ourouk.fr

CONSEIL
EN MANAGEMENT
DE L'INFORMATION

Bibliothèque publique d'information
Centre Pompidou

Ministère de la Culture et de la Communication
Direction générale des médias et des industries culturelles
Service du livre et de la lecture

Etude d'impact sur l'optimisation des horaires d'ouverture des bibliothèques territoriales

Rapport final

9 juin 2015

Auteurs : Laurent Bouvier-Ajam – Dominique Cotte
réf. : BPI_20150609-VF

Ourouk
5, rue Ambroise Thomas 75009 Paris
01.44.82.09.99
ourouk@ourouk.fr
www.ourouk.fr

Sarl au capital de 1 000 000 €

SOMMAIRE

Résumé de l'étude 5

Contexte, objectif et méthodologie 6

Contexte et objectif 6

Méthodologie 7

I/ Portraits de 6 bibliothèques et médiathèques ayant augmenté leurs horaires d'accueil des publics et ouvrant 30 heures et plus par semaine (résultats de l'enquête terrain) 8

Une enquête terrain auprès de 6 bibliothèques et médiathèques 9

Présentation des 6 bibliothèques et médiathèques 9

Le dispositif d'enquête 10

Noms et qualités des personnes interrogées 10

Aire sur l'Adour : la médiathèque communautaire 12

Préambule 12

La collectivité 12

Genèse du réseau des médiathèques et de l'élargissement des heures d'ouverture 12

Impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture 13

Principaux équipements et offres de services 14

Jours et heures d'ouverture 14

Equipe et organisation générale 15

Usagers et usages 16

Premier bilan sur les jours et heures d'ouverture 17

Lons le Saunier : la médiathèque du Centre Culturel des Cordeliers 18

La collectivité 18

Genèse du nouvel équipement 18

Le projet de service, l'élargissement des heures d'ouverture et l'ouverture le dimanche 19

Impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture 20

Principaux équipements et offres de services 21

Jours et heures d'ouverture 21

Usagers et usages 22

Premier bilan sur les jours et heures d'ouverture 24

Orvault : la médiathèque Ormédo 26

Préambule 26

La collectivité 26

Genèse du réseau des médiathèques 26

Le projet de service, l'augmentation des horaires et l'ouverture le dimanche 27

Impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture 28

Principaux équipements et offres de services 28

Jours et heures d'ouverture 30

Equipe et organisation générale 30

Usagers et usages 31

Premier bilan sur les jours et heures d'ouverture 32

Cergy : la médiathèque Visages du monde 33

Préambule 33
La collectivité 33
Genèse du réseau des médiathèques 33
Impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture 34
Principaux équipements et offres de services 34
Jours et heures d'ouverture 35
Equipe et organisation générale 36
Usagers et usages 36
Premier bilan sur les jours et heures d'ouverture 37

Montreuil : la bibliothèque Robert Desnos 39

Préambule 39
La collectivité et le réseau de bibliothèques 39
Genèse du projet d'augmentation des jours et heures d'ouverture 39
Impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture 41
Principaux équipements et offres de services 41
Jours et heures d'ouverture 41
Usagers et usages, bilan 5 ans après 42

Bordeaux : la bibliothèque Mériadeck 44

La collectivité et le réseau de bibliothèques 44
Genèse du projet d'augmentation des jours et heures d'ouverture 44
Impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture 46
Principaux équipements et offres de services 46
Jours et heures d'ouverture 47
Usagers et usages 48
L'ouverture le dimanche en perspective 49

II/ Portrait de groupe des bibliothèques et médiathèques ouvrant 30 heures et plus par semaine (résultats de l'enquête quantitative en ligne) 52

Objectif et méthodologie de l'enquête quantitative en ligne 53

Objectif 53
Méthodologie et déroulement de l'enquête 53
Echantillon observé 53

Portrait des bibliothèques ouvrant 30 heures et plus par semaine 54

Caractéristiques générales 54
Taille des collectivités 54
Nombre d'inscrits emprunteurs et d'agents 55
Ancienneté des équipements 56
Modèles tarifaires pour les emprunts 56
Amplitude d'ouverture aux publics 57

Raisons et impacts des modifications d'horaires 61

Echantillon des bibliothèques ayant modifié leurs horaires 61
Les bibliothèques n'ayant jamais modifié leurs heures d'ouverture 62
Les bibliothèques ayant diminué leurs heures d'ouverture 62
Les bibliothèques ayant modifié leurs heures d'ouverture sans augmentation ni baisse 62
Les bibliothèques ayant augmenté leurs heures d'ouverture 63

Sélection de verbatims issus de l'enquête en ligne 70

III / Enseignements et recommandations en vue de l'optimisation des horaires d'ouverture 72

Introduction 73

Problématique et enjeux 74

Une question récurrente, un bilan en demi-teinte 74
Des évolutions sociétales à prendre en compte 74
Une variété de situations qui ne permet pas une réponse uniforme 75
L'aménagement des temps au niveau de la collectivité 76
Un nécessaire accompagnement des bibliothèques et des collectivités 76

Regards croisés sur les horaires d'ouverture : publics, collectivités, agents 78

Les publics 78
Les collectivités 80
Les agents 83

Jours et horaires d'ouverture selon les publics 86

Familles et enfants 86
Tout-petits, groupes de personnes en situation de handicap 87
Scolaires accompagnés de leurs enseignants 87
Adolescents 87
Etudiants et candidats au baccalauréat 87
Actifs 88
Personnes en recherche d'emploi 88
Seniors 88
Personnes en grande difficulté sociale, personnes sans domicile fixe 89
Synthèse des jours et horaires d'ouverture selon les publics 89

Démarche en vue de l'augmentation des heures d'ouverture 90

Schéma de synthèse de la démarche 90
Etablir un diagnostic et un état des lieux prospectifs ; engager la conduite du changement 91
Recueillir les attentes de la collectivité, des publics et des agents 93
Définir un projet initial, élaborer et chiffrer des scénarios 93
Faire valider un scénario par la collectivité 96
Définir les conditions avec les agents 97
Communiquer le planning d'ouverture au public 97
Durée de la démarche 98
Evaluer les résultats 98

Annexes 100

Annexe 1 : Présentation du réseau des médiathèques communautaires d'Aire sur l'Adour 101
Annexe 2 : Note sur les horaires du réseau des médiathèques communautaires d'Aire sur l'Adour 104
Annexe 3 : Bilan de l'augmentation des horaires de la Bibliothèque Robert Desnos (Montreuil), de l'harmonisation des heures d'ouverture des sections et de la gratuité 106
Annexe 4 : Deux exemples de planning 110
Annexe 5 : Deux exemples de questionnaires d'enquête sur les horaires d'ouverture auprès d'usagers et de non usagers 111
Annexe 6 : Questionnaire de l'enquête quantitative en ligne 111

Résumé de l'étude

A partir de données, constats et enseignements recueillis dans le cadre :

- d'une enquête qualitative réalisée au cours du premier trimestre 2015 auprès de 6 bibliothèques et médiathèques qui ont augmenté leurs horaires d'accueil des publics au cours de ces dernières années et sont aujourd'hui ouvertes plus de 30 heures par semaine ;
- et d'une enquête quantitative réalisée en février-mars 2015, sous la forme d'un questionnaire en ligne auto-administré auquel 145 des quelque 468 bibliothèques et médiathèques ouvrant 30 heures et plus par semaine[1] en France ont répondu ;

l'étude vise à doter les bibliothèques territoriales de lecture publique d'outils méthodologiques et d'éléments d'aide à la décision pour instruire la question de l'élargissement de leurs horaires d'ouverture.

Une première partie, intitulée « *Portraits de 6 bibliothèques et médiathèques ayant augmenté leurs horaires d'accueil des publics et ouvrant 30 heures et plus par semaine* », met en perspective des données qualitatives résultant des « regards croisés » des directions, agents et usagers de ces bibliothèques et de représentants de leurs collectivités, et des données chiffrées sur les impacts de l'évolution des horaires sur les usagers et sur le fonctionnement et l'organisation des bibliothèques.

Une deuxième partie, intitulée « *Portrait de groupe des bibliothèques et médiathèques ouvrant 30 heures et plus par semaine* » présente les résultats de l'enquête quantitative en ligne et, notamment, les principales caractéristiques des bibliothèques ouvrant 30 heures et plus par semaine, la démarche d'élargissement des horaires d'ouverture et la mesure de ses impacts.

Une troisième et dernière partie, intitulée « *Enseignements et recommandations en vue de l'optimisation des horaires d'ouverture* » présente des enseignements, des recommandations et une démarche applicables, en totalité ou en partie, par le plus grand nombre de bibliothèques qui souhaiteraient s'engager dans un projet d'extension de leurs horaires, au-delà des particularités d'un territoire, d'une implantation, d'un équipement, des raisons qui ont présidé à l'augmentation des heures d'ouverture…

[1] Observatoire de la lecture publique : bilan statistique des bibliothèques municipales pour l'année 2012

Contexte, objectif et méthodologie

Contexte et objectif

Ce rapport s'inscrit dans la continuité d'une dynamique de réflexion sur les horaires d'ouverture des bibliothèques et de construction d'outils méthodologiques, initiée par l'Etat depuis plusieurs années avec :

- La publication de rapports de l'Inspection générale des bibliothèques (« *Améliorer l'accueil dans les bibliothèques : propositions pour une extension des horaires d'ouverture* », en 2008, et « *L'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques : progrès et obstacles* », en 2012) ;
- Deux appels à projets intitulés « *Programme d'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques municipales et intercommunales* », lancés en 2010 et 2011 par le ministère de la Culture et de la Communication ;
- Et la publication en 2014 par ce même ministère et l'Association des bibliothécaires de France de l'ouvrage « *Ouvrir grand la médiathèque* ».

Le Service du livre et de la lecture (SLL) du ministère de la Culture et de la Communication (Direction générale des médias et des industries culturelles) et la Bibliothèque publique d'information (Bpi) ont souhaité lancer une étude destinée à analyser les impacts sur les bibliothèques territoriales et leurs collectivités de projets d'aménagement et d'extension d'horaires d'ouverture récemment conduits.

L'étude a pour finalité d'aider les collectivités à mesurer le coût d'opportunité d'un projet d'extension d'ouverture d'une bibliothèque, par une mise en relation des mesures à prendre pour mener à bien le projet et les bénéfices produits côté usagers.

Elle vise à doter les bibliothèques territoriales de lecture publique d'outils méthodologiques et d'éléments d'aide à la décision pour instruire la question de l'élargissement de leurs horaires d'ouverture. L'objectif, *in fine*, est de mettre à la disposition des décideurs (directions des bibliothèques, services concernés des collectivités, élus…), une démarche balisée dont les bénéfices et écueils auront pu être anticipés, qui leur permettra d'opérer les meilleurs choix, selon leur situation propre, pour augmenter la satisfaction, le nombre et la fréquentation des usagers dans leurs établissements.

La réalisation de l'étude a été confiée au cabinet Ourouk à la fin de l'année 2014.

Méthodologie

La méthodologie retenue a consisté en deux enquêtes, l'une qualitative, l'autre quantitative.

L'enquête qualitative terrain a été réalisée au cours du premier trimestre 2015 auprès de 6 bibliothèques et médiathèques qui ont augmenté leurs horaires d'accueil des publics au cours de ces dernières années et sont aujourd'hui ouvertes plus de 30 heures par semaine :

- Aire sur l'Adour (médiathèque communautaire) – Landes (40) – Aquitaine
- Bordeaux (bibliothèque Mériadeck) – Gironde (33) – Aquitaine
- Cergy (médiathèque Visages du Monde) – Val d'Oise (95) – Ile-de-France
- Lons le Saunier (médiathèque du Centre Culturel des Cordeliers) – Jura (39) – Franche-Comté
- Montreuil (bibliothèque Robert Desnos) – Seine Saint-Denis (93) - Ile-de-France
- Orvault (médiathèque Ormédo) - Loire-Atlantique (44) - Pays de la Loire

Pour chacune de ces bibliothèques et médiathèques, des entretiens et des ateliers ont été organisés avec les équipes de direction, des agents, des usagers et des représentants des collectivités.

Leurs directions ont en outre communiqué des données chiffrées sur les impacts de l'évolution des horaires sur les usagers et sur le fonctionnement et l'organisation de leurs établissements.

L'enquête quantitative a été réalisée entre le 18 février et le 18 mars 2015, sous la forme d'un questionnaire en ligne auto-administré auquel 145 bibliothèques et médiathèques ouvrant 30 heures et plus par semaine en France ont répondu.

Nous souhaitons adresser nos sincères remerciements aux équipes des 6 bibliothèques et médiathèques de l'enquête terrain et aux bibliothèques et médiathèques qui ont répondu à l'enquête en ligne. Les informations qu'elles ont communiquées, la qualité de leur accueil, la richesse de leurs réflexions, de leurs analyses et de leurs constats ont très largement contribué à l'élaboration du présent rapport.

I/ Portraits de 6 bibliothèques et médiathèques ayant augmenté leurs horaires d'accueil des publics et ouvrant 30 heures et plus par semaine (résultats de l'enquête terrain)

Une enquête terrain auprès de 6 bibliothèques et médiathèques

Présentation des 6 bibliothèques et médiathèques

Un échantillon représentatif

Les 6 bibliothèques et médiathèques retenues pour l'enquête terrain sont (par ordre alphabétique de collectivité d'implantation de la bibliothèque) :

- Aire sur l'Adour – Landes (40) – Aquitaine
- Bordeaux (Mériadeck) – Gironde (33) – Aquitaine
- Cergy (Visages du Monde) – Val d'Oise (95) – Ile-de-France
- Lons le Saunier (centre culturel des Cordeliers) – Jura (39) – Franche-Comté
- Montreuil (Robert Desnos) – Seine Saint-Denis (93) - Ile-de-France
- Orvault (Ormédo) - Loire-Atlantique (44) - Pays de la Loire

Elles constituent un échantillon assez représentatif :

- Des petites, moyennes et grandes collectivités (6 départements, 4 régions) ;
- Des milieux rural, rurbain et très urbanisé ;
- Des équipements anciens et nouveaux ;
- Trois d'entre elles ouvrent le dimanche.

Leurs principales caractéristiques sont les suivantes :

	Nb habitants	Nb inscrits emprunteurs en 2014	Nb jours-heures / semaine	Changement d'horaires
Aire sur l'Adour Communauté de communes d'Aire sur l'Adour Landes (40) Aquitaine	Aire = 6 100 CC = 13 000	**3 122** Réseau de médiathèques de la CC	5 j / 32 h Mardi-Samedi	Février 2014 + 1 J / + 15 h *Nouvel équipement*
Bordeaux Gironde (33) Aquitaine	245 000	**32 000** Bibliothèque Mériadeck	6 j / 47 h Lundi-Samedi	Octobre 2007 + 1 j / + 11 h
Cergy Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise Val d'Oise (95) Ile-de-France	60 000	**16 808** 3 médiathèques Cergy	6 j / 43,5 h Mardi-Dimanche	Septembre 2012 *Nouvel équipement*
Lons le Saunier Communauté d'agglomération de Lons le Saunier Jura (39) Franche-Comté	17 000	**9 650** Médiathèque des Cordeliers	6 j / 35,5 h Mardi-Dimanche	Novembre 2012 + 1 J / + 12 h *Nouvel équipement*

Montreuil Communauté d'agglomération Est Ensemble Seine St-Denis (93) Ile-de-France	105 000	**18 330** Bibliothèque R. Desnos	5 j / 34 h Mardi-Samedi	Octobre 2009 + 1 j / + 6 h en secteur adulte / + 13 h en secteur jeunesse / + 13h30 en secteur musique
Orvault Loire-Atlantique (44) Pays de la Loire	25 600	**2 539** Médiathèque Ormédo	6 j / 35,5 h Mardi-Dimanche	Mars 2013 *Nouvel équipement*

Limite méthodologique

Simultanément à l'augmentation de leurs jours et heures d'ouverture, la plupart des six bibliothèques étudiées ont connu des évolutions importantes (passage à la gratuité des emprunts, par exemple), voire majeures dans le cas de la construction d'un nouvel équipement pour trois d'entre elles. Ces évolutions ont eu des impacts significatifs sur la fréquentation des établissements et les usages des publics. Il n'a donc pas toujours été possible d'isoler le seul effet produit par l'augmentation des horaires d'ouverture.

Le dispositif d'enquête

L'enquête terrain a consisté, pour chacune des 6 bibliothèques, en des entretiens individuels et des réunions-ateliers avec :

- Les équipes de direction.
- Des agents. Au total, 42 agents ont été interrogés.
- Des usagers. Au total, 52 usagers ont été interrogés.
- Un(e) représentant(e) de la collectivité supervisant ou en charge des équipements culturels, ou représentant la DRH (Orvault).

Les entretiens ont porté sur la genèse du projet d'augmentation du nombre d'heures d'ouverture hebdomadaire des bibliothèques, son impact sur l'organisation et le fonctionnement des établissements, et sur les usagers.

Noms et qualités des personnes interrogées

Les principales personnes interrogées dans le cadre de l'enquête terrain, à l'exception des agents pour lesquels il a été convenu de conserver l'anonymat que leurs noms ne seraient pas cités, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	Nom et prénom	Qualité
Aire sur l'Adour	Laurent Pagès	Directeur du réseau des médiathèques de la communauté de communes d'Aire sur l'Adour – Barcelonne du Gers – Eugénie les Bains
	Jean-Claude Grémiaux	Premier vice-président de la communauté de communes en charge de la culture et du tourisme

Bordeaux	Olivier Caudron	Directeur des bibliothèques de la ville de Bordeaux
	Brigitte Proucelle	Directrice générale des Affaires Culturelles de la ville de Bordeaux
Cergy	Catherine Thomas	Directrice des médiathèques de la ville de Cergy
	Joël Motyl	Adjoint au maire, délégué à la Culture
	Philippe Berthaud	Directeur de la Culture et du Patrimoine
Lons le Saunier	Emmanuel Marine	Directeur du Centre Culturel Communautaire des Cordeliers
	Sylvie Courregelongue	Directrice générale adjointe de Communauté d'Agglomération de Lons
Montreuil	Fabrice Chambon	Directeur des bibliothèques de la ville de Montreuil
	Emmanuel Cuffini	Ancien adjoint au maire, délégué aux finances et à la culture de la ville de Montreuil (2008-2013)
Orvault	Baladine Claus	Directrice des bibliothèques de la ville d'Orvault
	Sébastien Arrouet	Adjoint au maire délégué à la Culture
	Yann Olivier	Directeur de la Culture

Aire sur l'Adour : la médiathèque communautaire

Préambule

En utile complément de ce qui suit, on trouvera en annexe 1 (page 101) et en annexe 2 (page 104) une présentation générale du projet et une note de synthèse sur les horaires, toutes deux rédigées par Laurent Pagès, directeur du réseau des médiathèques de la communauté de communes d'Aire sur l'Adour – Barcelonne du Gers – Eugénie les Bains.

L'ouverture au public du réseau des médiathèques communautaires date de février 2014 pour Aire sur l'Adour (équipement principal) et Eugénie les Bains, et de juin 2014 pour Barcelonne du Gers.

Les 3 équipements sont situés en centre-ville, près des mairies et, à Aire sur l'Adour, à côté du marché (mardi et samedi matins) et d'un grand parking.

La collectivité

Aire sur l'Adour est une commune rurale d'un peu plus de 6 000 habitants située dans le département des Landes, à la frontière avec le département du Gers. Depuis 2009, Aire sur l'Adour forme une communauté de communes d'un peu plus de 13 000 habitants avec 22 collectivités (17 à l'origine), dont Barcelonne du Gers (1 340 habitants) qui jouxtent Aire sur l'Adour et la station thermale d'Eugénie les Bains (427 habitants) située à une dizaine de kilomètres.

Genèse du réseau des médiathèques et de l'élargissement des heures d'ouverture

A l'origine, seule Aire sur l'Adour disposait d'une bibliothèque municipale ouverte environ 15 heures par semaine.

Lors de sa création en 2009, la communauté de communes a confié la réalisation d'une étude à un cabinet spécialisé qui a conclu que « *l'offre de lecture publique est insuffisante, tant sur la ville d'Aire sur l'Adour que sur le territoire. L'offre documentaire est quantitativement faible et axée sur le livre et les imprimés. Les locaux actuels d'environ 160 m² ne permettent plus de répondre aux exigences de développement en matière de lecture publique.* »

Il a alors été décidé, avec le soutien de la DRAC, de construire une médiathèque à Aire sur l'Adour en remplacement de l'équipement présent. Mais, comme le note Laurent Pagès, sous l'impulsion de son Président, « *la réflexion territoriale a évolué : communale à ses débuts, elle a pris en compte l'aménagement culturel d'un territoire dans son ensemble. La création d'un véritable réseau de lecture publique, à l'échelle du territoire de la Communauté de communes, contribuera à l'évolution de la situation de l'offre et au développement*

des usages. » Le fonctionnement en réseau a été jugé nécessaire « *pour irriguer au mieux le territoire* ».

Pour former le projet et convaincre de son utilité, le Président de la communauté de communes a organisé une série de visites des médiathèques de la région et de rencontres avec leurs responsables, avec l'ensemble des élus du conseil communautaire.

Une commission de pilotage a été constituée avec des élus, des responsables d'associations et des représentants de la société civile pour définir le projet de réseau de médiathèques, sur la base de scénarios proposés par le cabinet d'étude.

Les municipalités d'Eugénie les Bains et de Barcelonne du Gers ont alors décidé d'investir dans la construction de bâtiments qu'elles ont mis à la disposition de la communauté de communes, laquelle assure les coûts de fonctionnement des bibliothèques.

La compétence lecture publique a été prise en janvier 2012 par le conseil communautaire et le projet a été soutenu par une subvention d'Etat.

La question de la gratuité de l'inscription pour les usagers a fait l'objet de longs débats, notamment pour les curistes d'Eugénie les Bains. Mais la démonstration que les coûts de gestion d'une inscription payante seraient plus élevés (l'équivalent d'un agent dédié à cette tâche) que les recettes escomptées a emporté la décision de la gratuité totale. La décision a également été prise de faire appel à des bénévoles pour offrir la meilleure amplitude de jours et d'heures d'ouverture tout en limitant l'impact budgétaire.

Enfin, « *le renouvellement de l'équipe de direction a permis de créer la dynamique nécessaire* » avec un nouveau projet de service. La qualité des relations entre M. Grémiaux, premier vice-président de la communauté de communes en charge de la culture et du tourisme, et Laurent Pagès, directeur du réseau des médiathèques, a largement contribué, de l'avis des intéressés, au succès du projet de service.

Impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture

Il est particulièrement difficile dans le cas d'un réseau de médiathèques créé pour ainsi dire *ex nihilo*, d'isoler les impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture.

Sont indiquées ci-dessous les principales données budgétaires 2014 concernant les 3 médiathèques :

- Salaires et primes (7 ETP) ≈ 264 000 €
- Vacation (140 heures) ≈ 2 000 €
- Eau, gaz, électricité (3 bâtiments) ≈ 18 000 €
- Prestations externes (actions culturelles dont un festival de la bande dessinée) ≈ 35 000 €

Principaux équipements et offres de services

L'inscription aux médiathèques du réseau est gratuite pour tous les usagers, y compris ceux qui n'habitent pas dans la communauté de communes, et pour tous les types de documents.

Un service de navettes entre les 3 médiathèques permet d'emprunter et de rendre les documents dans la structure de son choix.

La médiathèque d'Aire sur l'Adour dispose de 2 automates de prêt.

Le site web commun (http://mediatheque.cdcaire.org), très complet et éditorialisé, permet notamment de connaître l'agenda des manifestations organisées par le réseau, de consulter le catalogue, de réserver et de prolonger l'emprunt de ses documents.

Un partenariat avec le Conseil Général des Landes autorise également les lecteurs inscrits à bénéficier des ressources numériques du portail « Medialandes » (www.medialandes.org).

Outre l'organisation de très nombreuses animations en partenariat avec les acteurs locaux, principalement dans la médiathèque d'Aire sur l'Adour qui dispose de plus d'espace, un large catalogue de formations informatiques est proposé. Elles sont animées par un agent dédié, y compris en dehors des heures d'ouverture à l'ensemble des usagers.

