

MISSION DE STAGE : LES COLLECTIONS, LE PROJET DE SERVICE ET LA QUALITE DE L'ACCUEIL

RESEAU DES BIBLIOTHEQUES,
VILLE DE DUNKERQUE

RAPPORT
STAGE DE
PROFESSIONNALISATION

INET

Elèves conservateurs de
bibliothèques
Promotion CABU

Tuteur au sein de la collectivité

Amaël DUMOULIN

Directrice du réseau des bibliothèques de Dunkerque

Rapport rédigé par

Justine DUVAL,

justine.duval@conservateur-inet.org

Date

Novembre 2015-Fevrier 2016

Stage de 12 semaines



DUNKERQUE



Merci à la ville de Dunkerque pour son accueil, et tout particulièrement à la direction de la culture et des relations internationales et à son directeur Bruno Cooren.

Merci à Amaël Dumoulin, directrice du réseau des bibliothèques de Dunkerque, pour son suivi et sa pédagogie. Grâce à elle et à son équipe, j'ai beaucoup appris en peu de temps. Je tiens à remercier Vanessa Jonas, directrice adjointe, Audrey Dufour, responsable des collections courantes, Jean-Luc du Val, responsable de l'action culturelle, éducative et sociale et Johanne Vandromme, responsable fonctionnelle du réseau. Ma présence à leur côté en équipe de direction stratégique ainsi que notre collaboration active sur les différents sujets qui m'ont occupés ont toutes deux été très fructueuses.

Mais c'est en fait l'ensemble de l'équipe du réseau des bibliothèques que je voudrais remercier pour leur accueil et leur coopération.

L'objectif de ce rapport de stage est de rendre lisible à quelqu'un qui serait extérieur à la collectivité les livrables fournis à celle-ci au terme de ma mission.

En première partie, je présente donc succinctement la collectivité dunkerquoise, le réseau des bibliothèques, son fonctionnement ainsi que le projet de future médiathèque centrale. Dans un second temps, je reviens rapidement sur ma mission, le travail effectué dans ce cadre et ce qu'il m'a apporté sur le plan professionnel.

En regard de ce document, je propose les livrables que j'ai produit pour la ville de Dunkerque : mon travail sur le projet de service (pistes de travail et mode d'emploi), une synthèse sur la question de la politique documentaire accompagnée de la nouvelle segmentation proposée pour les collections, le glossaire à destination des décideurs pour leur simplifier la lecture de ces documents somme toute assez techniques, ainsi que les référentiels de compétences bâtis autour de l'accueil et une courte note sur le sujet.

PARTIE 1. PRESENTATION DU CONTEXTE

1. LA COLLECTIVITE

a. Le territoire :

Je m'appuie ici sur des données INSEE de 2012 et des données municipales.

- **Situation géographique :**

Située en bordure de la mer du Nord et tout près de la frontière franco-belge, la ville de Dunkerque compte environ 69 000 habitants (95 000 pour le grand Dunkerque). Elle s'inscrit dans la communauté urbaine de *Dunkerque Grand Littoral* qui est composée d'une vingtaine de communes et de près de 210 000 habitants.

- **Données économiques :**

Le territoire dunkerquois est un littoral préservé sur 15 km mais c'est avant tout un territoire industrialo-portuaire. C'est de fait un port maritime important. On dénombre aussi des industries métallurgiques et sidérurgiques ainsi qu'un gros pôle énergétique (centrale nucléaire, terminal gazier, etc.). La sphère active de l'économie dunkerquoise est composée de 6 285 établissements pour 37 539 emplois salariés. Près de 60% des établissements actifs n'ont par ailleurs pas de salariés, ils sont donc de toute petite taille.

- **Les emplois et le taux de chômage :**

La majorité des CSP à Dunkerque même relèvent des professions intermédiaires (près de 30%) et de la catégorie des employés (près de 30%). On compte encore 24% d'ouvriers sur le territoire de la ville. Par ailleurs, il y a beaucoup de temps partiels dans les emplois féminins (plus de 35%) et le taux de chômage des 15-64 ans est de 19,5%. Il est de 39,3% pour les 15-24 ans, ce qui est élevé et au-dessus de la moyenne nationale qui est de 22,5%. Cela masque des inégalités : à Petite Synthe par exemple, on atteint 45% de chômage chez les 18-24 ans.

- **Une ville marquée d'Est en Ouest :**

De manière générale, la ville est très marquée sociologiquement : des quartiers Est plutôt favorisés (comme Malo-les-Bains), des quartiers Ouest plutôt défavorisés (comme Petite Synthe) et un centre-ville vieillissant et vidé de ses habitants (moins de 5000 habitants dans l'hyper-centre de Dunkerque). De manière générale, le solde migratoire est à la baisse : si on

comptabilise les départs compensés par les arrivées/naissances, on a un total de – 800 habitants par an environ.

- **La jeunesse dunkerquoise :**

Sur la population de la CUD, environ 30 % de la population a moins de 20 ans. Les jeunes adultes (16-29 ans) représentent une part importante également puisqu'ils totalisent 18% de la population. La jeunesse est pour partie peu ou pas diplômée ni insérée (20% des 18-24 ans non scolarisés n'ont pas de diplôme et 16% n'ont que le bac) même si la génération des 15-29 ans actuelle est globalement plus diplômée que celle qui la précède. Le solde migratoire de la jeunesse dunkerquoise est lui aussi négatif. La ville est le siège de l'ULCO (Université littoral côte d'Opale) qui accueille 11 000 étudiants sur l'ensemble de ses sites. Mais beaucoup d'inscrits en première année ne se réinscrivent pas ensuite (près de 40%). La plupart sont attirés par la métropole lilloise.

