gestion de la bibliothèque, il y a l'un ou l'autre qui est possible et parfois les deux en même temps. La coopération peut nous apporter un peu plus sur le plan formation professionnelle, alors que la sous-traitance, ce n'est qu'un chèque à remplir et on a, ou non, des bénéfices. »

Ceci dit, la pratique de la sous-traitance n'a pas empêché le regroupement de collectivités, afin de mettre des moyens nécessaires à la réalisation d'un service donné et de même pour la coopération, elle n'a pas entravé le recours à la sous-traitance. Il s'agit

plutôt de deux démarches managériales différentes et complémentaires. L'accomplissement de certaines tâches en ayant recours à la coopération peut être plus efficace, qu'en ayant recours à la sous-traitance et vice-versa. Comme le pense un de nos interlocuteurs : « Je ne crois pas à la coopération pour l'échange des notices. La coopération ce n'est pas là dessus qu'elle doit se faire. La coopération doit être sur des services rendus au public, pas sur la fourniture des prestations ou des produits. Une notice est un produit comme n'importe quel produit...acheter une notice c'est comme l'achat d'un stylo bic... c'est pour ça que je pense qu'il suffit de trouver les fournisseurs privés ayant un bon rapport qualité/prix. La coopération se fait sur des services rendus pour la mise en commun de la compétence, etc. » A74

Conclusion

Le recensement de différentes expériences de bibliothèques, principalement américaines et canadiennes, nous a révélé que de telles institutions peuvent être entièrement sous-traitées, tout en restant dans un cadre public et en consolidant leurs missions vis à vis de leur usagers et tutelles. La sous-traitance permet d'assurer une réduction des coûts et de mettre rapidement à la disposition de son public, des produits et des services innovants et de meilleure qualité. De même pour les bibliothèques françaises, notre terrain révèle que la sous-traitance est une pratique managériale courante dans de nombreuses bibliothèques municipales. Elle représente parfois un mode de gestion auquel il est inadmissible de renoncer. Elle est pratiquée depuis longtemps, pour un éventail de tâches et d'activités. Le traitement physique et intellectuel, mais aussi les animations, sont souvent sous-traités.

La sous-traitance cache, souvent, un état de déficience. Elle apparaît comme une solution pertinente, d'une part, permettant aux bibliothèques de dépasser leur propres limites, aussi bien matérielles que professionnelles et, d'autre part, offrant la possibilité aux bibliothécaires de se recentrer sur le cœur de leur métier. La définition de ce dernier provoque encore une polémique au sein du corps des professionnels. Dès lors, les avantages économiques et qualitatifs de la sous-traitance comme mode de gestion au sein des bibliothèques publiques, sont ainsi approuvés. Dans de nombreuses bibliothèques, la diversité et la qualité de l'offre et des services aussi bien qu'une économie de temps et d'argent sont ainsi assurées.

Toutefois, le recours à des prestataires extérieurs, particulièrement privés, continue à être rejeté. Ce rejet trouve son explication dans la fierté des responsables politiques, à pouvoir tout gérer en interne et dans leur estimation qu'ils ont recruté le personnel nécessaire à un parfait fonctionnement. En outre, le rejet quasi systématique envers la sous-traitance, est dû essentiellement à la crainte des professionnels de perdre des postes de travail et à leur refus d'effectuer des tâches qui ne rentrent pas dans le cadre de leur compétences et qu'ils ne désirent pas exercer au sein de la bibliothèque. S'y ajoute leur préoccupation de déposséder du contrôle et du savoir-faire, en interne.

En outre, les aspects à prendre en considération pour l'adoption d'un tel mode de gestion sont multiples. Certes, ils dépassent l'aspect politique ou psychosociologique. La réussite de la sous-traitance passe par les économies qu'elle engendre et par la qualité

de l'offre qu'elle assure. De plus, la possession des compétences requises, pour réussir le choix de prestataires et la rédaction du contrat, de manière à assurer l'atteinte des objectifs visés et garantissant le respect des prestataires aux obligations et aux spécificités pour les quelles ils se sont engagés, est d'une importance cruciale.

Conclusion générale et conception d'outil d'aide à la décision

1- Les conclusions de la recherche

1.1- Contexte et problématique de la recherche

Comme toute organisation publique, la bibliothèque municipale existe dans un environnement qui se révèle de plus en plus changeant et incertain. En effet, elle évolue dans un environnement économique caractérisé par une instabilité financière patente, qui se répercute dans des perturbations budgétaires avec lesquelles elle doit composer. A partir de cette réalité et afin de résister dans l'environnement informationnel actuel, la bibliothèque est donc appelée à conduire des changements organisationnels, à adapter de nouvelles approches et méthodes de gestion tout en garantissant ses objectifs et missions. Ces changements organisationnels étant au centre de notre étude, nous nous sommes intéressés à déterminer les différents choix et modes de gestion adoptés au sein des bibliothèques municipales françaises, mais aussi à identifier les différentes raisons ayant conduit à ces choix et enfin, à jauger de la réalité de ces opportunités. Les bibliothécaires, ont besoin d'un outil afin qu'ils effectuent un diagnostic le plus exhaustif

possible leur permettant de décider de l'adoption ou de la continuité de tel ou tel choix gestionnaire. Dans cette perspective nous ferons quelques propositions qui restent à affiner et à comparer avec les travaux qui pourraient être faits dans le même sens.

L'exploration de la littérature nous a permis de recenser les alternatives qui se présentent aux décideurs : le repli sur soi, tenter de gérer la fluctuation financière par des remaniements internes ; la tarification pour assurer des rentrées financières, l'appel à des aides extérieures de nature financière ou autre ; la coopération pour s'entraider et faire avec les autres et enfin la sous-traitance pour faire-faire par les autres.

Un certain nombre d'hypothèses, extrait de la réalité des BM, soit : la fluctuation de leurs situations financières, la multiplicité de leurs acteurs, la diversité de leurs objectifs et de leurs missions, etc., a guidé notre recherche.

Par ailleurs, pour apporter des éléments de réponses à notre problématique et pour pouvoir vérifier nos hypothèses, notre travail s'est basé, en plus de l'étude d'une littérature abondante, sur une première enquête par questionnaire. Cette enquête a été envoyée à l'ensemble des bibliothèques municipales des villes moyennes (BMVM), que nous avons choisies comme terrain de notre recherche. Par la suite, une deuxième enquête par entretien auprès des directeurs des bibliothèques et des élus, nous a permis de consolider notre approche. Par ailleurs, d'autres informations nous proviennent de responsables du CNL et de la DLL, que nous avons contacté soit par e-mail soit par téléphone.

1.2- Les bibliothèques municipales : pratiques managériales et solutions de remaniement interne

Avant d'exposer les choix gestionnaires adaptés et possiblement adaptables au sein des BM, lors d'une période d'instabilité financière, nous avons vérifié l'adoption des outils et des démarches managériales au sein des bibliothèques. Il ressort de nos enquêtes que les bibliothèques municipales des villes moyennes fonctionnent encore de manière artisanale. Les réflexions stratégiques restent faibles. Les outils managériaux utilisés se limitent à des tableaux de bord rarement mis à jour ou encore à des réunions ne regroupant parfois que les supérieurs hiérarchiques. La compréhension des différentes démarches managériales reste ambiguë et, bien que parfois ils en utilisent spontanément certaines, leur adaptation est rejetée. Elles se résument souvent à l'évaluation qui, d'une part, se limite à son aspect quantitatif et, d'autre part, s'effectue dans un objectif de légitimation des actions et aussi au benchmarking afin de s'assurer, avant de les reproduire dans leurs propres structures, que les expériences qui ont été menées dans d'autres bibliothèques ont bien eu des effets positifs. Cependant, les comparaisons effectuées n'ont jamais été réellement exhaustives et parfois dans un esprit « compétitif » par rapport aux villes voisines.

Les raisons de cette situation sont multiples. Elles varient entre la complexité de l'application de telles démarches et outils, pour un personnel parfois réduit et non formé et l'affirmation même, qu'une bibliothèque doit être gérée loin de toute conceptualisation économique et managériale.

En outre, les choix adoptés pour gérer les fluctuations financières se résument rarement à des solutions réfléchies faisant appel à des outils ou à des démarches managériales. Il en résulte, que l'augmentation budgétaire n'a pu constituer à elle seule un facteur de qualité et que la diminution n'a pu diffuser un état d'esprit gestionnaire. Les solutions choisies en interne sont parfois intuitives et subjectives. En revanche, elles ne reflètent pas l'absence d'une autonomie ou un manque de marge de manœuvre. Dans la majorité des cas, l'intervention de la tutelle se limite à la définition du budget. Il est vrai qu'elle impose parfois des choix à partir desquels résultent certaines solutions adoptées par les bibliothécaires, mais, ceci ne remet pas en cause l'importance du rôle que les professionnels peuvent jouer pour convaincre leurs tutelles, ainsi que l'espace de liberté et de manœuvre dont ils bénéficient pour atteindre les objectifs et les missions désignées avec les moyens qui sont à leur disposition. La performance de leur institution dépend en grande partie de leur motivation, de leur compétence et de leur capacité à assurer une rationalisation et une optimisation des ressources. Dès lors, l'ensemble des choix de remaniement interne doivent être évalués par rapport à leurs effets sur l'offre (collections et services) et par rapport à leurs impacts sur la dynamique et la volonté de l'ensemble des professionnels.

1.3- Les choix gestionnaires : limite et opportunité

Il est apparu que les autres choix gestionnaires mis à la disposition des bibliothécaires, à savoir la tarification, le recours à des aides financières extérieures, la coopération et la sous-traitance, sont appropriés aux bibliothèques municipales et peuvent leurs être opportuns. Cependant, leur application reste conditionnée par une vision managériale.

D'abord, concernant le suivi d'une politique tarifaire, les bibliothèques municipales comme de multiples organisations publiques sont impliquées dans des questions économiques, tiraillées entre la mission d'un service public et la nécessité d'en financer le fonctionnement et donc entre la gratuité et la tarification. Cette dernière est apparue comme une alternative dans une situation économique précaire. Mais elle est souvent rejetée dans les débats. Les discussions conflictuelles transcrites à travers la littérature concernant la pratique de la tarification ne semblent concerner, sur le terrain, que ses modalités d'application. Seule la révision des tarifs peut ou a constitué un sujet de discussion. Rares ont été les occasions dans lesquelles le principe même de la tarification a été mis en cause. La tarification est largement appliquée à la demande des tutelles et est même justifiée par les professionnels enquêtés. Elle a parfois été soutenue et même proposée par eux. Dans les faits, la position des professionnels, défenseurs de la gratuité totale, semble alors révolue. Dès lors, leur consentement pour une politique tarifaire semble être légitimé par la différenciation des prix et l'accès libre et illimité de tout usager aux bibliothèques. Une forme de démocratisation de la culture semble, ainsi, être assurée.

De plus, l'intérêt économique, auquel s'attachent les tutelles, qu'elles masquent souvent par la responsabilisation des usagers envers des biens publics, est garanti. En effet, la tarification permet d'assurer des entrées financières non négligeables. En revanche, elle ne peut bénéficier aux bibliothèques municipales que dans le cas d'une réaffectation directe ou indirecte des recettes et que si ces dernières sont réellement

supérieures aux coûts de fonctionnement que la politique tarifaire a engendrés.

Par ailleurs, le choix tarifaire doit être, certes, pondéré par rapport à ses conséquences sur la relation qu'il induit avec les lecteurs, mais aussi, comme nous l'avons déjà indiqué, par rapport aux coûts de fonctionnement comparés aux recettes réellement obtenues et aux risques de concurrence qu'il peut engendrer avec d'autres services de substitution publics ou privés au sein de la ville, loin de toute considération idéologique.

Pour le recours aux aides extérieures, de nature financière ou autre, de multiples modes de financement et de soutien peuvent s'ajouter au budget régulier des BM. Les aides peuvent aussi bien provenir du secteur public que du secteur privé, que l'on nomme subventions quand il s'agit d'argent public et mécénats ou parrainages quand il s'agit d'argent privé. Cependant, nos enquêtes nous révèlent que la provenance des aides se limite au secteur public, à savoir en premier lieu de l'Etat et en second lieu des collectivités territoriales. Le secteur privé reste un champ inexploité par les bibliothécaires enquêtés. La conception d'un service public et la crainte d'une aide privée (absence de neutralité, soumission au donateurs, etc), les laissent autant que leurs tutelles bien réservés à l'égard de toute aide en provenance du secteur privé. Par conséquent, une telle source d'aide et de soutien reste inexploitée.

En outre, contrairement à ce que nous avons pensé, concernant la simplicité et l'automatisme de l'attribution de telles aides publiques, les conditions semblent parfois très difficiles ou impossibles à satisfaire pour certaines bibliothèques et mairies. Les critères exigés et ses multiples répercussions mettent en cause la faisabilité et parfois l'adaptation d'un tel recours. Les procédures d'obtention sont lourdes. Elles peuvent être à l'origine d'une perte de temps et par conséquent d'argent. De plus, leurs conséquences sur l'offre sont parfois néfastes. Les choix documentaires et les priorités sont orientés en fonction des orientations des bailleurs de fonds.

Dès lors, il est vrai que le recours à des interventions extérieures étatiques ou privées demeure important voire fondamental pour la réalisation de certains projets, comme par exemple, pour des projets de numérisation ou d'informatisation. Cependant, il ne peut être perçu uniquement comme une opportunité pour les bibliothèques. Il est, ainsi, indispensable d'en évaluer les effets et de pouvoir jauger de son opportunité réelle. Toute aide extérieure doit être évaluée principalement par rapport à ses répercussions sur la politique et les orientations documentaires de l'établissement et par conséquent sur ses objectifs et ses missions définis, mais aussi, sur le personnel, à savoir sur leur charge de travail et par conséquent sur leur motivation et sur les coûts de fonctionnement.

La coopération est une action de partage et d'échange permettant de dépasser les limites de l'action individuelle. Elle peut ainsi consolider une situation financière difficile. En fonction du territoire, elle semble être une réponse à la loi de décentralisation, qui a provoqué l'évolution différenciée des établissements de différentes villes, en permettant une mutualisation des ressources entre les municipalités au niveau de l'agglomération. Néanmoins, les résultats de nos enquêtes ont, d'abord, révélé que la coopération n'a pas encore réellement pu remédier aux problèmes provoqués par la décentralisation. Les projets de coopération s'effectuent principalement au sein d'une ville. Les acteurs locaux

continuent à être les partenaires habituels des bibliothèques. D'autre part, les projets d'informatisation prolifèrent de plus en plus. Mais, le regroupement autour d'un réseau informatique bibliographique ou d'autre nature semble peu employé. Le passage en réseau, autour d'une base de données bibliographiques commune, est souvent lié à des sacrifices concédés par les uns ou par les autres des partenaires. L'apparition d'Internet et de la norme Z39.50 permettant un accès par le web aux catalogues des différentes bibliothèques, a réellement mis en cause un tel regroupement. Dès lors, la coopération traditionnelle, la coopération informelle sous forme de rencontres, de discussions dans un contexte fraternel et non institutionnalisé, est loin d'être un mode de coopération archaïque. Elle semble être la forme de coopération préférée et adéquate.

La préférence déclarée pour une « coopération de proximité » ne trouve pas ses explications dans le clivage politique entre les villes. La proximité géographique est un élément déterminant pour une coopération, motivée par la facilité d'organisation des rencontres, surtout face au problème de manque de temps et de personnel dont souffrent de nombreuses bibliothèques. De plus, la complexité de gestion et le risque de subordination peuvent être réduits en fonctionnant sous la même tutelle et par conséquent en ayant les mêmes objectifs. En outre, le développement de la lecture en dehors de la ville n'est pas du ressort de la commune. La satisfaction d'un public direct, citoyen et électeur, demeure la priorité des élus et des professionnels. Les raisons sont ainsi multiples. Elles sont d'ordres organisationnel, économique et politique. De même, l'option pour un réseau informatique regroupant seulement l'ensemble des acteurs locaux et le refus d'un réseau informatique inter-bibliothèques à étendue géographique plus large se détermine pour les mêmes raisons alors qu'il peut être, économiquement et informationnellement parlant, plus rentable.

Dès lors, la réussite et l'émergence d'un tel mode de gestion semblent fortement liées au facteur humain. Elles restent tributaires de la bonne volonté, de la disponibilité et de l'émancipation du personnel et de la nature des relations interpersonnelles au sein de la bibliothèques et de celles qui les relie avec leur partenaires. De plus, l'atteinte des objectifs des uns et des autres des partenaires et, donc, une offre informationnelle satisfaisante pour le public et une rationalisation des dépenses, constituent les conditions de partage. En effet, l'acceptation de la coopération est principalement déterminée par rapport à l'intérêt économique et informationnel qu'elle concrétise et par rapport aux effets qu'elle engendre sur le personnel.

Concernant la sous-traitance, la littérature anglophone a constitué, pour nous, une source riche d'informations. Ainsi, le recensement de différentes expériences de bibliothèques américaines et canadiennes nous a révélé que l'ensemble des tâches effectuées au sein de telles institutions peut être entièrement sous-traité tout en assurant une meilleure offre informationnelle et tout en restant dans un cadre public. Par ailleurs, vue la quasi absence d'un tel sujet dans la littérature française, on pourrait croire que la sous-traitance n'est presque pas pratiquée dans les bibliothèques françaises. Cependant, notre terrain nous révèle que la sous-traitance est une pratique managériale courante dans de nombreuses bibliothèques municipales. Elle est pratiquée pour un éventail de tâches et d'activités bibliothéconomiques. Le traitement physique et intellectuel et aussi les animations, sont souvent sous-traités. Il est inadmissible, pour certains professionnels,

de renoncer à un tel mode de gestion. Il permet d'alléger leur quotidien, de réaliser des économies de temps et d'argent et de garantir une diversité et une meilleure qualité de l'offre. Toutefois, le recours à l'extérieur et en particulier le recours à des prestataires du secteur privé reste rejeté et vécu négativement par certains autres professionnels. Pour ces derniers, l'achat des notices ou l'appel à des animateurs extérieurs ou encore la reliure chez des prestataires privés ne peuvent être interprétés comme une action de sous-traitance. Le rejet d'une telle procédure trouve son explication dans la fierté des responsables politiques à pouvoir tout gérer en interne et dans leur estimation qu'ils ont recruté le personnel nécessaire à un parfait fonctionnement. En outre, le rejet quasi-systématique des professionnels envers la sous-traitance, est dû essentiellement à leur crainte de perdre des postes de travail et d'être dépossédés du savoir-faire, du contrôle et du suivi de leurs actions en interne. En effet, les aspects à prendre en considération pour l'adoption d'un tel mode de gestion sont multiples. Certes, ils dépassent l'aspect politique ou psychosociologique. La réussite de la sous-traitance passe par les économies qu'elle engendre, par la qualité de l'offre qu'elle assure. Dès lors, la viabilité d'un tel choix managérial ne peut être ainsi assurée qu'en fonction de son impact sur le budget dans le sens coûts engendrés et gains obtenus ou avantages réalisés et sur le rapport avec l'utilisateur. De plus, la réussite de la sous-traitance reste tributaire de la réussite du choix des prestataires et de la détermination du système d'obligations et des spécificités de la demande.

Par ailleurs, nous nous sommes intéressés à travers l'analyse de nos enquêtes à savoir si l'adoption d'un choix de gestion ou d'un autre est réellement lié à la situation financière dans laquelle se trouve la bibliothèque. Globalement, les résultats de nos enquêtes, ont révélé que les différents modes de gestion, évoqués précédemment, n'étaient pas la conséquence d'une situation défectueuse et leur adoption n'était pas non plus encouragée par une situation prospère. La situation financière ne représente pas réellement le premier motif ayant entraîné les bibliothécaires à opter pour tel ou tel choix managérial. La tarification constitue une décision politique rarement votée suite à la condition financière de la bibliothèque même. La coopération est une tradition de fonctionnement. Les subventions sont souvent sollicitées par rapport à des projets vastes et précis. De même, la sous-traitance est recommandée pour des grands projets d'informatisation ou de numérisation. En effet, les justifications sont multiples et bien que les raisons d'ordre économique soient présentes, d'autres d'ordre politique aussi bien qu'organisationnel, psychologique, professionnel, etc. ne sont pas négligeables.

Notre recherche se conclut donc sur le constat que l'application des démarches managériales et l'exploitation des outils qui en découlent restent encore rudimentaires. La gestion des bibliothèques municipales est encore loin de se constituer sur un raisonnement purement managérial. Des considérations idéologiques et personnelles sont fort présentes dans le discours des professionnels. Ces derniers ne réagissent pas avec un esprit gestionnaire, lorsque la réalité économique et informationnelle l'oblige. Dès lors, la possession d'outils d'aide à la décision serait utile. Ils peuvent mettre toutes les chances du côté des professionnels afin qu'ils réussissent leurs choix managériaux en leur permettant une meilleure visibilité des différents aspects à considérer. C'est pourquoi, notre travail aboutit sur une proposition d'outil d'aide à la décision.

2- Elaboration et utilisation de l'outil

La perception des différents aspects à considérer pour chaque choix managérial et une lecture attentive des différents effets qu'il induit sur une bibliothèque restent fondamentales afin de pouvoir choisir et de décider de son adoption. Les effets répertoriés précédemment diffèrent d'une bibliothèque à une autre. Chacune reflète une réalité propre et génère des effets différents. Il est, ainsi, utopique de pouvoir inventorier la totalité des effets d'un choix managérial sur les bibliothèques. Mais, il est important d'en recenser le maximum. La modélisation d'une bibliothèque, à savoir la distinction de ses différentes composantes, facilite sensiblement ce recensement et donc constitue le début de la conception de notre outil d'aide à la décision (Partie 1, Chapitre 4). Celui-ci, se présente sous forme d'un tableau composé des différents éléments dont l'ensemble constitue une bibliothèque. Cet outil pourrait permettre aux décideurs de répertorier et de recenser les effets des choix managériaux et par conséquent d'évaluer les conséquences de chaque choix managérial afin de juger de son opportunité ou de celui qui s'avère le plus opportun.