Jours et heures d'ouverture

Les jours et horaires actuels d'ouverture au public ont été définis dans le cadre du projet de services du réseau des médiathèques :

- Ils ont été dictés par la volonté « *d'ouvrir le plus grand nombre de jours et d'heures possible selon les moyens humains et budgétaires disponibles* » et de « *tenir compte au mieux des horaires de la ville* ».
- Ils sont identiques toute l'année pour les 3 équipements, sans autres fermetures que les jours fériés. En 2015, première année pleine de fonctionnement, les médiathèques seront ouvertes 303 jours et 1 749 heures.
- Chacune des 3 médiathèques est ouverte 5 jours sur 7, mais l'ensemble du réseau offre une ouverture de 6 jours sur 7 du lundi au samedi inclus. L'hypothèse d'une ouverture le dimanche dans l'un des établissements a été évoquée mais a rencontré une opposition de principe de la part des élus.
- Barcelonne du Gers et Eugénie les Bains sont ouvertes 15 heures chacune.
- Aire sur l'Adour est ouverte 32 heures par semaine pour l'ensemble des usagers. Elle accueille, en dehors de ces horaires, des publics particuliers : des tout-petits de crèches et de halte-garderie, des scolaires et périscolaires, des adultes handicapés, des adultes assistant aux formations informatiques, et du grand public dans le cadre d'animations en soirée.

- Les jours et horaires d'ouverture actuels de l'équipement principal d'Aire sur l'Adour sont les suivants :
  - Ouverture du mardi au samedi inclus toute l'année
  - Mardi : 9h00-13h00 et 15h00-19h00
  - Mercredi : 10h00-18h00
  - Jeudi : 14h00-18h00
  - Vendredi : 15h00-19h00
  - Samedi : 9h00-17h00
- Au total, par rapport au précédent équipement, le nouveau planning d'ouverture offre 1 jour et 15 heures supplémentaires par semaine.
- Les considérations suivantes ont présidé à leur choix :
  - Deux matinées les jours de marché (mardi et samedi).
  - Deux nocturnes plus particulièrement destinées aux usagers salariés travaillant en dehors d'Aire sur l'Adour (mardi et vendredi).
  - Deux journées continues (mercredi et samedi) pour permettre aux salariés et aux commerçants de passer lors de la pause méridienne, pour accueillir les enfants et leurs accompagnateurs dès le mercredi matin, et tous les types de publics le samedi.
  - Le souhait initial d'offrir des horaires réguliers, plus lisibles, s'est heurté à la contrainte des moyens humains disponibles et n'a donc pas pu être réalisé.

En outre, le réseau des médiathèques a été ouvert partiellement 135 heures en 2014 pour accueillir des groupes de publics spécifiques : enfants, adolescents, seniors et personnes handicapées, en dehors des horaires d'ouverture classiques.

Laurent Pagès précise toutefois qu'il « *ne s'agit pas d'une volonté d'accueillir ce public en dehors des horaires d'ouverture mais d'une réponse aux contraintes de plannings des différents partenaires qui accompagnent ces publics.* »

Equipe et organisation générale

Le réseau des 3 médiathèques est géré et animé par une même équipe de 7 professionnels à temps plein (7 ETP), tous agents titulaires, et de 42 bénévoles (représentant 3 ETP), qui « tournent » sur les 3 équipements, à l'exception de l'animateur informatique qui intervient exclusivement à Aire sur l'Adour.

Certains travaux, les couvertures des documents en particulier, sont sous-traités.

Un fonctionnement en binôme des agents a été instauré et un fonctionnement sur 4,5 jours de travail dont le samedi.

Le temps de travail se répartit à 50% face public et 50% pour le travail interne, l'objectif étant de parvenir à 60% du temps face public. La plus grande difficulté rencontrée est l'organisation de réunions de travail entre les 7 agents du fait de leur dispersion sur les 3 établissements.

Les bénévoles sont encadrés par les agents mais peuvent, dans certaines situations, assurer seuls l'ouverture des équipements d'Eugénie les Bains et de Barcelonne du Gers.

Enfin, le réseau fait appel à 140 heures de vacation annuelles qui correspondent à un emploi étudiant pendant un mois l'été.

Usagers et usages

Données quantitatives

En 2014, avec une ouverture des médiathèques d'Aire sur l'Adour et d'Eugénie les Bains en février, et de Barcelonne du Gers en juin, le nombre des usagers inscrits était de 3 122 pour une population de la communauté de communes d'environ 13 000 habitants, soit près de 25% de la population.

Ils étaient 900 inscrits en 2011 à la bibliothèque municipale d'Aire sur l'Adour. La progression est donc très importante, à la hauteur des investissements consentis. Le succès de ces nouveaux équipements doit aussi se mesurer à l'aune de la fréquentation, non comptabilisée, des personnes non inscrites qui assistent à certaines animations et visitent les expositions organisées tout au long de l'année.

Le nombre des emprunts s'est élevé à 90 860 en 2014, soit près de 30 documents sur 11 mois d'ouverture et par usager inscrit.

Données qualitatives issues des réunions usagers

Les points forts des nouveaux horaires

- Les ouvertures les mardis et samedis matin en relation avec les horaires du marché.
- Les journées continues des mercredis et des samedis, « *les jours où les enfants* [les plus petits depuis la dernière réforme] *ne vont pas à l'école* ».
- Les ouvertures pendant tout ou partie de la pause méridienne les mardis, mercredis et samedis.
- Les fermetures à 19h00 deux fois par semaine qui facilitent les emprunts et les retours pour les salariés.
- Les mêmes jours et heures d'ouverture toute l'année.

Les points faibles ou d'amélioration potentielle

- Des horaires qui diffèrent tous les jours (à Aire), difficiles à mémoriser (sauf pour 3 personnes qui viennent toujours les mêmes jours aux mêmes heures) : « *On s'y perd un peu. On a toujours besoin de vérifier avant de venir.* »
- Quelques personnes, des parents de jeunes enfants pour l'essentiel, verraient d'un bon œil une ouverture plus importante pendant les vacances scolaires : « *Il faudrait plus d'heures d'ouverture pendant les vacances* [à Aire] *pour mieux tenir compte du temps libre des enfants et des adolescents.* »

- La fermeture du lundi, un jour qui pourrait intéresser les commerçants en premier lieu, et les élèves comme les autres jours.
- Deux usagers des médiathèques d'Eugénie les Bains et de Barcelonne du Gers regrettent la fermeture du samedi après-midi. Pour Eugénie, on argue du relatif éloignement avec Aire. Pour Barcelonne, la personne constate ne jamais penser à venir à la médiathèque d'Aire.

  De ce point de vue, les usagers s'accordent sur le fait qu'ils ne fréquentent jamais pour ainsi dire une autre médiathèque que celle où ils ont pris leurs habitudes, « *d'autant plus que lorsqu'on a besoin d'un document qui n'est pas dans sa médiathèque, on vous l'apporte le lendemain s'il est disponible dans une autre.* »
- La fermeture de Barcelonne le mercredi à 17h30 « *est un peu juste. 18h00 serait mieux*. »

Premier bilan sur les jours et heures d'ouverture

Après un an de fonctionnement, si les flux de fréquentation des médiathèques dans la semaine se sont à peu près stabilisés, le nombre des inscrits emprunteurs continue de croître et atteint dorénavant, en mai 2015, près de 30 % de la population.

Laurent Pagès, leur directeur, dressent un premier bilan :

- Les nocturnes sont peu fréquentées par les usagers travaillant en dehors d'Aire sur l'Adour, la cible visée initialement, mais plutôt par un public plus âgé « *qui prend son temps pendant un moment calme.* »
- La réforme des rythmes scolaires qui a rétabli l'école le mercredi matin pour les écoles primaires a très nettement limité la fréquentation avant 13 heures.
- Les mardis et samedis matins, jours de marché, connaissent une très forte affluence, le samedi en particulier.
- La fréquentation est plutôt plus importante pendant les « petites » vacances sauf pendant les « beaux jours ». Ce constat conforte le choix d'un maintien des mêmes jours et heures d'ouverture toute l'année, et conduit même à s'interroger sur une plus grande amplitude d'ouverture à ces périodes.
- Du fait de la navette entre les établissements, les usagers restent attachés à un établissement et se déplacent très peu dans les autres (un peu pus à Aire sur l'Adour qui organise davantage d'animations).

En dernier lieu, souligne Laurent Pagès, « *les horaires conditionnent les publics qui, à leur tour, conditionnent les usages. Les horaires sont donc, dans cette mesure, <u>un des leviers de la fréquentation</u>. La question des horaires est une partie, peut-être la plus visible et donc la plus médiatisée, d'un ensemble plus vaste qui concerne l'offre en général et les missions de service public des bibliothèques.* »

Lons le Saunier : la médiathèque du Centre Culturel des Cordeliers

La collectivité

Lons le Saunier est une collectivité de 18 000 habitants, chef-lieu du département du Jura. Elle fait partie de l'Espace Communautaire Lons Agglomération (ECLA) qui compte 32 000 habitants et 25 communes.

Lons le Saunier est un pôle d'activité économique et administrative, concentrant ainsi une population qui travaille sur la commune.

Le maire de Lons le Saunier, Monsieur Jacques Pélissard, est également député du Jura et président de de la Communauté d'Agglomération.

Genèse du nouvel équipement

Le Centre Culturel Communautaire des Cordeliers qui intègre la médiathèque et un cinéma de deux salles a remplacé la bibliothèque municipale de Lons le Saunier, fermée début 2012.

Une étude de faisabilité a été confiée en 2007, juste avant les élections municipales de 2008, à un cabinet d'étude pour évaluer le coût de la construction du centre culturel.

Les décisions de transférer la compétence de lecture publique à la communauté d'agglomération et de mettre en œuvre le centre culturel ont été prises par le premier conseil des élus de l'agglomération.

Un programme technique détaillé a été défini par le même cabinet d'étude qui avait réalisé l'étude de faisabilité. La construction du bâtiment a débuté en 2009 pour ouvrir au public fin 2012.

L'actuel directeur du Centre Culturel Communautaire des Cordeliers, Emmanuel Marine, a été recruté en septembre 2010 et a conduit la définition du projet de service. Il souligne les très bonnes relations entretenues avec les élus et la direction générale des services qui ont beaucoup contribué au succès du projet.

Par ailleurs, trois bibliothèques municipales, dont 2 très petites tenues par des bénévoles, sont également présentes sur le territoire de l'agglomération. La plus grande, située à Montmorot (3 000 habitants), à 3 kilomètres de Lons le Saunier, est ouverte 18,5 heures par semaine.

Le projet de service, l'élargissement des heures d'ouverture et l'ouverture le dimanche

Une volonté politique

L'idée d'une ouverture de la médiathèque et du cinéma le dimanche, portée en particulier par le Maire qui souhaitait créer une activité culturelle à Lons ce jour-là, s'est rapidement imposée et été intégrée dans le projet de service.

Pour définir le projet de service, un comité de pilotage composé d'élus et de la direction générale des services a été constitué. Des réunions ont été organisées avec les agents, notamment sur l'ouverture le dimanche à laquelle ils ont adhéré de façon unanime dès le début de la réflexion. Pour eux, il s'agissait de « *rompre avec une image et des horaires pas terribles de l'ancienne bibliothèque municipale.* »

Emmanuel Marine souligne les très bonnes relations entretenues avec les élus et la direction générale des services qui ont beaucoup contribué au succès du projet et facilitent grandement, du fait d'une large autonomie qui lui est accordée, la gestion au quotidien du Centre Culturel des Cordeliers.

Une enquête par questionnaire a été réalisée auprès de la population sur ses attentes relatives aux jours et heures d'ouverture et aux services. 200 réponses ont été obtenues. Une quarantaine d'entretiens en face à face ont également été menés avec des associations, des institutions (le milieu scolaire notamment) et des entreprises.

Une augmentation importante des ressources humaines

Un important travail de pédagogie a été mené en direction des élus par la vice-présidente d'alors de l'agglomération, la direction générale des services et la direction du centre culturel pour expliquer le métier de bibliothécaire et convaincre de la nécessité d'une équipe initiale de 18 ETP (le programme technique l'avait évalué à 20 ETP), versus 7 pour l'ancienne bibliothèque municipale.

Au total, le centre culturel a ouvert ses portes avec 16 ETP et des vacataires pour le week-end. Face à la très forte affluence qui a largement dépassé les attentes, les effectifs ont augmenté de plus de 7 ETP en un an (23 ETP fin 2013), pour se stabiliser aujourd'hui à 20,8 ETP (ce qui correspond à la moyenne nationale pour la tranche de collectivités à laquelle Lons appartient, souligne Emmanuel Marine), mais avec une hausse importante des heures de vacation.

Au début, les vacations étaient confiées à des étudiants, mais Lons le Saunier n'étant pas une ville universitaire, ces emplois se sont vite révélés très instables et donc très compliqués à gérer. Ils ont été remplacés par des salariés qui occupaient un emploi à temps partiel par ailleurs et des emplois aidés.

Le planning actuel fonctionne en 3 équipes qui permet à chacun(e) de travailler 1 samedi et 1 dimanche sur 3.

L'indemnité des agents travaillant le dimanche

C'est là - tout le monde (collectivité, direction, agents) le reconnaît - que réside le principal problème dans le fonctionnement actuel de la médiathèque.

Les réunions de négociation avec les agents ont débuté environ un an avant l'ouverture du Centre culturel des Cordeliers, mais ont achoppé sur le montant de l'indemnité. La collectivité argue notamment qu'elle ne pouvait pas proposer une rémunération différente pour les agents de la médiathèque et ceux du Centre nautique ouvert de longue date le dimanche. Dans le même temps, elle reconnaît que « *la faisabilité juridique de la rémunération du dimanche n'a peut-être pas été suffisamment établie en amont et que cela a pu faire naître des attentes qui ont été déçues*. »

Les agents ont toutefois décidé de maintenir leur engagement, mais la question demeure aujourd'hui, 18 mois après l'ouverture, un point d'insatisfaction qui ne s'est pas réduit. Ainsi, la réflexion engagée par les agents depuis quelques mois sur une révision des horaires pourrait aboutir à une réduction de ceux-ci, sans pour autant remettre en cause l'ouverture du dimanche eu égard à son succès.

De leur côté, la collectivité et la direction de la médiathèque jugent que la législation n'offre pas à ce jour un cadre précis et contraignant pour les collectivités (hormis une augmentation de 0,74 € de l'heure, jugée nettement insuffisante par les agents) qui envisagent l'ouverture d'une bibliothèque le dimanche.

Impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture

Pour Emmanuel Marine, l'incidence des nouveaux horaires sur le budget, par rapport au projet initial, outre le renforcement des effectifs des agents (de 7 à 20,8 ETP), se décline de la façon suivante :

- Investissements :
  - Achat initial de 3 automates de prêt : 16 500 € HT
  - Achat d'un 4ème automate 18 mois plus tard du fait de la fréquentation : 5 500 € HT
  - Mobilier pour automates, réservations autonomes, information du lecteur : 6 500 € HT
  - Boite de retour 24/24 : 6 500 € HT
- Fonctionnement :
  - Le recrutement de deux emplois aidés (17 000 € / an) pour « *faire face au succès de fréquentation et non aux horaires* », selon Emmanuel Marine.
  - Primes et majorations pour le personnel permanent au titre de l'ouverture le dimanche : 10 600 €.
  - 1 460 heures annuelles de vacation la 1ère année de fonctionnement, puis 1 750 heures à partir de la 2ème année (vitesse de croisière), qui ont représenté 14 500 € en 2013 et 19 000 € en 2014.

- Fluides et consommations électriques estimés à 2 000 € / an.

Principaux équipements et offres de services

L'inscription à la médiathèque des Cordeliers est gratuite pour les enfants de moins de 12 ans et les jeunes de moins de 30 ans disposant de la carte « Avantage jeunes » du conseil général du Jura. Elle est à demi-tarif pour les chômeurs, les allocataires RSA et les retraités. Elle est de 20 € / an pour les adultes habitant dans l'agglomération et de 40 € / an pour ceux habitant en dehors.

La médiathèque dispose de 4 automates de prêt et une boîte externe pour les retours en dehors des heures d'ouverture.

Le site web (http://4c-lons.ecla-jura.fr), permet notamment de connaître le programme du cinéma, l'agenda des manifestations organisées par la médiathèque, de consulter le catalogue, de réserver et de prolonger l'emprunt de ses documents.

Un partenariat avec le Conseil Général du Jura autorise également les lecteurs inscrits à bénéficier des ressources numériques du portail « Jumel » (www.jumel39.fr).

Les mardis et vendredis matins sont réservés à l'accueil des scolaires pour lesquels des animations spécifiques sont organisées.

Jours et heures d'ouverture

Les jours et horaires d'ouverture actuels de médiathèque des Cordeliers sont les suivants :

- 36 semaines par an (6 jours d'ouverture / 35h30) :

Mardi :	12h30-18h	Vendredi :	12h30-20h
Mercredi :	12h30-18h	Samedi :	12h30-20h
Jeudi :	12h30-18h	Dimanche :	14h-18h

  Au total, par rapport au précédent équipement, le nouveau planning d'ouverture offre 1 jour et 12 heures supplémentaires par semaine.

- 14 semaines par an (vacances scolaires : 5 jours d'ouverture / 27h30) :

Mardi :	12h30-18h	Vendredi :	12h30-18h
Mercredi :	12h30-18h	Samedi :	12h30-18h
Jeudi :	12h30-18h	Dimanche :	fermé.

- 2 semaines de fermeture par an : semaines 33 et 52/53.

En dehors de ces horaires, la médiathèque accueille des scolaires de maternelle et de primaire 4 heures par semaine (les mardis et vendredis matins) sur 30 semaines, soit 110 à 120 heures par an, et, dans une moindre mesure (40 heures par an) des collégiens, des lycéens et des groupes d'adultes dans le cadre d'associations.

Les considérations suivantes ont présidé au choix de ces horaires :

- Des heures d'ouverture et de fermeture réguliers et donc lisibles.
- Une ouverture dès 12h30 pour faciliter la fréquentation des salariés pendant la pause méridienne.
- Une nocturne le vendredi pour les habitants de Lons le Saunier travaillant en dehors de la ville.
- Une fermeture tardive le samedi pour permettre à tous les publics de venir à la médiathèque, y compris après les activités de la journée (Lons est proche de stations de ski).

Usagers et usages

Données quantitatives

En 2014, le nombre des usagers inscrits était de 9 646 pour une population de 18 000 habitants à Lons (soit plus de 50% de la population) et de 32 000 habitants pour l'agglomération (soit 30% de la population sachant que l'importante superficie de l'agglomération fait qu'un nombre important de ses habitants sont trop éloignés de Lons le Saunier pour fréquenter la médiathèque des Cordeliers).

Ils étaient moins de 2 616 inscrits en 2011 à la bibliothèque municipale de Lons le Saunier. La progression est donc extrêmement importante. Le nombre des emprunts s'est élevé à 305 657 en 2014, soit plus de 30 documents par usager inscrit.

Emmanuel Marine, le directeur du Centre Culturel des Cordeliers analyse le succès de la façon suivante :

« *L'augmentation du nombre des inscrits est très importante, mais ce n'est pas seulement l'effet des horaires d'ouverture. Le changement d'équipement (d'une bibliothèque très vétuste à un nouveau bâtiment lumineux, ouvert et confortable) a accompagné la mise en place des nouveaux horaires.*

On ne peut parler de profils nouveaux tant le public est renouvelé. Ceux que l'on voit à la médiathèque, que l'on ne voyait pas à la bibliothèque municipale, sont essentiellement les familles : jeunes actifs, enfants, adolescents.

Le dimanche représente 15% des inscrits emprunteurs et 17% des prêts. Sur les soirées et les pauses méridiennes la fréquentation n'est pas quantitativement très importante (probablement 4 à 5 % des prêts au total) mais ce sont des publics qui ne viendraient pas sur d'autres horaires (beaucoup d'actifs). »

Concernant les emprunts, il note également : *« Avec l'ancienne bibliothèque, la meilleure année a compté 82 000 prêts. Avec la nouvelle médiathèque, on a atteint 330 000 prêts la première année, 305 000 la deuxième. Mais il faut tenir compte de l'augmentation très importante et de la diversification des collections (supports DVD, CD, documents numériques) à l'occasion de l'ouverture de la médiathèque (rapport entre les collections avant/après : 42 000/87 000).*

Le taux de rotation moyen est passé de 1,95 à 3,50 (en 2014), mais le nombre de prêts annuels par inscrit actif est passé de 48 à 31.

Cela dénote un changement de pratique : les utilisateurs de la bibliothèque municipale étaient des lecteurs intensifs, noyau dur de la lecture publique (enfants et personnes âgées) faisant des passages très fréquents à la bibliothèque, au minimum une fois par semaine. La médiathèque a gagné de nouveaux publics pour lesquels elle est assimilée à un loisir culturel parmi d'autres, occasionnant des passages moins fréquents, de l'ordre d'une fois toutes les trois semaines en moyenne. »

Données qualitatives issues des réunions usagers

Les points forts des nouveaux horaires

Globalement, a fortiori pour ceux qui se réfèrent aux anciens horaires de la bibliothèque (« *aberrants* »), les horaires actuels en fonctionnement normal « *sont assez larges pour qu'on trouve toujours un moment pour y aller* ».

Les participants se sont habitués aux horaires qui sont jugés « *assez lisibles* ». Toutefois, de ce point de vue, certains notent qu'une ouverture aux mêmes horaires du mardi au dimanche serait plus claire.

Les salariés, en particulier, apprécient :

- L'ouverture à 12h30 qui permet de s'y rendre durant la pause méridienne (« *et, en plus, on peut se garer* »).
- La nocturne du vendredi qui permet d'y « *passer après le bureau* ».

De façon unanime, l'ouverture du dimanche est qualifiée de « *formidable* » et de « *gros plus* ». Tous les participants fréquentent la médiathèque le dimanche, plus ou moins régulièrement. Les salariés apprécient l'occasion d'y « *venir tranquillement en famille* ».

Les points faibles ou d'amélioration potentielle

Quelques remarques, au total limitées, sont faites sur les jours et heures d'ouverture en période normale :

- La fermeture à 18h00 du mardi au jeudi est souvent jugée un peu prématurée par les salariés, mais aussi par les « *jeunes qui sortent de cours à 18h00* ».
- Une salariée regrette la fermeture le lundi. D'autres qui considèrent que « *Lons est une ville morte le lundi* » comprennent ce jour de fermeture. A l'inverse, une personne note que « *lorsque tout est mort ça serait bien que la médiathèque soit ouverte* ».
- Deux personnes à la retraite apprécieraient une ouverture le matin « *au moins une fois par semaine, le jeudi par exemple, jour de marché* ».
- Une personne souhaiterait des horaires nettement plus élargis : *« Les horaires restreints actuels ne correspondent pas à l'attente des usagers pris dans leur ensemble. Pour moi, il faut ouvrir tous les jours, toute la journée. Les horaires ne doivent pas être un frein. »*

Ce sont les horaires en période de vacances qui concentrent le plus grand nombre de critiques :

- « *Pendant les vacances, on est plus disponible et on attend donc plus d'heures d'ouverture de la médiathèque, pour soi-même et, surtout, pour les enfants.* »
- « *J'oublie toujours que la médiathèque ferme à 18h00 les vendredis et samedis pendant les vacances et je me cogne le nez à la porte régulièrement. C'est d'autant plus dommage, que c'est un bon créneau pour venir avec les enfants après les activités de la journée et sachant qu'on est moins pressés le soir.* »
- « *La fermeture du dimanche pendant les vacances, c'est vraiment dommage.* » (quasi-unanimité sur ce point).

Enfin, la fermeture totale de la médiathèque la semaine de Noël est très largement jugée comme un point négatif.

Premier bilan sur les jours et heures d'ouverture

Les horaires

Les constats établis par la direction et les agents sur les jours et heures d'ouverture de la médiathèque rejoignent pour l'essentiel ceux des usagers :

- Les horaires actuels, en période normale, permettent de satisfaire les différentes catégories d'usagers.
- La critique des horaires réduits en période de vacances, les petites vacances en particulier, et notamment la fermeture le dimanche, est prise en compte par l'équipe qui réfléchit à leur évolution.

De leur côté, les agents constatent une très faible fréquentation le vendredi après 19h00 qui, à leurs yeux, ne justifie pas une ouverture jusqu'à 20h00. Ce constat est intégré à la réflexion en cours sur une évolution des horaires.

L'ouverture du dimanche

On l'a dit, le succès de l'ouverture le dimanche a très largement dépassé les prévisions et se maintient dans le temps. Les habitants de Lons le Saunier et des communes avoisinantes y viennent nombreux « *pour y passer du temps en famille* ».

Le directeur du Centre culturel des Cordeliers, Emmanuel Marine, fait l'analyse suivante :

« *Les premiers dimanches ouverts, nous avons proposé quelques animations mais la forte fréquentation du lieu d'une part, et la difficulté à retenir l'attention d'autre part, nous ont fait renoncer.*

Le public vient sur ce créneau en promenade culturelle, familiale, pour profiter du lieu et de ce qu'il peut y glaner dans une démarche vraiment autonome, personnelle, sans contrainte. Nos propositions n'étaient pas conformes à cet usage. Une partie du public demande que cela soit ouvert, mais guère plus. »

Les attentes du public

Depuis l'ouverture de la médiathèque, les principales demandes des usagers ont porté sur :

- La communication des différentes animations proposées. De fait, les supports de communication sont nombreux dont un programme bimestriel des événements.
- Des animations et des rendez-vous réguliers pour les enfants principalement.
- Une exigence sur la régularité et la continuité des services.
- La boîte de retour, qui n'avait pas été prévue par l'architecte et qui a été installée depuis lors.