- **Des migrants :**

La communauté urbaine de Dunkerque est confrontée à l'arrivée massive de migrants qui sont notamment regroupés au camp de Basroch à Grande Synthe depuis la fermeture du camp de Téteghem. Ils étaient 3000 en janvier 2016. Pour l'essentiel, il s'agit de kurdes irakiens qui cherchent à passer en Angleterre.

b. Les objectifs du mandat 2014-2020

(conformément au plan d'actions municipal 2014-2020)

- **Redynamiser le territoire** : le rendre plus attractif, stopper la baisse de la population.
- **Répondre aux besoins quotidiens de tous les Dunkerquois** : des espaces publics plus accueillants, une ambition pour la jeunesse, des pratiques culturelles mieux partagées y compris par des personnes en situation de handicap, un territoire plus solidaire.
- **Gouverner la cité autrement** : instaurer de la démocratie locale, coproduire les projets dans les quartiers et la mise en œuvre des politiques publiques.

c. Les principaux enjeux relevés par le projet d'administration 2016-2020

(conformément au projet produit par l'administration)

- « **Ecouter** » : mettre en place des dispositifs d'écoute et de concertation des agents, un processus d'accueil des nouveaux agents ; valoriser les compétences et reconnaître les capacités des agents.
- « **Partager** » : susciter des échanges ; améliorer la communication interne et ses outils ; s'approprier le plan d'action pour les équipes.
- « **Simplifier** » : développer des démarches en ligne ; simplifier le parcours usager, harmoniser les pratiques d'accueil ; mettre à jour et s'approprier les chartes.
- « **Innover** » : promouvoir la culture de l'innovation, créer une pépinière d'idées nouvelles ; encourager les rencontres interservices, partager les pratiques et savoirs professionnels entre collègues.
- « **Piloter** » : élaborer des projets de service sur la base du plan d'action municipal ; accentuer la formation et l'accompagnement des encadrants.

d. Les objectifs de la direction de la culture

(conformément aux orientations stratégiques mises en avant par la direction de la culture)

La politique culturelle de la Ville de Dunkerque s'articule autour des trois axes majeurs suivants : **la participation ; la créativité-crédation et l'accès aux savoirs ; les patrimoines et les mémoires**. Plus spécifiquement, la politique culturelle dunkerquoise se veut au service de :

- **la ville laboratoire** : soutenir la création, la créativité, l'émergence.
- **la ville participative, l'inclusion sociale et l'ouverture** : favoriser, dans tous les quartiers, les pratiques (amateurs, professionnalisantes) et la participation de la plus grande diversité de publics et d'acteurs locaux, en prenant en compte le prisme des habitants ; promouvoir la dimension collective, l'ouverture à l'autre et le dialogue interculturel.
- **la ville attractive et en mouvement**: valoriser l'offre culturelle et le profil culturel dunkerquois ; rendre plus visibles les pôles culturels et artistiques dunkerquois ; développer l'événementiel ; mieux communiquer sur la vie culturelle ; adapter les espaces

aux attentes nouvelles des publics (dans toute leur diversité); renforcer le dialogue art/culture – espace public.

- **la ville apprenante** : développer l'éducation populaire et l'apprentissage tout au long de la vie ; favoriser la professionnalisation.
- **la ville des patrimoines en dialogue avec les enjeux présents et futurs** : favoriser une approche innovante et participative de la valorisation des patrimoines matériels et immatériels en réponse aux problématiques présentes et d'avenir (nouveau regard sur la Reconstruction et le patrimoine urbanistique et architectural dunkerquois, nouveaux usages des canaux, nouvelles utilisations de l'héritage industrialo-portuaire, valorisation de l'héritage interculturel des populations...).

2. LE RESEAU DES BIBLIOTHEQUES DE DUNKERQUE

a. Le réseau des Balises :

Le réseau des Balises est constitué de **21 bibliothèques** et de **11 communes participantes**. Il s'inscrit à l'échelle communautaire. Il est doté d'un système de gestion informatique partagé, d'un portail commun, d'une carte unique et d'une navette documentaire. Il est possible de faire venir dans n'importe quelle bibliothèque, n'importe quel document du réseau, puis de le rendre n'importe où selon un système de « prêté ici-rendu ailleurs ». L'inscription est entièrement gratuite. Les bibliothèques qui le composent rassemblent plus de 600.000 documents dans des structures très diverses. Des bibliothèques plutôt rurales ou de tous petits établissements de quartier côtoient des médiathèques plus importantes comme celles de Gravelines, Grande-Synthe et Saint-Pol ou bien encore le Learning center de la Halle aux sucres.

Le réseau des bibliothèques de Dunkerque est un réseau dans le réseau. Il est aujourd'hui composé de **7 unités** (6 bibliothèques et 1 bibliothèque éphémère l'été). *Je m'appuie pour les décrire ici sur le rapport d'activité, produit par le service pour la première fois pour l'année 2014 et renouvelé pour 2015.*

b. Les bibliothèques du centre de Dunkerque :