L'utilisation de l'outil s'est faite en 4 étapes qui s'articulent comme suit:

1. Le recensement de l'ensemble des questions permettant de repérer les effets que peut engendrer l'application d'un choix managérial sur une bibliothèque. Ainsi, cet ensemble de questions doit permettre aux responsables des bibliothèques d'avoir une vision globale des différents aspects d'une composante de bibliothèque qu'il faut considérer ;
2. Les réponses à l'ensemble des questions posées auparavant doivent permettre de dégager une appréciation quant à l'impact du choix managérial envisagé sur l'ensemble des composantes de la bibliothèque ;
3. La pondération de certaines composantes par rapport à leur importance dans la prise de décision ;
4. Les résultats obtenus permettent une évaluation pertinente des conséquences engendrées par le choix managérial adopté ou à adopter.

2.1- Le recensement des questions

L'identification des effets que peut engendrer l'adoption d'un choix de gestion demeure primordiale. Ces effets peuvent être repérés et évalués en analysant les réponses à une série de questions, propices à un jugement qualitatif. L'ensemble des questions représente les différents aspects ou points que tout responsable de bibliothèque doit prendre en considération pour pouvoir juger de l'opportunité d'un choix managérial. Pour l'élaboration de cet ensemble de questions, nous nous sommes basés, d'une part, sur les différents travaux d'évaluation des bibliothèques ainsi que sur les différents indicateurs de

performances en particulier ceux de l'International Standard Organisation (ISO11620) et, d'autre part, sur les constatations, les problèmes et questionnements posés par nos enquêtés concernant les choix de gestion qui sont envisagés ou appliqués dans leurs établissements. Nous avons essayé, précédemment, de les représenter dans les tableaux regroupant les atouts, les contraintes et les inconvénients de chaque choix managérial [tableaux 18, 24, 27, 31, 37].

Les questions sont présentées dans les tableaux suivants et regroupées selon les composantes de la bibliothèque. Ainsi, on recense un grand nombre des questions importantes dans la mesure où elles conduisent à une réflexion sur les aspects à considérer dans un choix de gestion à adopter. L'ensemble de ces questions constitue une liste assez exhaustive. Mais bien d'autres questions, parfois spécifiques à une bibliothèque et non pas à une autre peuvent être rajoutées.

Par ailleurs, pour plus de simplicité, nous avons regroupé, les différents aspects humains sous la rubrique de ressources humaines, à savoir la nature et le nombre de postes existants, la culture et les valeurs du personnel, leurs compétences et les relations qui les regroupent, vu leur interdépendance. Cela dit, l'impact d'un choix managérial sur la nature ou le nombre de postes a inévitablement une influence sur les compétences internes ou sur les relations interpersonnels.

Thème	Questions
1. Définition de la décision	1.1. Qu'est-ce qu'une décision ?
	1.2. Pourquoi prendre une décision ?
	1.3. Quelles sont les étapes d'une décision ?
	1.4. Quelles sont les conséquences d'une décision ?
	1.5. Quelles sont les sources d'information pour une décision ?
	1.6. Quelles sont les méthodes de prise de décision ?
	1.7. Quelles sont les erreurs de décision ?
	1.8. Quelles sont les compétences nécessaires pour prendre une décision ?
	1.9. Quelles sont les valeurs qui influencent la prise de décision ?
	1.10. Quelles sont les différences entre une décision et un choix ?
2. Le processus de décision	2.1. Comment identifier un problème ?
	2.2. Comment définir les objectifs ?
	2.3. Comment collecter des informations ?
	2.4. Comment évaluer les alternatives ?
	2.5. Comment choisir une alternative ?
	2.6. Comment mettre en œuvre une décision ?
	2.7. Comment surveiller les résultats ?
	2.8. Comment ajuster la décision ?
	2.9. Comment communiquer une décision ?
	2.10. Comment évaluer le processus de décision ?
3. Les outils de décision	3.1. Quelles sont les méthodes de prise de décision ?
	3.2. Quelles sont les techniques de prise de décision ?
	3.3. Quelles sont les méthodes de prise de décision ?
	3.4. Quelles sont les techniques de prise de décision ?
	3.5. Quelles sont les méthodes de prise de décision ?
	3.6. Quelles sont les techniques de prise de décision ?
	3.7. Quelles sont les méthodes de prise de décision ?
	3.8. Quelles sont les techniques de prise de décision ?
	3.9. Quelles sont les méthodes de prise de décision ?
	3.10. Quelles sont les techniques de prise de décision ?
4. Les compétences de décision	4.1. Quelles sont les compétences nécessaires pour prendre une décision ?
	4.2. Comment développer ces compétences ?
	4.3. Quelles sont les compétences nécessaires pour prendre une décision ?
	4.4. Comment développer ces compétences ?
	4.5. Quelles sont les compétences nécessaires pour prendre une décision ?
	4.6. Comment développer ces compétences ?
	4.7. Quelles sont les compétences nécessaires pour prendre une décision ?
	4.8. Comment développer ces compétences ?
	4.9. Quelles sont les compétences nécessaires pour prendre une décision ?
	4.10. Comment développer ces compétences ?

Tableau n° 39 : Le recensement des questions

L'impact des fluctuations financières	
L'impact des fluctuations financières sur les locaux	<p>Très négatif (TN)</p> <p>Le budget est insuffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en mauvais état, les équipements sont obsolètes et les locaux sont dangereux.</p> <p>Négatif (N)</p> <p>Le budget est insuffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en mauvais état, les équipements sont obsolètes et les locaux sont dangereux.</p> <p>Neutre (NT)</p> <p>Le budget est suffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en bon état, les équipements sont modernes et les locaux sont sûrs.</p> <p>Positif (P)</p> <p>Le budget est suffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en bon état, les équipements sont modernes et les locaux sont sûrs.</p> <p>Très positif (TP)</p> <p>Le budget est suffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en bon état, les équipements sont modernes et les locaux sont sûrs.</p>
	<p>Très négatif (TN)</p> <p>Le budget est insuffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en mauvais état, les équipements sont obsolètes et les locaux sont dangereux.</p> <p>Négatif (N)</p> <p>Le budget est insuffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en mauvais état, les équipements sont obsolètes et les locaux sont dangereux.</p> <p>Neutre (NT)</p> <p>Le budget est suffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en bon état, les équipements sont modernes et les locaux sont sûrs.</p> <p>Positif (P)</p> <p>Le budget est suffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en bon état, les équipements sont modernes et les locaux sont sûrs.</p> <p>Très positif (TP)</p> <p>Le budget est suffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en bon état, les équipements sont modernes et les locaux sont sûrs.</p>
L'impact des fluctuations financières sur les équipements	<p>Très négatif (TN)</p> <p>Le budget est insuffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en mauvais état, les équipements sont obsolètes et les locaux sont dangereux.</p> <p>Négatif (N)</p> <p>Le budget est insuffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en mauvais état, les équipements sont obsolètes et les locaux sont dangereux.</p> <p>Neutre (NT)</p> <p>Le budget est suffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en bon état, les équipements sont modernes et les locaux sont sûrs.</p> <p>Positif (P)</p> <p>Le budget est suffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en bon état, les équipements sont modernes et les locaux sont sûrs.</p> <p>Très positif (TP)</p> <p>Le budget est suffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en bon état, les équipements sont modernes et les locaux sont sûrs.</p>
	<p>Très négatif (TN)</p> <p>Le budget est insuffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en mauvais état, les équipements sont obsolètes et les locaux sont dangereux.</p> <p>Négatif (N)</p> <p>Le budget est insuffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en mauvais état, les équipements sont obsolètes et les locaux sont dangereux.</p> <p>Neutre (NT)</p> <p>Le budget est suffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en bon état, les équipements sont modernes et les locaux sont sûrs.</p> <p>Positif (P)</p> <p>Le budget est suffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en bon état, les équipements sont modernes et les locaux sont sûrs.</p> <p>Très positif (TP)</p> <p>Le budget est suffisant pour couvrir les dépenses de fonctionnement des locaux. Les locaux sont en bon état, les équipements sont modernes et les locaux sont sûrs.</p>

2.2- L'appréciation et l'évaluation des effets

Le regroupement des éléments de réponse pour chaque composante permet au bibliothécaire d'avoir une appréciation précise sur l'influence de chaque choix managérial. Les effets constatés peuvent être évalués sur une échelle de cinq degrés qui sont, dans l'ordre croissant, très négatif (TN), négatif (N), neutre (NT), positif (P), très positif (TP). Dès lors, pour chaque choix, le bibliothécaire peut avoir recours au tableau suivant en se posant les questions suivantes : Quel effet a eu ou peut avoir la coopération sur les locaux ? Quel effet a eu ou peut avoir la coopération sur les équipements ? etc. Par la suite et pour chaque choix managérial, il peut cocher dans la case qui lui convient soit TP ou P, etc.

Les composantes d'une bibliothèque (aspects à évaluer)		Modes de gestion : appellation des effets				
		Reorganisation interne	Centralisation	Autex académique thématique en attache	Intégration	Statut autonome
Infrastructure	Tourisme	P	NT	TP	N	NT
	Mobilier et Equipements					
	Le budget (dépendances et besoins)					
	Les collections	N	NT	P	P	NT
Composants managériaux	Les ressources humaines (Le nombre, le nombre des postes, La culture et les valeurs du personnel, Les compétences internes, Les relations interpersonnelles)	P	N	NT	TP	TN
	Les objectifs et les missions de la bibliothèque					
Hauts faits (réalisés documentaires)	Stratégie et méthodes de travail					
	Selection et acquisition, Traitement du support et du contenu, La nature de l'offre (nombre des services, nouveaux services de base ou périphériques créés)					
Offre de service (diffusé)	Traçabilité de service (le personnel à l'écran), Les horaires d'ouverture, Les conditions d'accès)					
	Le rapport avec l'utilisateur					
Relation avec la tutelle	La place qu'accorde la tutelle à la bibliothèque, Le marge de manœuvre et d'autonomie, Le système d'obligation	P	TP	P	TP	NT
	La nature des échanges et de l'interaction					
Relation avec les partenaires	Relations interpersonnelles externes					

Tableau 40 : L'évaluation des effets des différents modes de gestion sur les composantes de la bibliothèque :

2.3- La pondération des effets

Par ailleurs, l'analyse des enquêtes, nous permet de constater que vu le climat politique dans lequel existe nos bibliothèques enquêtées, la relation avec la tutelle et la place qu'elle lui accorde semble déterminante pour certaines décisions. Dans beaucoup de cas, la politique est impliquée, et des éléments hautement subjectifs entrent en ligne de compte. Ajoutons, que les ressources humaines et en particulier les compétences du personnel, leur volonté et le climat interne de la bibliothèque (les relations interpersonnelles) peuvent remédier à de nombreux inconvénients. Aussi, les collections dont la totalité de nos enquêtés présente, comme leur « fonds de commerce », restent une composante à forte considération dans les différentes décisions ou choix managériaux. C'est pourquoi, nous pensons que l'impact de tout choix managérial sur

l'une de ces composantes (la place accordée par la tutelle à la bibliothèque ; les ressources humaines et les collections) devra être pondéré.

De plus, il résulte de notre analyse que, selon le choix managérial appliqué, certaines composantes sont à considérer plus que d'autres. C'est pourquoi, nous pensons qu'il sera nécessaire de les mettre en valeur et donc de les pondérer par rapport aux autres composantes de la bibliothèque. Ces composantes distinguées peuvent ne pas bénéficier de la même importance. Il est nécessaire de hiérarchiser leur pondération les unes par rapport aux autres. Cependant, le niveau de notre recherche nous ne permet pas de définir précisément la pondération à appliquer à ces composantes. C'est pourquoi, dans l'attente de l'élaboration d'un outil final, nous signalons juste la nécessité de leur pondération d'une manière différenciée.

2.4 - L'interprétation des résultats

Les étapes précédentes (recensement des questions, regroupement des éléments de réponses, évaluation des effets d'un choix managérial et enfin pondération de ses effets sur certaines composantes) ont convergé vers la construction du tableau de synthèse suivant.

La stratégie de gestion	Les composantes		L'évaluation				
			TP	F	NT	N	TN
Choix managérial	Infrastructure	Locaux					
		Équipements					
		Budget (dépenses et recettes)					
		Collecteurs					
		Ressources humaines (la nature et le nombre de postes, la culture et les valeurs du personnel, les compétences internes, les relations interpersonnelles)					
	Composantes immédiates	Les objectifs et les intentions de bibliothèque					
		Stratégie/méthodes de travail					
	Base arrière (système d'information)	Sélection et acquisition					
		Traitement du support et du contenu					
	Offre de service (diffusée)	La nature de l'offre (nouveaux services de base ou périphériques créés)					
La nature de service (de proximité ou à distance, Les horaires d'ouverture, les tarifs offerts/tauxés)							
Le rapport avec l'utilisateur							
Relation avec la tutelle	La place qu'occupe la tutelle de la bibliothèque						
	Le langage de manoeuvre et d'entretien						
Relation avec les partenaires	Le système d'obligation						
	Réactions interpersonnelles connues						
	La nature des échanges et de transactions						
Titre Global							

Tableau n° 41 : Pondération des effets et évaluation des conséquences d'un choix managérial

Ce tableau vise à développer une démarche de diagnostic permettant aux professionnels une analyse attentive et assez exhaustive de l'ensemble des conséquences d'un choix managérial. En effet, le regroupement et la rédaction de l'ensemble des réponses impliquent, d'abord, le repérage des avantages et des inconvénients du choix managérial et donc la possibilité d'examiner sa pertinence réelle et d'identifier ses conditions de succès. D'autre part, ce choix est négocié avec la tutelle qui possède la décision finale et qui exige une pertinence des choix. Les décisions prises par cette dernière sont éclairées par les informations et les avis des professionnels. Dès lors, le responsable de la bibliothèque doit savoir développer ses arguments afin d'être suffisamment convaincant et se mettre en situation d'éviter des décisions arbitraires. Ce tableau constitue un support d'information structuré et assez exhaustif qui facilite aux professionnels de préparer leur arguments et qui peut servir de repère pour l'ensemble des acteurs en présence aussi bien l'ensemble de l'équipe que la tutelle.

Bibliographie

- ALECIAN Serge, FOUCHER Dominique** .- Guide du management dans le service public .- Paris : éd. D'organisation, 1994.- 430p
- ALECIAN Serge, FOUCHER Dominique** .- Le management dans le service public .- Paris : éd. d'organisation, 2002.- 446p
- ALIX Yves** .- Politiques tarifaire des bibliothèques : journée d'étude du 22 janvier 1993.- In : ACB-info, 1993, pp. 5-6
- ALLARD Diane** .- La tarification du service de base dans les bibliothèques publiques.- In : Les enjeux de la tarification des produits et services documentaires : actes du 14ème congrès, Sherbrooke, 15-18 octobre 1987, pp. 45-49.
- ALMEIDA Caroline De** .- Is there a public library funding crisis ? .- In : New library world, n° 1135, 1997, pp. 144-155
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION** .- Planning and implementing an outsourcing program .- <http://www.alla.org/alcts/now/outsourcing> consulté le 13/06/02
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION, Executive Board** .- ALA Proposal on outsourcing and privatisation .- <http://www.ala.org/alaorg/oif/alaproposal.html> consulté le 13/06/02
- ANDERSSON Craig** .- Contracting out in public libraries : the DNH study .- In : Australasian public libraries and information services, n°1, 1996, pp. 57-62
- ANGLARET Alain, ANSELME Léo, BERTHELOT David** .- La gestion de l'entreprise

- culturelle .- Paris : Groupe Juris service, 1996 .- 190p
- ANYOMI M.** .- Outsourcing cataloguing functions in South Carolina public libraries.- In : Bottom Line, n°1, 1999, pp. 29-33
- ARNOLD Ogus** .- Pourquoi et comment sous-traiter .- Paris : entreprise moderne d'édition, 1973 .- 121p
- AROT Dominique** .- Les bibliothèques en France.- Paris : Cercle de librairie, 1998.- 315p
- AROT Dominique** .- Les bibliothèques publiques confrontées à la rigueur budgétaire : regards croisés France-Allemagne .- In : Economie et bibliothèques .- Paris : Cercle de la librairie, 1997.- pp.129-146
- AROT Dominique, AZIZA Emmanuelle, MELOT Michel** .- Les bibliothèques en France 1991-1997 .- Paris : Electre, Cercle de la librairie, 1998.- 315p
- AROT Dominique, FAYET Sylvie** .- Les budgets des bibliothèques publiques : du désir à la réalité .- In : BBF, n° 3, 1994, pp. 20-29
- AROT Dominique.**- La coopération des bibliothèques en France .- In : BBF, n° 2, 2003, pp. 5-12
- AROT Dominique.**- Les moyens des bibliothèques françaises : un bilan nuancé.- In : BBF, n° 6, 2001, pp. 35-44
- ASSOCIATION DES BIBLIOTHECAIRES FRANÇAIS.**- Le métier de bibliothécaire.- Paris : Cercle de la librairie, 1996 .- 527p
- AUBY Jean-François** .- Management public .- Paris : Dalloz, 1996 .- 118p
- AUCLAIR Jean-Claude** .- Vers une médiathèque de l'infinitude.- Tours : (s.e), 1997, pagination multiple.
- AXIS** .- Le complexe communication : réseaux et services du futur .- Toulouse : milan-média, 1988 .- 123p.
- BACH Mamadou** .- stratégies budgétaires face au coût des périodiques : étude de cas de bibliothèques d'entreprise de Montreal .- In : Argus, n° 20, 1991.- pp. 21-26.
- BAILE Serge** .- Bénéfices et avantages compétitifs des échanges de données informatiques pour les PME/PMI.-Papier présenté et primé à la 39^{ème} conférence mondiale de la PME/PMI-ICSB, Strasbourg, 1994 .- 24p.
- BAKER Ronald.J** .- Outsourcing in Riverside country : anomaly, not prophecy .- In : Library journal, n° 5, 1998, pp. 34-37
- BAKIS, Henry** .- Les réseaux et leurs enjeux sociaux .- paris : puf, 1993.- 127 p.
- BALL D., EARL C.** .- Outsourcing and externalisation: current practice in UK libraries, museums and archives .- In : Journal of Librarianship and Information Science, n°4, 2002, pp. 197-206
- BARBRO Thomas** .- Contracting Out Of Public Libraries.- In : 62nd IFLA General Conference - Conference Proceedings - August 25-31, 1996, <http://www.ifla.org/IV/ifla62/62-thob.htm> consulté le 30/03/00
- BARGOT Jean-François** .- Enquête auprès des bibliothèques sur leurs besoins en matière de coopération .- In : Perspectives pour la coopération, Orléans 3-4 juin 1991, journées organisées par l'ABF et FFCEB, pp. 21-24

- BARRAL Sabine** .- Choix économique dans une bibliothèque : l'expérience de Compiègne .- In : BBF, n° 3, 1994.- pp. 34 -37.
- BARTOLI Annie** .- Le management dans les organisations publiques .- Paris : Dunod, 1997.- 300p
- BAUBY Pierre** .- Le service public : un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir .- Paris : Flammarion, 1997, 117p
- BAUDRY Christian** .- Manager les services : la qualité comme principe unificateur .- Paris : Economica, 1986
- BAUMOL Hilda, BAUMOL William** .- L'avenir de théâtre et le problème des coûts du spectacle vivant .- In : L'économie du spectacle vivant et l'audiovisuel : colloque international, Nice, 1984 .- Paris : La documentation française, (s.d) .- pp. 39-70
- BEARD John** .- Service non compris : le problème de paiement dans les bibliothèques publiques.- In : BBF, n°5, 1986, pp. 514-521
- BEAUNEZ Roger** .- Politiques culturelles et municipalités .- Paris : éd ouvrières, 1985 .- 260p
- BENHAMOU F ; SEVE René** .- Statut et financement du secteur culturel : un état des débats.- In : Archives de philosophie du droit ; Le privé et le public, vol 41, 1997, pp. 395-404
- BENHAMOU Françoise** .- L'économie de la culture .- Paris : La découverte, 2001 .- 123p (1^{ère} éd. 1996)
- BENHAMOU Françoise** .- Questions posées par l'économie publique aux bibliothèques .- In : Economie et bibliothèques .- Paris : Cercle de la librairie, 1997.-pp. 147-156
- BERNARDY De M.** .- Ouvert/fermé ? : le dilemme du réseau et de ses degrés de liberté pour accéder à son fonctionnement optimum.- In : information, culture et société : la montée des réseaux, Actes du colloque international, Grenoble 9-12 mai 1989, pp. 15-25
- BERTRAND Anne Marie** .- Bibliothèques en réseau : construire l'avenir .- In : Bull d'inf de l'ABF, n°149, 1990, pp. 15-20
- BERTRAND Anne Marie** .- Bibliothèques territoriales .- Paris : Ed. du CNFPT, 2000 .- 54p
- BERTRAND Anne Marie** .- Les bibliothèques .- Paris : la découverte, 1998 .- 123p
- BERTRAND Anne Marie** .- Les bibliothèques municipales : acteurs et enjeux .- Paris : Cercle de librairie, 1994, 158p
- BERTRAND Anne Marie** .- Les bibliothèques municipales.- Paris : Cercle de la librairie, 2002 .- 143p
- BERTRAND Anne-Marie** .- Les travaux de la commission : établissements et réseaux .- In : Bull d'inf de l'ABF, n°157, 1992, pp. 55-65
- BERTRAND Anne-Marie.**- Le développement des bibliothèques municipales . In : histoire des bibliothèques françaises .- Paris : Cercle de la librairie, 1992, pp. 628-645
- BERTRAND Anne-Marie.**- Les Villes et leurs bibliothèques : légitimer et décider 1945-1985.- Paris: Cercle de la librairie, 1999.- 324p
- BESSIERE Jérôme** .- Le management total de la qualité en bibliothèque.- Enssib,

mémoire DCB, 1998, 96p

BEVERLY P. Lynch .- Mesures et évaluation des bibliothèques publiques .- In : 64^{ème} conférence générale de l'IFLA, Août 16-21 1998 .- <http://www.IFLA.org/IV/ifla64> consulté le 25/08/99

BLACK David .-Le rôle des pouvoirs publics dans le financement des activités culturelles et l'expérience canadienne des études d'évaluation .- In : Économie et culture : culture et devenir et volonté publique .- Paris : La documentation française, 1987, pp. 197-202

BLAUKOPF Kurt .- Une taxe sur l'audiovisuel pour aider les arts vivants .- In : Économie et culture : culture et devenir et volonté publique .- Paris : La documentation française, 1987, pp. 151-154

BOITARD Laurence .- Lecture publique et intercommunalité.- In : BBF, n° 3, 2001, pp. 44-47

BON Jérôme, JALLAT Frédéric, LEBORGNE Christian .- Contrats de service et discrimination tarifaire .- In : Revue française de gestion, n° mars-avril-mai, 2001, pp. 5-13

BONY Françoise .- "Qui va payer les bibliothèques ?".- In : Livres hebdo, n°39, 1989, pp. 43-45

BORJA DE MOZOTA Brigitte.- Esquisse d'un modèle de conception marketing de la documentation .- In : Documentaliste, n° 1, 1997, pp. 3-12

BORZEIX Jean -Marie .- La question du droit de prêt dans les bibliothèques .- Rapport pour Madame la ministre de la culture et de la communication, 1998, 66p .- <http://www.culture.fr/culture/actual/communiq/borzeix.htm> consulté le 12/10/00

BOSS Richard W. .- Guide to outsourcing in libraries .- In :Library Technology Reports, n°5, 1998, pp. 559-680 (Dialog, full text)

BOURQUE Alain .- Devenir compétitif et partenaire de nouvelles valeurs culturelles à développer .- In : Documentation et bibliothèques, n° 3, 1991, pp. 91-93

BOUTHILLIER France.- La gestion financière des bibliothèques à l'heure de l'internationalisation .- In : Argus, n°3, 1993, pp. 33-36

BREBISSON GUY .- Le mécénat .- Paris : PUF, 1986 .- 127p

BREBISSON Guy, CHALENDAR Jacques.- Mécénat en Europe .- Paris : La documentation française, 1987 .- 351p

BREMOND J., GELEDAN A. .- Dictionnaire économique et social .- Paris : Hatier, 1990 .-245p

BRESSAND Albert et DISTLER Catherine .- La planète relationnelle .- Paris, Flammarion 1995, 287p

BRIAND, Gérard .- Bibliothèques et réseaux .- In : La communication de l'IST dans l'enseignement supérieur et la recherche : l'effet Renater, Internet ; actes de colloque 16-17 et 18 mars .- Bordeaux : ADBS, 1995, pp. 16-18

BROADY J. E .- Costing of bibliographic services .- In : Journal of librarianship and information science, n°2,1997, pp. 89-94

BROOKS Stephen .- Evaluation des arguments émis en faveur de la privatisation .- In :

Politiques et management public, n°1, 1989, pp. 35-55

BURGE Suzanne .- Much pain, little gain : privatisation and UK government libraries .- In : 64th IFLA general conference, august16-21, 1998, 8p .- <http://www.ifla.org/IV/ifla64/187-139e.htm> consulté le 30/03/00

BUSSON Alain, EVRARD U. Yves .- Portraits économiques de la culture .- Paris : La documentation française, 1987.- 142p

BUSTAMANTE, Enrique .- Information, communication, réseaux et développement .- conférence d'ouverture de la chaire UNESCO à l'université Stendhal, Grenoble 3, (sd), 14p.