Orvault : la médiathèque Ormédo

Préambule

Le projet de changement d'horaires de la médiathèque d'Orvault s'inscrit dans un projet plus vaste de refonte complète du réseau des médiathèques avec création d'un nouvel équipement prévu à l'origine en deux parties.

La ville estimait que l'équipement en matière de bibliothèque n'était pas à la hauteur. Le projet d'extension des équipements (et des horaires) a été celui d'un mandat (le mandat précédent ayant vu la création de l'équipement culturel « L'Odyssée »).

La collectivité

La commune d'Orvault compte 25 600 habitants. Elle est scindée en deux grands territoires, l'un périurbain jouxtant Nantes et bordé par la rocade de l'agglomération nantaise, l'autre plus rural, correspondant au centre historique (« le bourg »). Cependant, cette partie est elle-même en évolution avec la création d'un nouveau quartier côté « bourg » et la construction de nouveaux immeubles (dont des logements sociaux).

La ville a une politique culturelle dynamique et bénéficie/souffre de la proximité de la ville de Nantes, ce qui implique un choix dans les développements locaux (par exemple Nantes est très avancée sur le numérique et il est difficile à une petite commune périphérique de rivaliser sur ce terrain).

Genèse du réseau des médiathèques

Le projet de médiathèque a été promu lors du mandat 2008-2014 comme un projet phare de la commune, s'inscrivant dans une politique dynamique et volontariste de développement de la culture et du maintien d'une vie culturelle et sportive caractérisée par le « mouvement permanent » et de nombreux événements.

Il s'agit de démultiplier, tout au long de l'année les événements pour les Orvaltais, de créer du lien social à travers la participation à des manifestations et des animations de tous types. Pour la ville, la structure familiale est un pilier éducatif et il s'agit de favoriser les équipements et animations s'adressant à cette cellule, dans les espaces de temps qui lui sont plus particulièrement favorables, dont le dimanche.

Le projet de médiathèque visait au départ la constitution de deux pôles physiques, le réseau initial étant composé de trois équipements (Bourg, Le Petit-Chantilly et la Bugallière) totalement insuffisants par rapport aux besoins de la Commune.

Des contraintes budgétaires nouvelles survenues au cours du projet (initié en 2009) ont fait que l'équipe municipale a « gelé » la mise en œuvre du second équipement, créant ainsi une situation paradoxale : la partie la plus peuplée, la plus dense, la plus urbanisée de la ville dispose d'une petite et ancienne bibliothèque, à comparer à la nouvelle médiathèque qui a été implantée côté « vieux bourg » (mais cette partie de la ville est elle-même en mutation rapide avec la construction de nouveaux logements).

La ville dispose donc aujourd'hui, avec la médiathèque Ormédo d'un équipement de taille moyenne et de deux petits équipements vieillissants. Celui de la Bugallière, dont les prêts ont chuté de 55% pourrait être fermé à la rentrée ou en janvier 2016.

Actuellement, il n'y a pas d'échéance fixée pour la poursuite éventuelle du programme.

Le projet de service, l'augmentation des horaires et l'ouverture le dimanche

Le projet a fait l'objet de comparaisons avec le terrain national et international (sites internet, témoignages…) pour s'inspirer de situations existantes. A proximité, la bibliothèque de Laval qui est ouverte le dimanche suscitait la réflexion.

Un travail de simulation a été fait sur les extensions des horaires d'ouverture pour étudier les combinaisons les plus adéquates. Ces travaux se sont faits au sein de l'équipe, avec l'aide du Directeur des affaires culturelles. Pour le public, il existait un comité consultatif, mais peu actif qui s'est réuni 4 ou 5 fois ; ont été abordées les questions de la cafétéria, des horaires. La question de l'ouverture du dimanche a fait l'objet d'un débat au sein de ce comité.

Les négociations proprement dites avec l'équipe ont duré environ trois mois et n'ont impliqué dans un premier temps ni la RH ni les syndicats. Il s'agissait principalement d'une négociation avec le Directeur des Affaires Culturelles, qui a ensuite été arbitrée par le DGS puis présentée en CTP.

Le dédommagement financier qui a été proposé a été étendu à l'ensemble des personnels municipaux qui travaillaient déjà le dimanche, en tout environ 10% de l'effectif global (portage des repas, maîtres-nageurs, sécurité, service de nettoyage…), à savoir :

- une prime annuelle mensualisée (elle est perçue même les mois où une personne ne travaille pas effectivement le dimanche, ou l'été)
- et une augmentation horaire de 4,74 € (pour mémoire, le minimum légal est de + 0,74 € / heure) pour les heures effectivement travaillées.

Par ailleurs, le travail du dimanche étant inscrit dans la durée légale des 35 heures, ces heures sont récupérées dans la semaine – jour qui précède et jour qui suit, soit le vendredi et le lundi. Ceci est d'ailleurs signalé comme un point négatif par les équipes, en termes de planning et de modalités de récupération.

On estime que ces semaines « courtes » et prises par le service public (week-end) empêchent de se consacrer aux tâches de fond, qu'il faut ensuite « caser » dans les autres jours de la semaine et le temps restant, d'où un sentiment de travail plus tendu et de plus grande fatigue dans le temps qui suit un travail du dimanche.

Impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture

Le coût global du nouvel équipement (études, bâtiment, mobilier, informatique et collections) a été de 3,35 M€. Il a été financé par :

- L'Etat pour 746 358 €
- Le Conseil régional des Pays de la Loire pour 319 293 €
- Le Conseil général de Loire-Atlantique pour 363 754 €
- Une subvention sur dotation d'action parlementaire de 20.000 €
- Le Centre national du livre pour 13 210 €
- L'ADEME/Région pour 9 974 €

L'investissement pour le système RFID en 2013 a été de 53 000 € et représente un budget de maintenance annuel de 2 000 €.

Le budget annuel des vacations représente 12 725 €.

L'embauche de nouveaux titulaires liés au nouvel équipement (1 création de poste, 3 reclassements) représente 120 000 € annuels de masse salariale.

La prime pour travail dominical est de 20 € net / mois par agent, y compris les mois où l'on ne travaille pas le dimanche, soit 240 € net / an).

Enfin, le budget annuel de ménage et des fluides pour le dimanche s'élève à 1 686 €.

Principaux équipements et offres de services

La médiathèque a voulu se distinguer en fournissant de nombreux nouveaux services.

- Espace café. Possibilité de manger dans la médiathèque, a priori dans un espace réservé mais sans rigorisme pourvu que le lieu soit respecté. De fait, il y a assez peu d'usage pour le midi (pas d'entreprises à proximité) mais des usagers viennent régulièrement pour le « goûter » (grands-mères avec petits-enfants…)
- Ordinateurs en libre-service, pour la bureautique et internet
- 2 postes équipés en cabines (espaces semi clos insonorisés) pour l'apprentissage des langues et l'usage de Skype. Il n'est pas sûr que l'apprentissage des langues en soit un réel usage.
- Expositions. Dans la salle polyvalente qui sert aussi de salle, d'ateliers, de conférences et de concert (70 places). Les expositions ne sont pas forcément liées aux animations (dessins des écoles, commandes de la mairie…)

- Activités hors les murs : déplacements en maison de retraite, accueil d'auteurs dans les écoles.
- La « bonne pioche », tourniquet d'échange où les lecteurs déposent leurs « vieux » livres et prennent ce qu'ils veulent. Un deuxième tourniquet, aux couleurs de la médiathèque est installé à la piscine.
- Borne musicale d'écoute et de téléchargement (Automazic) gratuit de musique libre de droits. Actuellement 1000 morceaux ont été écoutés et 130 téléchargés. Les médiathécaires préparent des play-lists et récemment ont prévu de prêter des clés USB avec des extraits pour sensibiliser le public à ce service.
- Sur les usages numériques et innovations de type ateliers, fab-labs…, la médiathèque juge qu'elle a du mal à trouver une identité compte tenu de la proximité de Nantes qui est une collectivité très dynamique sur le sujet.

L'extension des horaires s'inscrit donc :

- Dans un projet urbain plus vaste,
- Dans un projet culturel visant à doter la commune d'un équipement de lecture publique digne de ce nom, moderne, se différenciant nettement d'une « bibliothèque traditionnelle », d'accès libre. Passage de bibliothèque à médiathèque.

Les points particulièrement mis en valeur ont été :

- Le « lissage » des horaires afin de les rendre plus lisibles
- Favoriser l'ouverture du matin dès 10 h, avec une pause méridienne à 12h30, sauf le Jeudi
- Ouvrir dès 12 heures le jeudi
- Ouvrir le dimanche de 10h à 13h (sauf l'été), en tout 24 dimanches par an

Notamment l'ouverture du dimanche a été offerte au public dans un « paquet » qui englobe :

- Le passage affiché d'une bibliothèque à une médiathèque
- Une configuration de l'espace axé sur la luminosité, la libre circulation, la répartition entre zone « chaude » d'accueil et zone « froide » pour la bibliothèque proprement dite.
- L'organisation d'animations (110 animations annuelles)
- L'accueil de publics spécifiques (maisons de retraites, scolaires, personnes isolées…)

L'ouverture du dimanche, qui représente 12% du temps d'ouverture (3 heures) concentre 20% de la fréquentation et est un réel succès. C'est un temps d'animation du cœur de ville, qui vit le dimanche matin avec le marché, l'église, la supérette, la salle de sports. En revanche, le dimanche après-midi est totalement léthargique.

Orvault est la seule ville de Loire-Atlantique dont la médiathèque ouvre le dimanche.

Jours et heures d'ouverture

Les jours et horaires d'ouverture actuels de la médiathèque Ormédo sont les suivants :

- Période normale (6 jours d'ouverture / 33h30) :

  Mardi, Mercredi, Vendredi, Samedi : 10h à 12h30 et 15h à 18h30

  Jeudi : 12h à 18h30

  Dimanche (sauf juin) : 10h à 13h

- Vacances scolaires (5 jours d'ouverture / 17h30) :

  Mardi au samedi : 15h à 18h30

Notons que n'apparaissent pas dans ces heures d'ouverture les heures en soirée pendant lesquelles la médiathèque est ouverte pour accueillir un certain nombre d'animations : soit environ 95 heures en 2014.

Nous avons donc un total de 2 004 heures annuelles + 95 heures d'animations nocturnes et 120 heures d'accueils spéciaux en dehors des horaires d'ouverture, soit 2 219 heures au total. L'ouverture a donc augmenté de 40%.

Périodes de fermeture (jours fériés, vacances scolaires) actuelles et avant :

- Avant : jours fériés
- Actuel : jours fériés + une semaine à Noël

Equipe et organisation générale

L'équipe compte à l'heure actuelle 13 agents titulaires pour 12,3 ETP.

Le projet d'extension a impliqué de nouveaux recrutements, en tout 4, dont 3 basés sur des reclassements internes de personnels avec formation. De fait l'ancienne équipe a été renouvelée à 50% et rajeunie. Les personnes franchement hostiles au travail du Dimanche soit se sont ralliées à l'avis majoritaire.

Le recours aux étudiants est un élément clé du dispositif. Il y en a 4, payés sur vacation, pour un coût global pour la ville de 12 725 €. Ils sont recrutés sur des contrats de 18 mois et présents les week-ends. Ils sont employés à des tâches d'accueil du public et de rangement. On évoque l'importance de la note « jeune » qui est ainsi donnée au lieu, de leur regard spécifique sur l'offre culturelle (BD, types de musique, mangas…)

Le travail des bénévoles est essentiel ; il y en a actuellement 25 qui effectuent au total presque un temps plein (environ 1 400 heures). La physionomie des bénévoles a changé, ce sont souvent des lecteurs et ils sont accueillis pour leur intérêt ou leur projet dans l'univers de la bibliothèque.

Usagers et usages

Données quantitatives

La médiathèque Ormédo compte 4 204 inscrits individuels en 2014 soit 16,8% de la population et 1 000 nouveaux abonnés soit + 33%.

Le nombre actuel de passages par le portique (plusieurs passages possibles par personne) pour 2014, première année de plein fonctionnement du portique est de 33 413 ; le total des prêts est de 160 843 pour l'année 2014.

Données qualitatives

Aucun usager n'ayant répondu favorablement à la demande d'organisation d'une réunion, les données disponibles sur ce terrain le sont uniquement à partir des entretiens menés auprès des agents.

Le personnel de la bibliothèque évalue à environ 40% le pourcentage de fréquentants non-inscrits.

Les publics n'ont pas fondamentalement changé avec l'ouverture de la médiathèque, au point de vue sociologique, et il est toujours aussi difficile d'attirer les adolescents. La tentative d'implanter une « salle d'études » n'a pas eu de succès et les personnes qui viennent travailler pour elle-même (sans emprunt ni usage des ressources locales) aiment malgré tout le faire dans l'ambiance ouverte de la bibliothèque.

Compte tenu de la configuration du lieu : un seul plateau non cloisonnable (sauf salle d'expos/spectacle), l'équipe a décidé d'accueillir les groupes sur le temps global d'ouverture, le matin. Il est possible de mener en même temps une activité et l'accueil du public.

Une tentative de limiter le matin (nouveaux horaires) la circulation à la partie « médias » de la médiathèque et d'isoler les rayonnages de la bibliothèque s'est rapidement heurtée à l'incompréhension des publics ; de plus l'affluence du matin n'est pas telle que la personne en poste à l'accueil (plus un(e) bénévole) ne puisse assurer sa tâche. En cas de besoin, les agents présents dans les bureaux peuvent être appelés.

La plage du matin, est calme, mais elle permet à des publics spécifiques de venir sans avoir l'impression de s'inscrire dans un protocole d'accueil qui leur soit réservé :

- Les assistances maternelles
- Mamans avec tout-petits
- Publics du CMP
- Publics handicapés et leurs accompagnateurs.

Dans ces deux derniers cas, ces publics spécifiques disposent d'un temps calme sans pour autant être « cantonnées » à un horaire qui leur serait dédié et se trouvent mêlés au public habituel, même s'il est moins nombreux.

Premier bilan sur les jours et heures d'ouverture

Moyens techniques et équipements

Les changements horaires n'ont pas occasionné d'aménagements particuliers de l'espace. Pour l'ouverture du matin il avait été décidé dans un premier temps de « ceinturer » l'espace bibliothèque pour limiter l'accès aux zones « chaudes » situées juste en face du poste d'accueil et ne laisser qu'une personne de service. Ce dispositif a été rapidement abandonné :

- Le public ne comprenait pas pourquoi on lui interdisait l'accès à un espace ouvert et disponible
- L'affluence n'était pas telle qu'une seule personne à l'accueil ne puisse pas gérer
- En cas de besoin, un(e) bénévole ou un collègue peut être appelé sur le plateau.

Les moyens techniques implantés ont été :

- Une boite de retour, très utilisée en soirée, les matins avant ouverture et les week-ends.
- Deux automates pour les emprunts et les retours. Leur bilan est mitigé, ils servent plus à fluidifier le passage des lecteurs, surtout aux heures d'affluence qu'à gagner du temps (notamment pour les retours, lorsqu'il s'agit ensuite de restituer les ouvrages à leur bibliothèque d'origine).

Le bâtiment, ouvert en mars 2013, a été construit dans le cadre de la politique énergétique de la ville qui dispose du label Cit'ergie (Ademe) et vise ainsi à minimiser les dépenses en énergie.

Il n'y a pas d'aspects financiers directement liés aux horaires dans le projet. Les coûts de construction du bâtiment n'ont pas dérapé. L'évaluation du coût de la RFID avait été sous-estimée.

Cergy : la médiathèque Visages du monde

Préambule

Le projet de Cergy s'inscrit dans une politique générale d'aménagement urbain, avec l'ouverture d'un troisième équipement.

Les aspects liés aux horaires ont été appréhendés en termes de contenus et de services *(« ouvrir pour quoi faire ? »)* plutôt que dans une optique purement quantitative, et ont été associés à la conception et l'offre de nouveaux services aux usagers.

La collectivité

La Ville de Cergy fait partie des 13 communes de la communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise, pensée dans le cadre de la création de « villes nouvelles » dans les années 1970 et du réaménagement de la région parisienne. Elle compte aujourd'hui 60 528 habitants (2014). Cergy est une ville universitaire et un pôle d'activité économique et administratif, concentrant une population qui travaille sur la commune. A l'inverse, beaucoup d'habitants se déplacent quotidiennement pour travailler à Paris et en banlieue, empruntant le RER A ou leur véhicule. La ville est donc traversée de nombreux flux et l'un des enjeux est d'offrir à la population des activités culturelles et sociales là où elle est, ou là où elle passe.

Genèse du réseau des médiathèques

La « ville nouvelle de Cergy » a été pensée sur une partition en différents grands lieux de vie chacun desservis par une station de la ligne A du RER et ayant chacun leur spécificité.

La volonté de la municipalité était de doter chacun de ces quartiers d'une bibliothèque, notamment pour la dernière d'entre elles en l'intégrant dans un ensemble plus vaste de services municipaux (maison de quartier, mairie annexe, espace numérique, studio de danse, salle de spectacle et médiathèque). Selon la sociologie locale, la présence ou non d'entreprises, chacune des bibliothèques rencontre un public à chaque fois un peu différent (salariés n'habitant pas la commune à la pause méridienne, jeunes enfants fréquentant le lieu sans accompagnement parental, familles avec enfants le dimanche…), avec également des points communs concernant la présence des collégiens, lycéens ou étudiants.

Le projet d'extension des horaires a accompagné le projet de création d'un nouvel équipement (troisième équipement) sur le site de Cergy-le-Haut, et de la réhabilitation de l'équipement du quartier de l'Horloge. Celui-ci a été fermé pendant plusieurs mois permettant notamment la mobilisation de l'équipe sur les études de préfiguration et des ateliers.

Ainsi, à l'issue de ce processus, les habitants ont bénéficié d'un équipement tout neuf et d'un équipement existant réhabilité. C'est dans ce contexte que s'est inscrite à la fois la nouvelle politique d'horaires et une nouvelle offre de services.

Le projet d'extension des horaires s'inscrit donc dans un projet culturel plus vaste, et la nouvelle configuration rend difficile toute approche comparative « avant/après » pour ce qui concerne les nouveaux horaires.

Impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture

Le projet de Cergy comprend à la fois la réhabilitation d'un équipement existant et l'ouverture d'un nouvel équipement :

La réhabilitation de l'Horloge a représenté un investissement de :

- 1,113 M€ pour les travaux
- 196 000 € pour le nouveau mobilier

  La DRAC a contribué à hauteur de 666 000 € et la Région Ile de France à hauteur de 379 000 €.

L'ouverture du nouvel équipement, outre les travaux de construction, a nécessité :

- Les investissements suivants :
  - Nouvelles acquisitions : 488 000 €
  - Automatisation : 70 000 €
- Et un surcoût du budget de fonctionnement annuel :
  - Vacations (2014) : 126 000 €
  - Maintenance de la RFID : 1 600 €

Principaux équipements et offres de services

Réseau des médiathèques

Il existe donc actuellement trois médiathèques : L'Astrolabe, L'Horloge et Visages du monde ; ces équipements sont intégrés au réseau des bibliothèques de la Communauté de l'agglomération de Cergy-Pontoise (CACP) qui partage un même SIGB et offre les services suivants :

- Inscription unique et carte unique pour l'ensemble du réseau
- Gratuité pour les habitants, les moins de 18 ans et les personnes travaillant ou étudiant sur l'agglomération
- Catalogue commun pour toutes les bibliothèques
- Possibilité de réserver, d'emprunter et de rendre dans n'importe quel point du réseau, appuyé sur un service de navette

Nouveaux équipements et services

Les aménagements suivants ont été apportés :

- Ouverture d'un nouvel équipement, Visages du monde, et rénovation complète de la médiathèque de l'Horloge
- Décloisonnement des espaces de ces deux médiathèques
- Installation de 3 automates de prêt dans chaque médiathèque
- Développement des espaces multimédia en accès libre, équipé de postes informatiques et de tablettes
- Wifi

Et les services suivants proposés :

- Création du site web incluant : ressources en ligne, rubriques proposant des contenus inédits rédigées par les médiathécaires, accès au catalogue avec possibilité de réservation des documents et de pré-inscription en ligne.
- Mise à disposition de jeux vidéo (le prêt n'est pas encore complètement « calé » en raison d'un flou juridique sur la question).
- Aménagement d'un espace-déjeuner
- Nouvelles animations : « rendez-vous de midi trente », mini-conférences sur un sujet d'actualité, visant les publics travaillant dans le quartier, événement jeu vidéo une fois par an, brunchs numériques, e-contes, ateliers multimédia…

Approches du fonds

Le fonds documentaire a été largement désherbé, afin d'offrir des rayonnages de moindre hauteur et augmenter la sensation d'espace dans la bibliothèque ; présentation des ouvrages en facing. Par ailleurs, tout le travail de préparation matérielle des ouvrages a été externalisé.

Jours et heures d'ouverture

La volonté de réaménager les horaires – et d'ouvrir le dimanche - s'inscrit dans le cadre d'une politique culturelle générale. Outre la volonté de rendre plus lisible des horaires, le projet se base sur l'idée qu'il ne s'agit pas « d'ouvrir pour ouvrir » mais aussi de proposer des activités et services nouveaux.

Ce projet avait été préfiguré, dès 2010, en prenant en compte l'ouverture d'un troisième équipement (« Visages du Monde » dans les Hauts-de-Cergy), et la rénovation complète d'un des deux équipements existants (la bibliothèque de « l'Horloge », dans le quartier Saint-Christophe).

<u>Horaires actuels pour les trois médiathèques du réseau :</u>

- Mardi, jeudi et vendredi de 12h30 à 19h
- Mercredi de 10h à 19h
- Samedi de 10h à 18h
- Le dimanche de 10h à 17h <u>uniquement sur l'équipement Visages du Monde</u>

Le choix de ce dernier équipement a été dicté par le fait que la médiathèque y est insérée dans un ensemble plus vaste comprenant des équipements culturels (salles de spectacles, d'expositions…) des services de la mairie, une maison de quartier. Tous ces services ne sont pas ouverts le dimanche, mais l'équipement est fréquenté et doté d'un accueil et de personnels de sécurité.

Sur la période d'été, 2 équipements, l'Horloge et l'Astrolabe ferment 15 jours en alternance du 15 juillet au 15 août, le troisième équipement (Visages du monde) reste ouvert tout l'été, mais ferme le dimanche entre le 21 juin et le 20 septembre.

Equipe et organisation générale

Le réseau des trois médiathèques comprend 27 agents titulaires et une équipe de 12 vacataires (= 4 ETP) qui viennent en renfort sur les horaires en soirée, le mercredi, le samedi et le dimanche.

L'aménagement des horaires s'est fait à effectif constant, avec mobilisation d'heures supplémentaires pour le travail du dimanche.

L'ouverture du dimanche est concentrée sur un seul équipement, les équipes tournent à raison de trois personnes mobilisées, dont une astreinte, mobilisées le dimanche, plus les vacataires (trois étudiants).

Usagers et usages

Données quantitatives

Les changements, pensés dans le cadre ambitieux d'une refonte et modernisation des services de bibliothèque face au constat d'une « lente désaffection du public pour (le) service de bibliothèque et d'un écart entre les nouvelles pratiques culturelles et les services offerts », rendent difficile l'évaluation des résultats d'une politique d'horaires différents.

L'observation d'une augmentation générale des inscrits et des fréquentants tient sans conteste avant tout à l'ouverture d'un troisième équipement ; comme par ailleurs c'est ce nouvel équipement qui est ouvert le dimanche, toute comparaison avec une situation ex ante pour ce lieu est impossible.

En 2014, le nombre d'inscrits emprunteurs sur les trois équipements a été de : 16 808 ; le nombre de prêts : 388 170 ; le nombre de fréquentants : 291 971.

Données qualitatives

Ces éléments sont issus des entretiens avec l'équipe et de la réunion tenue avec les usagers (une seule réunion a pu être tenue).

Les points forts des nouveaux horaires

- La lisibilité
- L'ouverture du dimanche

- Une nouvelle manière de fréquenter la bibliothèque le dimanche (en famille, plus détendue, temps de présence plus long)
- La pause méridienne qui draine de nouveaux publics

Les points faibles ou d'amélioration potentielle

La fermeture à 18 heures le samedi est jugée prématurée. Un allongement jusqu'à 19 heures serait souhaité.

Sur le fond, les personnes rencontrées apprécient la régularité des horaires, les animations et l'ouverture du dimanche, ainsi que le réaménagement de la médiathèque de l'Horloge.