Superficie dédiée au public : $427 + 311 + 65 = 803\text{m}^2$

Fréquentation en 2014 : 66802 visiteurs

- **La bibliothèque Benjamin Morel :**

Cette bibliothèque ouverte depuis 1972 ne répond plus aux attentes des usagers, elle est dans un état vétuste et ne peut plus tenir lieu de bibliothèque centrale d'un réseau, surtout à l'échelle communautaire. Située en centre-ville, avec la proportion la plus importante des collections (et notamment les collections patrimoniales), la bibliothèque de Dunkerque centre est aussi le siège administratif du réseau. Elle bénéficie d'une fréquentation plus forte pour la consultation de la presse et le travail sur place, avec notamment la présence renforcée des lycéens et étudiants le samedi et en période de vacances scolaires (lorsque la bibliothèque universitaire est fermée). Elle est aussi à proximité immédiate du marché le mercredi et le samedi. De plus, c'est l'unique bibliothèque ouverte le jeudi après-midi et, avec la mise en place des nouveaux rythmes scolaires, elle attire davantage les familles (parents-enfants) malgré une spécialisation adulte de la bibliothèque. La bibliothèque Benjamin Morel ne comporte en effet un fonds jeunesse

d'appoint que depuis 2016. On y trouve des collections tous supports pour un public adulte (à partir de 14 ans) ainsi que certains fonds spécialisés : emploi-formation, langues étrangères, art contemporain, spectacle vivant, architecture, urbanisme et développement durable. La bibliothèque possède un fonds local important ainsi que des fonds patrimoniaux (livres anciens, bibliophilie) et celui des « insolites », constitué de livres d'artistes, aux formes et textures originales. Mais les espaces défraîchis (427 m², une cinquantaine de places assises) et les services dévolus au public sont extrêmement restreints et apparaissent insuffisants pour répondre aux besoins de la population du centre-ville et aux nombreux usagers qui y travaillent. Il y a trop peu de prises, par exemple, pour brancher les ordinateurs personnels des usagers.

- **La bibliothèque de la Basse-ville :**

Cet équipement propose tous les types de collections, avec un accent mis sur la jeunesse. D'une superficie de 311 m² et disposant de 40 places assises, la bibliothèque de la Basse-Ville, inaugurée en 1989, est implantée au cœur d'un quartier populaire et enclavé. Cette bibliothèque est devenue à dominante jeunesse en 2007, ce qui permet de compenser l'absence de ce type de collections à Dunkerque-centre qui est proche.

Avec environ 17800 entrées par an, cette structure reste la moins fréquentée du réseau. La mise en place de la carte unique du réseau des Balises et la proximité géographique favorisent l'accès de l'équipement aux habitants de la commune voisine de Coudekerque. Cependant, 71% des nouveaux inscrits habitent le secteur de Dunkerque Centre et parmi eux, une majorité d'habitants de proximité (du secteur de la bibliothèque). Un gros travail de réaménagement et de réflexion est en cours.

- **L'Open bar bibliotheek au Bateau Feu :**

Cette micro bibliothèque a ouvert fin novembre 2015. D'une superficie de 65 m², elle est située dans l'espace café du théâtre. Elle est constituée de sept étagères et de deux bacs à albums mobiles et accueille le public de 12h à 18h, du mardi au vendredi ainsi qu'en soirée, avant les spectacles du Bateau Feu. Elle ne nécessite qu'un seul agent pour fonctionner ce qui la rend très économe en termes de ressources humaines. Ses collections s'organisent autour de sujets de société et d'actualité et laissent la part belle à la nouveauté. Elles seront amenées à se renouveler en permanence. Ses services et son mode de fonctionnement constituent un petit laboratoire qui permettra d'expérimenter la mise en œuvre de certaines orientations du projet de future bibliothèque centrale. Lors de la fermeture de la bibliothèque Benjamin Morel, cet équipement permettra aussi d'assurer partiellement la continuité du service public au centre-ville.

c. Les bibliothèques de l'est de la ville :

Superficie dédiée au public : $229 + 321 + 75 = 625\text{m}^2$

Fréquentation 2014 : 55238 visiteurs

- **La bibliothèque de Malo :**

Il s'agit de la plus petite bibliothèque du réseau (229 m^2), mais elle connaît une activité intense, réalisant un nombre de prêts important au regard des collections disponibles. La bibliothèque de Malo-les-Bains est la plus ancienne des annexes, ouverte en 1982. Il est à noter que 18% de la fréquentation sur le réseau a lieu à Malo et que l'activité d'emprunt de documents est la plus importante du réseau (28% des prêts). Les emprunteurs actifs de Malo habitent en majorité le quartier ou à Rosendaël. On y trouve un fonds adulte et jeunesse, tout support mais elle reçoit essentiellement un public adulte. Des animations autour du livre ont lieu régulièrement pour les enfants afin de dynamiser l'espace jeunesse. La bibliothèque dispose d'un jardin.

- **La bibliothèque de Rosendaël :**

Cette bibliothèque est également dynamique et possède beaucoup de points communs avec la bibliothèque de Malo, de laquelle elle est distante d'à peine 650m. Elles totalisent à elles deux presque la moitié du total des prêts du réseau dunkerquois. 21% des prêts sont effectués à Rosendaël et 17% des entrées du réseau. Située au cœur du quartier, dans un environnement commerçant, la bibliothèque de Rosendaël a ouvert ses portes en juin 2002. Elle fait 321 m^2 et compte 30 places assises. Elle dispose d'une petite salle de 31 m^2 qui permet d'organiser des ateliers et des lectures à voix haute. Elle reçoit plutôt un public familial. Cette bibliothèque possède un très bon fonds dédiés aux jardins. Un travail de réaménagement des espaces a été engagé en 2015, avec notamment un gros désherbage des collections, afin de faciliter la circulation.