CABATOFF Kenneth, BION Jean-Yves .- La gestion des évaluations : cinq leçons de l'expérience canadienne .- In : Revue politiques et management public, n°4, 1992, pp. 124-140

CALENGE Bertrand .- La collection entre offre et demande ? .- In : BBF, n°2, 2001, pp. 40-48

CALENGE Bertrand .- Les petites bibliothèques publiques .- Paris : Cercle de la librairie, 1996 .- 285p

CALENGE Bertrand .- Peut-on définir la bibliothéconomie ?.- In : BBF, n°2, 1998, pp. 8-20

CALENGE Bertrand, DELORME Sylvie, SALAÜN Jean-Michel, SAVARD Rejean .- Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur .- Québec : PUQ, 1995 .- 455p.

CALENGE, Bertrand .- Réseaux à facettes : les établissements au cœur des flux bibliographiques et documentaires .- In : BBF, n°5, 1992, pp. 12-23

CALVERT, P. J. .- Privatisation and libraries .- In : Fiji Library Association Journal, vol. 33, Jun 1995, pp. 55-63

CANAZZI C .- Orange, la bibliothèque pervertie : pluralisme ou propagande .- In : BBF, n°4, 1997, pp. 8-9

CARBONE Pierre .- Evaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme.- In : BBF, n° 6, 1998, pp. 40-45

CARDONA Janine, LACROIX Chantal .- Statistiques de la culture : chiffres clés 1998 .- Paris : La documentation française, 1998 .- p142

CARDONA Janine, LACROIX Chantal .- Statistiques de la culture : chiffres clés 2001 .- Paris : La documentation française, 2002 .- p182

CARTIER Céline .- La tarification des produits et services documentaires : évolution ou régression .- In : Les enjeux de la tarification des produits et services documentaires, Actes du 14^{ème} congrès, Sherbrooke du 15 au 18 octobre 1987 .- Québec : ASTED, 1987.- pp. 1-4

CENTRE CULTUREL INTERNATIONAL, sous la dir. Agnès Denis, Armand Hatchuel et al. .- Le service public ?.- Paris : L'Harmattan, 1995 .- 314p

CHABRILLAT Jacques .- Dix années de gestion des entreprises culturelles .- In : BBF, n°3, 1994, pp. 13-19

CHATENAY-DOLTO Véronique.- Bibliothèques et économie .- In : Bull d'inf de l'ABF, n° 184-185, 1999, pp. 66-70

- CHEVALLIER Jacques** .- La gestion publique à l'heure de la banalisation .- In : Revue française de gestion, n° sep-oct 1997, pp. 26-37
- CHEVALLIER Jacques** .- Le service public .- Paris : PUF,1994 .- 127p
- CHIAPELLO Eve** .- Artistes versus managers : le management culturel face à la critique artistique .- Paris : Métailie, 1998 .- 257p
- CLOUTIER Guy** .- "Nature et rôle d'un réseau" .- In : Documentation et bibliothèques, n° juillet-sep, 1982, pp. 101-103
- CLOW David** .- "Coopération en matière de bibliothèque entre les institutions Européennes" .- In : Actes des journées d'étude sur le projets européens pour les bibliothèques, Strasbourg 19-20 juin 1990, pp. 21-25
- COLBERT François** .- Le marketing des arts et de la culture .- Québec : Gaëtan Morin, 1993 .- 308p
- COMTE, Henri** .- "La réforme du système documentaire des universités" .- In : BBF, n° 5, 1985, pp. 378-387
- CONSEIL DE L'EUROPE** .- Bibliothèques et démocratie : les responsables de l'Etat, des pouvoirs locaux et des professionnels, actes de la conférence internationale, Strasbourg, 23-25 novembre 1998 .- 220p
- CONSEIL DES BIBLIOTHÈQUES DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL** .-Rémunération ou gratuité : guide à l'intention des bibliothèques fédérales .- Ottawa : Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral, 1981 .- 44 p
- CONSEIL SUPERIEUR DES BIBLIOTHEQUES** .- Rapport du président André Miquel pour l'année 1991 .- Paris : Association du Conseil Supérieur des Bibliothèques .- 128p
- CONSEIL SUPERIEUR DES BIBLIOTHEQUES** .- Rapport pour les années 1998-1999 .- Paris : Association du Conseil Supérieur des Bibliothèques, 1999 .- 120p
- COOPER Lorraine** .- How much should it cost ? An introduction to management use of costing information .- In : Health Libraries Review, n°4, 1997, pp. 209-217
- COTE Gabriel** .- Le Parrainage d'abonnement à la rescousse de la bibliothèque .- <http://www.ulaval.ca/Au.fil.des.evenements/1999/03.25/biblio.html> consulté le 22/11/02
- CRAFT M.A** .- Private funds versus public funds : the ball is in the library's court .- In : Bottom Line, n° 4, 1995, pp. 5-9
- CREMER Jacques** .- Intégration verticale : vers un guide pour le praticien .- In : économie industrielle : développements récents, n°spécial, 1er trimestre 1995.- pp. 193-214
- CROZIER Michel, SERIEYSE Hervé** .- Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle .- Paris : PUF, 1994 .- 142p
- CURIEN Nicolas** .- Economie et management des entreprises de réseau .- Paris : Economica, 1992 .- 210p
- D'ANDRAIA Frank A** .- The business of libraries is staying in business .- In : Journal of library administration, n°2, 1994, pp. 81-91
- DARROBERS Martine** .- La rue vers l'or .- In : BBF, n°2, 1987 .- pp. 160-163

- DEBRION Philippe** .- Intercommunalité et bibliothèques : l'exemple des villes nouvelles.- In : BBF, n°3, 2001, pp. 60-63
- DECOSTER, Thomas, LOGSDON Robert** .- Privatisation : a new arrangement for library management.- In : Public library quarterly, n°2, 1980, pp. 21-33
- DESBIENS Jacques** .- La mesure de la performance des bibliothèques publiques au Québec .- In : Argus, n°3, 2000, pp. 5-13
- DESJARDINS Guy** .- Le système des livres loués .- In : Les enjeux de la tarification des produits et services documentaires, Actes du 14^{ème} congrès, Sherbrooke du 15 au 18 octobre 1987 .- Québec : ASTED, 1987 .- pp. 38-40
- DINERMAN Gloria** .- The angst of outsourcing .- In : Information outlook, n°4, 1997, pp. 21-24
- DIRECTION DU LIVRE ET DE LA LECTURE** .- Les bibliothèques municipales, vocations, usages et opinions tarifaires .- Paris : Ministère de la culture et de la francophonie, 1994 .- 90p
- DIXON Catherine, BORDONARO Frances** .- From selection to shelf : outsourcing book selection, copy cataloguing and physical processing at fort worth public library .- In : Outsourcing library technical services operations : practices in academic, public and special libraries/ WILSON Karen, COLVER Marylou .- London, Chicago : American library association, 1997, pp. 137-153
- DOMENACH Jacqueline** .- Évaluation des différents modes de gestion et de leur utilisation .- In : Équipements culturels territoriaux : projets et modes de gestion . Paris : La documentation française, 1994.- pp. 137- 149
- DOMENACH Jacqueline** .- Les différents modes de gestion .- In : Équipements culturels territoriaux : projets et modes de gestion . Paris : La documentation française, 1994.- pp. 119-135
- DOUSSET Emmanuel** .- Le réseau stéphanois : la mise en oeuvre du projet BRISE .- In : Bull d'inf de l'ABF, n°168, 1995, pp. 19-20
- DUBBERLY Ronald A** .- Why outsourcing is our friend .- In : American libraries, n°1, 1998, pp. 72-74
- DUPRAT Denis** .- Objectif, information et décision dans une organisation à but non lucratif : la gestion documentaire d'une bibliothèque. FRA ; 280p. ; - Thèses de 3^{ème} cycle Sciences de gestion ; LABOURDETTE(A.), dir. ; France. Université de Bordeaux I. Institut d'Administration des Entreprises. (IAE). Bordeaux ; DA. 1984/03/12.
- Dupuis Xavier** .- Culture et développement : de la reconnaissance à l'évaluation .- Paris : UNESCO, 1991 .- 174p
- Dupuis Xavier** .- La surqualité : le spectacle subventionné malade de la bureaucratie .- In : Revue économique, n°6, 1983, pp. 1089-1115
- DUPUIS Xavier** .- Les limites de l'approche économique de la culture .- In : Institution et vie culturelle : notices.- Paris : La documentation française, 1996, pp. 141-144
- DUPUIS Xavier, ROUET François** .- L'économie au risque de la culture.- In : Economie et culture : les outils de l'économiste à l'épreuve .- Paris : La documentation française, 1987, pp. 13-23

- DUPUIS Xavier, ROUET François** .- Statistiques et comptes culturels .- In : Économie et culture : les outils de l'économiste à l'épreuve .- Paris : La documentation française, 1987, pp. 159-162
- DUPUY Hubert** .- A la bibliothèque publique d'information : la gratuité jusqu'à quand ? .- In : journée d'étude de l'ABF, Paris, 10 janvier 1983 .- pp. 5-6
- DUPUY Hubert** .- La tarification des téléconsultations de banques de données dans la bibliothèque publique : l'expérience de la BPI .- In : Les bibliothèques et l'argent, journées d'étude organisées par l'ABF, l'AENSB, ENSB, l'ORAL, Villeurbanne, 13-14 avril 1987 .- Annecy, ORAL, 1988, non paginé.
- EBBINGHOUSE Carol** .- Library outsourcing : a new look .- In : Searcher, vol 10, n°4, April, 2002, pp63-69
- EBERHART George** .- The outsourcing dilemma .- In American libraries, v°28, n°5, 1997, pp. 54-56
- EDDISON Betty, BJORNER Susanne** .- Our profession is changing: whether we like it or not .- In : Online, n°1, 1997, pp. 72-81 (Dialog)
- ESPEROU, Maud** .- De l'isolement au partenariat .- In : Bull d'inf de l'ABF, n°171, 1996, p 4-6
- EYMARD Daniel** .- La tarification des services dans les bibliothèques .- In : Economie et bibliothèques .- Cercle de la librairie, 1997.-pp. 199-230
- EYMARD Daniel** .- La tarification des services dans les bibliothèques .- Congrès de l'ADBU, 22 sep 1995. -11p
- EYMARD Daniel** .- La tarification des services dans les bibliothèques publiques : rapport de thèse, ENSSIB, 1994, non publié, 102p
- FANCHETTE Serge** .- Collecter des données au niveau international sur le financement public de la culture : l'expérience de l'UNESCO .- In : Économie et culture : les outils de l'économiste à l'épreuve .- Paris : La documentation française, 1987, pp. 171-175
- FARCHY Joëlle, SAGOT-DUVAUROUX Dominique** .- Economie des politiques culturelles .- Paris : PUF, 1994 .- 183p
- FAURE Alain** .- La politique culturelle des agglomérations en France : vers une nouvelle donne communautaire .- <http://www.adbdp.asso.fr/association/je2000/faure-negrier.htm> consulté le 07/05/03
- FAUSTI Roberta** .- Recherches sur l'économie de l'information : aperçu de la littérature américaine .- Villeurbanne : ENSSIB, (s.d) .- 61p.
- FAUSTI Roberta, FRACHON Marie-Noëlle, MAYERE Anne** .- La commercialisation des données publiques et les rapports entre services publics et services privés.- Villeurbanne : ENSSIB, CERSI, rapport non publié, mai 1995.
- FINGER Matthias, ROCHAT Bérangère** .- Pour une nouvelle approche du management public : réflexions autour de Michel Crozier .- Paris : Seli Arslan, 1997 .- 252p
- FINK Norman, BOIVIN Richard** .- Les centres régionaux de services bibliothèques publiques du québec.- In : BBF, n°6, 2001, pp. 80-85

-
- FLAGG Gordon** .- Angry librarians denounce B&T outsourcing .- In : American libraries, v28, n°1, 1997, pp. 12-14
- FRANKLIN Brinley** .- The cost of quality : #lts# Application to libraries .- In : Journal of library administration, n°2, 1994, pp. 67-79 [Dossier qualité en bibliothèque]
- FREISER Leonard** .- Public library : the trojan horse covenant.- In : Library journal, n°1, 1988, pp. 50-52
- GABILLARD Martial** .- Culture et gestion : le point de vue des élus locaux .- In : Équipements culturels territoriaux : projets et modes de gestion .- Paris : La documentation française, 1994, pp. 37-43
- GADREY, Jean** .- L'économie des services.- Paris : éd. de la découverte, 1996.- 125p
- GAMACHE André** .- La tarification dans les bibliothèques : une autre expérience éloquentes .- In : Défi, n°2, 1992, pp. 14-15
- GAUDETTE Pierre** .- Eléments à considérer dans un programme de tarification.- In : Les enjeux de la tarification des produits et services documentaires .- Québec : ASTED, 1987, pp. 10-18
- GAUTIER-GENTES Jean-Luc** .- Débat/refonder les bibliothèques municipales : préliminaires.- In : BBF, n°2, 2003, pp. 66-80
- GAY Henri** .- La réaction des bibliothèques publiques face à un éventuel plafonnement des remises et son impact sur les fournisseurs de livres, ENSSIB, mémoire DCB, 1995 .- 59p
- GAZAGNES Jocelyne** .- Contribution à la mise en place d'un outil de gestion et d'évaluation des services rendus dans les bibliothèques centrales de prêt : les indicateurs d'efficacité, ENSB, Mémoire DESS Médiathèques, 1990 .- 131P
- GAZAGNES Jocelyne** .- L'évaluation dans les bibliothèques publiques, outil de pilotage ou de légitimation, ENSSIB, mémoire de DEA, 1993, 109p
- GERMANAUD Marie-Claire** .- L'Etat et le développement de la lecture .- In : BBF, n°5, 1992, pp. 40-42
- GETZ Malcolm** .- Ressource sharing and prices .- In : Journal of library administration, n°1/2, 1995, pp. 77-108 [Dossier prix de l'information, ENSSIB]
- GIAPPICONI Thierry** .- Ajuster l'offre : les outils du marketing au service des objectifs des bibliothèques publiques et de la qualité de leurs services .- (s.l).-Fondation Bertelsman, (s.d).- 66p
- GIAPPICONI Thierry** .- De la bibliothéconomie au management : subordonner la gestion aux missions .- In : BBF, n° 2, 1998, pp. 26-34
- GIAPPICONI Thierry** .- Des statistiques à l'évaluation : méthodes et outils dans le projet de la nouvelle bibliothèque de Fresnes, 62ème conférence générale de l'IFLA, 1996, 6p .- <http://www.ifla.org/IV/ifla62/62-giat.htm> consulté le 31/03/00
- GIAPPICONI Thierry** .- La tarification et ses masques .- In : BBF, n°2, 1993, pp. 10-22
- GIAPPICONI Thierry** .- Pourquoi actualiser le manifeste de l'UNESCO pour les bibliothèques publiques ? .- In : Booklet 3 ifla 93, pp. 4-6
- GIAPPICONI Thierry, ABID Abdelaziz** .- La révision du manifeste de l'UNESCO sur les bibliothèques publiques .- In : BBF, n°4, 1995, pp. 8-14

- GIAPPICONI Thierry, CARBONE Pierre** .- Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public .- Paris : Cercle de la librairie, 1997 .- 264p
- GIRARD-BILLON Aline, GIAPPICONI Thierry** .- L'évaluation dans les bibliothèques publiques françaises .- In : BBF, n°1, 1998, pp. 78-84
- GIRARD-BILLON Aline**.- La mise en œuvre des indicateurs de performance dans les bibliothèques de lecture publique : bilan et perspectives .- In : Mieux évaluer, mieux gérer ; journée d'étude, ENSSIB, 15 juin 1999, 37p
- GIRAUD Odile, WALLER Suzanne** .- "OCLC, un réseau bibliographique aux multiples facettes" .- In : Bull. d'inf de l'ABF, n°163, 1994, pp. 32-33
- GOSSELIN Isabelle** .- Bibliothèques municipales et politiques culturelles.- Paris, La lettre du cadre territorial, 1995.- 89p
- GOURDIER, Annie** .-Le marché de la réinformatisation des bibliothèques : qui choisit-on en seconds noes ? .- In : Bull d'inf de l'ABF, n°171,1996, pp.38-41
- GRAHAM BUL Pitt** .- Les services tarifés dans les bibliothèques anglaises .- In : Bull d'inf de l'ABF, n° 184-185, 1999, pp. 50-55
- GRAVES Frank** .- L'approche économique appliquée à l'évaluation des investissements culturels publics : intérêts et limites .- In : Économie et culture : culture et devenir et volonté publique .- Paris : La documentation française, 1987, pp. 203-212
- GREEN Richard** .- Les réseaux .- In : Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur .- Québec : PUQ,1995, pp. 181-190.
- GRESLOU Jeanne-Claude** .- Les outils et la démarche de management de la qualité .- In : BBF, n°1, 1997, pp. 47-51
- GRIMWOOD-JONES Diana** .- Contracting out in the public sector : issues and implications .- In : Library, n° 1996, pp. 11-17
- GROUPEMENT FRANÇAIS DE L'INDUSTRIE DE L'INFORMATION** .- L'externalisation des tâches d'information : éléments pour un guide pratique .- Paris : GFII, Juin 1999, 61p
- GUDIN DE VALLERIN Gilles** .- Les tarifications dans les bibliothèques , les villes de plus de 100000 habitants .- In : BBF, n°6, 1994, pp. 21-27
- GUICHARD Marc** .- L'INIST- CNRS : des services d'information payants et gratuits dans un cadre de service public .- In : Bull d'inf de l'ABF, n° 184-185, 1999, pp. 100-102
- GUICHENU Chantal** .- Un exemple de développement de la fonction documentaire à l'aide de réseaux .- In : Les réseaux : s'informer et informer ensemble, colloque ADBS du 27 avril 1993 à Paris, 10p
- GUINCHAT Claire, SKOURI Yolande** .- Guide pratique des techniques documentaires .- Vanves : EDICEF, 1996 .- 303p
- GUY Henri** .- Bibliothèques et librairies .- In : Economie et bibliothèques .- Paris : Cercle de la librairie, 1997.-pp. 73-79
- GUYON Christian** .- De la managérialisation du secteur public à un véritable métissage