Les personnes rencontrées sont des usagers assidus, qui pratiquent plusieurs formes de fréquentation selon les moments, passage rapide pour lecture de presse, emprunts, stations plus longues avec des enfants ou le dimanche. Des personnes relient leur activité professionnelle à la pratique de la bibliothèque, pour se faire des sortes de relais auprès d'autres publics (un professeur de collège avec sa classe, une assistante maternelle avec ses « copines » et les enfants qu'elles gardent…)

Premier bilan sur les jours et heures d'ouverture

Sur les usages

Les points les plus appréciés par les publics, tels que perçus par les personnels, dans leur observation des évolutions :

- **L'équipement multimédia**. Ces équipements, disponibles sur réservation, sont occupés à 100% sur les plages d'ouverture. Il faut gérer l'attente.

  Ils intéressent évidemment les jeunes, mais aussi les publics qui sont de l'autre côté de la « fracture numérique » et pour lesquels l'usage de l'ordinateur connecté en bibliothèque relève de la vie personnelle et de la vie citoyenne plus que de l'accès à la culture : rédaction de CV, consultation de services administratifs en ligne, recherche d'emplois…

  Dans ces derniers cas, la demande d'aide, voire d'assistance pose la question de la limite de l'engagement du professionnel par rapport à sa formation (un(e) bibliothécaire est-il/elle légitime pour valider un curriculum vitae ?), ainsi que la coopération avec d'autres services, en prenant en compte les attributions territoriales des uns et des autres (Pôle Emploi n'est pas un service municipal).

- **Le succès de la pause méridienne**. L'ouverture à partir de 12h30 a réellement suscité un afflux des publics, sur plusieurs plans :
  - Concernant les publics dits du « troisième lieu » (étudiants, collégiens…) ces derniers profiteraient dans tous les cas de toute extension, et une ouverture dès 12 heures ferait le plein
  - Même chose pour l'usage du multimédia
  - La véritable nouveauté réside dans la captation du public d'entreprises qui profite de sa pause méridienne pour venir lire la presse, ou feuilleter des ouvrages

- De même les animations prévues sur ces créneaux horaires rencontrent leur public.

- **Le succès de l'ouverture du dimanche.** Les professionnels s'accordent à dire que le public et l'ambiance du dimanche sont « différents », notamment par rapport au samedi, l'autre jour du week-end.

  En semaine et le samedi des durées de visite plus courtes, plus « utilitaires » (rendre et emprunter rapidement entre deux courses ou en sortant du travail) ; le dimanche des temps de visite plus longs, studieux, détendus. Les visiteurs du dimanche sont plutôt des familles, qui se déplacent au complet et prennent le temps d'apprécier le lieu : lecture de livres aux enfants, station assise…

  Le temps du dimanche paraît toutefois décalé, le personnel note que le démarrage est plutôt lent le matin (à partir de 11 heures) et tardif dans l'après-midi (nouvel afflux vers 15-16h), et que la fermeture à 17 heures s'effectue presque toujours à occupation pleine, il faut inviter les publics à sortir. Un décalage 11- 18h serait sans doute apprécié.

  La fermeture annuelle d'été est déplorée, et le public aimerait que la médiathèque soit tout le temps ouverte.

- **Intérêt pour les personnels.**

  Les personnes interrogées témoignent d'un intérêt pour les conditions de travail des personnels, appréciant l'ouverture du dimanche mais considérant que c'est une contrainte pour les agents. De même la présence de vacataires, même étudiants, est perçue comme du précariat et suscite un appel à la transformation en embauches permanentes … pour accentuer les services rendus au public : plus de disponibilité pour les renseignements, personnel plus libre et donc disponible, meilleur encadrement de l'internet…

  L'élargissement des médias. Peu de médiathèques encore ont fait le saut de l'offre de jeux vidéo, en usage sur place ou en prêt.

  La médiathèque de la Gaîté Lyrique est bien dans son rôle quand elle le propose, mais une certaine vision de la culture en médiathèque de lecture publique freine encore très souvent ce type d'initiative. Il s'agit pourtant d'une composante essentielle des pratiques culturelles de la jeunesse et de ce point de vue, l'initiative autour du jeu vidéo a rencontré un réel succès, sans avoir pour autant encore, semble-t-il, mixé les publics (notamment les jeunes adultes qui sont déjà de la génération jeu).

Le point de vue des agents

Les agents ont intégré l'ouverture du dimanche et insistent sur le fait que ce temps soit considéré en heures supplémentaires et non sur le temps de travail général.

La relation avec les publics dans ces temps particuliers est appréciée.

En revanche, l'impression générale est que le rythme global d'activité s'est trouvé plus contraint, « à flux tendu » et qu'il est difficile de faire le travail courant (préparation des animations, politique documentaire…) dans ce rythme plus contraint.

Montreuil : la bibliothèque Robert Desnos

Préambule

En utile complément de ce qui suit, on trouvera en annexe 3 (page 106), un « *Bilan de l'augmentation des horaires de la Bibliothèque Robert Desnos, de l'harmonisation des heures d'ouverture des sections et de la gratuité* » établi 6 mois après leur mise en œuvre, par le Service des bibliothèques de la Direction des Affaires Culturelles de Montreuil.

La collectivité et le réseau de bibliothèques

Montreuil est une collectivité d'un peu moins de 105 000 habitants située dans le département de Seine Saint-Denis (93).

Aux portes de Paris et reliée au réseau métropolitain, Montreuil connaît depuis près de 15 ans un important renouvellement de sa population.

Un phénomène de « gentrification » a été observé en même temps qu'un rajeunissement des habitants (jeunes familles) et l'augmentation du nombre d'enfants. On estime en outre qu'environ 10% de la population travaillent dans le domaine culturel.

Ces différents constats ont pesé en faveur du développement des équipements culturels de la ville dont les bibliothèques font partie.

Genèse du projet d'augmentation des jours et heures d'ouverture

La décision politique

Le réseau de bibliothèques est constitué de 4 établissements : 1 équipement central (la bibliothèque Robert Desnos dont il sera question ci-après) et 3 équipements de quartier.

La réflexion relative à l'aménagement du réseau des bibliothèques de Montreuil et de ses horaires d'ouverture a débuté en 2006 avec l'arrivée d'une nouvelle directrice. Celle-ci a rapidement établi le constat d'un retard de la ville dans le domaine de la lecture publique au regard de la taille et de la sociologie de sa population.

En 2007, environ un an avant les élections municipales de 2008, le maire de l'époque, Jean-Pierre Brard, intègre le projet mais celui-ci sera repris, complété et finalement conclu par Dominique Voynet qui lui succède.

Dominique Voynet s'était initialement engagée à faire construire un nouvel équipement dans le Haut-Montreuil, mais elle y a rapidement renoncé pour des raisons budgétaires. En contrepartie de l'augmentation des horaires, la municipalité a décidé l'embauche de 4 agents supplémentaires et d'un budget de vacation de 80 heures de travail hebdomadaire confiées à des étudiants pour permettre au réseau existant d'augmenter ses jours et heures d'ouverture.

La démarche a été soutenue par la Direction du livre du ministère de la Culture par une subvention de 19 870 € la 1ère année, de 13 247 € la 2ème année et de 6 623 € la 3ème année.

Selon Emmanuel Cuffini qui était alors adjoint aux finances, à l'administration générale et aux bâtiments dans l'équipe de Dominique Voynet, cette subvention a beaucoup aidé à la prise de décision : « *Le plus gros problème pour une collectivité est une hausse brutale à un moment donné de ses coûts de fonctionnement. Une subvention de l'Etat, même limitée en montant et dans le temps, sert d'amortisseur et devient un élément déclenchant. Après, au bout de 3 ans, le budget augmenté est 'oublié', absorbé.* »

La promesse d'embauche de 4 agents et de vacations supplémentaires, et la subvention d'Etat ont permis d'emporter l'adhésion des agents qui étaient plutôt favorables au projet mais n'envisageaient pas de le mener à effectif constant.

Depuis le 10 octobre 2009 la bibliothèque Robert Desnos a ainsi augmenté ses horaires hebdomadaires de 28 à 34 heures, harmonisé l'ouverture des sections aux mêmes horaires et appliqué la gratuité de l'ensemble des supports.

Les horaires d'ouverture des bibliothèques de quartier ont été réaménagés en novembre 2014 et leur amplitude augmentée d'une heure supplémentaire passant de 17 à 18 heures d'ouverture hebdomadaires.

La compétence de lecture publique a été transférée par la ville de Montreuil en 2012 à la communauté d'agglomération Est Ensemble.

Emmanuel Cuffini souligne que le succès d'un projet de ce type dépend pour l'essentiel de la qualité d'un binôme constitué d'un(e) élu(e) qui s'engage et porte le projet dans la durée et d'une direction de bibliothèque dynamique qui définit le projet de service avec son équipe.

Les travaux et études préparatoires

Les premiers ateliers avec les agents ont été organisés dès la fin 2007 et se sont poursuivis jusqu'en mai-juin 2009.

Les ateliers étaient composés de représentants de chaque section de la bibliothèque dont certains étaient par ailleurs des représentants syndicaux. Très rapidement, un consensus s'est dégagé sur la nécessité d'harmoniser les horaires des différentes sections et d'augmenter les horaires d'ouverture.

Un benchmark des heures d'ouverture et des tarifs de bibliothèques avoisinantes a été réalisé et ses résultats ont nourri la réflexion des ateliers.

La question de l'intégration de bornes de prêt n'a pas été abordée (l'actuelle direction l'envisage dans le cadre d'un futur projet de service). Des négociations avec les syndicats ne se sont pas avérées nécessaires. Et il n'y a pas eu non plus d'enquête auprès des usagers, leurs besoins ayant été traduits par les agents.

Une étude d'impact financière a été réalisée sur les ressources humaines (agents et vacations) et, dans une moindre mesure, sur les autres dépenses (électricité, ménage…).

Impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture

Pour l'essentiel, les impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture se traduisent, on l'a dit, par :

- L'embauche de 4 agents supplémentaires (≈ 149 000 €).
- 4 160 heures de vacations annuelles confiées à des étudiants (≈ 60 000 €).

L'impact sur les fluides (eau, gaz, électricité) est estimé à 2 000 € / an.

Principaux équipements et offres de services

Outre une offre de service classique, un site Internet très complet (www.bibliotheque-montreuil.fr) avec des ressources numériques en ligne, et de nombreuses animations, la bibliothèque Robert Desnos propose un ensemble de services ciblés pour :

- Les publics non francophones désireux d'apprendre le français, et les associations qui travaillent avec ces publics. Des horaires particuliers d'accès leur sont réservés.
- Les tout-petits, notamment avec un accueil spécifique pour les assistantes maternelles les mercredis matins.
- Les enfants à partir de 4 ans.
- Les adolescents.
- Les adultes.
- Les seniors et les associations qui travaillent avec ce public.
- Les enseignants, de la maternelle au lycée.

Le projet d'augmentation des horaires ne prévoyait pas la création d'activités particulières, mais les 6 heures supplémentaires et la création de nouveaux postes d'agents a généré de nouvelles propositions qui ont été mises en œuvre au fil de l'eau.

Jours et heures d'ouverture

Situation actuelle

Les jours et heures d'ouverture de la bibliothèque Robert Desnos sont les suivants :

- Mardi : 12 h-20 h
- Mercredi : 10 h-18 h
- Jeudi : 14 h-19 h
- Vendredi : 14 h-19 h
- Samedi : 10 h-18 h

Ces horaires représentent un total de 34 heures hebdomadaires sur 5 jours, et de 253 jours et 1 768 heures d'ouverture annuelle.

Ces horaires sont identiques toute l'année, à l'exception des périodes de vacances scolaires estivales, où le nombre d'heure d'ouverture est réduit à 20 par semaine :

- Mardi : 12h-19h
- Vendredi : 14h-19h
- Samedi : 10h-18h

Situation cible souhaitée

Après un peu plus de 5 ans d'activité avec ces horaires, Fabrice Chambon, directeur de la bibliothèque, réfléchit à des évolutions au regard de la fréquentation constatée et d'un besoin de meilleure lisibilité des horaires :

- A moyen constant, donc avec 34 heures par semaine, voire une heure supplémentaire, la bibliothèque pourrait ouvrir les 5 jours jusqu'à 19 h, le créneau 19-20 h du mardi étant très peu fréquenté et les fermetures à 18 h étant jugées trop tôt.
- Avec des ressources humaines complémentaires, l'objectif serait d'ouvrir un jour de plus, le dimanche. Mais le contexte budgétaire rend cette hypothèse peu réaliste.

La question du dimanche

Indépendamment de la question des moyens budgétaires qu'une ouverture le dimanche nécessiterait, Fabrice Chambon juge qu'elle aurait dorénavant du sens pour la bibliothèque Robert Desnos.

Après des années de travaux, le centre-ville s'est dorénavant déplacé dans le quartier où elle est implantée, avec la création d'un cinéma, d'un théâtre et d'un centre commercial ouverts le dimanche. Celui-ci est devenu un vrai de lieu de vie à Montreuil, y compris le dimanche.

Toujours selon Fabrice Chambon, « *les équipements culturels ont vocation à ouvrir le dimanche qui correspond à un temps disponible pour les familles en particulier.* »

Usagers et usages, bilan 5 ans après

Dans le cas de la bibliothèque Robert Desnos, il est particulièrement difficile, voire peu pertinent, de relier les hausses du nombre des inscrits et des prêts à l'augmentation des heures d'ouverture.

En effet, il faut rappeler ici que la gratuité des emprunts de CD, seuls documents payants antérieurement, a été mise en œuvre simultanément à l'augmentation des horaires.

De plus, ces deux événements, gratuité et nouveaux horaires, qui constituaient un marqueur significatif pour la nouvelle équipe municipale, ont fait l'objet d'une très importante campagne de communication.

Ainsi, pendant près de 2 ans, le nombre des inscrits a augmenté jusqu'à + 23% par rapport à la période précédente et le nombre des prêts (CD en tête) de + 13%.

Avec le temps, en 2014, le gain d'inscrits est de + 16%, mais les prêts ont suivi une baisse constatée dans de nombreuses bibliothèques notamment pour les CD (le téléchargement et l'écoute de musique en ligne sont passés par là) et les livres documentaires, et atteint un niveau inférieur à celui de la période précédente.

Cependant, même si cela n'est pas mesuré par des équipements *ad hoc*, l'augmentation de la fréquentation et des usages sur place reste à ce jour très significative et un bon témoin du succès du travail réalisé.

Bordeaux : la bibliothèque Mériadeck

La collectivité et le réseau de bibliothèques

Avec 245 000 habitants, Bordeaux est la plus grande collectivité observée dans le cadre de l'enquête terrain. Elle est située dans le département de la Gironde.

Le réseau de bibliothèques de la ville est dense avec 11 équipements répartis dans les différents quartiers de la ville, la bibliothèque Mériadeck, objet de l'étude, en étant l'équipement principal.

En 2013, 2 équipements de quartier ont été remplacés (nouveaux bâtiments plus grands et plus fonctionnels). L'ouverture d'une bibliothèque supplémentaire est programmée pour 2018 dans le quartier de Caudéran.

La bibliothèque Mériadeck est implantée dans le quartier administratif et d'affaires de la ville depuis 25 ans. Située à une dizaine de minutes à pied du centre-ville, le quartier Mériadeck est peu résidentiel et, partant, très peu animé le soir après 19h00.

Un important centre commercial, ouvert 6 jours sur 7 et intégrant un hypermarché Auchan, est situé à proximité.

Genèse du projet d'augmentation des jours et heures d'ouverture

La décision politique

De longue date, la ville de Bordeaux soutient le développement de son réseau de bibliothèques. Jacques Chaban-Delmas en avait fait l'une des priorités de sa politique culturelle en inscrivant les bibliothèques dans les différents quartiers de la ville. C'est sous son mandat que la bibliothèque Mériadeck a été construite en remplacement d'un ancien équipement. D'une surface de 27 000 m², elle est une des plus grandes bibliothèques publiques de France.

La dynamique en faveur de la lecture publique s'est poursuivie avec ses successeurs.

En 2006, Alain Juppé redevient maire de Bordeaux. La lecture publique étant à ses yeux un des éléments clés de sa politique culturelle, la ville décide très rapidement d'augmenter les horaires d'ouverture « *à moyens les plus constants possibles* » du réseau des bibliothèques.

Ainsi, en juin 2007, le CTP municipal valide :

- L'extension de l'horaire d'ouverture de la bibliothèque centrale Mériadeck de 36 à 47 heures (ouverture lundi après-midi, mardi matin, vendredi matin), la mise en place d'horaires réduits en été et la réorganisation du temps de travail des agents.
- Pour les bibliothèques de quartier, l'ouverture en journée continue le mercredi, une extension des horaires d'ouverture allant de 0h30 à 4h selon les bibliothèques, et la réduction du nombre de jours de fermeture en été.

Les nouveaux horaires de la bibliothèque Mériadeck ont été mis en œuvre le 1er octobre 2007.

Brigitte Proucelle, Directrice générale des Affaires Culturelles de Bordeaux estime que la réussite du projet est due à la conjugaison d'une forte impulsion politique et d'un travail en bonne intelligence mené de concert avec la direction de la bibliothèque. Elle rappelle en outre l'important travail de pédagogie qu'il a fallu mener auprès des élus pour « *expliquer et faire valoir les évolutions récentes des bibliothèques* ».

Les travaux et études préparatoires

Les travaux et études préparatoires se sont déroulés sur une durée d'environ 18 mois.

Outre l'augmentation des horaires d'ouverture, la réorganisation du temps de travail des agents (qui étaient intéressés en particulier à ne plus travailler tous les samedis) a été intégrée au projet dès le début de la réflexion.

Des réunions avec la Direction des affaires culturelles, la direction des bibliothèques et les agents ont été organisées pour élargir au mieux les horaires en tenant compte des attentes des agents et de l'impératif fixé par la ville d'aboutir avec des moyens constants (pas de création de postes d'agents, pas d'heures supplémentaires, seul le principe de vacations étant accepté).

Un budget annuel de vacations supplémentaires a été accordé, exclusivement des emplois étudiants qui ont permis à la fois de répondre à un besoin dans une ville universitaire et d'échapper à la critique des syndicats sur la création d'emplois précaires.

Des études économiques d'impact sur le fonctionnement du bâtiment (fluides, gardiennage) et les vacations nécessaires ont été réalisées.

En outre, une enquête par questionnaire des usagers (1 472 réponses) a été réalisée ainsi qu'un benchmark de bibliothèques qui avaient élargi leurs horaires.

Une aide de l'Etat a été accordée sur 3 ans dans le cadre du plan triennal « Extension des horaires d'ouverture des bibliothèques territoriales » pour soutenir l'augmentation des heures d'ouverture : 26 000 € en 2010, 18 667 € en 2011 et 9 333 € en 2012.

L'organisation

L'extension de l'ouverture s'est faite en lien avec une réorganisation du temps de travail permettant aux agents de travailler un samedi sur trois (au lieu de tous les samedis précédemment). Ainsi, trois groupes chacun avec deux équipes aux horaires différents sur la semaine ont été définis.

L'extension de l'ouverture en 2007 s'appuie pour l'essentiel sur le dispositif des vacations. Le « pool » de vacataires est de 20 à 25 étudiants auxquels il est fait appel selon les besoins et leurs disponibilités.

Les vacataires participent au fonctionnement du service public et à certains besoins en travail interne.

Impacts budgétaires liés à l'augmentation des heures d'ouverture

Pour l'essentiel, les impacts budgétaires liés à l'extension des heures d'ouverture se sont traduits par l'augmentation du budget annuel des vacations qui est passé de 35 000 € en 2006 à :

- 63 000 € en 2007 (mise en place des nouveaux horaires le 1er octobre), soit + 45% ;
- 101 000 € en 2008, soit + 65% ;
- 126 000 € en 2009, soit + 72%.

Compte tenu des périodes de fermeture ou de fonctionnement réduit dues aux travaux de requalification de la bibliothèque Mériadeck, le budget est redescendu à 106 000 € en 2010 et 2011, puis à 65 000 € en 2012. Il n'a pas été réévalué par la collectivité en 2013 et 2014, au motif, notamment, de l'intégration d'automates de prêt à l'automne 2013.

Toutefois, comme le souligne Olivier Caudron, directeur des bibliothèques de la ville, le montant de l'enveloppe aurait dû remonter en 2014, année de pleine activité : « *l'équilibre mis en place par le CTP de 2007 est donc fragilisé et remis en question* ». Le budget des vacations connaît d'ailleurs une nouvelle baisse en 2015 (- 10%).

L'extension de l'ouverture a en outre entraîné une hausse du budget de la maintenance de l'équipement de 9 400 € / an.

Principaux équipements et offres de services

La vaste bibliothèque Mériadeck offre notamment un très large choix de services et d'activités sur place qui expliquent la forte fréquentation de l'établissement et l'importance des usages sur place.

On signalera notamment :

- Une bibliothèque d'étude ouverte à tous et dédiée au travail et à la recherche documentaire.
- Un espace de consultation de l'important patrimoine conservé par la bibliothèque (500 000 documents).
- Un espace dédié aux personnes handicapées avec des aménagements particuliers : trois cabines avec du matériel informatique adapté, un salon dédié à l'accueil des petits groupes qui permet les échanges, mais aussi la lecture personnelle ou l'écoute audio.
- Un espace dédié à l'autoformation.
- Un salon de lecture de la presse en ligne permettant la consultation sur tablettes de journaux et magazines.

- Un espace dédié aux loisirs numériques pour découvrir la diversité des contenus numériques sur consoles, tables et tablettes tactiles, PC et écrans 3D.
- Des espaces de visionnage de vidéos et d'écoute de musique.
- Un auditorium où sont organisés conférences, concerts, projections…

Des bornes de prêts sont disponibles depuis 2013 ainsi que des boîtes de retours externes.

Le site internet de la bibliothèque (http://bibliotheque.bordeaux.fr) est très complet et permet la consultation en ligne de ressources numériques.

Signalons enfin l'importante fréquentation de Mériadeck par les étudiants (l'offre de bibliothèques universitaires est réduite et excentrée) qui y trouvent des tables et des espaces de travail dans un cadre agréable.

Jours et heures d'ouverture

Les jours et heures d'ouverture de la bibliothèque Mériadeck sont les suivants :

- Lundi : 13h-19h
- Mardi : 10h-19h
- Mercredi : 10h-19h
- Jeudi : 13h-19h
- Vendredi : 10h-19h
- Samedi : 10h-18h

Soit 47 heures.

De mi-juillet à la fin août, la bibliothèque est ouverte :

- Du mardi au vendredi : 13h-19h
- Le samedi : 10h-16h

Soit 30 heures.

A ces horaires, s'ajoutent une cinquantaine d'heures par an d'accueil de groupes d'enfants et d'adultes en dehors des heures d'ouverture, dans le cadre d'activités ponctuelles, non régulières.

En 2014, la bibliothèque a fermé 1 semaine à la mi-août (notamment pour des opérations d'entretien des locaux), les jours fériés et les samedis précédant Pâques et Pentecôte. Au total, elle a été ouverte 291 jours.

Par rapport à la situation antérieure, les heures supplémentaires ont été placées le lundi après-midi, jour fermé jusque-là, le mardi et le vendredi matins.

Olivier Caudron juge que ces horaires « *collent plutôt bien aux pratiques actuelles* ». Une fermeture plus tardive le samedi pendant la période estivale serait sans doute pertinente pour accueillir les usagers après les activités (de plein air) de la journée.

Compte tenu de la localisation de la bibliothèque Mériadeck dans un quartier d'affaires et des administrations, des nocturnes au-delà de 19h00 n'avaient pas été retenues dans le projet initial. Elles auraient du sens si l'on souhaitait accueillir davantage les étudiants.

Usagers et usages

Données quantitatives

La période 2008-2013 a été marquée à la bibliothèque Mériadeck par d'importants travaux de requalification et de réaménagement, qui ont entraîné des périodes de fermeture ou de fonctionnement restreint. Pendant cette période, une partie du public s'est reportée sur les bibliothèques de quartier.

Il est donc difficile d'analyser les impacts quantitatifs sur les usagers et leurs usages de l'augmentation des heures d'ouverture dont la dynamique a sans aucun doute été entravée par les travaux.

Toutefois, quelques constats ont pu être établis :

- L'extension n'a pas amené d'inscrits supplémentaires. On constate en 2008 une baisse du nombre d'inscrits par rapport à 2006 pour l'emprunt, mais une augmentation du nombre d'inscrits pour les services sur place (possiblement en lien avec l'extension du parc informatique pour l'accès à internet).
- Le nombre d'emprunts a augmenté significativement en 2008 (+ 8 %), sans doute en raison de la modification des paramètres de prêt (passage de 10 à 15 documents empruntables simultanément). Mais le bénéfice de cette évolution s'est perdu ultérieurement.
- La fréquentation de la bibliothèque a augmenté de 15 % en 2008 par rapport à 2007 et de 21 % par rapport à 2006.
- Serge Bouffange, alors directeur des bibliothèques de Bordeaux, écrit en octobre 2012 : « *Cette extension d'ouverture ne se traduit pas pour autant dans les emprunts de documents, restés globalement stables (1 227 624 en 2011, 1 270 307 auparavant [chiffre de 2006]). On peut toutefois considérer que l'extension a enrayé une diminution de l'activité d'emprunt. Une autre façon d'interpréter le chiffre est que l'extension bénéficie avant tout aux activités de consultation et/ou de travail sur place, compréhensible dans une ville fortement étudiante où l'offre de bibliothèques universitaires est réduite et excentrée* ».