- **La bibliothèque des sables :**

Création récente au sein du réseau, cet équipement permet depuis juillet 2015 de proposer au public un service confortable et étendu sur la plage. La bibliothèque des Sables a de fait déménagée pour prendre ses quartiers dans l'ancien office du Tourisme, au Majestic. Elle ouvre ses portes tous les jours de la semaine du 1^{er} juillet au 30 septembre, de 14h00 à 18h00, accueillant en moyenne 121 usagers par jour (chiffres 2015). La fréquentation est en nette hausse en 2015. Cette année, à savoir 2016, la Bibliothèque des Sables ouvrira ses portes le 1^{er} juin jusqu'au 30 septembre.

d. La bibliothèque à l'ouest de la ville : Petite-Synthe

Superficie dédiée au public : 636m²

Fréquentation : 28500 entrées

C'est actuellement la plus grande bibliothèque du réseau. L'équipement est de qualité mais la fréquentation reste à améliorer sur un territoire où la sociologie des habitants implique sans doute des pratiques culturelles moins nombreuses et moins variées. Construite également en 2002, la bibliothèque de Petite-Synthe est spacieuse (636 m²), lumineuse et agréable. Elle a la particularité d'offrir un fonds musique important. On trouve aussi dans la bibliothèque un espace multimédia accessible à tous. La récente arrivée d'un médiateur numérique dans l'équipe permet de mieux promouvoir cet espace. Le public est composé majoritairement de personnes retraitées les jours de la semaine et d'enfants de 6 à 13 ans venant faire leurs devoirs ou se divertir les mercredis et les samedis. La bibliothèque de Petite-Synthe a ouvert son jardin au public en juin 2015 dans un esprit de convivialité accrue. En 2016, s'appuyant sur le diagnostic de territoire réalisé sur place, la réflexion se poursuit autour d'un projet de service permettant de réaffirmer le rôle citoyen de la bibliothèque et d'en augmenter la fréquentation. Le travail de désherbage amorcé en 2015 est toujours en cours.

3. LE FONCTIONNEMENT DU RESEAU

a. L'organigramme et l'organisation du travail :

- **Les ressources humaines :**

La bibliothèque compte 57 agents titulaires qui représentent 51,7 ETP et 40,8 ETPT (équivalent temps plein en temps réel travaillé). Ils se répartissent ainsi : 6 agents de catégorie A (pour 5,8 ETPT), 13 agents de catégorie B (pour 9,2 ETPT) et 38 agents de catégorie C (pour 28,6 ETPT). Avec les non-titulaires (vacataires), on obtient un total de 68 agents pour 57,65 ETP et 45,35 ETPT.

- **Quatre grands pôles :**

L'organigramme comprend une direction et une direction adjointe qui se partagent la responsabilité de quatre pôles : **les collections** (collections courantes ; collections patrimoniales), **les publics** (actions culturelles, éducative et sociale ; accueil des publics et médiation), **les services support** (administration, services internes, informatique) et **la stratégie** (évaluation, communication, prospective).

- **Une organisation du travail transversale :**

Le travail des agents est transversal : ils appartiennent à l'équipe d'une des 6 antennes ou à l'équipe de service public multi-sites (mobile sur le réseau) et ont aussi des tâches en interne (traitement des documents, service interne) ou des tâches de médiation considérées comme transversales. Ils cumulent donc différentes activités auxquelles correspondent des quotités de travail (tant de % pour telle activité).

- **Une double équipe de direction :**

Il existe deux équipes de direction : **la direction stratégique**, en charge du pilotage stratégique du réseau (composée à l'origine de la directrice, la directrice adjointe, la responsable des collections courantes et le responsable des actions culturelles, éducatives et sociales), et **la direction fonctionnelle**, qui regroupe les différents responsables d'antenne sous la houlette de la responsable fonctionnelle du réseau. Cette dernière, anciennement coordinatrice réseau, a désormais un positionnement hiérarchique vis-à-vis des responsables d'antenne et elle a intégré depuis peu l'équipe de direction stratégique, ce qui permet de mieux articuler les deux équipes de direction.

- **Renforcer l'échelon intermédiaire :**

A l'issue de la campagne d'évaluation 2015 et de différentes réussites aux concours de rédacteur, et en attendant un grand changement dans l'organisation du travail avec l'ouverture de la future médiathèque, l'équipe de direction stratégique a envisagé de pourvoir cinq missions ciblées agent B qui ont vocation à être des missions principales : celle d'**adjoint au responsable des actions culturelles, éducatives et sociales** ; celle de **responsable des services internes** (le circuit du document) ; celle de **responsable du patrimoine** ; celle de **responsable des périodiques** ; celle de **coordinateur du pôle administratif**. L'idée est de renforcer l'encadrement intermédiaire, de pourvoir des postes laissés vacants ou qui sont amenés à l'être et de soulager les membres de l'équipe de direction stratégique.

- b. Le traitement des collections :**

- **Un traitement centralisé et départementalisé :**

Le traitement des collections est centralisé et organisé selon une départementalisation qui comprend pour le moment ces cinq départements : Arts et Loisirs, Civilisations, Sciences humaines, Sciences et Techniques, Langues et littératures. Chaque département comprend un référent et des acquéreurs. Jusqu'à présent, les périodiques n'ont pas été intégrés à la départementalisation à proprement parler, ils restent traité à part.

Les commandes se font par département, elles sont closes par les référents puis validées par la responsable des collections courantes ou la directrice adjointe qui supervise le pôle collection. Nous avons réfléchi à une nouvelle segmentation des fonds et à une refonte de la politique documentaire qui permettrait de sortir de la seule acquisition (***voir livrables sur la politique documentaire pour plus d'explications***).