- public-privé ? .- In : Revue française de gestion, n° sep-oct 1997, pp. 141-154
- HABER Patricia** .- Opening-Day collection and current acquisitions : outsourcing item record creation and physical processing for the Albuquerque/Bernalillo country public library system.- In : Outsourcing library technical services operations : practices in academic, public and special libraries/ WILSON Karen, COLVER Marylou .- London, Chicago : American library association, 1997, pp. 127-136
- HARDY Jacques** .- Le service public en question .- In : Politiques et management public, n°3, 1996, pp. 45-66
- HARRINGTON K.** .- Contracting out of a public library service: business to be, or not to be? .- In : Library Management, n°4, 2003, pp. 187-192
- HAYES Robert, WALTER Virginia** .- Strategic management for public libraries .- London : Greenwood Press, 1996 .- 227p
- HAYES Sherman, BROWN Don** .- The library as a business : mapping the pervasiveness of financial relationships in today's library .- In : Library trends, n°3, 1994, pp. 404-419
- HENDERSON Carol** .- Freelance cataloguing : outsourcing original cataloguing at central Oregon Community College Library .- In : Outsourcing library technical services operations : practices in academic, public and special libraries/ WILSON Karen, COLVER Marylou .- London, Chicago : American library association, 1997, pp. 38-45
- HERMEL Laurent, ROMAGNI Patrick** .- Le marketing public .- Paris : Economica, 1990 .- 110p
- HERO Peter** .- Des modes de financement culturel public autres que le financement budgétaire aux États-Unis .- In : Économie et culture : culture et devenir et volonté publique .- Paris : La documentation française, 1987, pp. 129-143
- HILL Cynthia** .- Insourcing the outsourced library : the sun story.- In : Library journal, n°1, 1998, pp. 46-48
- HOLT G** .- Private management of a public library : LSSI at Riverside, CA .- In : Bottom Line, n°11, 1998, pp. 31-33
- HUGUET Marie-José, TERSSAC Gilbert (de), ERSCHLER Jacques, LOMPRES Nicole** .- De la réalité à la modélisation de la coopération en gestion de production. – In : Coopération et conception.- Toulouse : OCTARES,1996.- pp. 149-186
- INTNER S, KAMM S** .- Outsource discourse .- In : American libraries, n° 10, 1997, pp. 63-64
- ISSARTEL, Pascal, PICHON, Eric** .- "Bibliothèques et réseaux" .- In : Archimag, n°85, 1995, pp. 56-72
- JACQUESSON Alain** .- L'informatisation des bibliothèques : historique, stratégie et perspectives .- Paris : Cercle de la librairie, 1995 .- 362p.
- JIANG Diana**.- A Feasibility Study of the Outsourcing of Cataloging in the Academic Libraries.- In : Journal of Educational Media & Library Sciences, n°4, 1998, pp. 283-293
- KAN Eliane**.- Les nouvelles relations interindustrielles .- In : cahier industries, octobre, 1996, pp. 11-21

- KANE Bart, WALLACE Patricia** .- L'outsourcing en débat : le dilemme de la sous-traitance des acquisitions .- In : BBF, n°2, 1999, pp. 83-87
- KANE Bart, WALLACE Patricia** .- The outsourcing dilemma.- In : American Libraries, n°5, 1997, pp. 54-56
- KATUSZEWSKI J** .- A quoi sert la notion de réseau ? .- In : Réseaux, n°3, 1983, pp. 27-36
- KINNELL M** .- Winners or losers? .- In : Public library journal, n° 1, 1998, pp. 11-16
- KLEMPIN H** .- Performance et démarche qualité dans les bibliothèques publiques de la république fédérale d'Allemagne .- In : BBF, n° 43, 1998, pp. 65-71.
- KNIFFEL Leonard** .- Collection development : enemy of the swift and stingy.- In : American Libraries, n°4, 1999, pp. 36-37
- KP MG** .- DNH study : Contracting out in public libraries, 12 september 1995, 86p
- KUPIEC Anne** .- Bibliothèque et sociologie de la connaissance .- In : BBF, n°2, 1998, pp. 35-37
- KUPIEC Anne** .- Bibliothèques et évaluation .- Paris : Cercle de la librairie, 1994.- 197p
- LA FONDATION BANQUES CIC POUR LE LIVRE** .- Un exceptionnel mécénat d'initiatives en faveur de l'écrit et du savoir .- In : L'actualité du mécénat d'entreprise, n°93, janvier 2002, pp. 4-5
- LACASSE François** .- Les mécanismes de type marché peuvent-ils être les instruments d'une gestion publique ? .- In : Le service public ?.- Paris : L'Harmattan, 1995, pp. 55-82
- LACROIX Yvon-André** .- La rentabilité et la force économique des bibliothèques publiques québécoises .- In : Documentation et bibliothèques, n° oct-déc, 1993, pp. 215-218
- LAPELERIE François** .- Le prêt entre bibliothèques universitaires scientifiques existe-t-il ? .- In : BBF, n°4, 1996, pp. 56-73
- LAPIERRE, Marie** .- "La Cohérence dans les réseaux multiples" .- In : Les réseaux : s'informer et informer ensemble, colloque ADBS du 27 avril 1993, Paris, 13p.
- LAPORTE Jean** .- La sous-traitance ça marche.- <http://www.nlc-bnc.ca/clf-cbqf> consulté 22/09/00
- LARBRE, F, DOUSSET, Emmanuel** .- "La constitution d'un réseau local multi-partenaires à Saint-Etienne" .- In : Bull. d'inf. de l'ABF, n°147, 1990, pp. 3-8
- LASSALLE Marine de** .- Les paradoxes du succès d'une politique de lecture publique .- In : BBF, n°4, 1997, pp. 10-17
- LE CROSNIER, Hervé** .- "L'hypertexte en réseau : repenser la bibliothèque" .- In : BBF, vol. 40, n° 2, 1995, pp. 23-31
- LE MOIGNE Jean-Louis.**- La mémoire du réseau : tout s'écoule...et pourtant...» .- In : Information, culture et société : la montée des réseaux, actes du colloque international, Grenoble 9-12 mai 1996, pp. 56-73
- LE SAUX Annie** .- Bibliothèques et intercommunalité .- In : BBF, n°5, 2000 .- pp. 121-124
- LE SAUX Annie** .- Droit des auteurs et droit sur les prêts .- In : BBF, n°2, 1994, pp.

80-81

- LE SEVEN Aline, MAYER-WEIL Marina** .- "La relation de service à l'heure des réseaux" .- In : BBF, n°2, 1997 .- pp. 92-94
- LEMENNICIER Bernard** .- L'accès à l'information moderne doit-il rester un service public gratuit ? .- In : journée d'étude de l'ABF, Paris, 10 janvier 1983 .- pp. 25-29
- LEMENNICIER Bernard** .- Les bibliothèques municipales et la déréglementation des services publics .- In : Bull d'inf de l'ABF, n°184-185, 1999, pp. 32-37
- LENOIR Monique** .- BRISE, ses professionnels et ses lecteurs .- In : Bull d'inf de l'ABF, n°168, 1995, pp. 21-31
- LENOIR, Monique** .- L'informatisation de la bibliothèque de l'université de Saint-Etienne .- In : BBF, n°4, 1993, pp. 20-25
- LEON Annie** .- Pratiques tarifaires à la BU de Paris-Dauphine .- In : ACB-Info, 1993, pp. 5-6
- LEPHAY-MERLIN Catherine** .- Les dépenses culturelles des communes : analyse et évolution 1978-1987.- Paris : La documentation française, 1992.- 179p
- LEPRAT Bruno** .- Les bibliothèques à l'épreuve de l'évaluation .- In : La Gazette des communes, n°7 Décembre 1998, pp. 6-10
- LIBBY K.A, CAUDLE D.M** .- A survey of outsourcing of cataloging in academic libraries .- In : College & research libraries, n°6, 1997, pp. 550-560
- LIBMANN François** .- L'ADBS se préoccupe du coût et de la tarification des prestations documentaires .- In : Bases, n°69, 1992, pp. 1-3
- LINE, Maurice B.** .- Accéder ou acquérir : une véritable alternative pour les bibliothèques? .- In : BBF, n°1, 1996, pp. 32-41
- LONG H** .- Managing to manage : keeping the doors open in times of decreasing revenue.- In : Colorado libraries, n° 2, 1997, pp. 11- 13.
- LOUART Pierre** .- Structures organisationnelles : vers un continuum public-privé .- In : Revue française de gestion, sep-oct 1997, pp. 14-25
- LUPOVICI, Christian** .- "Les bibliothèques et le défi de l'édition électronique" .- In : BBF, n°1, 1996, pp. 26-31
- MACVEAN Carolyn** .- Outsourcing noncore library activities : a case study of victorian public library.- In : Aplis, n° 2, 1996, pp. 83-90
- MARIN François** .- Les bibliothèques à l'épreuve de l'évaluation .- In : La gazette des communes, n°7, 1998, pp. 7-10
- MARTIN Isabelle, MUET Florence, PELLAT Christine** .- L'externalisation dans les services documentation : premiers résultats d'une enquête nationale .- In : Documentaliste, n°6, 2003, pp. 370-375
- MARTIN Robert, BROWN Steven, CLAES Jane et al.** .- The impact of outsourcing and privatisation on library services and management : a study for American Library Association .- http://www.ala.org/ala/oif/if_toolkits/toolkitrelatedlinks/outsourcing_doc.pdf consulté le 19/09/02
- MASON Timothy** .- Le financement de la culture en Écosse : un système d'économie mixte .- In : Économie et culture : culture et devenir et volonté publique.- Paris : La

documentation française, 1987, pp. 145-155

MATHEU Michel .- Service public, services publics : de quoi s'agit-il ? .- In : Communications et stratégies, n°20, 1995, pp. 123-139

MAURICE B. Line .- Les bibliothèques dans une économie de l'information.- In : BBF, n°2, 2000, pp. 16-25

MAYERE Anne .- La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel .- In : La revue française de gestion, Sep-Oct 1995, pp. 8-16

MAYERE Anne .- Logiques d'information, logiques de service .- In : réseaux communication technologie société, n°58, 1993, pp. 29-45

MAYERE Anne et MUET Florence.- La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information.- In : BBF, n°1, 1998, pp. 11-19

MAYERE Anne et SALAÜN Jean Michel .- Logiques de réseau, logiques de services.- In : Actes du congrès de la société française des sciences de l'information, 21-23 mai 1992, pp. 249-254

MAYERE Anne, VINOT François .- Structures d'entreprises et réseaux de production dans les services intellectuels .- In : Réseau services espace : RESER, septembre 1991, Lyon, 21p.

MCLELLAN Kerry, MARCOLIN Barbara, BEAMISH Paul .- Financial and strategic motivations behind IS outsourcing .- In : Journal of information technology, n°10, 1995, pp. 299-321

MELOT Michel .- Les nouveaux enjeux de la normalisation .- In : BBF, n°5, 1993, pp. 10-12

MELOT Michel.- Les politiques et les actions de coopération entre bibliothèques aujourd'hui.- In : Perspectives pour la coopération, Orléans 3-4 juin 1991, journées organisées par l'ABF et FFCB, pp. 10-20

MELOT Michel .- Les technologies nouvelles sont arrivées .- In : Bull d'inf de l'ABF, n°157, 1992, pp. 7-9

MELOT Michel .- Rapport du président du Conseil Supérieur des bibliothèques pour l'année 1995 .- Paris : Association du Conseil Supérieur des bibliothèques, 1995 .- 126 p

MELOT Michel .- Synthèse des travaux du congrès .- In : Bull d'inf de l'ABF, n°168, 1995, pp. 53-55

MELOT, Michel .- Agir en réseau et promouvoir la bibliothèque. Synthèse de la journée du Groupe Ile-de-France. Issy-les- Moulineaux, le 6 juin 1996 .- In : Bull d'inf de l'ABF, n°172, 1996, pp.134-135

METZLER Jean-Marie .- Services privés et entreprises publiques .- In : Revue française de gestion, n° sep-oct 1997, pp. 155-159

MEUNIER Baudouin .- Management du non-marchand : évaluer pour mieux décider .- In : Politiques et management public, n°3, 1993 .- pp. 97-115

MEUNIER Pierre .- Des indicateurs universels de performance des bibliothèques .- In : Documentation et bibliothèques, n° 3, 1997, pp. 125-135

MICHEL Jean .- Les réseaux : mythes et réalités .- In : Les réseaux : s'informer et

informer ensemble, colloque ADBS du 27 avril 1993 à Paris, 10p.

- MILNER E, USHERWOOD B, KINNELL M** .- Quality management and public library services : the right approach .- In : East Grinstead : Bowker-Saur, 1997, pp. 121-262
- MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, DIRECTION DU LIVRE ET DE LA LECTURE** .- L'équipement informatique des bibliothèques municipales et départementales : évaluation 1998 .- Paris : Ministère de la culture et de la communication, 1998.- 48p
- MINISTÈRE DE LA CULTURE, ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA DIFFUSION DE L'ÉCONOMIE DE LA CULTURE** .- L'économie du spectacle vivant et l'audiovisuel .- colloque international Nice 15-16 octobre 1984 .- Paris : la documentation française, 1984 .- 323p
- MISSINGHAM, Roxanne** .- Outsourcing and libraries - threat or promise? .- In : Australian Special Libraries, n°4, 1994, p.131-139.
- MITTERMEYER Diane** .- La bibliothèque publique et le milieu municipal : perception et support financier .- In : Documentation et bibliothèques, 1991, n°1, pp. 5-21
- MOORE Nick** .- Comment mesurer l'efficacité des bibliothèques publiques : projet de manuel / programme général d'information et UNISIST, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. – Paris : UNESCO, 1989. –57p
- MORGAN G, SMITH J.G** .- Disaster management in libraries : the rôle of a disaster plan .- In : South african journal of library and information science, n° 1, 1997, pp. 62-71
- MOTAIS DE NARBONNE Anne-Marie** .- "Pancatalogue : un catalogue collectif de livres pour l'enseignement supérieur" .- In : BBF, n°1, 1994, pp. 28-38
- MOULIN Emmanuel** .- Les coûts en Documentation : calculs, analyse et décision .- Paris : ADBS, 1995 .- 359p
- MOULINIER Pierre** .- L'évaluation au service des politiques culturelles locales : éléments pour la réflexion et l'action.- Paris : La documentation française, 1994 .-94p
- MOULINIER Pierre**.- Les politiques publiques de la culture en France .- Paris : PUF, 1999, 127p
- MOULLET Michel** .- Modes d'échanges et coûts de transaction : une approche comparative du marché et de la firme .- In : Sociologie du travail, n°4, 1982, pp. 484-490
- MOUTROU Claudine, MARANDAS Catherine** .- "OCLC" .- In : Bull d'inf de l'ABF, n° 174, 1997, pp. 22-25
- MUET Florence** .- L'apport du management des activités de service pour la documentation .- ENSSIB, séminaire sur l'économie des bibliothèques, 12-4-1996, pp. 10-15
- MUET Florence, SALAÜN Jean Michel** .- Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation .-Paris : Cercle de la librairie, 2001.- 221p
- NEMOTO Chôbei** .- L'an III du mécénat au Japon .- In : Revue française d'administration publique, n° 65, 1993, pp. 115-118
- NIEL, Guy** .- Les réseaux : le cœur de l'information communicante .- Grenoble :

- Sedifor, 1994 .- 191p.
- ODER Norman** .- Outsourcing model or mistake : the collection development controversy in Hawaii .- In : Library journal, n° march 15, 1997
- OGBURN J.L** .- An introduction to outsourcing .- In : Library Acquisitions: Practice and Theory, n°4, 1994, pp. 363-366
- OLAISEN Johan L** .- Pricing strategies for library and information services .- In : Libri, n° 4, 1989, pp. 253-274
- OLIVESI Stéphane** .- La communication au travail : une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises .- Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 2002.- 164p
- OLLENDORFF Christine** .- Construction d'un diagnostic complexe d'une bibliothèque académique, thèse de doctorat, ENSAM, 1999, 345p
- PALLIER Denis** .- Les bibliothèques publiques .- In : Les bibliothèques .- Paris : PUF, 1995 .- (que sais-je?) .- pp. 80-92
- PALVADEAU Christian** .- Gratuité ou tarification dans les bibliothèques publiques québécoises .- In : Bull d'inf de l'ABF, n° 174, 1997, pp. 183-185
- PANNETON Jacques** .- Les bibliothèques publiques du Québec et le partage des ressources ; ou l'éloge du saut en longueur .- In : Documentation et bibliothèques, n° 4 (octobre-décembre), 1993, pp. 219-221
- PANNETON Jacques** .- Tarification des produits et services documentaires : évolution ou régression .- In : Les enjeux de la tarification des produits et services documentaires, Actes du 14^{ème} congrès, Sherbrooke du 15 au 18 octobre 1987 .- Québec : ASTED, 1987, pp. 5-9
- PARENTEAU Roland** .- A la recherche d'un critère de partage entre le privé et le public .- In : Politiques et management public, n°1, 1989 .- pp. 19-33
- PELLAT Christine** .- Un exemple de réorganisation d'un service de documentation par l'analyse du temps de travail .- In : Documentaliste, n°2, 2001, pp. 92-99
- PELLÉ Françoise, LEROY Annick** .- L'informatique en réseau .- In : BBF, n°2, 1987, pp. 112-117
- PELLE, Françoise** .- Le schéma directeur informatique des réseaux de bibliothèques universitaires .- In : BBF, n°2, 1992, pp. 78-80
- PERRIN Charlotte** .- Les pas assurés de la sous-traitance.- In : Archimag, n°140, décembre/janvier 2001, pp. 37-38
- PERROTIN Roger, LOUBERE Jean -Michel** .- Nouvelles stratégies d'achat .- Paris : Les Ed. d'Organisation, 1997.- 246p
- PERRY William , DEVINNEY Steve** .- Achieving outsourcing .- In : Information systems management , n°2, 1997, pp. 23-26
- PETTIGREW Andrew** .- Le new public management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé .- In : Revue française de gestion, n° sep-oct 1997, pp. 113-120
- PEYLET, Roland** .- L'état, les universités et les collectivités territoriales .- In : BBF, n°5, 1992, pp. 8-11
- PICHAULT François, WARNOTTE Gérard, WILKIN Luc** .- La fonction ressources

- humaines face aux restructurations : trois cas de downsizing .- Paris, Montréal : Ed. Harmattan, 1998 .- 317p
- PICHAULT François** .- Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits .- Paris : G Morin, 1995.- 315p
- PIQUET S.** .- Sponsoring et mécénat : la communication par l'événement .- Paris : librairie Vuibert, 1985 .- 354p
- PISIER Evelyne** .- Service public et culture .- In : La bibliothèque dans la cité .- Paris : APPEL, 1993, pp. 33-39
- POIRRIER Philippe** .- Histoire des politiques culturelles de la France contemporaine .- Paris : Bibliest, 1998 .- 126p
- POULAIN, Martine** .- Bibliothèques et réseaux .- In : BBF, n°5, 1995, pp. 75-77
- POULAIN, Martine, LE SAUX, Annie** .- Nouvelles des bibliothèques universitaires .- In : BBF, n°2, 1995, pp. 82-86
- PREMONT Pierre, KHECHINE Hager** .- Compétition du service à l'interne avec un impartiteur .- http://www.fiq.qc.ca/info_quebec/num_anterieurs/num_anter_26-7.html consulter le 20/09/00
- PROBST JB Gilbert, MERCIER Jean Yves, BRUGGIMANN Olivier** .- Organisation et management .- Paris : Ed d'organisation, 1997 .- 709p (177p, 265p, 262p)
- QUATREBARBES Bertrand De** .- Bibliothèques : service public et service public .- http://www.qualite-publique.org/doc/documents/articles/bibliotheque_bdq.html consulté le 12/11/03
- QUATREBARBES Bertrand De** .- Usagers ou clients ? écoute, marketing et qualité dans les services publics .- Paris : Ed. d'organisation, 1998 .- 391p (1^{ère} éd. 1996)
- RACHLINE François** .- Le dispositif de la gestion déléguée .- In : Revue française de gestion, n° sep-oct 1997, pp. 69-76
- RAUX Jean-François** .- Le management à EDF .- In : Le service public ? .- Paris : L'Harmattan, 1995, pp. 85-97
- REIBEL IRIS** .- Comment constituer un réseau local .- In : Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur.- Québec : PUQ, 1995, pp. 191-203
- REIX, Robert** .- Systèmes d'information et management des organisations .- Paris : vuibert, 1995 .- 371p.
- RENARD Jacques** .- Services publics culturels et modes de gestion .- In : Équipements culturels territoriaux : projets et modes de gestion .- Paris : La documentation française, 1994.- pp. 31-35
- RESER** .- Réseaux et sociétés de conseils en Europe .- Aix en Provence : Serdeco, 1995 .- 215p.
- REY Michel** .- Promotion économique et partenariat public-privé : quelques enseignements théoriques et pratiques à partir des politiques mises en œuvre par les cantons suisses.- In : Revue politiques et management public, n°4, 1995, pp. 37-55
- RIGAUD Jacques** .- Le mécénat ou comment désadministrer la culture .- In : revue française d'administration publique, n° 65, 1993, pp. 111-114
- RIZZARDO René** .- Les actions culturelles .- In : les collectivités locales en France/

- Maryonne Bonnard.- Paris : La documentation française, 2002, pp. 117-121
- ROBILLARD Charles** .- L'entreprise culturelle, une entreprise comme une autre .- In : Les bibliothèques et l'argent, journées d'étude organisées par l'ABF, l'AENSB, ENSB, l'ORAL, Villeurbanne, 13-14 avril 1987.- Annecy, ORAL, 1988, non paginé.
- ROBILLARD Serge**.- La tarification dans les bibliothèques publiques au Québec .- In : Documentation et bibliothèques, n° 3, 1983, pp. 107-110
- ROBINSON Barbara, ROBINSON Sherman** .- Strategic planning and program budgeting for libraries.- In : Library trends, n°3, 1994, pp. 420-447
- ROLAND Kristen Conahan** .- Training future science librarians: a successful partnership between academia and the United States Environmental Protection Agency.- In : <http://www.library.ucsb.edu/istl/00-spring/article3.html> visité 10 avril 2002
- ROUET François** .- La grande mutation des bibliothèques municipales : modernisation et nouveaux modèles .- Paris : Ministère de la culture et de la communication, 1998.- 196p
- ROUET François** .- Les bibliothèques municipales, vocations, usages et opinions tarifaires, département des études et de la prospective .- Paris : Ministère de la culture et de la Francophonie, 1994 .- 90p
- ROUET François** .- Questions d'économie publique .- In : Économie et culture : la confrontation au marché .- Paris : La documentation française, 1987, pp. 291-296
- ROUHET Michèle** .- Les nouvelles technologies dans les bibliothèques .- Paris : Cercle de la librairie, 1996 .- 386p.
- ROUSSI Jalel** .- Coûts et avantages des réseaux.- In : Les bibliothèques à l'ère des réseaux d'information, colloque international en sciences de l'information, organisé par l'ENSSIB et l'ISD, Tunis 3,4,5 mars 1999, 11p
- ROUSSI Jalel** .- L'évaluation des effets de réseau en bibliothèques pour une meilleure prise en compte des coûts et avantages qualitatifs de la coopération, thèse de doctorat, Université Lumière Lyon2, 2001, 274p.
- ROUMIEUX Olivier** .- Externalisation : savoir faire faire .- In : Archimag, n°134, 2000, pp. 34-36
- ROUSSEAU Denis**.- La tarification des services documentaires : de la théorie à la pratique .- In : Documentation et bibliothèques, n°1, 1990, pp. 25-33
- ROUSSEAU Denis** .- La tarification des produits et services documentaires : état de la question .- Québec : ASTED, 1987 .- 85p
- SAEZ Guy** .- Vers la fin de l'Etat culturel ? .- In : revue française d'administration publique, n°65, 1993, pp. 63-72
- SAEZ GUY** .- De la démocratisation à la gestion ; l'évolution des politiques culturelles .- In : Équipements culturels territoriaux : projets et modes de gestion .- Paris : La documentation française, 1994, pp. 21-29
- SAEZ Guy, PERRAT Jacques (dir.)** .- Institution et vie culturelle : les notices .- Paris : La documentation française, 1996 .-151P
- SAGOT-DUVAUROUX Dominique**.- Les approches économiques de la culture. – In : Bull d'inf de l'ABF, n° 184-185, 1999, pp. 11-23