L'année 2014, année de fonctionnement redevenu normal après la réouverture de Mériadeck en avril 2013 et donc année pleine pour les statistiques, marque une remontée conséquente des prêts.

Les emprunts remontent presque au niveau de 2007 (courant 2014, parmi les 15 documents pouvant être empruntés simultanément, la limitation sur le nombre de disques disparaît ; seuls, désormais, le nombre de DVD et documents multimédia est limité à 5 documents).

Les bibliothèques de quartier, qui représentaient près de 39 % des prêts en 2006, en représentent plus de 45 % en 2014.

Donc, moins d'emprunteurs, mais empruntant plus, et surtout une plus grande fréquentation et utilisation des services sur place, mais aussi des services en ligne grâce à l'ouverture d'un portail internet au printemps 2013 (1 200 connexions/jour en décembre 2014).

Données qualitatives

Ces éléments sont issus de la réunion tenue avec les usagers.

Les points forts des nouveaux horaires

Les usagers jugent cohérents des « *horaires identiques tous les jours d'ouverture* », le créneau 10h00-19h00 étant considéré comme le plus pertinent.

Les points faibles ou d'amélioration potentielle

- Si la fermeture du lundi matin est mémorisée par une large majorité, ce n'est pas toujours le cas de celle du jeudi matin qui « casse » le rythme hebdomadaire du 10h00-19h00.
- De même plusieurs personnes regrettent la fermeture à 18h00 le samedi qui constitue, là aussi une exception dans les horaires de fermeture.
- Si la fermeture de la bibliothèque les jours fériés est le plus souvent comprise et acceptée, il n'en va pas de même pour les « jours exceptionnels de fermeture » (à savoir les samedis de Pâques et de Pentecôte, jours de fermeture des bibliothèques par équité avec les autres personnels de la Ville).
- Enfin, la fermeture totale de Mériadeck une semaine en été est regrettée.

L'ouverture le dimanche en perspective

Une volonté politique

A la suite des dernières élections municipales, Alain Juppé a demandé qu'une réflexion soit engagée sur une ouverture le dimanche de la bibliothèque Mériadeck.

Brigitte Proucelle, Directrice générale des Affaires Culturelles de Bordeaux estime qu'il est « *pertinent d'avoir accès le dimanche également à la connaissance, à des espaces de contacts sociaux… qu'offrent les bibliothèques, comme les musées. Idéalement, les bibliothèques devraient être ouvertes tous les jours de la semaine comme cela a été fait récemment pour l'équipement culturel 'Bordeaux patrimoine mondial'.*[2] »

L'avis de la direction et des agents

L'équipe de direction de la bibliothèque, qui est plutôt favorable au principe, s'interroge sur le bienfondé d'une ouverture le dimanche de la bibliothèque Mériadeck qui est située, rappelons-le, dans un quartier d'affaires et administratif très peu fréquenté en soirée et le dimanche. Ce doute est partagé par les agents rencontrés, indépendamment de la question du travail le dimanche.

[2] Il s'agit du Centre d'interprétation de l'architecture et du patrimoine

L'idée d'ouvrir l'une des bibliothèques de quartier le dimanche matin, jour de marché à côté duquel elle se situe, est évoquée.

L'avis des usagers

Dans le cadre des 2 ateliers avec les usagers organisés à la bibliothèque Mériadeck, la question de l'ouverture le dimanche n'a pas émergé spontanément mais a été introduite par le consultant.

Les avis sont partagés avec une légère majorité d'usagers qui y sont favorables.

Les remarques et arguments défavorables à cette idée peuvent être résumés par les deux verbatims suivants :

- « *Je ne me suis jamais dit que je serais bien allée à la bibliothèque un dimanche. Pour moi, c'est normal qu'elle soit fermée ce jour-là et je n'y pense même pas.* »
- « *Je préfère nettement une ouverture plus tardive le samedi, une ouverture le jeudi matin, une nocturne ou une ouverture très tôt en semaine et une limitation des périodes de fermeture en été notamment, que le dimanche.* » (ce verbatim résume bien plusieurs réactions allant dans le même sens).

Les personnes favorables à une ouverture le dimanche avancent les arguments suivants :

- Une bibliothèque est un espace culturel et de loisirs au même titre qu'un musée, voire un cinéma. Or, les musées sont ouverts le dimanche (les cinémas aussi) comme devraient l'être les bibliothèques, quitte à fermer un jour par semaine pour compenser.

  Cette proposition a fait réagir les personnes défavorables à une ouverture le dimanche qui ne souhaitent pas voir les horaires d'ouverture en semaine diminuer, mais plutôt augmenter.
- D'autres, parfois les mêmes, réitèrent le constat que « *la bibliothèque est de plus en plus un lieu de vie où on peut passer du temps seul, avec des amis ou en famille.* » Dans cette perspective, l'ouverture le dimanche se justifie.
- Des usagers trouvent que « *ça serait très bien pour les familles qui ne savent pas toujours quoi faire de leurs enfants le dimanche* », l'hiver et les jours de pluie en particulier (la qualité de l'espace enfants de Mériadeck a été soulignée à cette occasion).
- Dans le même ordre d'idée, certains déclarent préférer voir les familles fréquenter une bibliothèque le dimanche plutôt qu'un centre commercial.

Une personne qui déclare ne pas avoir une opinion tranchée sur la question, indique qu'elle s'y rendrait sans doute pour assister à une manifestation, mais pas pour emprunter. Elle est rejointe par plusieurs personnes qui insistent sur la nécessité d'organiser des manifestations et des événements le dimanche, indispensables à l'attractivité de la bibliothèque ce jour-là.

Une autre personne évoque l'ouverture de la librairie Mollat un dimanche par mois avec une manifestation qu'il apprécie particulièrement. Du coup, certains envisagent que la bibliothèque ne soit ouverte qu'un dimanche par mois également, à condition toutefois qu'une manifestation spéciale y soit programmée.

Quand on demande aux usagers quelle devrait être la bibliothèque ouverte le dimanche à Bordeaux, la réponse est unanimement en faveur de Mériadeck « *compte tenu de ses ressources et des activités qui y sont proposées* ».

Une personne, enfin, fait remarquer que « *le besoin se crée* » et que du jour où la bibliothèque sera ouverte le dimanche, il y aura des personnes pour la fréquenter y compris, peu à peu, ceux qui n'y étaient pas favorables *a priori*.

II/ Portrait de groupe des bibliothèques et médiathèques ouvrant 30 heures et plus par semaine (résultats de l'enquête quantitative en ligne)

Objectif et méthodologie de l'enquête quantitative en ligne

Objectif

L'enquête quantitative vient compléter les informations issues de l'enquête qualitative terrain réalisée auprès de 6 bibliothèques et médiathèques, par des données chiffrées issues d'un plus large échantillon. Elles permettent de dresser un portrait « à date » des établissements ouvrant 30 heures et plus par semaine, et de mesurer au mieux les raisons, les impacts et les démarches liés à l'optimisation de leurs horaires d'ouverture.

Méthodologie et déroulement de l'enquête

Un questionnaire auto-administré en ligne, nécessitant une vingtaine de minutes pour être complété, a été disponible pendant un mois, du 18 février au 18 mars 2015. L'enquête en ligne a été signalée par mail à 487 bibliothèques réputées être ouvertes 30 heures et plus par semaine en 2014 (fichier constitué à partir de différentes sources du SLL).

Le questionnaire au format pdf (cf. annexe page 111) était téléchargeable pour permettre aux répondants de prendre connaissance des questions et de préparer les réponses avant leur saisie en ligne.

Echantillon observé

Une dizaine de bibliothèques ont spontanément déclaré par mail être ouvertes moins de 30 heures par semaine et n'ont pas répondu. Il est vraisemblable qu'elles étaient plus nombreuses dans ce cas.

162 bibliothèques ont répondu à tout ou partie du questionnaire, mais ont été écartées de l'analyse :

- 3 réponses de bibliothèques parisiennes qui n'étaient pas visées par l'enquête mais auxquelles une bibliothèque du fichier a relayé le mail d'invitation à répondre à l'enquête.
- Les réponses trop incomplètes pour autoriser la moindre analyse.
- Les réponses des bibliothèques ayant déclaré être ouvertes moins de 30 heures par semaine, à l'exception de 3 ayant augmenté récemment et de façon significative leurs horaires d'ouverture hebdomadaires.

Enfin, les données recueillies auprès des 6 bibliothèques et médiathèques de l'enquête terrain ont été intégrées.

Au total, l'échantillon observé se compose de 145 bibliothèques représentant un peu moins d'un tiers des bibliothèques ouvertes 30 heures et plus par semaine en France (468 en 2012 d'après le bilan statistique de l'Observatoire de la lecture publique[3]).

[3] www.observatoirelecturepublique.fr/observatoire_de_la_lecture_publique_web/FR/syntheses_annuelles.awp

Portrait des bibliothèques ouvrant 30 heures et plus par semaine

Caractéristiques générales

Remarques préalables

Les 3 bibliothèques de l'échantillon ouvrant moins de 30 heures par semaine ont été exclues de ce portrait.

Certaines bibliothèques, contrairement à la consigne, ont répondu à des questions en totalisant des données pour un réseau et non pour l'équipement central ou l'un des équipements si aucun ne fait office de central. Chaque fois que ce biais a été repéré, les réponses n'ont pas été prises en compte dans l'analyse.

Présentation du tableau

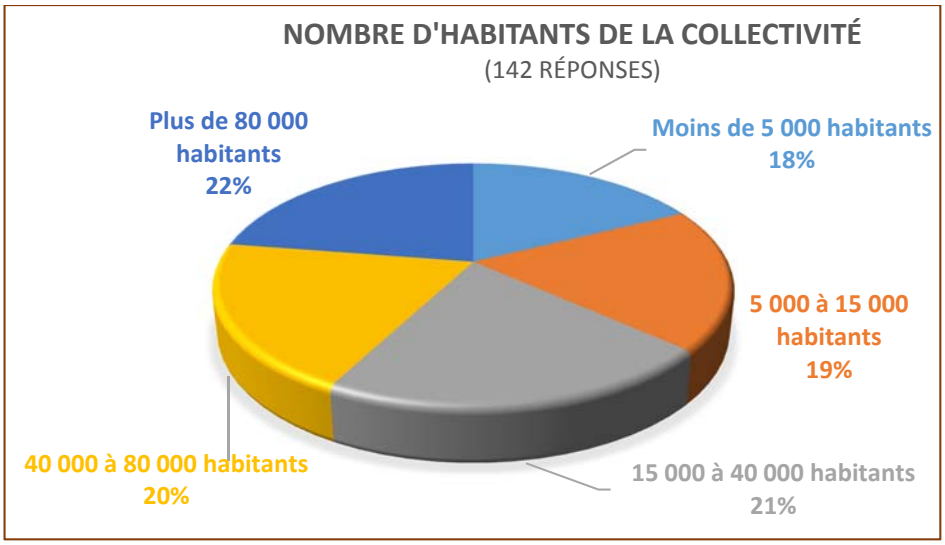
Le tableau ci-dessous présente les valeurs médianes des principales caractéristiques des bibliothèques ouvrant 30 heures et plus par semaine ayant répondu à l'enquête.

Pour mémoire, la médiane d'un ensemble de valeurs (ici, toutes les bibliothèques ayant répondu à une question donnée) est la valeur qui permet de couper cet ensemble en deux parties égales. Par exemple, nous lisons dans le tableau que l'échantillon observé est composé d'un nombre égal de bibliothèques implantées dans des collectivités comptant moins et plus de 29 852 habitants.

	Médiane
Nombre d'habitants de la collectivité	29 852
Superficie de la bibliothèque	1 600 m²
Nombre d'usagers inscrits emprunteurs	4 515
Nombre de semaines d'ouverture par an	36
Nombre de jours d'ouverture par an	253
Nombre d'heures d'ouverture par an	1 818
Nombre d'heures d'ouverture par semaine	35
Nombre d'agents titulaires	16

Taille des collectivités

Les bibliothèques ouvrant 30 heures et plus par semaine sont majoritairement implantées dans des villes de 20 000 habitants et plus, lesquelles accueillent moins de 1% du nombre total des bibliothèques implantées en France (cf. bilan statistique 2012 de l'Observatoire de la lecture publique).

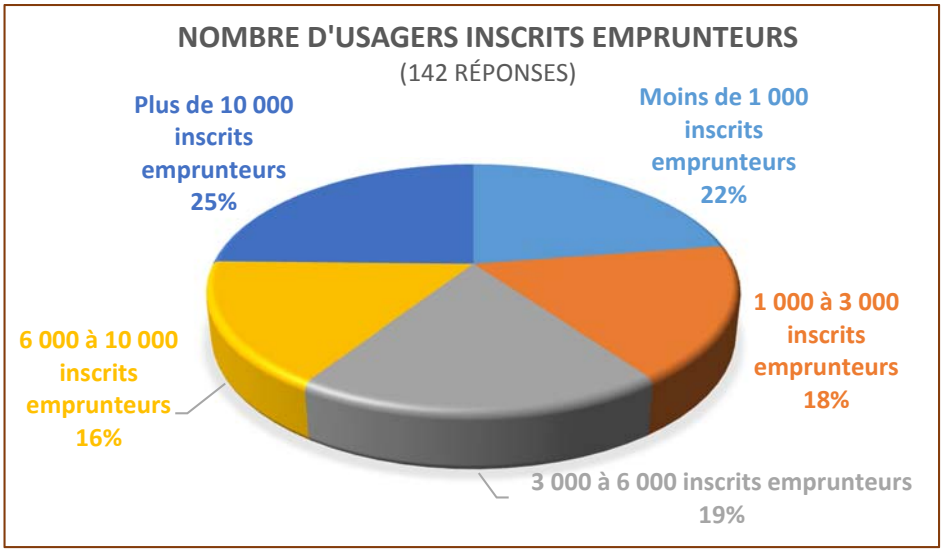


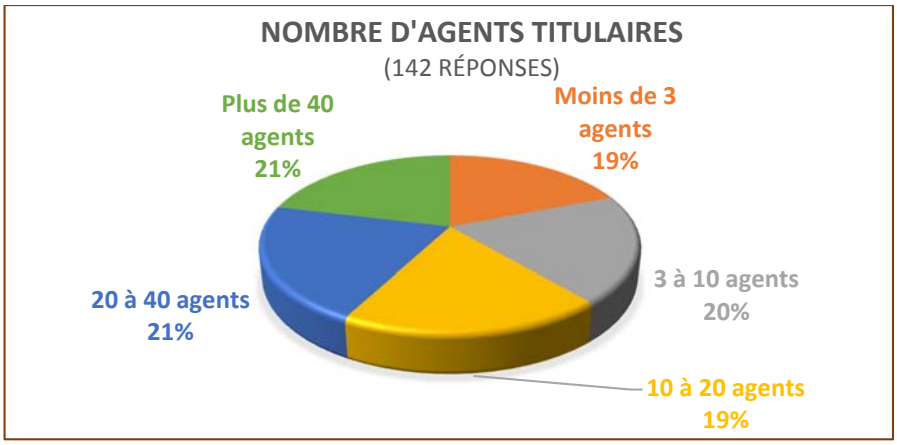
Nombre d'inscrits emprunteurs et d'agents

Les petites structures (moins de 1 000 inscrits emprunteurs et de 10 agents) représentent toutefois plus de 20% des bibliothèques ouvertes 30 heures et plus par semaine.

A des fins de comparaison (cf. bilan statistique 2012 de l'Observatoire de la lecture publique), les 7 100 bibliothèques (hors « points d'accès au livre ») que compte la France :

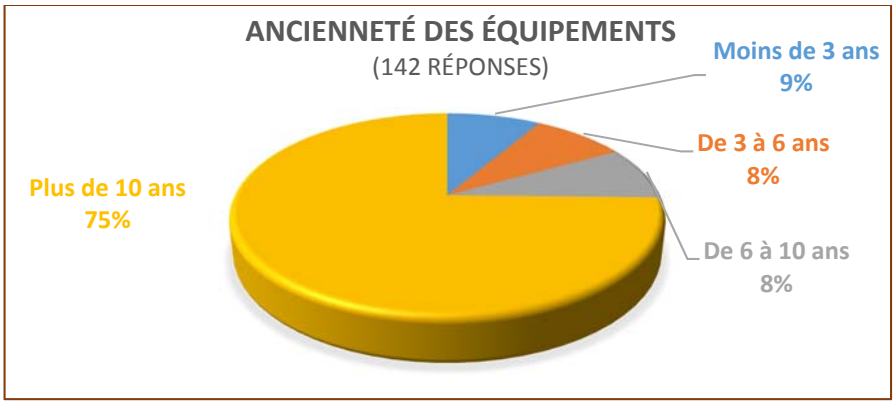
- accueillent un nombre moyen d'inscrits emprunteurs légèrement inférieur à 1 000 (957) ;
- emploient en moyenne 4,3 personnes à temps plein ou partiel.





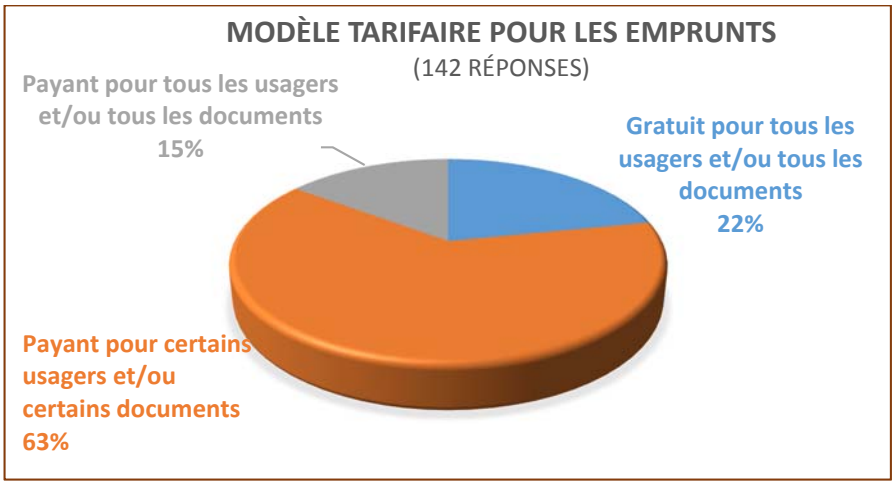
Ancienneté des équipements

17% des équipements datent de moins de 6 ans.



Modèles tarifaires pour les emprunts

Plus d'1 bibliothèque sur 5 ouvrant 30 heures et plus par semaine déclare pratiquer la gratuité totale pour tous ses usagers.

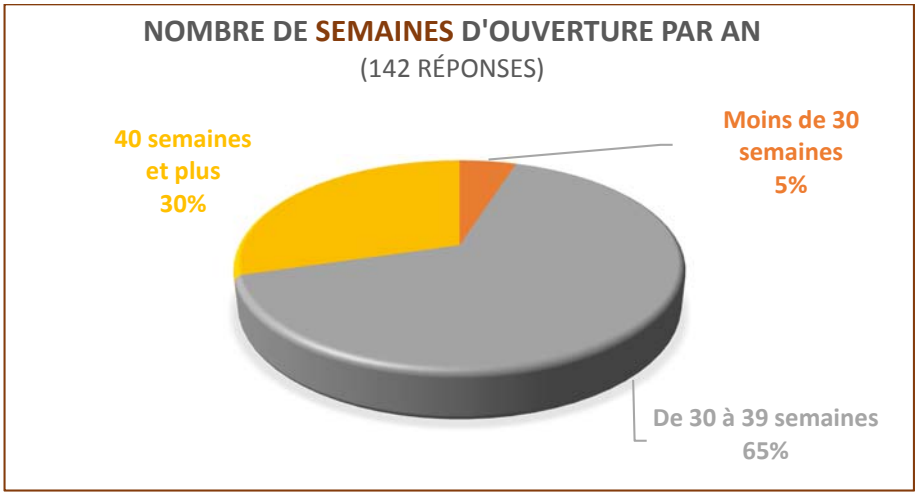


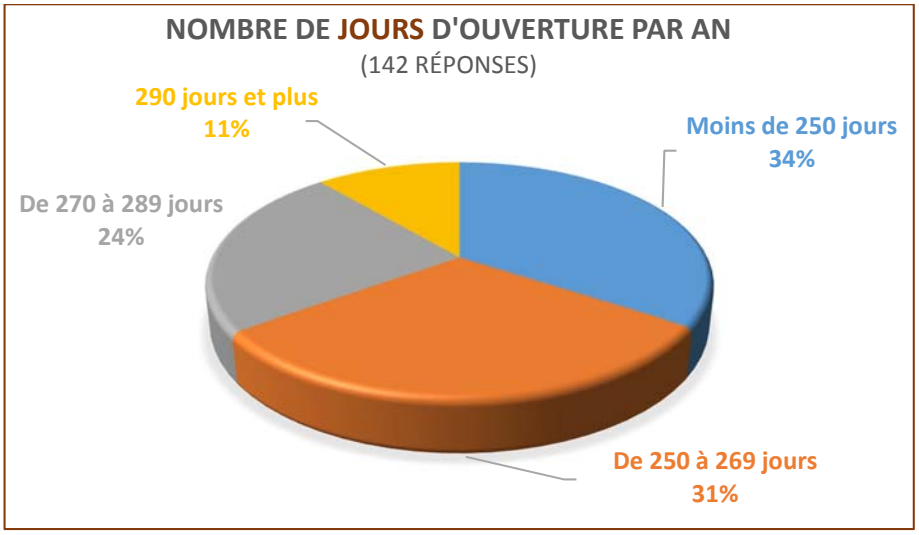
Amplitude d'ouverture aux publics

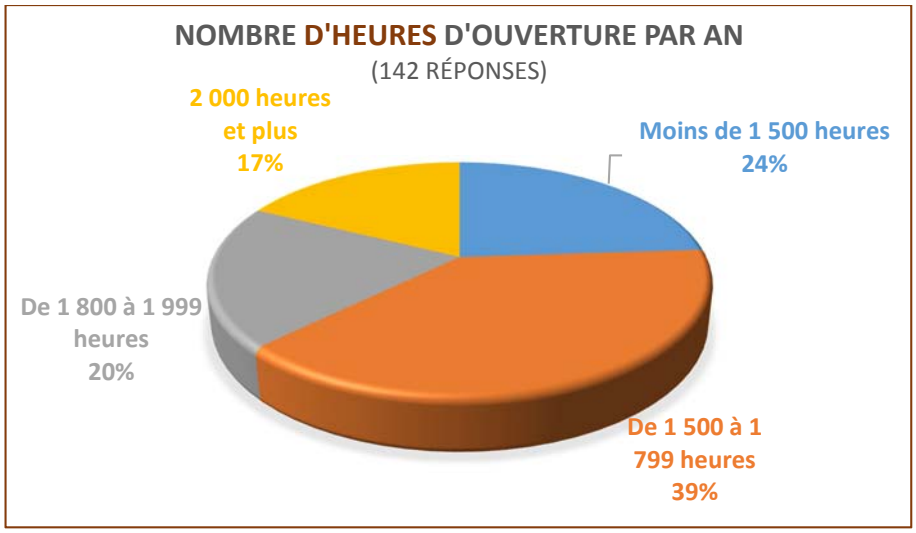
Ouverture annuelle

Les bibliothèques ouvrant 30 heures et plus sont ouvertes 253 jours par an (médiane), versus une moyenne de 182 jours pour l'ensemble des bibliothèques et de 208 jours pour les collectivités de 6 000 habitants et plus (cf. bilan statistique 2013 de l'Observatoire de la lecture publique). 30 % d'entre elles sont ouvertes 40 semaines et plus par an.

Cela se traduit par 1 818 heures d'ouverture par an (médiane) soit un peu plus de 7 heures par jour d'ouverture en moyenne. A titre de comparaison, les bibliothèques prises dans leur ensemble ont ouvert 745 heures en moyenne en 2013 et 6 heures par jour, toujours en moyenne, pour les collectivités de 6 000 habitants et plus.