- **Une seule collection pour le réseau :**

Chaque bibliothèque du réseau devient propriétaire d'un fonds qui lui est attribué par les départements. Mais il s'agit bien d'une collection unique à l'échelle du réseau puisqu'elle peut circuler et être empruntée partout. Il existe par ailleurs des fonds semi flottants (une bibliothèque qui reçoit des documents appartenant à une autre bibliothèque de Dunkerque, réservés chez elle, en devient gestionnaire c'est-à-dire l'intègre provisoirement à ses collections. Par ailleurs nous envisageons des fonds tournants à l'instar de la musique (il existe actuellement des sélections musicales qui tourne sur le réseau).

(***voir livrable sur la politique documentaire pour plus d'explications***)

- **Le budget :**

Le budget de fonctionnement de 2015 était de 229 334€ dont 181 436€ dévolus aux acquisitions tout support. En 2014, le budget de fonctionnement était de 256 938€ dont 211 702€ dédiés aux acquisitions. Il sera de 192 450€ pour l'année 2016 dont 159 690€ pour les acquisitions de documents.

- **Le désherbage :**

La campagne de désherbage massive amorcée en 2014, se poursuit en 2015. 46 066 documents avaient été sortis des rayons en 2014, 28 063 l'ont été en 2015. Ces chiffres, particulièrement conséquents, comprennent également les ouvrages qui n'ont pas été retrouvés à l'issue du récolement 2014 (le précédent récolement datait de 1999). Ils sont donc faussés mais restent le signe d'un effort pour offrir des documents en meilleur état et plus de place donc plus de confort dans les bibliothèques.

c. L'action culturelle, éducative et sociale :

- **Un secteur en mutation :**

L'action culturelle, éducative et sociale veut réaffirmer les missions fondatrices de la bibliothèque. C'est le résultat d'une grande mutation entamée en 2014 pour passer **d'une logique d'animation à une véritable action culturelle, éducative et sociale**. D'une juxtaposition de rendez-vous et d'une habitude de prestation de service, on va en direction d'une véritable programmation culturelle et d'une co-construction de projets.

- **L'action culturelle :**

En matière culturelle, la programmation est devenue trimestrielle et sera à terme annuelle. L'idée est de pouvoir proposer pour 2017-2018 **une saison culturelle autour d'une thématique** (avec une phase de test à partir du printemps 2017). Il existe une série de manifestations récurrentes et de rendez-vous réguliers, qui est amenée à s'étoffer, ainsi que des rencontres ponctuelles.

- **L'action éducative :**

L'action éducative recouvre l'ensemble des projets établis en partenariat avec des enseignants et à destination du public scolaire (de la maternelle au lycée). L'enjeu était de passer de la prestation de service ou du dépôt de livres à **un projet école-bibliothèque co-construit** sur la base d'un projet plus large existant (projet de classe ou d'établissement) ou d'une définition commune du thème, des objectifs et du déroulé des séances. **Le rôle de conseil du bibliothécaire** a été renforcé (recherches documentaires notamment). La bibliothèque intervient aussi dans le cadre des temps périscolaires liés aux nouveaux rythmes scolaires.

- **L'action sociale :**

L'action sociale s'articule majoritairement autour **de l'idée d'inclusion** des publics handicapés ou éloignés de la lecture. Là encore, il s'agit de construire de véritables projets avec les partenaires et non d'effectuer des dépôts ou de proposer des activités clés en main. Une action est également menée en maison d'arrêt.

- **Impliquer plus de monde :**

S'il y a bien une équipe dédiée à la coordination de ces actions culturelles, éducatives et sociales, leur prise en charge quotidienne devrait être assurée par tous. Or pour l'instant seule une petite partie de l'équipe se sent impliquée dans ce domaine. Les antennes se contentent la plupart du temps d'accueillir une action « toute prête » dans leurs murs.

d. La dimension stratégique :

- **L'évaluation :**

Le réseau des bibliothèques de Dunkerque a produit son premier rapport d'activités en 2015. Il permettait de jeter un regard rétrospectif sur l'ensemble de l'année 2014. Un travail de fond sur la question de l'évaluation est par ailleurs mené. Des outils sont créés, par exemple un questionnaire sur l'action culturelle a été élaboré. Un groupe de travail sur l'évaluation des collections va démarrer au printemps 2016.

- **La communication :**

La communication interne et externe du réseau des bibliothèques de Dunkerque est un élément clé. En matière de communication extérieure, le réseau édite depuis octobre 2014 une publication trimestrielle : le B!B. Y sont travaillées l'identité graphique du réseau ainsi que sa capacité à produire des contenus. Une personne est dédiée à chacun de ses aspects (visuel, écriture). L'image de la bibliothèque se décline sur différents supports (sacs, marque-pages, couverture du B!B...) Une présence sur les réseaux sociaux (notamment une page Facebook) est par ailleurs en train d'être mise en œuvre.

En ce qui concerne la communication interne, elle a subi une nette amélioration. Les agents disposent d'un disque dur partagé (H:/) qui leur permet de retrouver les informations sur tout ce qui concerne la bibliothèque. Un « brief » est aussi organisé en présence de toute l'équipe le vendredi matin pour faire passer oralement les dernières nouvelles concernant le réseau. Chacun est amené à s'y exprimer s'il a une information à faire passer.

4. LE PROJET DE NOUVELLE MEDIATHEQUE CENTRALE :

a. Le projet :

Le projet consiste à créer une bibliothèque centrale d'ici fin 2017 dans l'ancien bâtiment du musée des beaux-arts, situé à quelques mètres de la bibliothèque Benjamin Morel et dernier équipement bâti dans le cadre de la reconstruction de Dunkerque.