- SALAÜN Jean Michel** .- Peut-on-traiter la lecture publique ? Le débat britannique.- In : Economie et bibliothèques .- Paris : Cercle de la librairie, 1997, pp. 81-83
- SALAÜN Jean Michel** .- Marketing des bibliothèques et des centres de documentation .- Paris : Cercle de la librairie, 1992.- 133p
- SALAÜN Jean Michel** .- Politique tarifaire des bibliothèques : journée d'études du 22 janvier 1993 .- In : ACB-Info, 1993, pp. 7-10
- SALAÜN Jean Michel, AROT Dominique** .- Economie et bibliothèques .- Paris : Cercle de librairie, 1997.- 234p
- SALAÜN Jean-Michel** .- Les maîtres du temps : propositions pour un marketing adapté aux bibliothèques et aux centres de documentation .- ENSSIB, 1992, T1 : Analyse, 80p./T2 : Stratégie, 59p.
- SALAÜN Jean-Michel** .- Quelques questions posées par l'économie aux bibliothèques .- In : BBF, n°3, 1994, pp. 8-12
- SALAÜN, Jean-Michel** .- Adaptons le marketing aux logiques documentaires .- In : Documentaliste, sciences de l'information, n° 2, 1996, pp. 75-81
- SANTANTONIOS Laurence** .- Les réseaux tricotent leurs mailles .- In : livres hebdo, n°159, 1995, pp. 65-74
- SANTO Viriato-Manuel, VERRIER Pierre-Eric** .- Le management public .- Paris : PUF, 1993 .- (Que sais-je?) .- 127p
- SARAVIA Enrique** .- Le financement de la culture en période de récession : réflexions à propos de l'Amérique latine .- In : Revue française d'administration publique, n° 65, 1993, pp. 119-127
- SARDAS, J.C** .- Comprendre et gérer les mutations organisationnelles : cohérences fonctionnelles et dynamiques d'acteurs.- In : Changements organisationnels et instrumentation de gestion.- Paris : ANACT, 1995.- pp. 349-357
- SAVARD Réjean** .- Les bibliothèques publiques en France : points de comparaison avec le Québec .-Montréal : EBSI, 1993 .- 113p
- SAVARD Réjean, PAINCHAUD Mireille** .- L'attitude des bibliothécaires documentalistes envers le marketing.- In : Documentaliste, n°2, 1996, pp. 67-74
- SCHESCHY V.M.**-Outsourcing: a strategic partnership.- In : Technical Services Quarterly, n°3, 1999, pp. 31-41
- SCHUMAN P.G.**- The selling of the public library.- In : Library Journal, n°13, 1998, pp. 50-52
- SKRZESZEWSKI Stan.**- Faire payer le public ? la question sera enfin posée .- In : BBF, n°5, 1985, pp. 392-400
- SMITHSON** .- Comment vendre une bibliothèque ? .- In : Les bibliothèques et l'argent, journées d'étude organisées par l'ABF, l'AENSB, ENSB, l'ORAL, Villeurbanne, 13-14 avril 1987 .- Annecy, ORAL, 1988, non paginé.
- STRICKLAND S.A** .- Outsourcing: the Hawaiian experience.- In : Journal of Library Administration, n° 2, 1999, pp. 63-72
- SUGITA Chisato** .- Les bibliothèques de lecture publique en France, ENSSIB, mémoire DPSSIB, 1997 .- 59p

- SUMSION J** .- Can you cut costs without cutting service ? .- In : Library manager, n°jul-aug, 1995, pp. 12-14
- SUREL Yves** .- l'Etat et le livre : les politiques publiques du livre en France (1957-1993) .- Paris : Harmette, 1997 .- 362p
- SUTTER Eric** .- Etudes comparatives et benchmarks : incidences sur la fonction documentaire.- In : Documentaliste, n°2, 2000, pp. 110-117
- SUTTER Eric** .- Les démarches marketing et qualité sont complémentaires .- In : Documentaliste, n°2, 1996, pp. 82-85
- SUTTER Eric**.- Benchmarking et management de l'information documentaire .- In : Documentaliste, n°1, 1994, pp. 44-46
- SUTTER Eric** .- La démarche qualité en bibliothèque .- In : BBF, n° 1, 1998, pp. 20-23
- SWEETLAND J.H** .- Outsourcing library technical services - what we think we know, and don't know .- In : Bottom Line, n°3, 2001, pp. 164-75
- TANENBAUM, Andrew** .- Réseaux, architectures, protocoles, applications .- Paris : Inter-éditions, 1990.- 806p.
- TANGUY Hervé** .- Pour favoriser le changement dans les entreprises publiques .- In : Revue française de gestion, n° sep-oct 1997, pp. 95-112
- TARIN Laurence** .- Des lecteurs aux élus .- In : Bull d'inf de l'ABF, n°179, 1998, p57
- TERSSAC Gilbert (de), MAGGI Bruno**.- Autonomie et coopération .- In : Coopération et conception.- Toulouse : OCTARES,1996.- pp.
- THÉPAUT Yves**.- L'information, un bien économique paradoxal .- In : La recherche en sciences de l'information : économie de l'information, ENSSIB, 18 oct 1994 .- 25p
- THIÉTART Raymond-Alain** .- Le Management .- Paris : PUF, 1992 .- 127 p.
- THOMAS Barbro** .- Contracting Out Of Public Libraries.- 62nd IFLA General Conference - Conference Proceedings - August 25-31, 1996 .- <http://www.ifla.org/IV/ifla62/62-thob.htm> consulté le 31/03/00
- THOMAZO André** .- Les critères de gestion des entreprises de spectacles .- In : Économie et culture : de l'ère de la subvention au nouveau libéralisme .- Paris : La documentation française, 1987, pp. 323-337
- THOUMIEUX Roger** .- "Les bibliothèques universitaires : information et réseaux" .- In : BBF, n°2, 1992, pp. 62-67
- TIMBART Odile** .- Les collectivités locales dans le financement public de la culture en France .- In : Économie et culture : culture et devenir et volonté publique .- Paris : La documentation française, 1987, pp. 105-118
- TORRES Ingrid** .- Le marketing des services d'information et de la documentation : une étude documentaire.- In : Documentaliste, n°6, 2002, pp. 290-297
- TROGER François** .- Services publics : faire ou déléguer ? .- Paris : VUIBERT, 1995 .- 181p
- TURNBULL Joanne** .- Service externe de traitement documentaire : e bibliothèque se réinvente.- <http://www.bibliorpl.com/articles/a1.html> consulté le 23/08/02
- TURNER, B.G** .- Outsourcing: the 'in' thing.- In : Journal of Library Administration; 31 (1) 2000, p.55-65

-
- UDAY Apte** .- Global outsourcing of information systems and processing services.- In : The information society, vol 7, 1999, pp. 287-303
- USHERWOOD Bob** .- Rediscovering public library management .- In : Managing information, n°4, 1997, pp. 46-47
- USHERWOOD Bob** .- Value and impact studies.- In : 65th IFLA Council and General, Bangkok, Thailand, 20-28 August, 1999 .- <http://www.ifla.org/IV/ifla65/papers/110-84e.htm> consulté le 21/10/01
- USHERWOOD Bob, PROCTOR Richard, SOBCZYK Gill** .- What happens when a public service closes down ? .- In : Library management, n° 1, 1997, pp. 59-64
- VALAUSKAS Edward** .- A review of privatisation .- In : 64th IFLA general conference, august16-21, 1998, 7p .- <http://www.ifla.org/IV/ifla64/188-139e.htm> consulté le 30/03/00
- VALDO Roulet** .- La pratique de la sous-traitance .- Paris : éd. du moniteur, 1981.- 271p
- VALK John** .- La modernisation de la bibliothèque publique hollandaise et l'influence du non livre.- 64 ème conférence générale de l'IFLA, 16-21 Août 1998, 7P
- VALLERIN G** .- Les tarifications dans les bibliothèques : les villes de plus de 100 000 habitants .- In : BBF, n°6, 1994, pp. 21-27
- VAN DER GHINST Pierre** .- L'outsourcing est un problème de management .- In : l'informatique professionnelle, n°128, 1994, pp. 51-58
- VAN DOOREN Bruno, RENOULT Daniel** .- Un fonctionnement en réseau .- In : Les bibliothèques dans l'université/ sous la dir. De Daniel Renault .- Paris : Cercle de la librairie, 1994, pp. 223-273
- VAYROU Caroline** .- Le management public : discours et fonctions .- Paris : LGDJ, 1995 .- 113p.
- VELTEN Dominique** .- La sous-traitance permet de réduire les coûts.- In : Archimag, n°83, 1995, p37
- VELTZ P., ZARIFIAN P.**- Travail collectif et modèles d'organisation de la production .- In : Le travail humain tome 57, n° 3, 1994, pp. 239 - 249.
- VERMA, Pramode** .- Modèles de performances des réseaux .- Paris : inter-éditions, 1992 .- 155p.
- VILLARD Hubert** .- Pour un projet global de réseau national des bibliothèques et de l'information .- In : Arbido-R, n°2/3, 1986, pp. 42-58
- VITIELLO Giuseppe** .- Politique et législation des bibliothèques .- In : BBF, n°5, 2000, pp. 18-33
- VOLANT Christiane** .- Réseau documentaire : organisation apprenante .- In : Documentaliste, n°3, 1998, pp. 144-146
- VOLTZENLOGEL, Bernard** .- Les réseaux départementaux de lecture publique : permanence et mutations .- In : Bull d'inf de l'ABF, n°168, 1995, pp. 50-52
- WACHEUX Frédéric** .- Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles .- In : Revue française de gestion, n° mars-avril-mai, 1996, pp. 13-23
- WACHTER Maggie , LA RIVIERE Anne** .- Les réseaux locaux .- In : Documentaliste,

n°2, 1991, pp. 95-101

WANECK Kirsten .- Relations entre le secteur public et le secteur privé dans la production des bibliographies nationales : le modèle danois .- In : 63^{ème} conférence de l'IFLA, 31 août-5 septembre, 9p .- <http://www.ifla.org/IV/ifla63/63wank.htm> consulté le 31/03/00

WHITE, H.S .- Library outsourcing and contracting: cost effectiveness or shell game?.- In : Library Journal; 123 (11) 15 Jun 1998, p.56-7

WHITE, H.S .- Why outsourcing happens, and what to do about it.- In : American Libraries; 31 (1) Jan 2000, p.66, 68, 70-1

WILLCOCKS Leslie, LACITY Mary .- Information systems outsourcing and practice .- In : Journal of information technology, n° 10, 1995, pp. 203-207

WILSON Karen .- Planning and implementing an outsourcing program. – <http://www.ala.org/alcts/now/outsourcing4.html> consulté le 13/06/02

WILSON Karen A., COLVER Marylou .- Outsourcing library technical services operations : practices in academic, public and special libraries .- London, Chicago : American library association, 1997.- 217p

WINTER Benjamin .- Lecture publique : un bon bilan .- In : politique aujourd'hui, n°5, mai-juillet 1985, pp. 77-82

YVERT Louis .- La tâche qui reste à accomplir est immense : ou les heures d'ouverture des bibliothèques municipales .- In : Bull d'inf de l'ABF, n°151, 1991, pp. 15-18

Webliographie

Admical. <http://www.admical.org> consulté le 18/11/02

ALA : American Library Association <http://www.ala.org/alcts/now> consulté le 13/06/02

ALA : American Library Association. <http://www.ala.org/alaorg/ors/outsourcing> consulté le 15/11/02

ALA : American Library Association. <http://www.ala.org/alaorg/oif/outsourcing.html> consulté le 13/06/02

ALA.- Outsourcing : a public library checklist, august, 2000.

<http://www.ala.org/ala/pla/plaorg/reportstopla/outsourc.pdf> consulté le 20/11/02

Association des Directeurs de Bibliothèques Départementales de Prêt (ADBDP) : Non au droit de prêt. <http://adbdp.asso.fr/association/droitdepret/> consulté le 12/10/00

Budget du ministère de la culture (1999)

http://www.culture.fr/culture/dep/mini_chiffres/fr/depens.htm consulté le 20/11/02

Conseil supérieur des bibliothèques : CSB. <http://www.enssib.fr/autres-sites/csb> consulté le 28/02/01

Communiqué de presse : Jean-Jacques Aillagon, ministre de la culture et de la communication annonce un plan d'aide aux bibliothèques publiques.

<http://www.centrenationaldulivre.fr/actualites/> consulté le 18/09/03

Documentation : Le rapport d'activité. <http://www.centrenationaldulivre.fr/doc/synth.htm> consulté le 20/11/02

Droit de la culture Direction du livre et de la lecture

<http://www.droitdepret.culture.gouv.fr> consulté le 29/09/03

Entre le Centre Pompidou et IBM, un partenariat très Net.

<http://www-5.ibm.com/services/fr/pdf/CentrePompidou.pdf> consulté le 20/06/02

Financement : Sommaire.

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/financement/mecenat.htm> consulté le 20/11/02

Le CNL et ses missions. <http://www.centrenationaldulivre.fr//missions/corp6.htm> consulté le 20/11/02

Le droit de prêt en bibliothèque.

<http://www.culture.fr/culture/actualites/communiq/tasca-2001/dossier-prêt.htm> consulté le 17/06/02

Le droit de prêt : la mise en œuvre du droit de prêt

<http://www.culture.gouv.fr/culture/dll/droit-prêt/financement.htm> consulté le 29/10/03

Le droit de prêt : les points clés.

<http://www.culture.gouv.fr/culture/dll/droit-prêt/pointcles.html> consulté le 29/10/03

Le droit de prêt : ressources documentaires.

http://www.culture.gouv.fr/culture/dll/droit-prêt/texte_loi.htm consulté le 29/10/03

Les aides du CNL. <http://www.centrenationaldulivre.fr/aides/aide13.htm> consulté le 20/11/02

Les dépenses culturelles des collectivités territoriales en 1996, n° hors série, octobre 2000. <http://www.culture.gouv.fr/dep> consulté le 16/03/01

Les services de l'administration centrale. Direction du livre et de la lecture.

<http://www.culture.fr/culture/dll/dll98.htm> consulté le 20/11/02

Liaison. Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral.

<http://collection.nlc-bnc.ca/100/201/301/liaison-f/liaison-fh/1996-98/9804-6f.htm> consulté le 15/06/02

Plan d'aide aux bibliothèques dans le cadre du plafonnement des rabais.

http://www.centrenationaldulivre.fr/actualites/communique_plan_aide_bibliotheque.htm consulté le 18/09/03

Rôles et Missions des D.R.A.C. <http://www.culture.gouv.fr/culture/regions/role.htm> consulté le 20/11/02

TASCA Catherine .- Droit de prêt.

<http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/conferen/tasca-droitdepret.htm> consulté le 02/03/01

The University of Arizona Library. Current Situation Analysis 1998/1999.

<http://dizzy.library.arizona.edu/library/teams/slrp/csa/98-99/libwrd98.htm> consulté le 10/06/02

Un nouvel élan pour le mécénat culturel

<http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/politique/mecenat/mecenat.htm> consulté le 20/11/03

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire et lettres d'accompagnement

[annexe1.pdf](#)

Annexe 2 : Guide d'entretien et lettres d'accompagnement

[annexe2.pdf](#)

Annexe 3 : Dépouillement du questionnaire

[annexe3.pdf](#)

Annexe 4 : Evolution budgétaire de l'ensemble des bibliothèques municipales des villes moyennes de 1990 à 2000

Evolution budgétaire de l'ensemble des bibliothèques municipales des villes moyennes de 1990 à 2000

Villes	Dép	Pop	1990			1991			1992		
Bourg en Bresse	1	42955				6 123 696	-0,032	0,968	5 930 577	0,078	1
Oyonnax	1	23992				1 610 727	0,050	1,050	1 691 618	0,057	1
Laon	2	28670				1 629 061	0,222	1,222	1 990 606	0,179	1
Soissons	2	32144	2 001 489	-0,027	0,973	1 946 659	0,080	1,080	2 102 839	-0,075	0
St Quentin	2	62085				3 793 400	0,023	1,023	3 879 631	0,288	1
Montluçon	3	46660	3 855 623	-0,012	0,988	3 810 670	0,064	1,064	4 055 983	0,015	1
Moulins	3	23353							2 236 754	0,031	1
Vichy	3	28048	4 497 567	-0,105	0,895	4 026 096	-0,060	0,940	3 782 676	0,110	1
Gap	5	35647	1 996 600	-0,262	0,738	1 473 723	0,338	1,338	1 972 316	0,161	1
Antibes	6	70688	3 405 079	0,061	1,061	3 612 108	0,097	1,097	3 963 137	0,148	1
Cagnes sur mer	6	41303	2 250 674	-0,087	0,913	2 055 982	0,024	1,024	2 104 798	-0,135	0
Cannes	6	69363	6 245 132						5 987 452	0,242	1
Cannet (Le)	6	42005	3 048 243						2 618 959	0,044	1
Grasse	6	42077							2 586 399	0,105	1
Menton	6	29474	996 300	0,030	1,030	1 025 884	0,172	1,172	1 201 864	0,072	1
Vallauris	6	24406				836 099	0,021	1,021	853 958	-0,011	0
Charleville Mézières	8	59439	5 738 501						5 885 100	-0,023	0
Sedan	8	22407	2 503 325	0,074	1,074	2 688 590	-0,029	0,971	2 609 777	0,061	1
Troyes	10	60755							5 131 765	0,158	1
Carcassonne	11	44991	2 785 597	0,041	1,041	2 899 173	-0,021	0,979	2 837 363	0,103	1
Narbonne	11	47086	2 193 435	0,131	1,131	2 481 339	0,167	1,167	2 896 472	-0,041	0
Millau	12	22458				1 287 583	0,141	1,141	1 469 747	0,059	1
Rodez	12	26794	2 111 207	0,058	1,058	2 234 364	0,159	1,159	2 588 888	0,191	1
Arles	13	52593	7 879 815	-0,039	0,961	7 575 792	-0,062	0,938	7 108 072	0,236	1
Aubagne	13	41187	3 621 022	-0,206	0,794	2 875 555	0,255	1,255	3 609 698	-0,077	0
Ciotat (La)	13	30748				2 062 702	-0,227	0,773	1 594 933		
Marignane	13	32542	3 209 057	-0,892	0,108	346 330	8,895	9,895	3 427 000	-0,103	0
Martigues	13	42922				4 820 651	0,238	1,238	5 965 683	0,004	1
Miramas	13	70874	13 975 059	-0,095	0,905	12 654 000	-0,999	0,001	13 892	1 191,485	1 1
Salon de Provence	13	35041	2 566 921	-0,041	0,959	2 462 040	0,056	1,056	2 599 459	0,057	1
Vitrolles	13	35617	3 366 999	-0,152	0,848	2 853 687	0,211	1,211	3 454 936	0,032	1
Herouville St Clair	14	25061	4 069 737						3 630 151	-0,223	0
Lisieux	14	24506	1 761 172	-0,203	0,797	1 402 824	-0,668	0,332	466 156	2,946	3
Aurillac	15	32654	3 388 495	-0,014	0,986	3 341 803	0,044	1,044	3 488 014	0,025	1
Angoulême	16	46194	3 923 157	-0,029	0,971	3 808 022	-0,028	0,972	3 702 895	0,135	1
La Rochelle	17	73744							9 660 971	-0,003	0
Rochefort	17	26949	2 059 517	0,061	1,061	2 184 999	0,033	1,033	2 258 052	0,034	1
Saintes	17	27546				2 269 636	0,107	1,107	2 511 707	-0,045	0
Bourges	18	78773							6 156 382	0,202	1