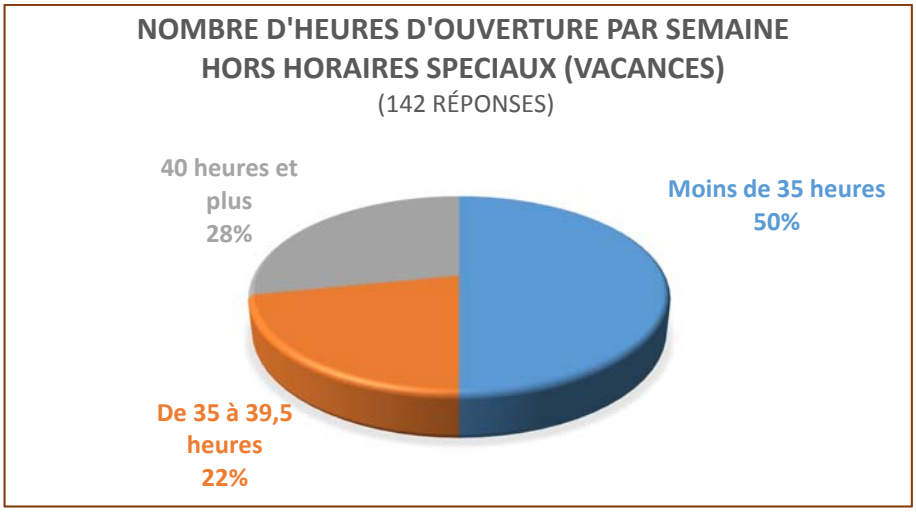


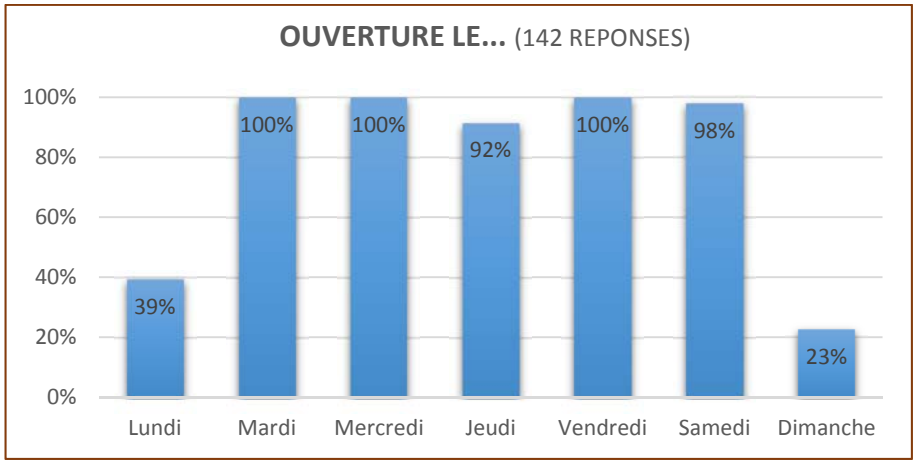
Ouverture hebdomadaire

Plus d'1 bibliothèque sur 4 ouvre « 40 heures et plus » par semaine.

Sans surprise, les lundis et dimanches sont les deux journées les moins ouvertes.

Nota : Comme on le verra plus loin, seulement un tiers des bibliothèques déclarant ouvrir le dimanche le sont plus de la moitié des dimanches de l'année.

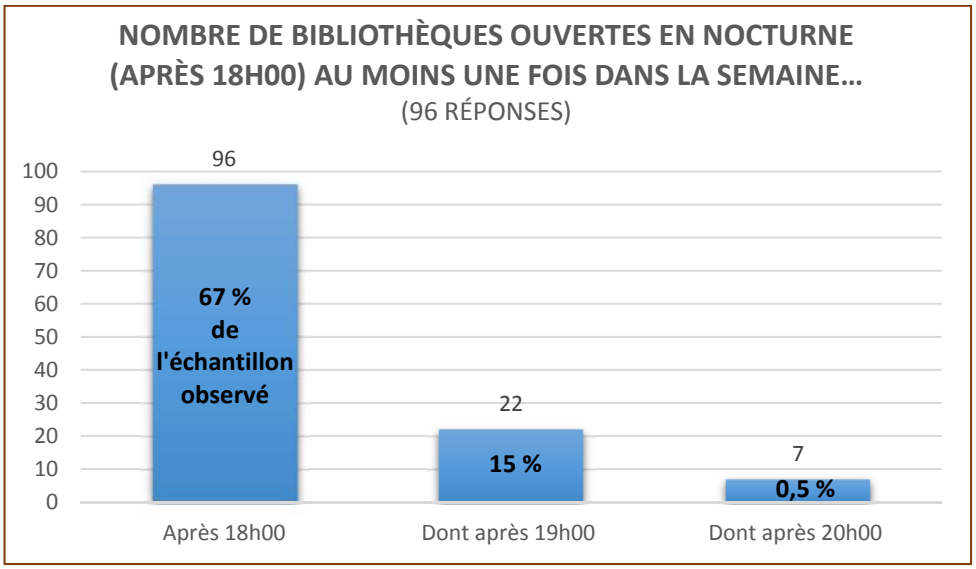


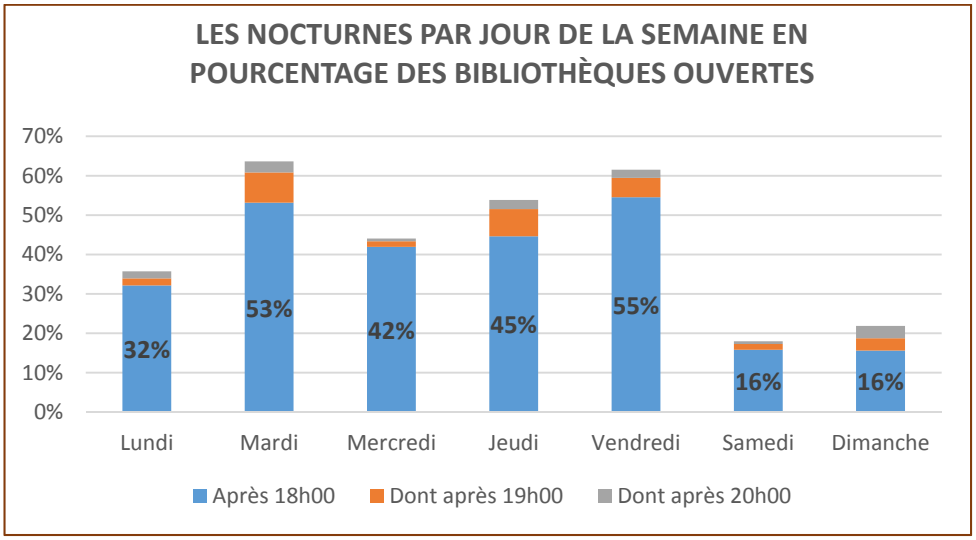


Ouverture en nocturne

Les 2/3 des bibliothèques de l'échantillon ouvrent au-delà de 18h00 au moins un jour par semaine.

Les mardis et vendredis concentrent le plus grand nombre de nocturnes.



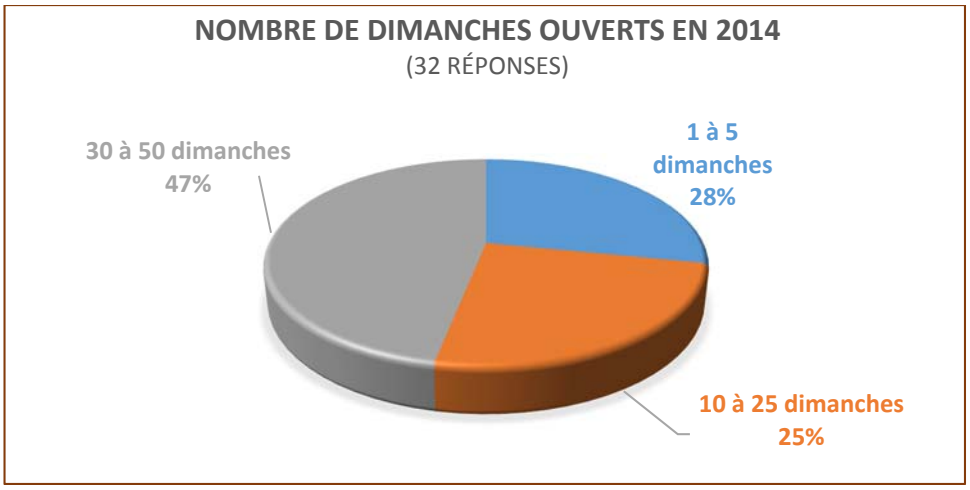


Ouverture le dimanche

Sur les 32 bibliothèques déclarant ouvrir au moins 1 dimanche par an :

- Près de la moitié le sont plus de la moitié des dimanches de l'année (l'une d'elles étant ouverte 50 dimanches).
- Plus d'un quart le sont entre 1 et 5 dimanches.

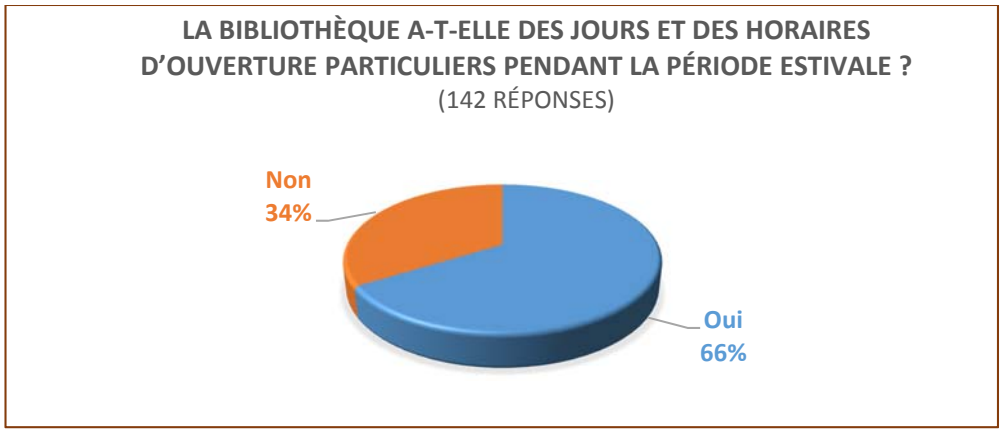
Par rapport à l'ensemble de l'échantillon, ce sont des bibliothèques implantées dans des collectivités plus grandes (médiane : 36 000 habitants *versus* 30 000), avec un plus grand nombre d'inscrits (médiane : 9 650 *versus* 4 500) et une amplitude annuelle de jours et heures d'ouverture supérieure (médianes : 267 jours *versus* 253 et 1 830 heures *versus* 1818).

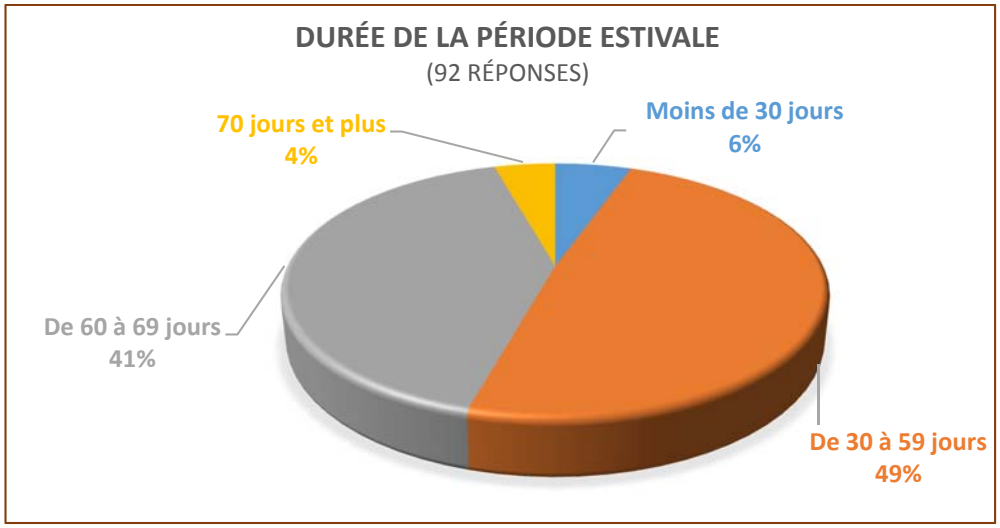


Période estivale

Seulement un tiers des bibliothèques conservent les mêmes jours et heures d'ouverture toute l'année.

La durée médiane de la période estivale est de 57 jours (≈ 2 mois). La plus courte est de 13 jours, la plus longue de 182 jours (3 mois).



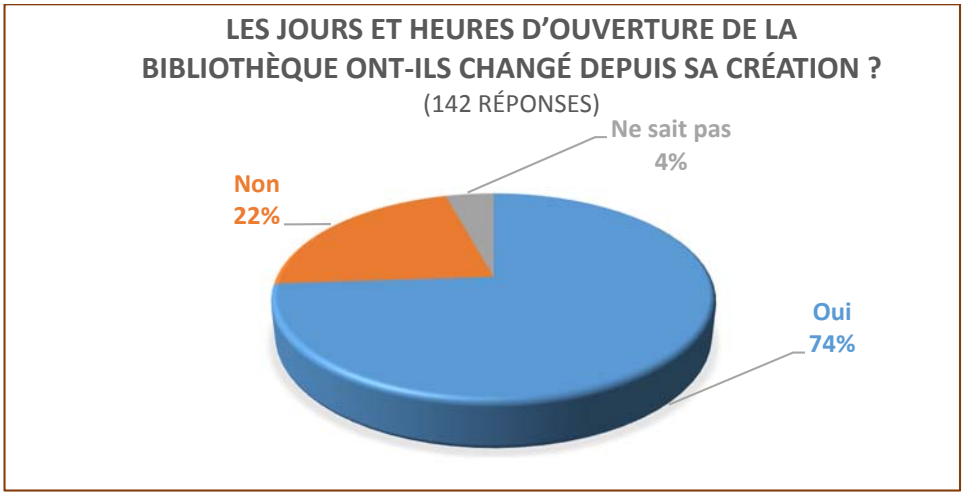


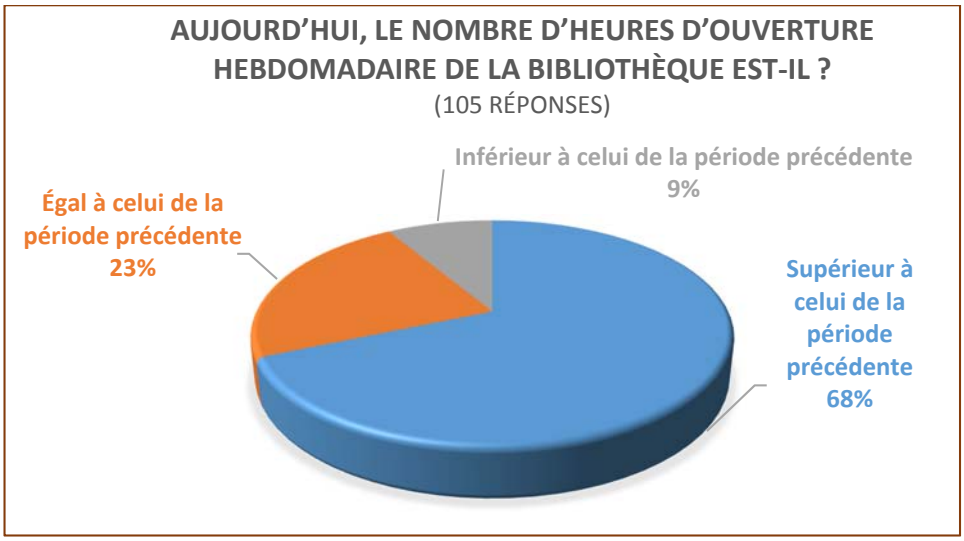
Raisons et impacts des modifications d'horaires

Echantillon des bibliothèques ayant modifié leurs horaires

Près de 75% des bibliothèques de l'échantillon ont modifié leurs jours et heures d'ouverture depuis leur création. Parmi celles-ci, plus d'un tiers l'ont fait entre 2012 et 2014.

Les 2/3 ont augmenté leurs horaires, mais quelques-unes ont été conduites à les réduire.





Les bibliothèques n'ayant jamais modifié leurs heures d'ouverture

Elles sont une quarantaine dans ce cas, soit 28% de l'échantillon observé. Majoritairement, elles envisagent d'augmenter leur nombre d'heures d'ouverture hebdomadaire d'ici 2017 pour une grande moitié et sans échéance fixée à ce jour pour les autres.

La moyenne d'heures supplémentaires envisagées est de 6 heures par semaine (7 réponses).

Elles sont également majoritaires à étudier l'hypothèse d'une ouverture le dimanche.

Les bibliothèques ayant diminué leurs heures d'ouverture

9 bibliothèques déclarent avoir réduit le nombre de leurs heures d'ouverture hebdomadaires. Selon les bibliothèques, la baisse varie de 2 à 14,5 heures par semaine.

La principale raison invoquée est l'incidence du passage aux 35 heures.

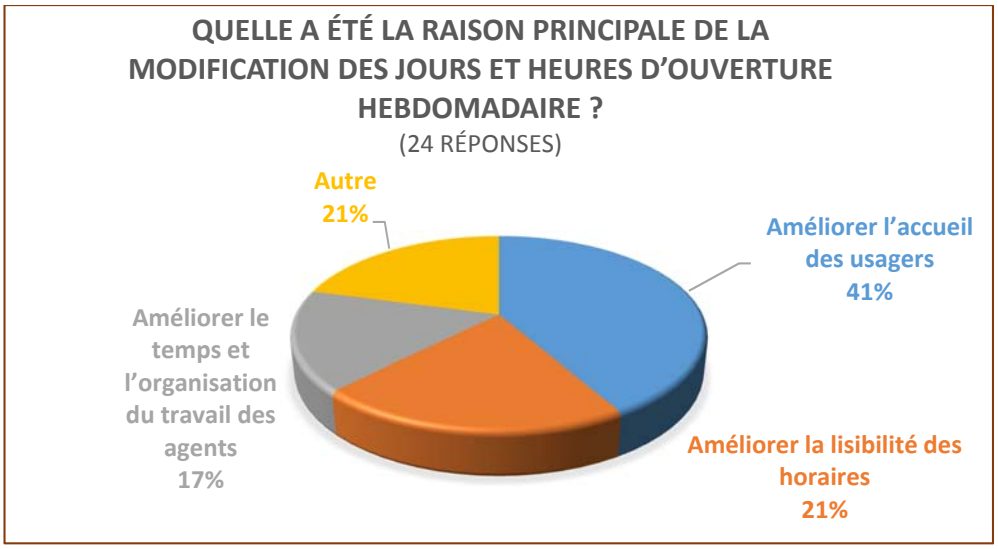
Les bibliothèques ayant modifié leurs heures d'ouverture sans augmentation ni baisse

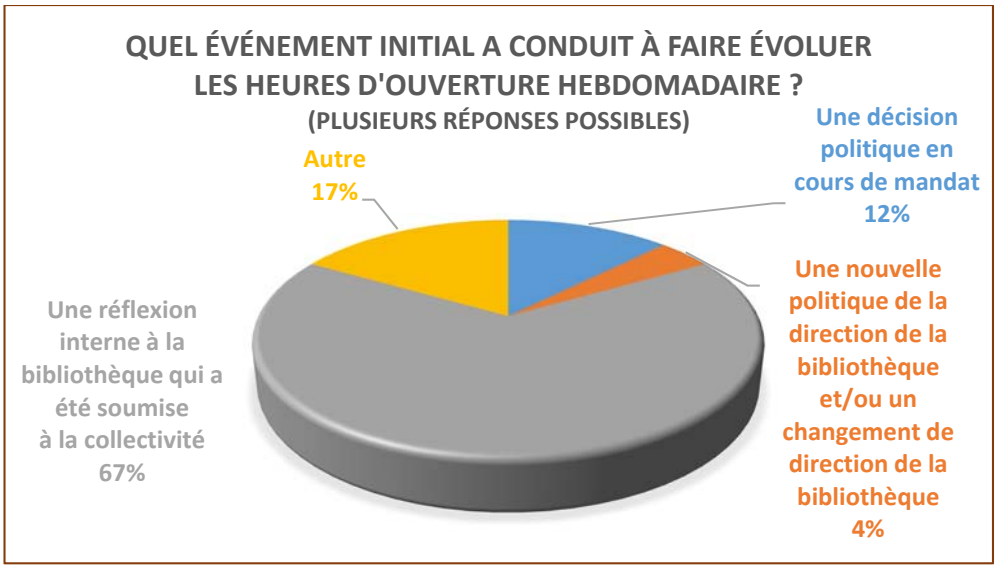
La modification des heures d'ouverture est principalement destinée à améliorer l'accueil des usagers.

Les « autres » raisons invoqués sont :

- des adaptations aux horaires d'équipements culturels voisins
- l'ARTT

Dans une grande majorité des cas, les responsables des bibliothèques sont à l'origine de la modification des heures d'ouverture.





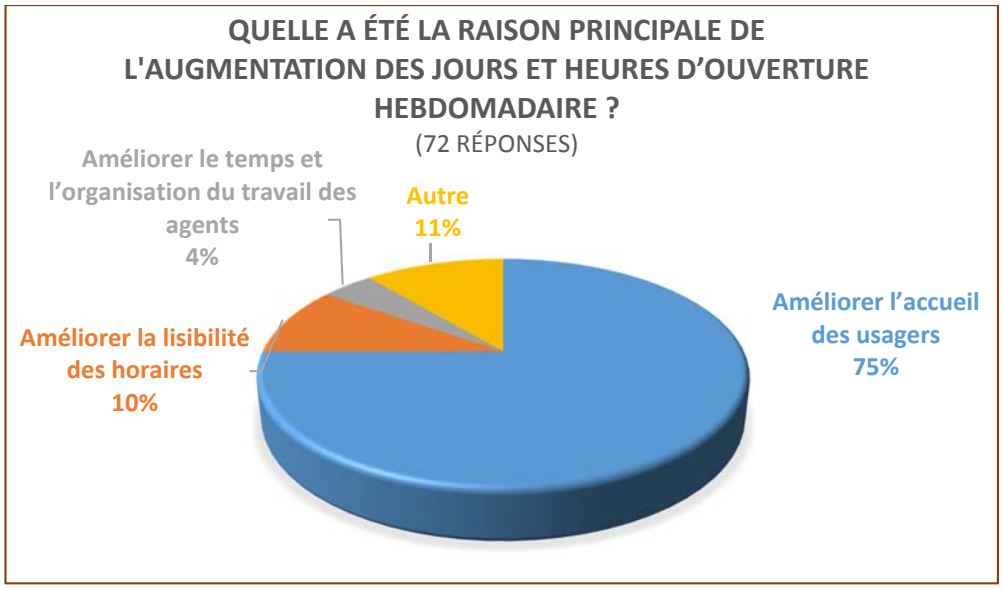
Les bibliothèques ayant augmenté leurs heures d'ouverture

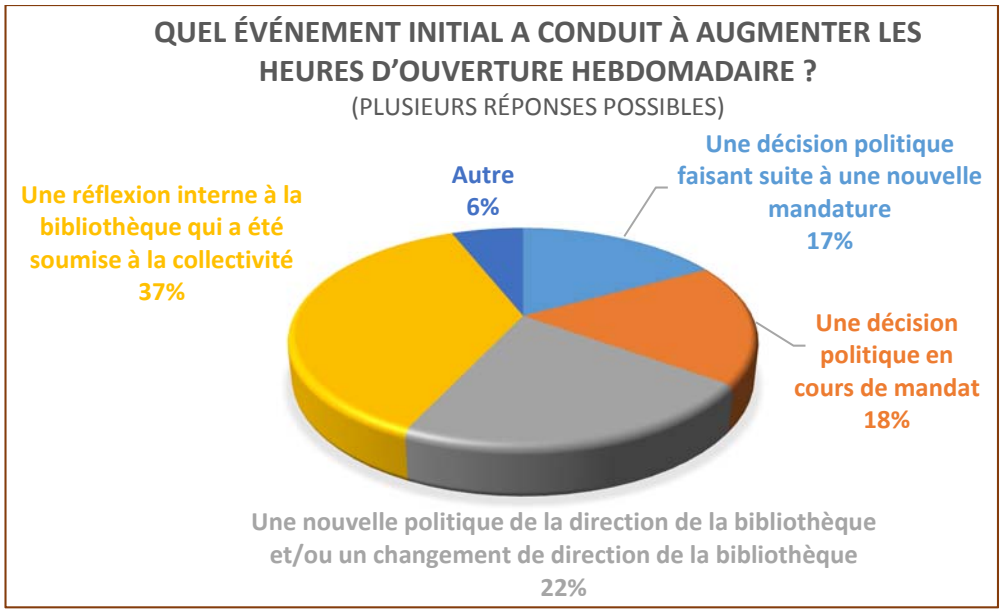
La raison initiale

L'amélioration de l'accueil des usagers (lisibilité des horaire incluse) est, de loin et sans surprise, la principale raison de l'augmentation des heures d'ouverture.