Cette nouvelle bibliothèque centrale se veut en adéquation avec les réalités et les besoins de l'agglomération au 21^{ème} siècle. Elle se pense donc comme une bibliothèque vivante (activités multiples et pluridisciplinaires), une bibliothèque ouverte sur la ville et le monde ainsi qu'une bibliothèque dotée de ressources documentaires mais aussi humaines, en nombre et de qualité. Elle réaffirme des missions sociales, éducatives et culturelles.

b. La cohabitation des usages et le zoning :

L'objectif est de recevoir tous les publics ensemble et de faciliter les usages de chacun. La circulation doit donc pouvoir être fluide et le mobilier entièrement modulable car les usages peuvent être différents selon les moments de la journée ou de l'année.

Pour pouvoir privilégier et juxtaposer des usages distincts, il doit y avoir un isolement acoustique alors même que les espaces sont ouverts, selon un principe de zoning : certains espaces comme le café ou le hall seront bruyants, d'autres espaces dédiés au travail seront plus calmes et il y aura également des espaces intermédiaires où la parole sera possible.

c. La convivialité d'une bibliothèque troisième lieu mais aussi des fonctions plus traditionnelles pour une bibliothèque :

La bibliothèque est un lieu où l'on sera amené à rester et à séjourner « comme à la maison ». Le confort est donc un élément essentiel, tout comme la convivialité dont l'emblème est la présence d'un café au sein de la médiathèque qui trouvera un prolongement avec le jardin qui l'entourera.

La bibliothèque conservera néanmoins des fonctions plus traditionnelles, liées au travail, seul ou en groupe. Il y aura donc des espaces de concentration absolue, de recherche, de lecture. Les collections se veulent par ailleurs les plus exhaustives possibles (sans être universitaires), permettant un apprentissage tout au long de la vie et proposant les fondamentaux de la culture générale.

d. La dimension collaborative et participative :

Les habitants sont associés à ce projet via des FIL (Fabriques d'initiatives locales). Ces instances de démocratie participative portent sur le projet de médiathèque lui-même et sur l'aménagement du jardin et de l'îlot autour.

Venir à la bibliothèque est pensé comme une expérience de partage d'un bien commun (les collections et les services). C'est aussi appartenir à une communauté d'usagers. L'enjeu est que

les publics se croisent et se mêlent. La notion d'inclusion sociale est au cœur du projet. Il faudra aussi favoriser la participation de tous sous toutes ses formes. L'idée est que chaque usager, s'il le souhaite, puisse mettre à disposition des autres ses compétences et ses qualités.

Enfin, un travail étroit avec les associations permettra de co-construire des projets. Des salles seront mises à leur disposition et un travail sera entrepris avec elle pour offrir de nouveaux services aux usagers.

e. Les enjeux connexes : les bureaux et la RFID

Le bâtiment de l'ancien musée des Beaux-Arts sera pour l'essentiel converti en espaces dédiés au public, il ne comportera que très peu de back-office. La relocalisation des bureaux, qui se situent pour le moment au-dessus de la bibliothèque de Dunkerque centre, dans des espaces vétustes, est donc primordiale.

Le second enjeu important est le passage du réseau à la RFID au moment de l'ouverture de la future médiathèque.

PARTIE 2.

LA MISSION

1. LA MISSION INITIALE :

La mission initiale portait sur **le premier étage de la future bibliothèque** qui comprenait des zones « froides » : les collections de fictions adultes, l'ensemble des documentaires, un espace de valorisation patrimoniale, un espace Images et des carrels de travail. Elle comportait deux volets : les collections et les services. Je la résume ici.

a. Le travail sur les collections

En matière de collections, il s'agissait d'établir **une analyse de l'existant** (des collections municipales et éventuellement des collections communautaires) avec la responsable des collections et de participer à **la définition d'un plan de développement des collections**. Quelques points d'attention étaient proposés comme **l'aspect numérique de la collection** ou **la valorisation du patrimoine**.

b. Le travail sur les services

La part de politique documentaire de la mission devait être moins importante que celle accordée aux services. Cette dernière comptait une première partie sur **les services liés à la fonction « travail »**, une seconde dédiée au **fonctionnement de l'espace image** et une dernière dévolue à **l'accueil**. Dans le travail sur l'accueil, l'idée était de produire un référentiel de compétences et éventuellement des fiches de poste après avoir analysé les services à rendre et les compétences des agents.

2. LES ELEMENTS QUI EMPECHAIENT SA REALISATION IMMEDIATE :

a. Un projet encore à ses débuts :

Le projet de bibliothèque en était à ses prémices à mon arrivée. Un programme fonctionnel et architectural avait été produit par le service mais la maîtrise d'œuvre n'était pas encore désignée. De plus, la forme d'appel d'offre choisie par la ville de Dunkerque ne consistait pas à présenter
Rapport
Stage de professionnalisation

un projet architectural (par exemple sous forme de maquette) mais à exposer des intentions sous forme d'une note argumentée. Ce qui fait qu'à l'heure actuelle, **la forme architecturale que prendra le projet n'est pas encore arrêtée.**

b. Le diagnostic opérationnel et la GPEC repoussés :

Par ailleurs, le diagnostic organisationnel du service, qui devait avoir lieu avant puis en parallèle de mon stage, n'a pas encore pu démarrer. Nous n'avons donc **pas encore pleinement de visibilité pour l'instant sur la réorganisation du travail qui aura lieu avec l'ouverture de la nouvelle bibliothèque** et la GPEC n'est pas amorcée. Nous ne savons pas comment les besoins en RH seront pourvus. Construire des fiches de poste était donc prématuré.