La bibliothèque municipale face aux fluctuations financières

Vierzon	18	32900	3 076 458	-0,227	0,773	2 379 291	-0,053	0,947	2 254 036	-0,820
Brive la Gaillarde	19	52677	5 282 526	-0,129	0,871	4 603 262	0,060	1,060	4 879 096	0,052
Ajaccio	20	59318	1 183 273	0,355	1,355	1 603 509	-0,209	0,791	1 267 638	0,201
Beaune	21	22171							1 826 721	0,000
Bastia	20	38728				245 289	8,758	9,758	2 393 531	-0,046
St Briec	22	47370	3 397 179	0,073	1,073	3 646 243	0,022	1,022	3 728 140	-0,031
Bergerac	24	32848							4 530 685	-0,591
Périgueux	24	32848							4 530 685	0,074
Montélimar	26	31386							2 978 082	0,119
Romans sur Isère	26	33546	4 037 851	0,112	1,112	4 491 723	-0,108	0,892	4 007 429	0,028
Valence	26	65026							8 927 028	0,064
Évreux	27	51452	3 732 571	0,143	1,143	4 264 832	0,218	1,218	5 196 390	0,245
Vernon	27	24943	2 882 592	-0,211	0,789	2 275 294	0,220	1,220	2 775 481	0,086
Chartres	28	41850	4 290 935	0,106	1,106	4 745 236	0,113	1,113	5 280 125	0,099
Dreux	28	35866	1 438 708	0,169	1,169	1 682 322	-0,041	0,959	1 613 916	-0,004
Quimper	29	62541	3 561 242	0,227	1,227	4 368 511	-0,040	0,960	4 193 905	0,339
Ales	30	42296	2 239 472	0,126	1,126	2 522 077	-0,759	0,241	607 588	4,165
Colomiers	31	27253	2 202 368	-0,063	0,937	2 063 011	0,090	1,090	2 249 276	0,099
Auch	32	24728	1 722 646	0,278	1,278	2 201 800	-0,070	0,930	2 048 490	0,082
Bègles	33	22735	1 807 272	-0,081	0,919	1 661 188	-0,021	0,979	1 626 199	0,337
Bouscat (Le)	33	21574							668 118	-0,043
Cenon	33	21726							922 241	0,217
Gradignan	33	22115	1 757 788						936 745	0,051
Libourne	33	21931	1 066 873	0,585	1,585	1 690 980	0,124	1,124	1 901 128	0,155
Lormont	33	21771							1 044 632	0,082
Mérignac	33	58684	2 291 561	0,253	1,253	2 871 164	0,065	1,065	3 056 639	-0,289
Pessac	33	51424	1 292 709	0,166	1,166	1 507 253	0,094	1,094	1 648 905	0,084
St Médard en Jalles	33	22121	570 379	0,063	1,063	606 527	0,210	1,210	734 024	0,005
Talence	33	36172	1 906 364	-0,184	0,816	1 555 269	0,327	1,327	2 064 180	0,093
Testa (La)	33	21244				357 647	0,051	1,051	375 749	-0,012
Villeneuve d'Ornon	33	25957	1 363 511	0,067	1,067	1 455 093	0,082	1,082	1 574 242	0,040
Béziers	34	72362	4 315 331	-0,027	0,973	4 197 337	0,122	1,122	4 711 077	0,024
Sète	34	41916	4 757 636						5 803 881	0,113
Fougères	35	23138	1 542 743	0,096	1,096	1 690 207	0,229	1,229	2 076 679	-0,070
St Malo	35	49274	2 700 498	0,061	1,061	2 864 696	-0,063	0,937	2 685 193	0,243
Châteauroux	36	52949				4 756 370	0,154	1,154	5 489 480	0,216
Joue les tours	37	37114				3 800 411	-0,036	0,964	3 663 932	0,019
Bourgoin Jallieu	38	22749	1 102 728	0,100	1,100	1 213 095	0,154	1,154	1 399 401	0,162
Échirolles	38	34646	3 633 789	-0,170	0,830	3 014 969	0,040	1,040	3 135 412	0,094
Fontaine	38	23089	2 521 518	-0,173	0,827	2 086 009	0,064	1,064	2 220 500	0,164
St Martin d'Hères	38	34501							4 061 922	0,046
Vienne	38	30386	1 631 472	0,207	1,207	1 969 628	0,034	1,034	2 036 010	-0,001
Villefontaine (Isle d'abeau)	38	30419				1 862 753	0,020	1,020	1 899 344	0,206

Dole	39	27860							1 482 665	0,023	1
Lons le saunier	39	20140				971 585	0,053	1,053	1 022 905	0,165	1
Dax	40	20119	1 325 352	-0,147	0,853	1 131 048	0,370	1,370	1 549 202	-0,047	0
Mont de Marsan	40	31864	1 919 826	0,022	1,022	1 961 836	0,100	1,100	2 158 431	0,232	1
Blois	41	51549	5 168 983	-0,237	0,763	3 941 702	0,166	1,166	4 595 360	0,042	1
Firminy	42	23367				1 659 019	0,244	1,244	2 063 621	0,109	1
Roanne	42	42848	4 035 293	-0,118	0,882	3 559 398	-0,774	0,226	803 488	4,684	5
St Chamond	42	39262	1 100 580	0,060	1,060	1 166 522	0,349	1,349	1 573 761	0,002	1
Puy (Le)	43	23434				1 292 474	0,168	1,168	1 510 095		
Orvault	44	23327							815 835	0,184	1
Reze	44	33703	3 083 022	0,339	1,339	4 128 889	-0,105	0,895	3 696 604	0,076	1
St Herblain	44	43439	1 589 724	0,080	1,080	1 717 409	0,399	1,399	2 402 053	1,118	2
St Nazaire	44	66087	5 560 961	0,024	1,024	5 696 926	0,178	1,178	6 708 219	0,047	1
St Sébastien sur Loire	44	22763	974 929	-0,024	0,976	951 510	0,601	1,601	1 523 772	1,071	2
Fleury les aubrais	45	20730				1 981 641	-0,204	0,796	1 578 236	0,062	1
Cahors	46	20787	938 966						1 210 082	0,075	1
Agen	47	32223	2 127 020	-0,198	0,802	1 705 194	0,311	1,311	2 235 844	0,069	1
Villeneuve sur lot	47	23760	954 738	0,117	1,117	1 066 850	0,020	1,020	1 087 943	0,015	1
Cholet	49	56540				3 528 425	0,074	1,074	3 788 200	0,138	1
Saumur	49	31894	1 672 465	0,066	1,066	1 782 636	0,048	1,048	1 868 662	0,135	1
Cherbourg	50	28773				4 119 218	0,121	1,121	4 615 919	0,072	1
St Lo	50	22819	2 440 184	-0,181	0,819	1 999 312	0,298	1,298	2 595 461	-0,233	0
Chalons sur marne	51	51533							6 100 798	0,107	1
Épernay	51	27738	2 202 993	-0,095	0,905	1 993 708	0,111	1,111	2 214 813	0,075	1
Chaumont	52	28900	1 741 553	-0,065	0,935	1 627 762	0,121	1,121	1 824 365		
St Dizier	52	35558							1 943 940	0,070	1
Laval	53	53479	3 946 394	0,020	1,020	4 026 881	-0,035	0,965	3 885 861	0,041	1
Lunéville	54	22393	722 345	0,133	1,133	818 597	0,275	1,275	1 044 117	0,307	1
Vandoeuvre Les Nancy	54	34420	1 623 598	0,029	1,029	1 670 941	0,330	1,330	2 221 916	0,001	1
Verdun	55	23427	2 582 169	-0,157	0,843	2 176 833	0,195	1,195	2 602 298	-0,030	0
Lanester	56	23163	1 199 545	0,126	1,126	1 350 797	0,066	1,066	1 439 421	0,084	1
Lorient	56	61630	7 983 698						6 971 203	0,310	1
Vannes	56	48454	3 559 709	-0,202	0,798	2 840 909	0,280	1,280	3 634 963	0,123	1
Forbach	57	27357	399 093	0,273	1,273	508 197	0,091	1,091	554 554	0,414	1
Montigny les Metz	57	23482				38 100	-0,128	0,872	33 230	-0,013	0
Sarreguemines	57	23684	1 022 469	0,189	1,189	1 215 976	-0,151	0,849	1 032 680	0,265	1
Thionville	57	40835	3 816 679	-0,090	0,910	3 472 572	0,094	1,094	3 797 520	0,050	1
Nevers	58	43889	3 728 204	-0,045	0,955	3 562 141	0,091	1,091	3 886 787	0,042	1
Armentières	59	26240	576 510	0,172	1,172	675 861	0,132	1,132	765 369	0,043	1
cambrai	59	34210							5 666 453	-0,004	0
Coudekerque Branche	59	23820	901 203	0,529	1,529	1 377 944	-0,033	0,967	1 332 790	0,085	1
Douai	59	44195							3 476 762	-0,039	0
Dunkerque	59	71071				6 021 757	0,198	1,198	7 212 641	-0,080	0

La bibliothèque municipale face aux fluctuations financières

Grande Synthé	59	24489	2 972 351	-0,118	0,882	2 623 004	0,047	1,047	2 745 150	0,157
Hazebrouck	59	21115	677 013	-0,096	0,904	611 933	0,059	1,059	647 948	0,021
Lomme	59	26807	57 790	6,044	7,044	407 060	0,164	1,164	474 000	-0,149
Marcq en baroeul	59	36898							842 644	0,157
Maubeuge	59	35225	2 050 718	0,036	1,036	2 124 231	0,073	1,073	2 278 311	-0,007
Mons en Baroeul	59	23626	591 351	0,162	1,162	687 324	-0,018	0,982	675 086	0,095
Roubaix	59	98179							9 398 037	0,076
St Pol sur mer	59	24013				1 441 850	0,020	1,020	1 471 066	0,111
Tourcoing	59	94425	12 008 013	-0,182	0,818	9 822 400	0,102	1,102	10 828 933	0,113
Valenciennes	59	39276							4 277 436	0,133
Villeneuve d'ascq	59	65695				4 440 604	0,041	1,041	4 621 223	
Wattrelos	59	43784	3 336 254	0,048	1,048	3 495 939	0,115	1,115	3 896 731	-0,052
Beauvais	60	56278	4 827 847	0,135	1,135	5 480 450	0,138	1,138	6 238 023	0,139
Compiègne	60	44703							995 115	2,144
Nogent sur Oise	60	20053	154 387	1,169	2,169	334 934	-0,076	0,924	309 617	0,727
Alençon	61	31139	2 816 703	-0,045	0,955	2 691 064	-0,065	0,935	2 516 447	0,122
Arras	62	42715	5 041 002	-0,260	0,740	3 731 783	0,245	1,245	4 644 984	0,208
Béthune	62	25261				1 899 761	0,183	1,183	2 247 598	0,235
Boulogne sur mer	62	44244							2 828 624	0,025
Bruay la Buisnière	62	25451				1 247 467	0,187	1,187	1 480 388	-0,012
Calais	62	75836	5 614 493	-0,049	0,951	5 338 186	0,201	1,201	6 413 656	0,039
Lens	62	35278	3 283 509	-0,215	0,785	2 577 077	-0,047	0,953	2 455 881	0,238
Liévin	62	34012	246 412	0,223	1,223	301 482	0,618	1,618	487 687	0,067
Anglet	64	33956	2 720 470						2 347 315	0,203
Bayonne	64	41846	5 465 398	-0,022	0,978	5 342 714	0,068	1,068	5 705 467	0,078
Biarritz	64	28887	85 612	0,024	1,024	87 645	0,828	1,828	160 223	0,206
Pau	64	83928							8 805 322	0,067
Tarbes	65	50228	4 020 335	-0,045	0,955	3 841 288	0,135	1,135	4 359 224	0,030
Haguenau	67	30384	1 774 178	-0,203	0,797	1 413 565	0,021	1,021	1 443 801	0,298
Illkirch Graffenstaden	67	23738	743 030	0,120	1,120	832 349	0,005	1,005	836 106	-0,007
Colmar	68	64889							11 085 405	-0,094
Bron	69	40514	2 919 917	-0,056	0,944	2 755 292	0,052	1,052	2 897 992	0,168
Decines Charpieu	69	24608	1 322 955	-0,110	0,890	1 177 801	0,079	1,079	1 270 274	0,120
Meyzieu	69	28212				1 889 858	-0,043	0,957	1 809 075	-0,019
Oullins	69	26400	1 780 531	0,082	1,082	1 926 516	0,154	1,154	2 223 489	0,140
Rillieux la pape	69	31149				2 344 998	0,171	1,171	2 745 741	0,086
St priest	69	42131	4 250 517	-0,097	0,903	3 839 175	-0,035	0,965	3 705 202	0,120
Ste Foy les Lyon	69	21550	2 168 047	-0,110	0,890	1 929 816	0,104	1,104	2 129 570	
Vaux en vélin	69	44535	5 437 179	-0,047	0,953	5 182 832	0,187	1,187	6 152 090	0,022
Vénissieux	69	60744	4 631 056	0,010	1,010	4 677 298	0,112	1,112	5 201 080	0,154

Villefranche sur Saône	69	29889				3 236 508	0,102	1,102	3 565 146	-0,006	0
Chalon sur Saône	71	56259							4 512 129	-0,027	0
Creusot (le)	71	292303	1 805 601						1 971 400	0,072	1
Macon	71	38508	4 265 260	0,027	1,027	4 379 099	0,071	1,071	4 691 130	0,052	1
Montceau les mines	71	23308	1 560 868	-0,225	0,775	1 209 881	0,199	1,199	1 450 400	-0,025	0
Aix les bains	73	24826							2 104 657	0,028	1
Chambéry	73	55603							10 307 319	0,221	1
Annecy	74	51143							11 465 317	0,027	1
Annemasse	74	27927	1 183 633						1 406 750	0,198	1
Thonon les bains	74	30667	2 305 470						2 243 162	0,113	1
Dieppe	76	36600							5 687 523	-0,051	0
Fécamp	76	21143	809 717						1 038 370	0,413	1
Grand quevilly (le)	76	27909	2 236 388						2 455 900	0,103	1
Petit quevilly (le)	76	22718	308 908						575 007	5,024	6
Sotteville les Rouen	76	29957	954 290						798 083	0,182	1
St Etienne du Rouvray	76	31012							2 128 042	0,092	1
Chelles	77	45495	2 445 550						2 748 364	-0,145	0
Combs la ville	77	20001	1 485 352						1 898 113	0,125	1
Dammarie les lys	77	21228	1 082 238						1 192 607	0,002	1
Marne la vallée	77	78959							6 763 032	0,071	1
Mee sur seine (le)	77	20971							1 172 568	0,350	1
Melun	77	36489							2 584 165	0,175	1
Pontault combault	77	26834							3 031 765	-0,019	0
Celle st Cloud (la)	78	22884							318 500	-0,058	0
Chatou	78	28077							161 378	1,586	2
Chesnay (le)	78	29611							832 519	-0,018	0
Conflans Ste Honorine	78	31857	1 971 912						2 515 518	0,096	1
Houilles	78	30027							1 571 638	0,077	1
Maisons Laffitte	78	22553	1 527 818						1 332 284	0,117	1
Mantes la jolie	78	45254	3 174 316						2 576 535	0,059	1
Mureaux (les)	78	33365	4 621 045						3 733 564	0,351	1
plaisir	78	25949							258 979	1,934	2
Poissy	78	36864	3 233 871						2 596 332	0,082	1
Rambouillet	78	25293	1 416 390						1 665 899	0,116	1
Sartrouville	78	50440	3 864 871						3 727 651	-0,023	0
St germain en Laye	78	41710	2 449 530						2 469 279	0,161	1
trappes	78	30938							2 689 420	0,057	1
Velizy villacoublay	78	22034	1 773 412						1 969 520	-0,056	0
Versailles	78	91029							10 561 579	0,000	1
Niort	79	58660	9 007 762						6 418 153	0,065	1
Abbeville	80	24588	1 561 771						1 525 358	0,227	1
Albi	81	48707							3 940 579	-0,006	0

La bibliothèque municipale face aux fluctuations financières

Castres	81	46292	3 955 986						3 390 506	-0,004
Montauban	82	53278	2 724 976						3 303 992	0,069
Draguignan	83	32851	1 170 642						1 667 163	0,136
Fréjus	83	42613	1 499 590						2 425 327	-0,255
Garde (la)	83	22662	1 855 552						2 286 652	0,085
Hyères	83	50122	2 227 188						2 369 770	0,092
Seyne sur mer (la)	83	60567	3 011 807						3 447 791	0,157
St Raphaël	83	26799	1 456 407						1 430 645	0,098
Valette du var	83	20863	591 000							
Avignon	84	89440							9 613 090	0,044
Carpentras	84	25477							3 039 166	0,005
Cavaillon	84	23470	267 839						260 090	2,581
Orange	84	28136							1 727 822	0,044
Roche sur yon (la)	85	48518	4 929 800						4 920 784	0,535
Châtellerault	86	35691	2 621 049						2 871 154	0,092
Poitiers	86	82507							9 029 160	0,252
Épinal	88	39480							2 791 311	-0,153
St die	88	23670							3 798 378	-0,030
Auxerre	89	40597	3 677 146						3 797 549	0,012
Sens	89	27755	2 694 360						2 535 116	0,031
Belfort	90	51913							4 680 785	0,157
athis Mons	91	29695	1 660 301						2 157 119	0,228
bretigny sur orge	91	20069	1 883 545						1 700 122	0,163
Brunoy	91	24594	1 058 126						1 102 518	0,193
Corbeil essonnes	91	40768	6 875 049						6 951 308	0,229
Draveil	91	28034							14 097 609	-0,835
Etampes	91	21547	1 453 648						1 676 785	0,239
Évry	91	74808							7 596 000	0,005
Grigny	91	24969	1 964 998						1 656 313	0,119
Massy	91	38972							8 644 366	-0,018
Montgeron	91	21818	1 376 162						1 344 096	-0,077
Palaiseau	91	29398	3 190 315						4 122 510	-0,129
ris orangis	91	24788	2 268 085						2 260 000	0,072
Savigny sur orge	91	33651	3 348 799						2 335 409	0,289
st Michel sur orge	91	20845							1 845 175	0,023
Ste genevieve des bois	91	31372	2 618 018						3 114 354	0,006
ulis (les)	91	27207	2 909 356						3 007 078	0,355
vigneux sur seine	91	25265	1 168 957						1 264 912	0,011
viry chatillon	91	30738	1 808 209						1 629 081	0,341
Yerres	91	27268							1 664 971	0,057
Antony	92	57916							6 193 706	-0,035
asnieres	92	72250	4 282 280						5 140 241	0,046

Bagneux	92	36453	3 489 958						4 359 297	-0,144	0
bois colombes	92	24500							1 399 186	0,048	1
chatenay malabry	92	29359	2 064 421						1 885 617	0,094	1
chatillon	92	26508							3 203 731	-0,043	0
Clamart	92	47755							6 607 309	0,043	1
colombes	92	79058	5 990 318						5 551 714	-0,032	0
Fontenay aux roses	92	23534	1 592 403						1 773 031	0,065	1
garenne colombes (La)	92	21831							836 189	-0,056	0
Gennevilliers	92	45052	4 894 610						5 048 904	0,161	1
Issy les moulineaux	92	46734	3 544 040						4 430 860	0,980	1
Levallois Perret	92	47788							7 396 083	-0,072	0
Malakoff	92	31135	2 760 643						3 046 753	0,027	1
Meudon	92	46173	3 437 238						3 728 606	0,135	1
Montrouge	92	38333							3 086 300	0,107	1
Nanterre	92	86627							7 692 648	0,156	1
Neuilly sur seine	92	62033	4 637 724						4 383 395	0,076	1
plessis Robinson (le)	92	21349	2 581 212						2 468 907	0,068	1
Puteaux	92	42917							3 242 891	-0,143	0
rueil Malmaison	92	67323							3 829 052	0,090	1
sèvres	92	22057	3 291 173						3 217 332	-0,114	0
st Cloud	92	28673							2 714 920	-0,025	0
Suresnes	92	36950	4 724 782						5 683 168	0,030	1
Vanves	92	26160							1 604 167	0,209	1
Villeneuve la garenne	92	23872	1 583 519						1 671 291	0,122	1
Aubervilliers	93	67836							9 123 303	0,008	1
Aulnay sous bois	93	82537	7 588 104						10 119 843	-0,142	0
Bagnolet	93	32739	4 794 031						5 812 239	0,217	1
blanc Mesnil (le)	93	47093							4 379 287	0,475	1
Bobigny	93	44881							5 558 963	0,036	1
Bondy	93	46880	2 870 269						2 965 580	0,209	1
Clichy sous bois	93	28280							1 225 615	-0,055	0
courneuve (la)	93	34351							4 738 914	0,164	1
Drancy	93	60928							3 909 388	0,101	1
epinay sur seine	93	48851	2 455 483						2 923 591	0,150	1
Gagny	93	36151							2 051 821	0,147	1
lilas (les)	93	20532	1 189 949						1 173 004	0,230	1
livry gargan	93	35471	2 017 608						1 761 956	-0,012	0
Montfermeil	93	25695							796 495	0,110	1
Montreuil	93	95038	8 635 299						8 796 036	0,136	1
Neuilly sur marne	93	31603	1 644 323						1 454 865	0,057	1

La bibliothèque municipale face aux fluctuations financières

noisy le grand	93	54112	2 479 871						2 910 193	0,206
noisy le sec	93	36402							1 467 420	0,376
pantin	93	47444	4 354 802						4 376 109	0,006
pierrefitte sur seine	93	23882	1 837 342						2 014 680	0,068
Romainville	93	23615	2 459 126						3 288 957	0,048
Rosny sous bois	93	37779							2 971 920	0,085
Sevran	93	48564	4 781 727						5 851 984	0,022
st denis	93	90806							6 084 817	0,047
st Ouen	93	42611	3 492 069						3 614 069	0,090
Stains	93	35068	2 504 391						2 968 000	0,469
Tremblay en France	93	31432	3 784 486						3 350 968	0,112
Villepinte	93	30412	1 303 220						1 980 984	0,134
Alfortville	94	36240	3 054 425						3 738 676	-0,087
Arcueil	94	20420							1 552 648	0,317
Cachan	94	25370	4 595 588						4 571 112	0,082
charenton le pont	94	21991							2 922 473	0,080
creteil	94	82390	8 330 197						9 699 286	0,083
Fontenay sous bois	94	52105							6 283 995	0,166
Fresnes	94	27032	3 819 738						3 103 373	0,018
hay les roses (I)	94	29841	3 932 730						3 647 933	0,103
Ivry sur seine	94	54106	4 493 978						4 628 242	0,169
maisons alfort	94	54065							4 964 650	0,008
nogent sur marne	94	25386	1 943 602						1 792 347	-0,019
Orly	94	21824							3 593 433	-0,056
Perreux sur marne	94	28540	2 743 614						2 839 572	0,031
st Maur des fosses	94	77492	5 263 092						5 851 986	-0,047
sucy en brie	94	25924	1 280 215						2 056 426	0,093
Thiais	94	27933	2 671 398						3 325 436	-0,030
Villejuif	94	48671							3 420 886	-0,002
Villeneuve le roi	94	20378	2 103 305						1 830 239	0,120
villeuneuve st Georges	94	27476							1 727 362	-0,103
villiers sur marne	94	22815							1 519 766	0,619
Vincennes	94	42651	4 679 792						4 149 950	0,195
vitry sur seine	94	82820	4 992 757						5 605 301	-0,018
Argenteuil	95	94162	6 986 846						7 084 387	0,051
Bezons	95	25792	2 063 881						2 084 419	0,352
Cergy	95	48524	2 503 549						2 984 856	0,237
Eaubonne	95	22208							1 627 885	0,399
Ermont	95	28073	1 620 132						2 076 346	0,009
Franconville la garenne	95	33874							1 968 824	-0,076
garges les Gonesse	95	42236	174 084						1 498 766	0,178
Gonesse	95	23346	1 118 635						1 355 110	0,020
Goussainville	95	24971							1 043 166	0,097