L'augmentation médiane est de 4 heures (1 heure a minima et 25 heures a maxima).

Les responsables des bibliothèques sont à l'origine de l'augmentation des heures d'ouverture dans la majorité des cas.





Les études préalables

Il est surprenant de constater que près de la moitié des bibliothèques déclarent ne pas avoir réalisé d'études préalables à l'augmentation des heures d'ouverture.

La durée médiane entre la prise de décision et la mise en œuvre des nouveaux horaires est de 6 mois (1 mois a minima et 53 mois a maxima).

Les études préalables privilégient les réunions avec les agents, l'observation d'autres bibliothèques et les questionnaires auprès des usagers.

Les impacts budgétaires sont, apparemment, moins étudiés.

Les impacts sur les ressources humaines

Dans la plupart des cas, l'augmentation des heures d'ouverture se fait à moyens constants.

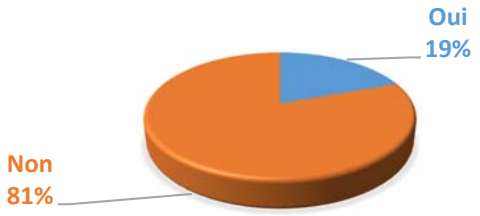
Les vacations sont le principal outil utilisé pour renforcer les ressources humaines.

L'AUGMENTATION DES HEURES D'OUVERTURE A-T-ELLE CONDUIT À CRÉER UN OU PLUSIEURS POSTES D'AGENTS TITULAIRES ?

(72 RÉPONSES)

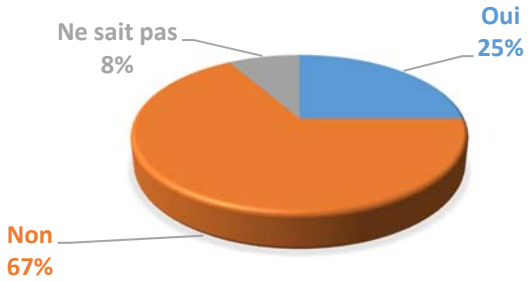
L'AUGMENTATION DES HEURES D'OUVERTURE A-T-ELLE NÉCESSITÉ D'ALLOUER DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES ET/OU DES PRIMES À TOUT OU PARTIE DES AGENTS TITULAIRES ?

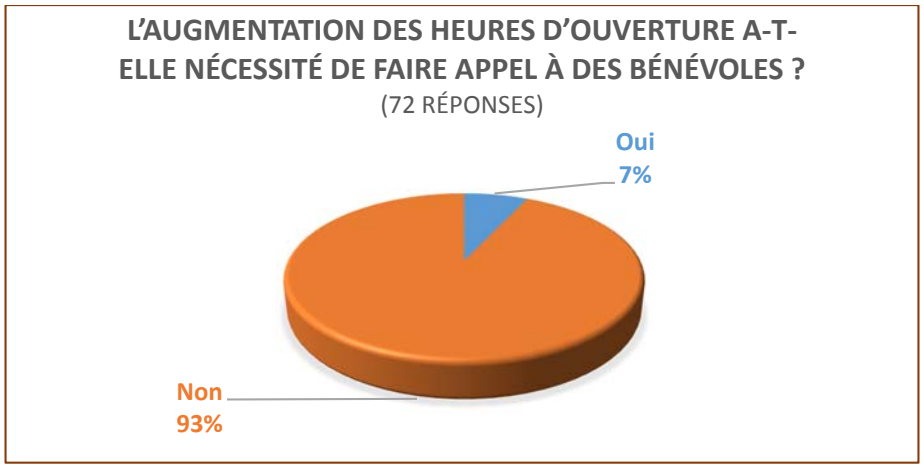
(72 RÉPONSES)



L'AUGMENTATION DES HEURES D'OUVERTURE A-T-ELLE NÉCESSITÉ DES VACATIONS SUPPLÉMENTAIRES ?

(72 RÉPONSES)



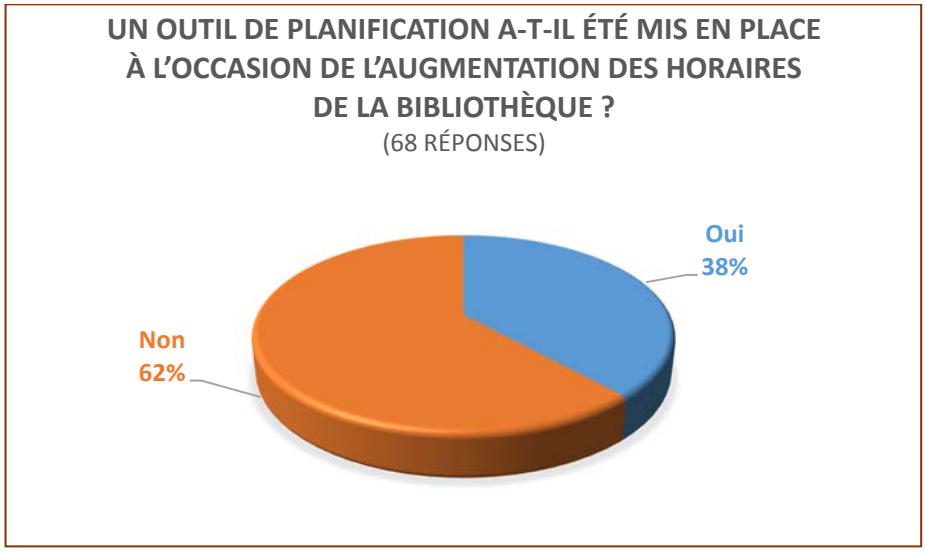


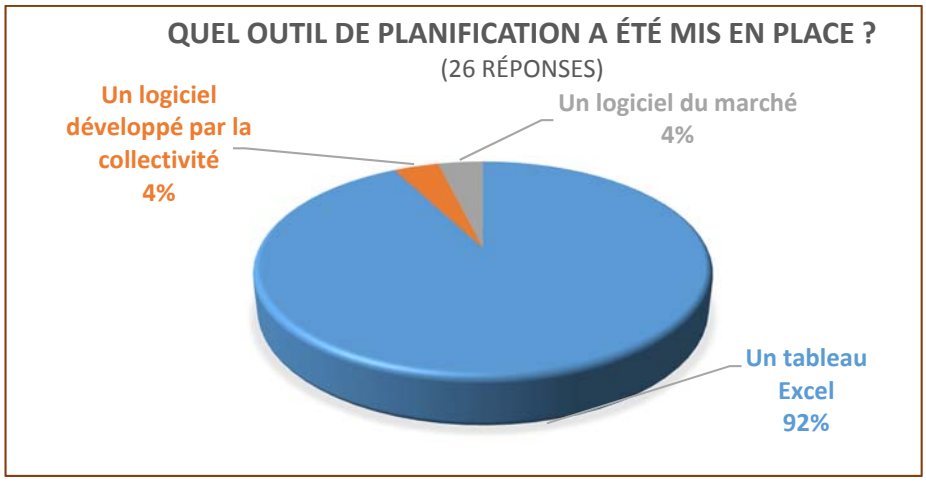
La mise en place d'un outil de planification

Un gros tiers des bibliothèques ayant augmenté leurs heures d'ouverture ont mis en place à cette occasion un outil de planification.

Toutefois, il n'est pas dit que les 62% ayant répondu « non » à la question n'avaient pas mis en place un outil de planification avant le changement des heures d'ouverture.

Le principal outil de planification est, de très loin, le tableau Excel.

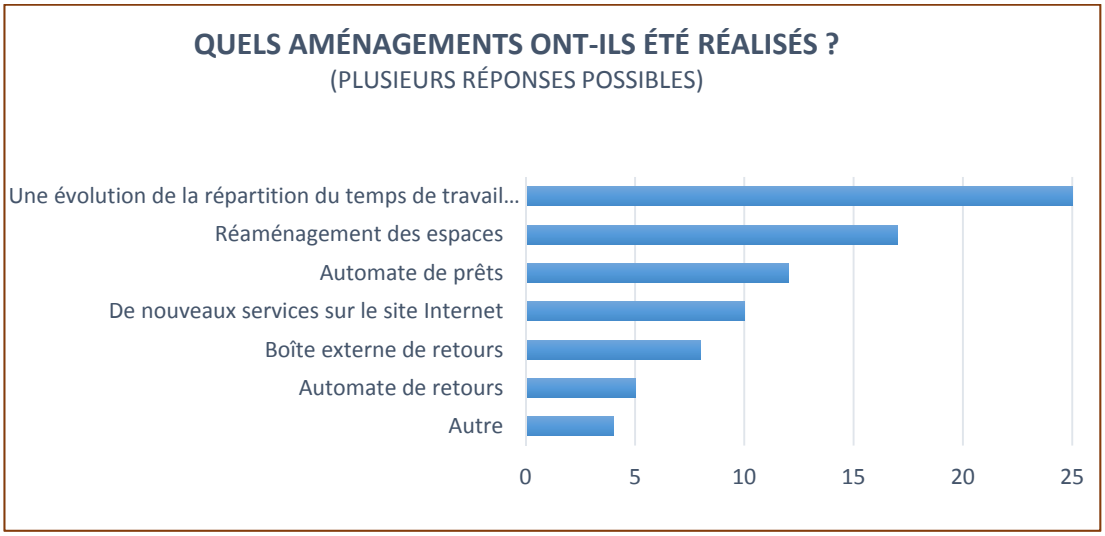




Les aménagements de la bibliothèque

L'augmentation des horaires est associée à des aménagements pour une minorité de bibliothèques (44%). Le principal aménagement consiste en une nouvelle répartition des temps de travail interne *versus* de service public des agents.

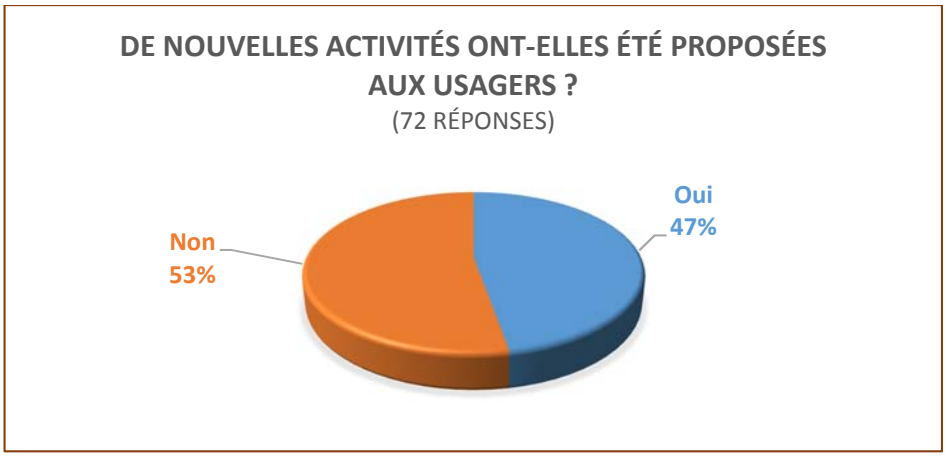
Le réaménagement des espaces et l'acquisition d'automates de prêts viennent respectivement en 2ème et 3ème positions.

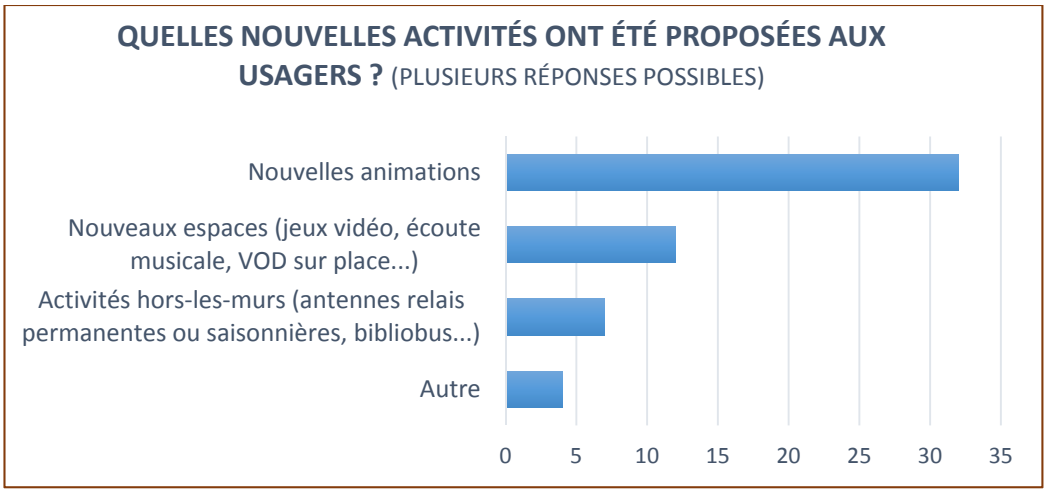


La création de nouvelles activités

L'augmentation des horaires conduit également de façon minoritaire (47%) à la création de nouvelles activités.

Celles-ci consistent surtout en des animations au sein de la bibliothèque et, dans une moindre mesure, à la création de nouveaux espaces.

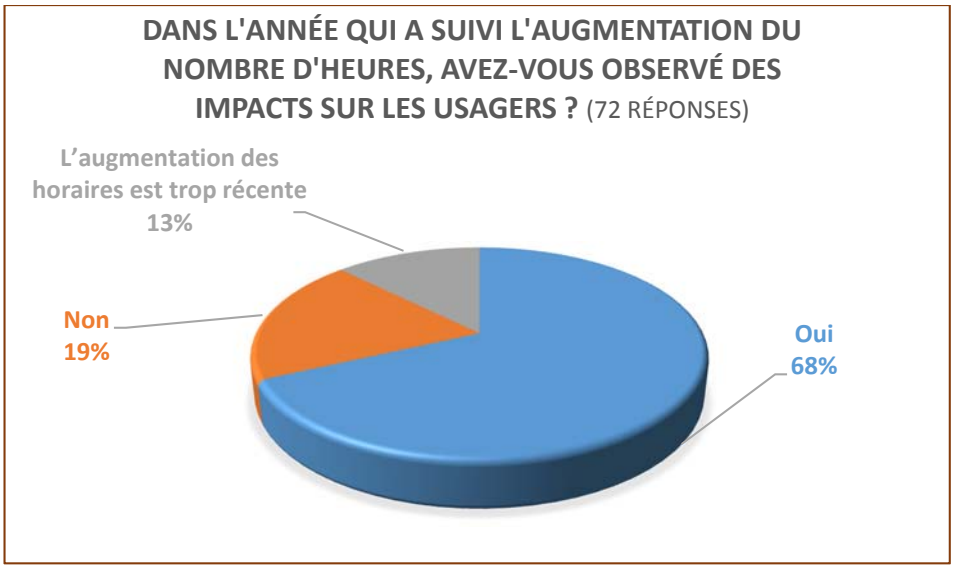




Impacts sur les usagers et les usages

Le plus souvent, des impacts sur les usagers et les usages sont observés :

- Les augmentations médianes des nombres des inscrits et des emprunts sont identiques : 10% (mais elles peuvent aller jusqu'à 80 et 100%).
- La fréquentation globale et les usages sur place augmentent.
- La fréquentation est plus fluide et mieux répartie dans la semaine.
- De nouveaux profils d'usagers apparaissent, des actifs en particulier.



Les verbatims suivants proviennent des répondants à l'enquête. Ils complètent les données quantitatives sur les impacts présentées ci-dessus :

- *« Pas d'augmentation du nombre d'inscrits ni des prêts mais une fréquentation plus fluide sur la semaine. A permis de mieux accueillir les usages sur place très en hausse. »*
- *« 2 journées en ouverture continue = satisfaction des usagers, en particulier les étudiants. »*
- *« Ouverture le dimanche = fréquentation plus familiale. Présence d'usagers qui ne fréquentent pas en semaine : actifs, visiteurs en promenade. »*
- *« Cela a permis de ne plus mettre les usagers dehors le samedi à 17h. »*
- *« L'ouverture entre 12h et 14h a permis à des emprunteurs actifs de fréquenter le lieu régulièrement. »*
- *« Diversification des usagers avec une ouverture plus large aux demandeurs d'emploi. »*
- *« La forte affluence lors des médiations (adultes et enfants) renforce les liens sociaux entre les usagers.*
- *« Les pratiques au sein même de la médiathèque changent. Les usagers communiquent plus. »*
- *« Les lieux de convivialités fonctionnent de plus en plus en tant que lieux d'échanges et de liens. »*
- *« Le public adolescent commence à réinvestir la médiathèque avec la création de nouveaux espaces (mangathèque notamment) et la dynamisation de la salle informatique. »*
- *« La nocturne du vendredi permet à certains usagers venir de façon récurrente (espace informatique, espace de travail et espace jeunesse). »*

Sélection de verbatims issus de l'enquête en ligne

Sont présentés ci-après une sélection de verbatims extraits des réponses à la dernière question de l'enquête en ligne : « *Pour conclure, vous pouvez faire part de remarques, réflexions et conseils sur l'optimisation des horaires d'ouverture des bibliothèques, qui pourraient être utiles à des bibliothèques qui souhaiteraient s'engager dans cette voie.* »

- « *Projet complexe et long à mettre en œuvre car remet tout à plat en matière d'organisation du travail, de redéfinition des missions et de temps de travail des équipes, mais un formidable levier et nécessaire chantier pour moderniser les bibliothèques et améliorer l'accueil de tous les publics.* »
- « *Travailler sur l'augmentation des horaires d'ouverture nous amène à revoir beaucoup plus largement l'organisation de notre travail et constitue une réelle opportunité pour améliorer nos pratiques.* »
- « *En proposant des horaires plus larges le soir, et un accueil non-stop le vendredi, nous arrivons à toucher davantage les actifs, public qui jusqu'alors nous faisait défaut !* »
- « *Ouvrir plus peut-être mais surtout ouvrir mieux en lien avec les besoins des publics sur le territoire. Ouvrir plus quand c'est nécessaire : période de révisions, accueil de publics qui ne partent pas en vacances l'été avec des animations. Imaginer des partenariats pour ouvrir plus : associations sociales et/ou culture, service jeunesse, seniors. Impliquer et faire participer les usagers pour animer les temps d'ouverture (avec un encadrement professionnel).* »
- « *Etre ouvert au moment des loisirs du public car la Médiathèque est un lieu social, de rencontres.* »
- « *Oui à une plus grande ouverture des bibliothèques mais sous certaines conditions :*
  - *Bien connaître les habitudes de vie des habitants desservis et la configuration de la commune.*
  - *Prévoir le personnel nécessaire pour que cela ne se fasse pas au détriment des conditions de travail des agents, ni au détriment de la gestion des collections.*
  - *Ne pas abuser du bénévolat. Les bénévoles peuvent être une aide dans certaines circonstances mais attention cela demande une gestion attentive et surtout cela ne doit pas remplacer des agents qualifiés comme certains élus peuvent le penser. »*
- *« Ouvrir plus ne suffit pas. Pour toucher plus de public, il faut travailler avec les acteurs locaux que sont les écoles, les accueils de loisirs, les centres sociaux... sortir de nos murs. Notre mission de lecture publique ne doit pas se mesurer uniquement par des statistiques de fréquentation.* »

- *« Des réserves sur les enquêtes auprès des populations : quasiment toutes les personnes interrogées sont favorables à une augmentation et déclarent qu'elles profiteront de cette extension. Ce n'est pas toujours vrai dans les faits. »*
- *« Prévoir une campagne de communication conséquente pour annoncer les nouveaux horaires, avant et après leur application.* »
- « *Il faut penser aussi à un créneau pour le travail en interne des bibliothécaires : équipement et enregistrement des livres, préparation des animations et manifestations... »*
- « *Être vigilant sur la qualité d'accueil que l'on souhaite maintenir le dimanche :*
  - *accueil avec des bibliothécaires ou avec des vacataires non spécialisés ;*
  - *anticiper les besoins en espaces de travail ou de séjour de la part des usagers ;*
  - *anticiper les problèmes d'organisation et de planning relatifs aux questions d'amplitude horaire de travail, de récupération des heures dominicales le cas échéant, de besoins en vacataires pour renforcer les équipes.* »
- « *Sans une volonté politique forte pour une ouverture le dimanche (avec des efforts financiers de la part de l'Etat), c'est impossible de faire avancer ce dossier. Les difficultés financières actuelles bloquent complétement cette éventuelle avancée.*

  La bibliothèque a réussi à faire passer la gratuité tous supports pour les habitants de la commune mais le dossier sur l'élargissement des heures d'ouverture est plus complexe car il y a aussi des blocages au niveau des syndicats et des agents. »
- « *L'ouverture le dimanche crée une augmentation de la masse salariale mais surtout génère des coûts cachés importants en fonctionnement : chauffage, électricité, service de ménage.* »

III / Enseignements et recommandations en vue de l'optimisation des horaires d'ouverture

Introduction

Les enseignements et les recommandations présentés dans cette partie résultent :

- d'une lecture de rapports et d'articles sur la question des horaires d'ouverture des bibliothèques et médiathèques françaises publiés ces dernières années ;
- des enquêtes terrain réalisées auprès des 6 bibliothèques et médiathèques dont les portraits ont été présentés dans les pages précédentes ;
- des résultats de l'enquête quantitative en ligne également présentée dans les pages précédentes.

Au-delà des particularités d'un territoire, d'une implantation, d'un équipement, des raisons qui ont présidé à l'augmentation des heures d'ouverture…, nous cherchons à dégager ici des enseignements généraux applicables par le plus grand nombre de bibliothèques qui souhaiteraient s'engager dans cette voie.

Sont ainsi présentées les principales questions qui se posent dans le cadre d'une démarche d'extension des horaires, questions parmi lesquelles chacun, selon ses propres particularités, trouvera, nous l'espérons, matière à réflexion et à action.

Problématique et enjeux

Une question récurrente, un bilan en demi-teinte

La question de l'extension ou de l'aménagement des horaires d'ouverture des bibliothèques territoriales n'est pas nouvelle. Elle a été abordée depuis plusieurs années par les organismes de tutelle, notamment l'IGB, avec le rapport Perrin de 2008 sur l'amélioration de l'accueil en bibliothèque, puis le rapport Arot de 2012 centré sur l'extension des horaires.

Le bilan tracé par ces rapports successifs reste en demi-teinte et la dernière vague d'appel à projets 2010-2011 du ministère de la Culture et de la Communication n'a pas été suivie de résultats permettant de modifier le paysage de façon significative. Au-delà de quelques exemples pionniers, la situation reste celle d'un relatif « retard français » sur la question de l'ouverture élargie des bibliothèques.

Les 7 100 bibliothèques recensées dans le bilan statistique 2014 de l'Observatoire de la Lecture Publique en reste à une moyenne d'ouverture de 14h30 hebdomadaires (26% ouvrent 20 heures et plus selon les statistiques de 2012), ce qui n'est pas en soi significatif compte tenu de l'extrême disparité du tissu des bibliothèques publiques françaises.

Les résultats de l'enquête quantitative réalisée dans le cadre de la présente étude, présentés précédemment, montrent que moins de 500 bibliothèques ont été ouvertes 30 heures et plus par semaine en 2014 en période de fonctionnement normal (hors petites vacances scolaires et période estivale), et que seulement 150 d'entre elles ont pratiqué les mêmes horaires toute l'année.

Des évolutions sociétales à prendre en compte

Les conséquences sur la fréquentation du public ont été étudiées dans le cadre de différentes études dont celles pilotées par le MOTif[4]. De nombreux publics sont pénalisés par le faible nombre d'heures d'ouverture hebdomadaires des bibliothèques, notamment les actifs, les personnes ne partant pas en vacances, les étudiants ne disposant pas de bonnes conditions de travail à domicile et/ou d'espaces *ad hoc* dans les bibliothèques universitaires souvent excentrées…

Au-delà de ce constat, il faut prendre en compte des évolutions sociétales qui ne concernent pas seulement l'univers des bibliothèques. Ainsi, le domaine de la culture comporte nombre de lieux ouverts le dimanche et en soirée, à commencer par les musées.

[4] « Le MOTif, observatoire du livre et de l'écrit en Ile-de-France, est un organisme associé de la Région Ile-de-France mis en place pour renforcer le lien entre les professions du livre et proposer des politiques publiques pertinentes, adaptées aux évolutions en cours. » (www.motif.fr)

Or les bibliothèques évoluant de plus en plus comme des espaces culturels et de loisirs, offrant de nombreuses activités et animations sur place dont l'accès est le plus souvent gratuit, les publics aspirent très naturellement à en profiter davantage lors de leurs périodes de disponibilité.

Il ne s'agit plus seulement de pouvoir emprunter facilement des documents (les indicateurs montrent que les emprunts sont tendanciellement en baisse), mais de passer un moment dans un lieu, souvent jugé agréable, qui offre un large éventail de ressources que l'on ne peut trouver ailleurs à moins de les acheter.