c. Le manque d'outils récents d'analyse en politique documentaire :

D'autre part, l'absence d'outils de suivi des collections depuis la migration dans le nouveau SIGB en 2013 compliquait le travail de politique documentaire. Nous étions finalement plus en amont de la question que ce que nous avions envisagé. **Nous avons d'abord dû construire des outils et une stratégie de politique documentaire** avant d'envisager un plan de développement des collections.

d. Des incertitudes au niveau du réseau des Balises :

Enfin, en l'absence de prise de compétence par la CUD en matière de lecture publique et dans un temps de budgets contraints, certains dossiers restent en suspens. Les ressources numériques, par exemple, devrait faire l'objet d'une mutualisation étant donné les coûts énormes engendrés pour chaque bibliothèque. Mais en attente de clarification sur les scénarii de mutualisations envisageables, on ne peut pas pleinement réfléchir à cet aspect des collections.

3. MES OBJECTIFS DE TRAVAIL :

Nous avons donc redéfinis les contours de la mission qui m'était dévolue.

a. La politique documentaire :

Le travail sur les collections a pris une ampleur plus importante. Il s'agissait de **remettre à plat la politique documentaire** en amont de la future médiathèque et de commencer à **bâtir des outils d'analyse et une stratégie de travail**.

b. Le projet de service :

La contribution au travail sur le projet de service ne s'est plus focalisée seulement sur le premier étage, mais a balayé des problématiques globales, à l'échelle du réseau. Il s'agissait de **proposer des pistes de travail et un format sous lequel envisager la production du projet de service** qui doit avoir lieu courant 2016.

c. L'accueil :

Enfin, je devais **prêter une attention particulière aux questions d'accueil** et notamment **construire un référentiel de compétences** pour servir d'outil du changement et de base pour un plan de formation renouvelé.

4. LE TRAVAIL EFFECTUE DANS LE CADRE DE MA MISSION :

a. Les collaborations :

J'ai travaillé en étroite association avec la directrice adjointe qui est aussi directrice du pôle collection et avec la responsable des collections courantes et du SIGB. Avec la première sur les grandes orientations de politique documentaire, avec la seconde sur la construction d'outils d'analyse.

En ce qui concerne l'accueil, j'ai eu l'occasion de travailler avec la responsable fonctionnelle du réseau.

Quant aux pistes de travail pour le projet de service, elles sont le fruit d'une collaboration avec l'ensemble de l'équipe de direction, qui compte deux membres de plus : la directrice du réseau et le responsable de l'action culturelle, éducative et sociale.

b. Les productions :

Voir Livrables

Concernant mon travail sur les collections, nous avons construit des outils d'analyse des collections sous forme de tableaux excel. J'ai également produit une synthèse sur l'état des collections actuelles qui est aussi une feuille de route pour le travail encore à fournir en politique documentaire d'ici à l'ouverture de la future bibliothèque centrale. Nous avons également proposé une nouvelle segmentation de la collection.

Pour le projet de service, j'ai proposé deux documents : des pistes de travail qui se déclinent sous forme d'axes/objectifs/actions ainsi qu'une sorte de mode d'emploi qui examine la forme que pourrait prendre le travail sur le projet de service et son document final.

Pour tout ce qui touche à l'accueil, j'ai bâti deux référentiels de compétences et un court document de synthèse.

c. Les suites qui seront données à ce travail :

- En politique documentaire :

En matière de politique documentaire, le service est au début d'une grande remise à plat. Deux groupes de travail vont être créés. Le premier servira à évaluer l'existant, en poussant plus loin les outils que nous avons commencé à construire. Le second consistera à poser les grandes lignes de la politique documentaire et à rédiger les principaux documents qui la composent. Une nouvelle segmentation des collections va par ailleurs se mettre en route, une fois les correspondances établies dans le SIGB. L'idée générale est de passer d'une politique d'acquisition à une véritable politique documentaire dans toutes ses dimensions. Un travail en mode projet va cohabiter avec un travail en mode « activité » jusqu'à l'ouverture de la future bibliothèque.

- Concernant le projet de service :

Pour le projet de service, un COPIL va se mettre en place au niveau de la direction de la culture au premier trimestre 2016. Un premier travail sur les orientations sera fourni par l'équipe de direction sur la base des pistes évoquées dans le livrable. Après validation politique, l'équipe de direction organisera des ateliers collaboratifs avec l'ensemble de l'équipe pour décliner ces grandes orientations en actions concrètes. Celles-ci préciseront ou compléteront celles que je propose.

- Sur le volet accueil :

Concernant l'accueil, Johanne Vandromme prendra le relais du travail amorcé. Le but premier est d'impliquer les responsables d'antenne sur ces questions. L'objectif opérationnel consiste à construire avec eux une séquence de formation pour les agents chargés de service public, sans

doute sous la forme d'un jeu de rôle. Ils auront à charge également de l'animer. C'est le début d'un travail de fond sur l'accueil afin de monter réellement en compétences dans ce domaine d'ici à l'ouverture de la future médiathèque.