Herblay	95	22435	363 006						362 556	0,081	1
montmorency	95	21003	882 822						967 410	0,080	1
Pontoise	95	28463	3 771 393						3 880 781	-0,041	0
Sannois	95	25658							2 596 388	0,028	1
sarcelles	95	57121	2 371 736						1 969 141	0,004	1
Taverny	95	25191							2 343 946	0,819	1
villiers le bel	95	26223	1 460 354						2 062 747	-0,180	0
Lamentin (le)	971	30596	3 075 358						4 244 316		
pointe a pitre	971	26083	1 981 356						2 724 174	0,067	1
st martin	971	28524							2 839 838	-0,082	0
port (le)	974	34806							2 279 640	0,532	1
st benoit	974	26457							3 529 224	-0,163	0
st joseph	974	25852	822 453								
st louis	974	37798	1 100 992						1 485 198	-0,183	0
st Paul	974	71952	3 368 824						3 150 397	0,268	1
st pierre	974	59645	4 395 000						5 846 555	0,083	1

La bibliothèque municipale face aux fluctuations financières

Villes	DEPT	C90-91	C91-92	C92-93	C93-94	C94-95	C95-96	C96-97	C97-98	C98-99	C99-00	S
Bourg en Bresse	1		0,968	1,078	1,089	1,038			1,105	1,048	1,023	1
Oyonnax	1		1,050	1,057			1,004	1,136	1,106	1,019	1,040	1
Soissons	2	0,973	1,080	0,925			1,106	1,061	1,010	1,198	1,009	1
St Quentin	2		1,023	1,288	0,962	1,144	1,097	0,915	1,194	0,906	1,082	1
Laon	2		1,222	1,179	1,049	1,438	0,715	1,448	1,024	1,262	0,883	1
Vichy	3	0,895	0,940	1,110	0,947	1,062	1,119	1,067	1,114	1,001	1,089	1
Montluçon	3	0,988	1,064	1,015	1,031	1,048	1,067	1,032	1,148	1,089	1,068	1
Moulins	3			1,031	1,002	1,059	1,019	1,097	1,270	1,022	1,042	1
Gap	5	0,738	1,338	1,161	0,998	1,078	0,993	1,013	1,124	1,083	1,147	1
Cagnes sur mer	6	0,913	1,024	0,865	1,138	1,026	0,947	0,894	1,012	1,008	1,118	0
Vallauris	6		1,021	0,989	1,025	1,022	0,989	1,036	0,997	1,029	0,880	0
Cannet (Le)	6			1,044	1,029	1,123	1,052	1,025	0,980	1,065	0,933	1
Antibes	6	1,061	1,097	1,148	1,055	1,173	1,050	1,027	1,028	1,034	0,978	1
Cannes	6			1,242	0,854	1,039	1,170	1,078	1,062			1
Menton	6	1,030	1,172	1,072	1,046	1,187	1,055	1,046	1,095	0,993	1,112	1
Grasse	6			1,105	1,097	1,080	1,426	0,860	1,185	1,078	1,026	1
Charleville Mézières	8			0,977	1,079	0,997	1,069	0,956	1,225	0,909	1,036	1
Sedan	8	1,074	0,971	1,061	0,999	1,141	1,049	1,009	1,038	1,079	0,962	1
Troyes	10			1,158	1,081	1,015	1,170	0,963	1,261	0,997	1,120	1
Carcassonne	11	1,041	0,979	1,103	1,125	1,016	1,095	0,996	1,072	1,017	1,086	1
Narbonne	11	1,131	1,167	0,959	0,993	1,022	1,052	1,056	0,984	1,010	1,355	1
Millau	12		1,141	1,059	0,969	1,025	1,007	1,047	1,016	1,099	1,134	1
Rodez	12	1,058	1,159	1,191	1,147	1,092	0,920	1,005	1,046	0,964	1,119	1
Vitrolles	13	0,848	1,211	1,032	0,985	1,060	1,077	0,850	0,964	0,901		0
Arles	13	0,961	0,938	1,236	1,049	1,102	0,881	1,005	1,054	1,125	0,991	1
Marignane	13	0,108	9,895	0,897	1,080	1,202	1,042	1,083	1,001	0,995	0,990	1
Salon de Provence	13	0,959	1,056	1,057	1,045	1,056	0,975	1,012	0,974	1,179	1,063	1
Ciotat (La)	13		0,773			1,078	1,069	1,166	1,154	1,048	1,109	1
Martigues	13		1,238	1,004	1,005	1,095	0,996	0,983	1,187	1,073	0,956	1
Miramas	13	0,905	0,001	1192,485	5,092	1,078	1,046	1,028	1,004	1,058	1,115	1
Aubagne	13	0,794	1,255	0,923	1,325	1,224	1,153	1,130	0,907	1,021	1,038	1
Herouville St Clair	14			0,777	1,533	0,790	1,007	1,030	1,033	1,020	1,047	1
Lisieux	14	0,797	0,332	3,946	0,998	1,088	1,054	0,995	1,017	1,152	1,142	1
Aurillac	15	0,986	1,044	1,025	1,070	1,058	0,999	1,030	1,091	1,070	1,041	1
Angoulême	16	0,971	0,972	1,135	1,046	1,028	1,136	1,105	1,118	1,054	0,950	1
Rochefort	17	1,061	1,033	1,034	1,051	1,090	1,033	1,019	0,999	1,070	1,107	1
La Rochelle	17			0,997	0,967	1,055	1,148	1,131				1
Saintes	17		1,107	0,955	1,064	1,196	1,056	1,019	1,055	1,095		1
Vierzon	18	0,773	0,947	0,180	5,541	1,051	1,001	1,019	1,012	0,998	1,326	1
Bourges	18			1,202	1,529	0,956	1,042	1,044	1,043	1,070	1,074	1
Brive la Gaillarde	19	0,871	1,060	1,052	1,173	1,018	1,038	1,066	1,112	0,967	1,060	1

Ajaccio	20	1,355	0,791	1,201	0,980	0,924	0,927	0,979	1,158	1,016	0,855	1,000
Bastia	20		9,758	0,954	1,016	1,083	1,063	1,100	0,914	1,193	1,203	1,300
Beaune	21			1,000	1,257	1,059	0,879	1,071	1,044	1,021	1,151	1,000
St Briec	22	1,073	1,022	0,969	1,088	1,118	1,166	1,026	1,092	1,069	0,996	1,000
Bergerac	24			0,409	1,070	1,144	0,974	1,015	1,071	1,095	0,971	0,900
Périgueux	24			1,074	1,161	1,021	1,068	1,043	1,125	1,038	1,045	1,000
Valence	26			1,064	1,006	1,029	0,924	1,057	1,059	1,076	0,957	1,000
Montélimar	26			1,119	1,082	0,966	1,016	0,985	1,022	1,167	1,047	1,000
Romans sur Isère	26	1,112	0,892	1,028	1,116	1,116	1,104	1,035	1,038	1,056	1,095	1,000
Vernon	27	0,789	1,220	1,086	1,076	0,965	0,967	1,066	1,043	1,014	1,071	1,000
Évreux	27	1,143	1,218	1,245	1,411	1,153	1,135	1,016	0,176	6,746	1,072	1,100
Dreux	28	1,169	0,959	0,996	1,027	1,134	1,029	1,125	1,094	0,955	0,978	1,000
Chartres	28	1,106	1,113	1,099	1,042	1,052	1,116	1,075	1,041	0,984	1,067	1,000
Quimper	29	1,227	0,960	1,339	1,029	1,134	1,074	1,041	1,163	1,198	0,900	1,000
Ales	30	1,126	0,241	5,165	1,000	1,092	0,895	0,938	1,091	1,335	1,276	1,000
Colomiers	31	0,937	1,090	1,099	1,086	1,051	1,082	1,103	1,090	1,009	1,106	1,000
Auch	32	1,278	0,930	1,082	1,083	1,023	1,251	1,015	1,133	1,013	1,067	1,000
Boussac (Le)	33			0,957	1,088	0,992	1,080	0,982	1,028	1,007	1,039	1,000
Gradignan	33			1,051	1,069	1,045	1,002	0,975	1,118	1,006	0,953	1,000
Bègles	33	0,919	0,979	1,337	1,048	1,070	0,936	0,998	1,051	1,125	1,017	1,000
Lormont	33			1,082	1,051	0,984	1,099	0,884	1,193	1,007	1,086	1,000
Cenon	33			1,217	0,915	1,129	0,868	1,059	1,230	0,940	1,092	1,000
Villenave d'ornon	33	1,067	1,082	1,040	0,943	1,131	1,074	1,175	1,036	1,099	0,927	1,000
Testa (La)	33		1,051	0,988	1,145	0,787	1,103	1,088	1,428	1,069	1,123	1,000
Mérignac	33	1,253	1,065	0,711	1,673	0,983	1,091	1,201	0,997	0,845	1,448	1,000
Libourne	33	1,585	1,124	1,155	1,025	1,014	0,958	1,042	0,943	1,044	1,349	1,100
Talence	33	0,816	1,327	1,093	1,019	1,277	1,397	1,190	1,092	1,061	1,042	1,100
St Médard en Jalles	33	1,063	1,210	1,005	1,088	1,185	1,159	1,045	1,075	1,056	1,594	1,100
Pessac	33	1,166	1,094	1,084	1,147	1,062	1,002	1,200	1,136	1,104	1,850	1,100
Béziers	34	0,973	1,122	1,024	1,036	1,228	1,113	1,025	1,231	0,908		1,000
Sète	34			1,113	1,236	1,065	0,977	1,063	1,055	1,092	1,366	1,100
Fougères	35	1,096	1,229	0,930	0,978	1,077	0,995	0,917	1,044	1,110	1,118	1,000
St Malo	35	1,061	0,937	1,243	0,867	1,061	1,055	1,126	1,123	1,060	1,055	1,000
Châteauroux	36		1,154	1,216	1,071	1,089	1,044	1,014	1,129	1,017	1,141	1,000
Joue les tours	37		0,964	1,019	0,959	1,147	1,041	1,057	1,259	0,842	1,112	1,000
Échirolles	38	0,830	1,040	1,094	1,027	0,903	1,050	1,063	1,218	0,884	1,035	1,000
Fontaine	38	0,827	1,064	1,164	0,971	1,031	1,009	1,020	1,050	1,049	1,091	1,000
St Martin d'Hères	38			1,046	1,064	1,105	1,037	0,891	1,151	1,008	1,059	1,000
Bourgoin Jallieu	38	1,100	1,154	1,162	0,987	1,049	1,001	1,062	1,081	0,921	1,209	1,000
Villefontaine (Isle d'abeau)	38		1,020	1,206	1,125	1,098	1,064	1,067	1,066	0,888	1,251	1,000
Vienne	38	1,207	1,034	0,999	1,051	1,086	0,974	0,685	1,865	1,184	1,115	1,000
Lons le saunier	39		1,053	1,165	1,039	1,055	0,953	1,190	1,076	0,949		1,000
Dole	39			1,023	1,073	1,064	1,140	1,052	0,991	1,509	2,158	1,200
Dax	40	0,853	1,370	0,953	1,033	1,119	0,997	1,120	1,186	0,684	1,556	1,000

La bibliothèque municipale face aux fluctuations financières

Mont de Marsan	40	1,022	1,100	1,232	1,130	1,031	1,024	1,061	1,137	0,983	0,990	1
Blois	41	0,763	1,166	1,042	1,076	1,060	1,689	1,157	0,907	1,086	1,007	1
Firminy	42		1,244	1,109	1,126	1,046	0,966	0,972	1,046	1,012		1
Roanne	42	0,882	0,226	5,684	1,081	1,014	1,144	1,037	1,186	1,029	1,168	1
St Chamond	42	1,060	1,349	1,002	1,069	1,730	0,994	0,979	1,181	1,012	1,061	1
Puy (Le)	43		1,168			1,036	0,902	1,074	1,048	1,034	1,071	1
St Nazaire	44	1,024	1,178	1,047	0,998	1,027	1,068	1,001	1,076	0,970	0,996	1
Reze	44	1,339	0,895	1,076	1,099	0,989	1,058	0,959	1,090	0,700	1,461	1
Orvault	44			1,184	1,077	0,949	1,029	1,168	1,207	1,082	1,053	1
St Sébastien sur Loire	44	0,976	1,601	2,071	1,140	0,892	0,839	0,964	1,046	1,053	1,019	1
St Herblain	44	1,080	1,399	2,118	1,580	0,844	1,114	1,039	1,095	1,046	1,113	1
Fleury les aubrais	45		0,796	1,062	0,967	1,025	1,067	1,021	1,196	1,593	0,990	1
Cahors	46			1,075	1,103	1,063	0,974	1,304	1,112	1,046	1,097	1
Agen	47	0,802	1,311	1,069	0,821	1,188	1,091	1,024	1,015	1,153		1
Villeneuve sur lot	47	1,117	1,020	1,015	1,246	1,264	0,986	1,062	1,025	1,058	1,031	1
Saumur	49	1,066	1,048	1,135	1,241	1,149	0,847	0,975	1,095	1,040	1,127	1
Cholet	49		1,074	1,138	1,077	1,089	1,096	1,112	1,023	0,996	1,155	1
St Lo	50	0,819	1,298	0,767	1,027	1,038	0,846	1,103	1,072	0,998	1,079	0
Cherbourg	50		1,121	1,072	1,035	1,110	1,099	1,012	1,019	1,003	1,061	1
Chalons sur marne	51			1,107	1,012	1,075	1,018	0,970	1,094			1
Épernay	51	0,905	1,111	1,075	1,183	1,219	0,744	1,523	1,028	1,187	1,151	1
St Dizier	52			1,070	0,991	0,984	1,048	1,056	0,984	1,091	1,130	1
Chaumont	52	0,935	1,121			1,553	0,906	1,041	0,900	1,323	1,130	1
Laval	53	1,020	0,965	1,041	0,932	1,238	1,008	0,942	1,160			1
Vandoeuvre Les Nancy	54	1,029	1,330	1,001	1,084	1,027	1,048	0,941	1,026	1,643	1,497	1
Lunéville	54	1,133	1,275	1,307	1,503	1,416	0,889	1,038	0,993	0,989	1,102	1
Verdun	55	0,843	1,195	0,970	0,964	0,923	0,949	0,991	1,150	0,986	1,013	0
Vannes	56	0,798	1,280	1,123	1,011	1,149	0,994	1,066	1,053	1,078	1,037	1
Lorient	56			1,310	0,991	1,076	1,068	1,074	1,013	1,062	1,080	1
Lanester	56	1,126	1,066	1,084	1,295	1,058	0,991	1,017	1,046	1,085	1,223	1
Montigny les Metz	57		0,872	0,987	0,917	1,098			0,933	1,102	0,722	0
Thionville	57	0,910	1,094	1,050	1,035	1,032	1,033	1,007	1,085	1,000	0,982	1
Sarreguemines	57	1,189	0,849	1,265	0,928	1,373	0,895	0,685	0,311	4,516	1,190	1
Forbach	57	1,273	1,091	1,414	1,056	1,608	1,751	1,191	1,042	1,219	1,164	1
Nevers	58	0,955	1,091	1,042	1,057	1,132	0,974	1,053	1,065	1,037	1,043	1
Roubaix	59			1,076	1,003	1,115	0,942	0,966	1,059	1,054	1,064	1
Tourcoing	59	0,818	1,102	1,113	1,038	0,989	1,078	0,952	0,156	7,332	1,162	1
Mons en Baroeul	59	1,162	0,982	1,095	1,068	1,017	1,088	0,993	1,017	1,094	0,938	1
cambrai	59			0,996	1,009	0,930	1,051	0,983	1,185	1,089	1,156	1
Maubeuge	59	1,036	1,073	0,993	1,053	1,198	1,156	1,056	0,955	1,011	1,003	1
St Pol sur mer	59		1,020	1,111	1,093	1,064	1,018	0,889	1,091	1,152		1
Villeneuve d'ascq	59		1,041						1,105	1,052	1,016	1
Douai	59			0,961	1,054	1,134	1,050	1,026	1,318	0,892	1,047	1

Wattrelos	59	1,048	1,115	0,948	1,050	0,983	1,158	0,998	1,182	1,070		1,0
Grande Synthé	59	0,882	1,047	1,157	1,065	1,069	1,051	1,185	1,109	1,085	1,028	1,0
Hazebrouck	59	0,904	1,059	1,021	1,137	1,086	1,040	1,192	1,050	1,209	1,066	1,0
Dunkerque	59		1,198	0,920	1,004	1,193	1,139	1,118	1,024	1,201	0,925	1,0
Armentières	59	1,172	1,132	1,043	1,000	1,168	1,253	1,085	1,150	1,089	1,000	1,1
Marcq en baroeul	59			1,157	0,997	1,298	1,129	1,602	0,750	1,023	1,168	1,1
Valenciennes	59			1,133	1,238	1,076	1,107	1,052	1,227	1,078	1,094	1,1
Coudekerque Branche	59	1,529	0,967	1,085	1,133	1,049	1,228	1,133	1,141	0,789	1,439	1,1
Lomme	59	7,044	1,164	0,851	1,311	1,110	0,875	1,143	1,466	1,172	2,778	1,4
Beauvais	60	1,135	1,138	1,139	0,985	1,255	0,896	0,981	1,189	1,081	1,003	1,0
Compiègne	60			3,144	1,023	1,148	0,902	1,091	1,170	0,906	1,119	1,2
Nogent sur Oise	60	2,169	0,924	1,727	1,368	1,305	1,257	1,229	1,263	1,343		1,3
Alençon	61	0,955	0,935	1,122			0,994	1,029	1,181	1,171	1,045	1,0
Lens	62	0,785	0,953	1,238	1,024	1,009	1,008	1,203	1,074	0,975	0,937	1,0
Arras	62	0,740	1,245	1,208	1,049	1,073	0,977	1,054	1,057	1,111	1,042	1,0
Calais	62	0,951	1,201	1,039	1,048	1,132	1,041	1,039	1,013	0,972	1,110	1,0
Bruay la Buisnière	62		1,187	0,988	1,055	1,150	1,096	1,281	0,956	1,323		1,1
Boulogne sur mer	62			1,025	1,304	1,385	1,024	1,117	1,118	1,002	1,171	1,1
Béthune	62		1,183	1,235	1,112	1,062	0,991	1,173	1,133	0,990	1,410	1,1
Liévin	62	1,223	1,618	1,067	1,317	1,623	1,164	1,194	0,883	1,128		1,2
Bayonne	64	0,978	1,068	1,078	1,031	1,020	1,132	0,986	1,038	1,018	1,049	1,0
Pau	64			1,067	1,131	1,015	1,008	1,184	1,152	1,017	0,985	1,0
Anglet	64			1,203	0,900	1,086	1,168	1,095	1,001	1,080	1,283	1,0
Biarritz	64	1,024	1,828	1,206	1,417	0,893	1,702	1,346	1,041	1,055	1,062	1,2
Tarbes	65	0,955	1,135	1,030	1,070	1,049	1,021	1,078	1,020	0,996	1,026	1,0
Illkirch Graffenstaden	67	1,120	1,005	0,993	1,230	1,237	0,871	0,928	1,161	1,166	0,925	1,0
Haguenau	67	0,797	1,021	1,298	1,107	0,940	1,235	0,964	0,842	1,362	1,993	1,1
Colmar	68			0,906	1,000	1,052	1,058	1,081	1,085	1,087	0,994	1,0
Vaux en vélin	69	0,953	1,187	1,022	1,067	0,969	1,020	0,996	1,063	0,934	1,004	1,0
St priest	69	0,903	0,965	1,120	1,058	1,062	1,009	1,062	1,082	1,083	1,013	1,0
Villefranche sur Saône	69		1,102	0,994	1,002	1,105	1,031	0,986	1,140	0,997	1,092	1,0
Ste Foy les Lyon	69	0,890	1,104			1,109	1,111	1,069	1,023	1,078	1,078	1,0
Oullins	69	1,082	1,154	1,140	0,931	1,010	1,203	0,972	1,058	0,988	1,108	1,0
Bron	69	0,944	1,052	1,168	1,012	1,325	0,974	1,004	1,093	1,042	1,061	1,0
Rillieux la pape	69		1,171	1,086	1,138	1,147	1,026	1,058	1,017	0,958		1,0
Vénissieux	69	1,010	1,112	1,154	1,092	1,085	1,035	1,012	1,171	1,046	1,093	1,0
Meyzieu	69		0,957	0,981	1,042	1,083	1,236	1,083	0,920	1,280	1,227	1,0
Decines Charpieu	69	0,890	1,079	1,120	1,246	1,074	1,419	1,017	1,116	1,084	1,112	1,1
Montceau les mines	71	0,775	1,199	0,975	1,157	0,941	1,149	1,198	1,113	0,957	0,838	1,0
Chalon sur Saône	71			0,973	1,044	1,025	1,101	1,000	1,096	1,072	1,010	1,0
Macon	71	1,027	1,071	1,052	0,917	1,110	1,036	1,076	1,086	1,063	1,022	1,0
Creusot (le)	71			1,072	1,023	1,141	0,984	1,018	1,080	1,029	1,109	1,0
Aix les bains	73			1,028	1,176	0,999	0,833	1,036	1,117	1,000	1,039	1,0