5. EN PERIPHERIE DE MA MISSION :

a. Une part active dans l'équipe de direction stratégique :

J'ai pu, au-delà de ma stricte mission, prendre part à la vie de l'équipe de direction et à la prise de décisions dans ce cadre. J'ai notamment beaucoup appris suite à la campagne d'évaluation 2015 et au travail qui s'en suivit d'ajustement des fiches de poste. J'ai également pu prendre part à la réflexion sur le positionnement des encadrants intermédiaires, qui était l'un des axes de travail 2015-2016 pour l'équipe.

b. Le processus de démocratie participative autour du projet de médiathèque :

J'ai par ailleurs participé à plusieurs FIL (Fabrique d'initiatives locales) consacrées à la future médiathèque et au jardin qui l'entourera. Ces FIL ont pris des formes variées. Nous sommes allés visiter des bibliothèques avec un groupe d'habitants, nous avons présenté le programme architectural et fonctionnel à la population et nous avons commencé à recueillir leurs attentes et remarques sous forme d'un référentiel de priorités.

c. Du benchmark sur les nouveaux services :

Pour ne pas délaissier complètement la question des nouveaux services, et pour avancer le travail de l'équipe à ce sujet, j'ai lancé une campagne de benchmark. Je me suis surtout concentrée sur le service « emprunter un bibliothécaire ». J'ai commencé à réfléchir aux enjeux d'un tel service et pris le pouls de celui-ci dans différentes BU et BM.

6. CE QUE J'AI APPRIS :

a. Le projet de service :

- Le pilotage stratégique et la dimension pratique :

Réfléchir au projet de service du réseau des bibliothèques de Dunkerque m'a permis d'avoir une vision globale sur l'ensemble des collections et des services. J'ai pu confronter la vie d'un service dans toutes ses dimensions aux grands enjeux de politique publique et culturelle ainsi qu'aux attentes des habitants. J'ai donc beaucoup appris en termes de pilotage stratégique. Mais aller jusqu'à décliner le projet en actions concrètes m'a aussi fait aborder plusieurs domaines et problématiques sous un angle à la fois pratique et stratégique. Une double entrée particulièrement fructueuse.

- Un entraînement au travail de synthèse qu'est le projet de service :

Penser un projet de service, dans son contenu comme dans ses modalités de réalisation, suppose par ailleurs de faire un gros travail de synthèse et de produire un résultat cohérent à partir d'éléments et de constats épars sur le service. Expérimenter ce travail de synthèse globale m'a, je pense, aidée pour la rédaction d'un futur projet de service. De même que le benchmark sur le sujet m'a donné des exemples de processus mis en œuvre et de résultats obtenus. Je me sens donc mieux armée pour rédiger collégialement un projet de service.

b. Le travail sur les collections :

- Des savoir-faire plus technique sur la pol doc :

J'ai acquis au fil de ma mission un savoir-faire plus « technique » en matière de politique documentaire. J'ai expérimenté des outils, réfléchi à la construction de requêtes pour interroger le SIGB. J'ai aussi eu l'occasion de me poser différentes questions clés : un classement basé sur la Dewey ou non ? quelle segmentation des collections ? quel format de cotes validées ? J'ai pu mesurer concrètement le temps de travail que suppose l'analyse d'un fonds et les difficultés que l'on peut rencontrer. Je pense en particulier à la « saleté » de la base de données qui m'a fait prendre conscience de la nécessité de préparer soigneusement une migration informatique en harmonisant les bases de données et les pratiques en amont *et* en aval.

- Un grand chantier et de petites avancées en parallèle :

J'ai également pu mesurer l'ampleur du chantier de refonte d'une politique documentaire ainsi que la difficulté issue de l'écart entre le temps que prend le travail des orientations de pol doc et de déclinaisons en outils opérationnels et la réalité quotidienne qui veut que l'on continue à

acheter des documents. Il y a donc un double travail sur la politique documentaire : un de longue haleine et un par petite touche de formalisation régulière au quotidien.

c. RH et management :

- La répartition du travail :

En matière de RH et de management, la juste répartition du travail m'a paru particulièrement complexe. En effet, ne pas sur-solliciter et donc épuiser la part la plus motivée et compétente de l'équipe est un enjeu majeur. Il y a un écart entre la répartition que l'on ferait idéalement du travail au sein de l'équipe et celle que nous contrainst à faire la réalité des absences-présences ou des compétences.

- L'enjeu de la montée en compétences :

La montée en compétences apparaît donc comme une priorité absolue. Mais la possibilité de cette montée en compétences est parfois incertaine : envoyer quelqu'un ponctuellement en formation ne suffit pas la plupart du temps à le faire monter suffisamment en compétence. Il faut donc penser des solutions de formation quasiment continue en interne avec la présence et le contrôle qualité permanent d'un responsable de la qualité accueil, par exemple, pour les problématiques liées à ce sujet.

- L'organisation du travail :

L'organisation du travail, au-delà de sa simple répartition apparaît en tension permanente entre la transversalité et l'absence de transversalité. Le risque de trop de transversalité est l'éparpillement des agents sur trop de missions et trop de tâches. Le travers de l'absence de transversalité est une organisation complètement cloisonnée du travail. Il faut donc trouver un juste milieu : conserver de la polyvalence même si on diminue le nombre de missions au profit de la qualité d'exécution.

- L'importance du positionnement des cadres intermédiaires :

Le rôle des encadrants m'est apparu comme particulièrement crucial au quotidien, notamment le positionnement charnière des cadre de proximité entre l'équipe de direction et l'équipe qu'ils encadrent. La campagne d'évaluation 2015 a montré que les évaluateurs ne se positionnaient pas nécessairement comme des cadres vis-à-vis de leur équipe. Le relais des décisions sur le terrain ainsi que les remontées du terrain sont primordiaux. Il est donc impératif de s'assurer que les cadres intermédiaires se sont appropriés les valeurs et les objectifs du service.

d. Autres :

- Marchés publics :

J'ai également pu participer à la réécriture du marché de documents (clauses techniques et règlement de consultation). J'y ai appris à détailler les besoins et à pondérer les critères.