La bibliothèque municipale face aux fluctuations financières

Chambéry	73			1,221	1,072	1,057	1,080	0,964	1,153	0,995	1,087	1
Anncy	74			1,027	0,961	1,133	1,041	0,952	1,004	1,049	1,019	1
Thonon les bains	74			1,113	1,072	1,036	0,990	1,066	1,035	1,100	1,103	1
Annemasse	74			1,198	1,059	1,098	1,018	1,111	1,073	1,022	1,161	1
Dieppe	76			0,949	0,939	1,082	1,048	0,994	0,995	1,045	1,029	1
Grand quevilly (le)	76			1,103	1,106	1,063	0,979	1,035	1,076	1,052		1
St Etienne du Rouvray	76			1,092	1,106	1,114	1,075	1,034	1,091	0,978	1,058	1
Fécamp	76			1,413	0,975	1,155	1,051	1,030	0,926	1,019	1,045	1
Sotteville les Rouen	76			1,182	1,050	1,031	1,182	0,978	1,130	1,486	1,021	1
Petit quevilly (le)	76			6,024	1,094	0,722	0,877	1,116	0,971	0,998	1,020	1
Chelles	77			0,855	1,005	1,044	1,124	1,096	1,161	0,952	1,080	1
Dammarie les lys	77			1,002	1,029	1,143	1,586	1,022	1,011	0,836	0,976	1
Combs la ville	77			1,125	1,026	1,022	1,045	1,159	1,002	1,045	1,082	1
Marne la vallée	77			1,071	0,980	0,925	1,019	1,079	1,135	1,151	1,217	1
Mee sur seine (le)	77			1,350	1,074	0,996	1,002	1,042	1,057	1,022	1,116	1
Pontault combault	77			0,981	1,193	1,054	0,990	1,000	0,996	1,226	1,346	1
Melun	77			1,175	0,968	0,993	1,072	1,397	1,175	1,207	1,253	1
trappes	78			1,057	0,957	1,024						1
St germain en Laye	78			1,161	1,036	1,050	0,970	0,998	0,943	0,912	1,145	1
Chesnay (le)	78			0,982	0,981	0,961	1,152	1,200	0,903	1,071	1,052	1
Conflans Ste Honorine	78			1,096	0,977	1,066	1,011	1,040	1,062	1,007	1,030	1
Poissy	78			1,082	1,049	1,000	1,152	0,931	0,991	1,027	1,072	1
Celle st Cloud (la)	78			0,942	1,046	1,093	0,948	1,192	0,966	1,074	1,067	1
Maisons Laffitte	78			1,117	1,000	1,109	0,942	0,922	1,068	1,118	1,115	1
Velizy villacoublay	78			0,944	1,100	1,076	1,090	1,086	1,151	0,978	1,012	1
Sartrouville	78			0,977	1,103	1,081	1,043	1,005	1,048	1,176	1,009	1
Mureaux (les)	78			1,351	1,051	0,929	1,063	0,962	1,040			1
Houilles	78			1,077	0,968	1,230	1,070	0,946	1,150	1,135	0,940	1
Versailles	78			1,000	1,013	1,205	1,058	1,022	1,192	0,990		1
Rambouillet	78			1,116	1,017	1,061	1,159	1,060	1,031	1,028	1,078	1
Mantes la jolie	78			1,059	1,149	0,939	1,032	1,185	1,171	1,026	1,279	1
Chatou	78			2,586	1,311	1,079	1,271	1,309	0,950	1,106	1,279	1
plaisir	78			2,934	1,252	1,036	1,103	1,207	0,737	2,020		1
Niort	79			1,065	0,997	1,120	1,031	1,029	1,043	1,038		1
Abbeville	80			1,227	1,047	1,106	0,747	1,539	1,439	0,787	0,972	1
Castres	81			0,996	0,973	1,009	0,983	0,996	1,057	1,204	1,072	1
Albi	81			0,994	0,964	1,076	1,067	1,092	1,202	1,076	1,204	1
Montauban	82			1,069	1,092	1,024	1,026	0,947	1,099	0,999	1,137	1
Hyères	83			1,092	1,045	1,025	1,058	1,014	0,991	1,133	1,058	1
Fréjus	83			0,745	1,622	0,982	0,932	1,082	1,248	1,100	1,059	1
Garde (la)	83			1,085	0,871	1,313	0,999	1,070	1,073	1,045	1,200	1
Seyne sur mer (la)	83			1,157	0,986	1,108	1,095	1,113	0,955	1,224		1
Draguignan	83			1,136	0,965	1,093	0,972	1,179	1,148	1,184	1,064	1

Valette du var	83				1,403	1,040	1,264	1,093	0,824	1,121		1,1
St Raphaël	83			1,098	1,026	1,020	1,174	1,289	1,194	1,177	1,353	1,1
Carpentras	84			1,005	1,036	1,060	1,009	0,781	1,290	1,139	1,037	1,0
Orange	84			1,044	1,262	0,919	0,903	1,065	0,851	1,159	1,234	1,0
Avignon	84			1,044	1,020	1,135	1,023	1,005	1,127	1,014	1,049	1,0
Cavaillon	84			3,581	1,762	1,338	0,939	1,658	1,030	1,039	1,040	1,3
Roche sur yon (la)	85			1,535	1,011	0,706	1,016	1,061	1,318	1,040	1,310	1,0
Châtellerault	86			1,092	1,042	1,125	1,054	0,984	0,967	1,005	1,062	1,0
Poitiers	86			1,252	1,160	1,093	1,005	1,325	1,042	1,049	1,111	1,1
Épinal	88			0,847	1,414	1,045	0,881	1,020	1,194	0,981	0,989	1,0
St die	88			0,970	0,999	1,084	1,041	1,035	1,107	0,956	1,258	1,0
Sens	89			1,031	1,048	1,009	1,055	1,040	1,083	1,020	1,043	1,0
Auxerre	89			1,012	1,036	1,052	1,060	1,111	1,090	0,962	1,063	1,0
Belfort	90			1,157	1,090	1,113	0,997	1,032	0,962	1,117	1,078	1,0
Draveil	91			0,165	0,983	0,996	0,829	1,094	0,938	1,031	1,082	0,7
Massy	91			0,982	0,899	1,036	0,934	1,069	1,093	1,027	1,046	1,0
Montgeron	91			0,923	1,001	0,969	1,140	0,914	1,373	0,912	0,989	1,0
st Michel sur orge	91			1,023	0,968	1,092	1,032	0,944	1,015	1,101	1,045	1,0
Yerres	91			1,057	0,875	1,359	1,084	0,950	0,976	0,951	1,042	1,0
Ste genevieve des bois	91			1,006	1,081	1,072	1,054	1,037	0,984	1,039	0,996	1,0
Corbeil essonnes	91			1,229	0,876	1,038	1,028	0,968	1,072	1,001	1,105	1,0
Evry	91			1,005	1,035	0,941	1,157	1,029	1,030	1,046	1,089	1,0
Grigny	91			1,119	1,082	0,956	0,760	1,497	0,945	1,037	1,131	1,0
vigneux sur seine	91			1,011	1,047	1,127	1,149	0,939	1,007	1,096	1,091	1,0
ulis (les)	91			1,355	0,991	1,119	1,001	1,004	1,087	1,155	0,847	1,0
Etampes	91			1,239	1,051	0,988	1,081	0,986	0,927	1,183	1,075	1,0
athis Mons	91			1,228	1,318	0,741	1,246	1,025	0,954	1,030	1,096	1,0
ris orangis	91			1,072	1,040	1,057	1,116	1,111	1,055	1,014	1,062	1,0
Palaiseau	91			0,871	1,158	1,150	1,067	1,070	0,988	1,020	1,288	1,0
Savigny sur orge	91			1,289	1,074	0,996	0,991	1,814	0,577	1,064	1,136	1,0
bretigny sur orge	91			1,163	1,145	0,998	1,067	1,022	1,006	1,082	1,145	1,0
Brunoy	91			1,193	1,197	1,007	1,219	0,974	0,894	0,904	1,333	1,0
viry chatillon	91			1,341	1,067	1,160	1,023	1,021	1,015	1,088	1,242	1,1
Levallois Perret	92			0,928	1,075	0,988	1,015	0,837	1,159	0,814		0,9
plessis Robinson (le)	92			1,068	0,749	1,377	1,109	0,790	1,193	1,057	0,938	1,0
Puteaux	92			0,857	0,982	0,979	1,022	1,116	0,881	1,208	1,184	1,0
Clamart	92			1,043	0,960	1,097	0,997	1,010	0,958	1,037	1,079	1,0
Bagneux	92			0,856	1,093	1,264	0,901	1,024	1,082	0,991		1,0
Malakoff	92			1,027	1,077	0,999	0,978	0,956	1,088	1,038	1,030	1,0
asnieres	92			1,046	1,042	1,011	0,952	1,083	0,900	1,130	1,061	1,0
chatillon	92			0,957	0,922	1,150	0,956	1,126	0,972	1,086	1,074	1,0
garenne colombes (La)	92			0,944	0,969	1,130	1,037	1,208	1,130	0,943	0,898	1,0
st Cloud	92			0,975	0,915	1,092	1,001	1,021	0,971	1,186	1,085	1,0

La bibliothèque municipale face aux fluctuations financières

colombes	92			0,968	1,145	1,040	1,007			0,993		1
Antony	92			0,965	1,131	0,974	1,026	0,960	1,100	1,009	1,117	1
chatenay malabry	92			1,094	1,079	0,921	1,094	1,180	0,883	1,027	1,025	1
sèvres	92			0,886	0,903	1,259	1,009	1,192	1,012	1,086	1,014	1
Montrouge	92			1,107	0,965	1,074	0,973	1,199	1,014	0,986	1,098	1
Villeneuve la garenne	92			1,122	0,904	1,124			1,077			1
Neuilly sur seine	92			1,076	1,103	1,152	0,858	1,070	1,005	1,026	1,221	1
Suresnes	92			1,030	1,037	1,083	0,995	1,037	1,079	0,809	1,553	1
Nanterre	92			1,156	1,170	1,057	1,002	0,940	1,098	1,016	1,078	1
Vanves	92			1,209	1,060	1,048	0,908	1,197	1,024	0,998	1,110	1
Fontenay aux roses	92			1,065	0,945	1,013	1,076	0,573	2,039	1,246	1,077	1
Gennevilliers	92			1,161	1,086	1,160	0,957	1,030	1,051	1,081	1,054	1
bois colombes	92			1,048	1,325	1,150	1,003	1,223	1,016	0,993	0,886	1
Meudon	92			1,135	0,801	1,264	1,074	1,072	1,067	1,092	1,309	1
rueil Malmaison	92			1,090	0,950	1,180	1,201	0,911	1,087	1,258	1,324	1
Issy les moulineaux	92			1,980	1,061	1,019	0,824	1,407	1,085	1,046	1,108	1
Romainville	93			1,048	1,395	0,443	1,180	1,180	0,965	1,060	0,958	0
Bagnolet	93			1,217	1,006	0,779	1,011	1,017	1,017	1,018		1
Villepinte	93			1,134	0,986	0,967	0,896	0,878	1,135	1,216	0,985	1
Sevran	93			1,022	1,007	1,003	0,976	1,109	1,022	1,050	1,028	1
Montreuil	93			1,136	0,934	1,188	0,937	1,013	0,985	0,933	1,138	1
Aubervilliers	93			1,008	1,095	1,154	0,776	0,985	1,055	1,173	1,067	1
Aulnay sous bois	93			0,858	1,081	1,103	1,142	1,004	1,039	1,032		1
courneuve (la)	93			1,164	0,996	1,162	0,914	1,030	1,019	1,018		1
Tremblay en France	93			1,112	1,111	1,108	1,136	1,037	1,011	0,860	1,000	1
Clichy sous bois	93			0,945	0,706	1,618	1,159	0,954	0,915	1,068	1,224	1
livry gargan	93			0,988	0,989	1,091	1,071	0,999	1,063	1,154	1,023	1
Rosny sous bois	93			1,085	1,061	0,979	0,971	1,042	1,025	1,113	1,120	1
pierrefitte sur seine	93			1,068	1,103	1,153	0,892	1,067	0,966	1,114	1,052	1
Bobigny	93			1,036	0,968	1,102	1,066	1,116	1,013	1,050		1
epinay sur seine	93			1,150	0,993	1,149	1,018	1,050	1,064	1,034	0,958	1
Neuilly sur marne	93			1,057	1,000	1,022	0,989	1,146	1,037	1,227	1,023	1
pantin	93			1,006	1,120	1,036	1,104	1,000	1,074	1,141	1,018	1
Gagny	93			1,147	0,915	1,147	1,053	1,114	0,979	1,117	1,047	1
Drancy	93			1,101	1,025	1,062	1,041	1,075	0,976	1,246	1,000	1
Bondy	93			1,209	1,180	0,915	1,165	1,114	0,979	1,048	0,966	1
lilas (les)	93			1,230	1,040	1,121	1,022	0,975	1,067	1,021	1,090	1
st denis	93			1,047	1,004	1,065	1,048	1,073	1,100	1,227	1,026	1
Stains	93			1,469	0,936	1,075	0,943	1,167	1,092	1,035	0,953	1
blanc Mesnil (le)	93			1,475	1,202	0,939	0,963	1,086	1,024	1,039	1,019	1
Montfermeil	93			1,110	1,021	1,130	1,054	0,993	1,111	1,227	1,071	1
noisy le grand	93			1,206	1,174	1,268	1,122	1,017	1,102	1,071	0,968	1
st Ouen	93			1,090	1,060	1,047	1,096	1,309	1,132	0,941	1,268	1
noisy le sec	93			1,376	0,970	1,060	1,426	1,860	0,979	1,009	1,085	1
Villeneuve le roi	94			1,120	1,101	1,078	1,028	0,780	1,489	0,278		0

Thiais	94			0,970	0,928	1,056	0,979	1,066	1,018	0,823	1,060	0,9
Perreux sur marne	94			1,031	0,947	0,960	1,029	1,098	1,041	0,931	1,039	1,0
vitry sur seine	94			0,982	1,051	1,052	0,996	1,004	1,078	1,040		1,0
hay les roses (l)	94			1,103	0,979	1,059	0,974	1,015	1,086	0,999	1,037	1,0
Cachan	94			1,082	0,811	1,178	1,100	1,003	0,985	1,035	1,120	1,0
Villejuif	94			0,998	1,033	1,011	1,061	1,020	1,126	0,999	1,069	1,0
st Maur des fosses	94			0,953	0,940	1,149	1,116	1,031	1,110	0,996		1,0
maisons alfort	94			1,008	1,005	1,067	1,127	1,016	1,037	0,997	1,070	1,0
creteil	94			1,083	1,044	0,970	1,008	1,028	1,145	1,021	1,031	1,0
Alfortville	94			0,913	1,056	1,105	0,993	1,116	1,067	1,051	1,044	1,0
Orly	94			0,944	1,119	1,148	0,962	1,055	1,043	0,987	1,104	1,0
Vincennes	94			1,195	1,189	0,947	0,989	1,112	0,918	1,067	1,003	1,0
charenton le pont	94			1,080	1,012	1,084	1,060	1,028	1,010	1,021	1,112	1,0
nogent sur marne	94			0,981	1,076	1,014	0,707	1,396	1,174	1,153	1,102	1,0
Fontenay sous bois	94			1,166	0,989	1,020	1,127	0,981	1,036	1,070	1,113	1,0
villeuneuve st Georges	94			0,897	1,628	0,973	0,867	1,060	0,833	1,114	1,387	1,0
sucy en brie	94			1,093	1,102	1,045	1,039	1,033	1,011	1,217	1,045	1,0
Fresnes	94			1,018	1,082	1,006	2,255	0,490	1,065	1,111	1,214	1,0
Ivry sur seine	94			1,169	1,040	1,089	1,021	1,104	0,975	0,809	1,555	1,0
Arcueil	94			1,317	1,163	1,169	0,970	0,928	11,154	0,101		1,0
villiers sur marne	94			1,619	1,238	1,033	1,127	1,044	0,880	1,018	1,170	1,1
Franconville la garenne	95			0,924	0,990	1,142	0,971	1,100	1,007	0,973	1,007	1,0
Pontoise	95			0,959	0,980	1,034	1,026	1,110	1,005	1,013		1,0
Gonesse	95			1,020	1,047	1,148	1,003	1,049	1,111	0,800		1,0
Sannois	95			1,028	1,028	1,012	0,773	1,371	1,029	1,044	1,086	1,0
Ermont	95			1,009	1,248	1,109	0,991	1,008	1,037	0,980	0,998	1,0
montmorency	95			1,080	1,061	1,011	1,124	1,043	1,044	0,903	1,159	1,0
Argenteuil	95			1,051	1,030	0,928	1,229	1,073	0,965	1,113	1,044	1,0
villiers le bel	95			0,820	1,095	1,204	0,966	1,040	1,275	1,080	1,032	1,0
garges les Gonesse	95			1,178	1,028	1,072	1,188	0,915	1,035	1,001	1,067	1,0
Bezons	95			1,352	1,055	0,894	1,157	1,117	0,927	0,930	1,173	1,0
sarcelles	95			1,004	1,409	1,044	0,855	1,303	1,009	1,046	1,022	1,0
Eaubonne	95			1,399	1,532	0,637	1,326	1,037	1,005	0,961	1,027	1,0
Taverny	95			1,819	0,773	1,063	1,040	1,073	0,897	1,260	1,002	1,0
Herblay	95			1,081	1,043	1,048	1,007	1,060	1,425	0,985	1,133	1,0
Goussainville	95			1,097	1,016	1,153	1,094	1,059	1,056	1,315	1,205	1,1
Cergy	95			1,237	1,061	1,026	1,118	0,989	1,387	1,220	1,457	1,1
st martin	971			0,918	1,003	0,950	1,047	1,016	1,133	1,042		1,0
pointe a pitre	971			1,067	0,972	1,123	0,903	1,372	1,250	0,927		1,0
Lamentin (le)	971					1,162	1,687			0,909	0,855	1,1
st pierre	974			1,083	1,029	1,100	1,254	0,701	1,080			1,0
st louis	974			0,817	1,243	1,113	1,190	0,934	1,070	1,130	1,005	1,0
st benoit	974			0,837	1,180	1,007	1,143	1,078	1,208	1,286	0,874	1,0

st Paul	974		1,268	0,894	1,070	1,084	1,158	1,060	1,206	0,927	1
port (le)	974		1,532	0,996	0,864	1,208	1,082	1,204	0,932	1,035	1
st joseph	974			1,606	1,063	0,865	1,061	1,192	1,167	1,036	1

Annexe 5 : Evolution budgétaire des bibliothèques concernées par l'enquête par entretien de 1992 à 2000

Bud. Fonc = Budget de fonctionnement Bud. Inv = Budget d'investissement

Villes	Nature bud	1992	TCA	1993	TCA	1994	TCA	1995	TCA	1996	TCA
T10	Bud.Fonc	5131765	15,83%	5944294	8,12%	6426896	1,50%	6523150	17,02%	7633505	-3,7
	Bud.Inv	139518	196,34%	413450	39,77%	577864	-81,07%	109404	110,94%	230777	26,2
B18	Bud.Fonc	6156382	20,22%	7401018	52,89%	11315447	-4,37%	10820686	64,20%	11275366	64,40
	Bud.Inv	12832138	-26,41%	9442961	48,44%	14016843	-73,95%	3651250	-92,63%	269123	-36,
B34	Bud.Fonc	4711077	2,39%	4823678	3,62%	4998464	22,76%	6136006	11,33%	6831035	2,54
	Bud.Inv	0		6300	11613,51%	737951	-97,05%	21769	-14,04%	18713	-17,
R42	Bud.Fonc	803488	468,37%	4566754	8,14%	4938506	1,36%	5005506	14,43%	5727665	3,67
	Bud.Inv	170000	4,71%	178000	-26,97%	130000	55,38%	202000		0	
V59	Bud.Fonc	4277436	13,29%	4845711	23,85%	6001319	7,61%	6458098	10,71%	7149720	5,18
	Bud.Inv	16435558	-35,31%	10632336	68,44%	17909534	-87,98%	2152143	-55,38%	960323	-83,
A61	Bud.Fonc	2516447	12,20%	2823521	6,08%	2995076	1,87%	3051223	-0,64%	3031837	2,93
	Bud.Inv	165278	-69,09%	51091	615,81%	365716	-67,39%	119268	-34,50%	78121	112
V69	Bud.Fonc	6152090	2,19%	6286856	6,67%	6706316	-3,13%	6496095	1,99%	6625572	-0,3
	Bud.Inv	4446720	-94,95%	224459	1808,77%	4284416	101,22%	8621283	-95,08%	424196	-29,
A74	Bud.Fonc	11465317	2,70%	11774661	-3,87%	11318699	13,32%	12826305	54,06%	13347042	-4,8
	Bud.Inv	0		3932033	-74,93%	985574	-7,97%	906977	-73,85%	237171	486
V78	Bud.Fonc	10561579	0,00%	10561578	1,34%	10702728	20,52%	12898722	25,81%	13647698	2,21
	Bud.Inv	138059	233,19%	460000	220,86%	1475964	159,12%	3824542	-27,16%	2785807	-85,
O84	Bud.Fonc	1727822	4,41%	1803965	26,24%	2277390	-8,15%	2091890	-9,66%	1889841	6,51
	Bud.Inv	0		1704600	118,97%	3732613	211,80%	11638452	-0,87%	11537471	-95,
P86	Bud.Fonc	9029160	25,18%	11303062	15,96%	13107276	9,32%	14328884	40,46%	14394280	32,5
	Bud.Inv	0		0		0		41046639	12,48%	46167575	-92,
A92	Bud.Fonc	6193706	-3,51%	5976321	13,13%	6760926	-2,62%	6583994	2,58%	6753911	-4,0
	Bud.Inv	65000	41,54%	92000	1195,65%	1192000		0		85000	
M93	Bud.Fonc	8796036	13,64%	9996105	-6,57%	9339139	18,81%	11095387	-6,27%	10400147	1,26
	Bud.Inv	153000	-29,69%	107574	-13,51%	93042		0		0	
V94	Bud.Fonc	4149950	19,52%	4959931	18,87%	5895932	-5,31%	5582858	-1,08%	5522485	11,2
	Bud.Inv	581478	235,77%	1952456	17,96%	2303031	-43,49%	1301543	-45,67%	707113	36,5
P95	Bud.Fonc	3880781	-4,09%	3722117	-2,01%	3647230	3,38%	3770508	2,60%	3868691	11,0
	Bud.Inv	219291	-3,27%	212114	-80,25%	41900	854,65%	400000		0	