Le développement du numérique a aussi habitué les publics à « fréquenter » sans barrière de temps et de lieu des sites de vente, des services de l'administration, des bibliothèques numériques… D'une certaine manière l'idée d'une accessibilité permanente et sans limite se répand dans le public qui comprend de moins en moins pourquoi la bibliothèque se conforme, au mieux, à des horaires de bureau.

Une variété de situations qui ne permet pas une réponse uniforme

Bien entendu, la variété des situations dépend très largement des caractéristiques de la collectivité où se situe la bibliothèque et donc de la nature des publics visés et de leur disponibilité en journée, le week-end.

Par exemple un centre-ville à forte activité économique (bureaux, administrations, commerces) aura une vie à la pause méridienne qui engage à offrir des services de loisirs et notamment l'accès à des offres culturelles (et sportives).

A l'inverse une ville-dortoir qui se vide de ses habitants entre 9h et 18h verra une affluence des publics en début de soirée et le week-end.

Ainsi, pour les publics actifs, leurs plages libres pour l'accès à la culture sont effectivement la pause méridienne, la soirée et le week-end, dont le dimanche (le samedi étant par ailleurs consacré aux courses, activités domestiques…).

Il s'agit là d'un critère dont les paramètres sont très variables et qui doit considérer l'environnement de l'implantation : proximité avec les écoles pour le mercredi par exemple.

Au-delà, des considérations plus générales (climat, culture régionale, environnement naturel…) peuvent être invoquées. Par exemple la médiathèque Emile Zola de Montpellier annonce une ouverture le dimanche après-midi d'octobre à avril : la concurrence de la plage est à prendre en compte au printemps et en été !

L'aménagement des temps au niveau de la collectivité

Certaines expériences montrent que l'aménagement des horaires en bibliothèque doit s'intégrer dans une politique générale d'aménagement des temps au niveau de la collectivité.

Ainsi, toujours à Montpellier, l'élargissement des horaires d'ouverture de la bibliothèque centrale s'est fait dans le cadre d'un schéma directeur d'aménagement des temps et des territoires qui concerne toute l'agglomération et l'ensemble des infrastructures (transports…).

Dans le cadre des mesures mises en place en matière de gestion des temps par Montpellier Agglomération et pour satisfaire la demande du public, depuis le 18 janvier 2009, la médiathèque centrale (Emile Zola et Federico Fellini) est ouverte le dimanche et ferme plus tard en semaine. Les établissements de quartier sont ouverts 28 heures par semaine et les deux établissements centraux 40h30 (44h pendant la période d'ouverture le dimanche).

Un nécessaire accompagnement des bibliothèques et des collectivités

Evoquant un premier bilan des aides apportées par l'Etat aux collectivités et aux bibliothèques pour favoriser l'objectif de l'extension de l'ouverture des horaires de bibliothèques, Dominique Arot écrit dans son rapport : « *…l'aide la plus efficace de l'Etat n'est sans doute pas à rechercher du côté de subventions de fonctionnement nécessairement modestes à l'échelle du territoire, mais bien plus sous forme d'outils et de recommandations en matière d'aménagement des locaux, d'organisation du travail et d'informations statistiques partagées.* »

Les entretiens avec des élus et des représentants d'administration des collectivités réalisés dans le cadre de l'enquête terrain pour la présente étude, conduisent à nuancer ce propos. En effet, les subventions de l'Etat, si elles ne sont pas déterminantes dans la prise de décision d'engager des budgets d'investissement et de fonctionnement liés à une augmentation des horaires d'ouverture, peuvent constituer un « *facteur déclenchant* » pour les décideurs.

Mais il apparait bien que les responsables des collectivités et des bibliothèques territoriales manquent d'outils et d'informations sur la manière de procéder. D'après le rapport Arot, si les bibliothèques universitaires ont davantage progressé sur ce chemin c'est qu'elles ont, notamment, plus facilement recours aux emplois étudiants, dispositif moins connu des bibliothèques territoriales.

Il importe donc de doter les responsables de bibliothèques, les équipes administratives (Directions des Affaires Culturelles, DGS, DRH) et les élus d'éléments méthodologiques qui leur permettent de poser les véritables enjeux d'une ouverture élargie, en termes d'opportunités/coûts/services rendus.

La formalisation d'une telle démarche constitue un outil de négociation et, surtout, de conduite du changement permettant aux personnels de mieux s'approprier les évolutions dans le cadre d'une co-construction du projet d'augmentation des horaires d'ouverture.

De ce point de vue, les retours d'expérience sont précieux pour recenser les écueils, les facteurs de clés de succès et les contraintes qu'ont rencontrés les établissements qui se sont déjà lancés dans une démarche d'aménagement d'horaires.

Le présent rapport s'inscrit dans cet objectif.

Regards croisés sur les horaires d'ouverture : publics, collectivités, agents

Le succès d'une augmentation des heures d'ouverture de la bibliothèque résulte d'une délicate alchimie entre les aspirations des usagers et des agents, et des moyens mis à disposition par la collectivité.

Cette partie expose les points de vue de chacun de ces acteurs.

Les publics

Sont présentés dans ce chapitre les points saillants relatifs aux heures d'ouverture pour les publics, recueillis dans le cadre de réunions de groupe auprès d'une cinquantaine d'usagers de 4 bibliothèques et médiathèques de l'enquête terrain.

Les phrases en italique correspondent à des verbatims exprimés par les participants.

Une amplitude d'ouverture la plus large possible

La diversité des publics usagers potentiels d'une bibliothèque conduit nécessairement, *in fine*, à une attente de « *plus grande amplitude possible des jours et heures d'ouverture de la bibliothèque* » pour en faciliter l'accès au plus grand nombre selon les contraintes de chacun : « *Une bibliothèque est un bien commun qui devrait être le plus disponible possible* ».

La bibliothèque est considérée à la fois comme un service public dont on attend des horaires pratiques et, de plus en plus, comme un espace de culture et de *loisirs* (ce deuxième terme revient souvent dans les échanges) peu ou prou comparable aux musées, aux cinémas, voire à des espaces de loisirs sportifs, ludiques… Ceci explique des attentes d'ouverture régulière en semaine, le samedi et, de façon croissante, le dimanche.

De ce point de vue, la bibliothèque est un espace social unique en son genre au sein de la collectivité qui fait se rencontrer et se croiser toutes les générations et les classes sociales, même s'il reste difficile d'y faire venir certains publics défavorisés ou certaines catégories d'âge. Certains élus qui soutiennent leur développement l'ont parfaitement compris.

Si la fermeture de la bibliothèque les jours fériés est le plus souvent comprise et acceptée, il n'en va pas de même pour les « jours exceptionnels de fermeture » qui compensent un jour férié tombant un dimanche, pratiqués par certaines bibliothèques.

La fermeture totale d'un établissement, le plus souvent pendant les vacances (fêtes de fin d'année, dans le courant de la période estivale), est vivement critiquée.

Deux arguments sont avancés :

- Les usagers, notamment ceux qui ont des enfants, sont plus disponibles pendant les vacances pour venir à la bibliothèque.
- Le besoin d'occuper les jeunes enfants est plus prégnant
- Tous les usagers ne partent pas en vacances et il est injuste de priver ceux qui sont présents de l'accès à la bibliothèque.

De même, les usagers, souvent des parents de jeunes enfants, souhaitent une plus grande ouverture de leur bibliothèque pendant les « petites vacances », le matin pour venir avec les enfants, voire en fin de journée pour venir après les activités de la journée : « *Pendant les vacances, on est plus disponible et on attend donc plus d'heures d'ouverture de la médiathèque, pour soi-même et, surtout, pour les enfants.* »

Des jours et heures d'ouverture réguliers et mémorisables

Les usagers réguliers s'habituent, bon an mal an, aux plannings des jours et heures d'ouverture de leur bibliothèque : « *Je regarde toujours le site internet de la bibliothèque avant de venir pour éviter de me casser le nez sur une porte fermée* ».

Mais cela n'est pas le cas des usagers occasionnels qui peuvent se décourager de trouver porte close lorsqu'ils décident d'y passer. Or, ce sont des publics qu'il s'agit de fidéliser.

Ainsi, tous les usagers aspirent à des horaires réguliers, identiques tous les jours de la semaine, toute l'année, le créneau 10h00-19h00 apparaissant comme le plus pertinent.

L'importance de moments calmes, avec peu de fréquentation, pour les personnes âgées, en situation de handicap, en recherche d'emploi, en situation d'auto-formation, réalisant un travail personnel… est soulignée et se traduit par des demandes en faveur d'ouvertures en matinée. Il est nécessaire pour ces publics spécifiques de pouvoir être accueillis dans des conditions de calme et de confort qui ne signifient pas pour autant un horaire « réservé » et donc excluant.

L'ouverture le dimanche

Les usagers de bibliothèques qui ouvrent le dimanche se déclarent très satisfaits, voire enthousiastes. De façon unanime, l'ouverture du dimanche est qualifiée de « *formidable* » et de « *gros plus* ». Les salariés apprécient l'occasion d'y « *venir tranquillement en famille* ».

Certains expriment toutefois une « *légère culpabilité* » à l'idée que les bibliothécaires aient, du coup, à travailler le dimanche.

Les avis des usagers de bibliothèques fermées le dimanche ont des avis partagés avec une légère majorité d'usagers favorables à son ouverture.

Les remarques et arguments défavorables à cette idée, outre les oppositions idéologiques (« *Je suis contre le travail le dimanche. C'est un temps consacré à la famille et à ses proches.* » ; « *Jamais le dimanche !* ») peuvent être résumés par les deux verbatims suivants :

- « *Je ne me suis jamais dit que je serais bien allée à la bibliothèque un dimanche. Pour moi, c'est normal qu'elle soit fermée ce jour-là et je n'y pense même pas.* »

- « *Je préfère nettement une ouverture plus tardive le samedi, une ouverture le jeudi matin, une nocturne ou une ouverture très tôt en semaine et une limitation des périodes de fermeture en été notamment, que le dimanche.* »

Les personnes favorables à une ouverture le dimanche avancent les arguments suivants :

- Une bibliothèque est un espace culturel et de loisirs au même titre qu'un musée, voire un cinéma. Or, les musées sont ouverts le dimanche (les cinémas aussi) comme devraient l'être les bibliothèques, quitte à fermer un jour par semaine pour compenser (cette compensation fait réagir les personnes défavorables à une ouverture le dimanche qui ne souhaitent pas voir les horaires d'ouverture en semaine diminuer, mais plutôt augmenter).
- D'autres, parfois les mêmes, constatent que « *la bibliothèque est de plus en plus un lieu de vie où on peut passer du temps seul, avec des amis ou en famille.* » et que « *ça serait très bien pour les familles qui ne savent pas toujours quoi faire de leurs enfants le dimanche* », l'hiver et les jours de pluie en particulier.

Dans le même ordre d'idée, certains déclarent préférer voir les familles fréquenter une bibliothèque le dimanche plutôt qu'un centre commercial : « *Le dimanche, fermons tous les commerces et ouvrons tous les lieux de culture !* »

Plusieurs personnes indiquent qu'elles s'y rendraient sans doute pour assister à une manifestation, des animations…

Une personne, enfin, fait remarquer que « *le besoin se crée* » et que du jour où la bibliothèque sera ouverte le dimanche, il y aura des personnes pour la fréquenter y compris, peu à peu, ceux qui n'y étaient pas favorables *a priori*.

Les collectivités

Introduction

Les constats et enseignements présentés dans ce chapitre sont issus des entretiens réalisés avec des élus et des responsables administratifs des collectivités des 6 bibliothèques et médiathèques de l'enquête terrain.

Ce qui motive les projets d'augmentation des horaires d'ouverture

D'une façon générale, les collectivités qui soutiennent les projets d'augmentation des horaires d'ouverture de leurs bibliothèques ont pour objectif de permettre au plus grand nombre des administrés d'accéder à l'équipement et à ses ressources, et, partant, de favoriser le développement du lien social. Elles attendent donc des jours et heures d'ouverture qui correspondent au mieux, compte tenu des contraintes budgétaires, aux temps disponibles des différentes catégories de population.

Bien entendu, plus la collectivité est porteuse d'un projet politique dynamique et volontariste de développement de la culture sur son territoire, plus ses projets sont ambitieux et ses investissements conséquents. De ce point de vue, certaines équipes soulignent que ces projets dépassent le seul cadre de la lecture publique.

A Orvault, les élus considèrent que la structure familiale est un pilier éducatif et qu'il faut favoriser et développer les équipements et les animations qui la concernent, à des moments qui lui sont plus particulièrement favorables, le dimanche notamment.

A Bordeaux, le développement des bibliothèques s'inscrit dans une politique culturelle de long terme qui a été poursuivie au cours de différents mandats.

Dans d'autres cas, le projet s'inscrit dans la volonté d'élus, le plus souvent à l'occasion d'un nouveau mandat et/ou d'un transfert de la compétence de lecture publique à la communauté d'agglomération, d'assurer un meilleur aménagement culturel d'un territoire et de proposer des animations qui répondent à des aspirations avérées ou latentes des administrés.

Cela a été le cas à Aire sur l'Adour - Barcelonne du Gers - Eugénie les Bains, à Lons le Saunier, à Cergy et à Orvault qui ont remplacé d'anciens équipements ou en ont créé un nouveau ex nihilo. Lors du premier mandat de Dominique Voynet à Montreuil, la collectivité avait prévu d'ouvrir une nouvelle bibliothèque dans le Haut Montreuil, mais elle y avait finalement renoncé pour des raisons budgétaires. Le projet s'est alors transformé en une augmentation des horaires d'ouverture de la bibliothèque Robert Desnos et le recrutement de 4 agents.

Un projet politique à préparer et à nourrir

La question de la place et du rôle des bibliothèques au sein de la collectivité relève tout d'abord de la politique culturelle de la collectivité. Au-delà, la *bibliothèque* passant progressivement d'un strict lieu de ressources culturelles à un espace de ressources plus larges en tant que *médiathèque* (auto-formation, espaces de travail, ateliers d'initiation à l'informatique, la photographie numérique…), elle s'inscrit de plus en plus dans la politique sociale de la collectivité et, partant, dans son projet politique.

Le soutien politique à des projets de développement des bibliothèques, dont l'augmentation de leurs horaires d'ouverture, ne va pas de soi. Les responsables politiques et administratifs rencontrés ont tous insisté sur l'importance de la qualité de la relation entre la direction de la bibliothèque et les différents représentants de la collectivité.

Pour créer un terrain favorable, les directions doivent régulièrement alimenter la réflexion de la collectivité sur l'utilité sociale de la bibliothèque, rencontrer les décideurs pour en expliquer le fonctionnement et le métier de bibliothécaire, communiquer sur les manifestations qu'elle organise, fournir des indicateurs commentés, quantitatifs et qualitatifs, qui démontrent la diversité des profils de ses usagers et de leurs usages…

Ce travail de fond doit permettre, au moment de choix d'engagement de dépenses, de bénéficier de soutiens politiques et d'une écoute favorable *a priori*.

Des arbitrages budgétaires difficiles

Souvent, mais pas toujours comme le montrent les résultats de l'enquête quantitative, l'augmentation des heures d'ouverture s'accompagne de coûts d'investissement et d'une augmentation des coûts de fonctionnement. En période de forte restriction des budgets des collectivités territoriales, il s'agit naturellement du point le plus difficile à traiter pour faire aboutir le projet.

Parmi les types de dépenses à engager, l'augmentation de la masse salariale (création d'un nouveau poste, primes spéciales…) est, de loin, celle qui rencontre le plus d'opposition au sein de la collectivité. Ceci explique le fréquent recours à des vacations qui apparaissent sur une ligne budgétaire distincte et engagent moins la collectivité dans le temps voire, dans une moindre mesure, au bénévolat.

Nous rappelons ici les propos, déjà cités, d'Emmanuel Cuffini, ancien maire adjoint dans l'équipe de Dominique Voynet à Montreuil : « *Le plus gros problème pour une collectivité est une hausse brutale à un moment donné de ses coûts de fonctionnement.* »

Ainsi, à titre d'exemples :

- A Bordeaux, le maire, Alain Juppé, avait posé comme principe que l'augmentation des horaires de la bibliothèque Mériadeck devrait se faire sans embauche supplémentaire, mais par une réorganisation de l'organisation des temps de travail des agents complétée, si nécessaire, par des heures de vacation.
- Le réseau des médiathèques d'Aire sur l'Adour, Eugénie les Bains et Barcelonne du Gers a certes bénéficié de la création de 4 postes d'agents (il n'existait auparavant qu'une seule bibliothèque à Aire sur l'Adour ouvrant 15 heures par semaine), mais il n'est aujourd'hui possible d'en assurer l'animation, compte tenu de l'amplitude de leurs heures d'ouverture, qu'avec l'appui de 42 bénévoles, aucune autre embauche n'ayant pu être prise en charge par la communauté de communes. Il en va de même pour Orvault qui fait appel à 25 bénévoles représentant près d'1 ETP.

  Comme l'explique Jean-Claude Grémiaux, premier vice-président de la communauté de communes en charge de la culture et du tourisme : « *Nous n'avions pas le choix : c'était ça ou un projet qui n'aurait été fait qu'à moitié. Il aurait été regrettable que les investissements importants consentis pour réaliser les trois équipements aboutissent à des horaires d'ouverture très limités.* »

Aussi, quand ils existent, les programmes d'aide et les subventions ciblées de l'Etat, de la Région, du Département pour amorcer le financement constituent un levier, voire une condition *sine qua non* quand il s'agit de la création d'un nouvel équipement et que les investissements sont élevés, qui permet de peser sur la décision.

Des périodes plus favorables

Les périodes pré-électorales semblent plus favorables pour porter un projet d'augmentation des horaires. Les représentants de la collectivité sont davantage à l'écoute de propositions, même onéreuses, qui améliorent le quotidien des administrés.

La création ou l'élargissement d'une communauté d'agglomération et le transfert de la compétence de lecture publique de la collectivité vers celle-ci peuvent également constituer un moment clé.

Les agents

Introduction

Nous présentons ici la synthèse des ateliers organisés avec une quarantaine d'agents des 6 bibliothèques et médiathèques de l'enquête terrain, et des entretiens avec leurs équipes de direction. Au-delà des particularismes locaux, nous avons cherché à dégager des enseignements généraux sur les points critiques liés à une augmentation du volume d'heures d'ouverture.

Dans leur très grande majorité, les agents sont favorables à un accueil élargi de leurs usagers. Mais ils considèrent que celui-ci ne peut se faire dans de bonnes conditions que s'ils disposent du temps nécessaire au travail, dit « interne », sur les collections, la préparation des animations et leur communication…

Les agents sont également très sensibles à ce qu'un élargissement des horaires d'ouverture ne se traduise pas par une dégradation de leurs conditions de travail.

Ce chapitre est consacré à ces deux incidences qui doivent être prises en compte dès l'origine du projet.

L'organisation du travail

L'augmentation des heures d'ouverture au public impose un temps de travail face public plus important (50 à 60%, voire plus en cas d'absence inopinée d'un agent ou d'un vacataire), et la mise en place de plannings qui peuvent varier d'une semaine à l'autre.

Les principales conséquences pour les agents sont les suivantes :

- D'une façon générale, un sentiment « *d'éparpillement* », « *de travailler de façon morcelée* », « *d'être très souvent interrompu(e) dans ses tâches* ».
- La fatigue, dès lors que l'on se trouve face public plus de 2 heures d'affilée. Les plannings tentent de ne pas excéder cette durée, mais « *dès qu'il y a un absent, ça ne tient plus* ».

  Les plannings par équipes tournantes, nécessaires pour assurer des roulements permettant de disposer de 2 jours consécutifs tout ou partie des week-ends, d'alterner les présences en nocturne…, génèrent des changements de rythme de travail d'une semaine à l'autre, des pertes de repère sur « *qui est là quand* » nécessitant une adaptation permanente source de fatigue et de tension.
- La difficulté à organiser le travail en équipe sur des projets communs, à préparer un programme d'animation, à échanger des informations… Le plus souvent, une demi-journée par semaine est consacrée aux réunions internes, mais il n'est pas toujours possible de réunir tout le monde.

  Ce temps, jugé indispensable par les agents et leurs directions, s'avère dorénavant trop court pour tous compte tenu de la nécessité de créer régulièrement de nouvelles animations, de nouveaux ateliers, espaces… pour maintenir l'intérêt des publics et en attirer de nouveaux.

  Ce temps de concertation et de travail en commun devrait être doublé en deux demi-journées, ce qui suppose une fermeture de l'établissement à ces moments.

- Il en résulte un sentiment de « *baisse insidieuse de la qualité de notre travail et de l'enrichissement personnel* ». « *Ces rythmes ne nous permettent pas d'engager des réflexions de fond sur l'évolution de l'offre de services à moyen terme. On est trop le nez sur le guidon.* »

  Nombreux sont ceux qui pointent le risque de ne pas arriver à créer de nouveaux services, de nouvelles activités, bref à se renouveler suffisamment pour maintenir l'intérêt des publics.

D'une façon générale, les agents jugent les effectifs de leurs établissements trop restreints et insuffisamment stables dans le temps : « *Dès qu'il y a une absence pour maladie ou enfant malade* [dans une profession où les femmes sont très majoritaires]*, ou toute autre raison, l'organisation de notre travail est mise à mal.* »

Des agents suggèrent l'installation ou l'augmentation des bornes de prêt, voire de retour, « *pour limiter les tâches à faible valeur ajoutée* ». Dans le même temps, on s'empresse de souligner que l'installation de ces matériels « *ne doit pas entraîner une baisse des effectifs, sinon ça ne sert à rien.* » ; de plus, cela ne supprime pas toutes les tâches de manutention, notamment le rangement.

Enfin, tous notent que l'organisation du travail en tant que telle et la tenue des plannings sont devenues des activités très chronophages qui mobilisent des agents et ne bénéficient en rien aux usagers. L'encadrement se trouve ainsi souvent absorbé par des tâches de planification chronophages.

Les vacataires et les bénévoles

Les vacataires et, plus rarement, les bénévoles constituent une indiscutable « *variable d'ajustement* », notamment pour réaliser des tâches internes. Mais, le constat est établi dans la plupart des bibliothèques et médiathèques du terrain, le nombre d'heures de vacation a tendance à baisser année après année.

La présence de vacataires ou de bénévoles suppose d'assurer leur formation. Or cette tâche vient s'ajouter au travail des agents et s'avère fastidieuse et chronophage dès lors que les vacataires changent souvent du fait du faible nombre d'heures qui leur sont octroyés. De même, les absences pour causes diverses nécessitent un réajustement permanent des plannings.

Leur encadrement par un agent est le plus souvent nécessaire du fait de niveaux de compétence très hétérogènes.

La question du dimanche

Trois établissements sur les six du terrain ouvrent le dimanche : Cergy, Lons le Saunier et Orvault. La synthèse ci-après mêle donc des retours d'expérience et des projections sur l'ouverture des bibliothèques le dimanche.

Environ un tiers des agents des 3 bibliothèques qui n'ouvrent pas le dimanche affichent une opposition de principe.

Ceux qui n'y sont pas opposés ou qui y sont favorables considèrent que les bibliothèques sont un « *service public et de loisirs* », dont l'accès est gratuit, et qu'à cet égard le dimanche est un jour de loisir pour les familles qui, par ailleurs, n'ont pas toutes les moyens de payer pour s'offrir des activités culturelles.

Mais, bien entendu, ces mêmes agents notent que « *le temps du public se heurte au temps personnel* » et que, précisément, ils ont également « *une famille avec laquelle on aime bien faire des activités le dimanche.* »

Du coup, sans surprise, les agents, qu'ils travaillent d'ores et déjà le dimanche ou qu'ils soient susceptibles de le faire, ne l'envisagent qu'à condition « *d'une juste compensation* » financière ou de récupération : « *les dimanches n'ont pas la même valeur salariale que les autres jours !* »

Jours et horaires d'ouverture selon les publics

La démarche d'élargissement des horaires d'ouverture de la bibliothèque vise principalement à augmenter sa fréquentation, laquelle constitue un indicateur important, sinon déterminant, de « retour sur investissement » pour la collectivité.

Il s'agit de faciliter l'accès de la bibliothèque au plus large public en lui proposant des horaires qui tiennent compte au mieux des rythmes et des contraintes des différentes populations. Ce faisant, la bibliothèque cherche à diversifier les profils de ses usagers et à attirer ceux et celles qui n'en franchissent pas ou peu la porte.

L'augmentation des horaires vise également à mieux lisser la fréquentation pour limiter les périodes de pointe et ménager des périodes calmes pour certains profils (seniors, personnes en auto-formation, personnes en situation de handicap, tout petits…)

Les réponses (choix des horaires, offres de services adaptés, animations…) varient bien entendu selon les spécificités de la collectivité, de ses populations et de la bibliothèque (implantation géographique, espaces disponibles d'accueil, effectifs…). Toutefois, il est possible de dégager des tendances générales sur les attentes des différents types de public qui sont présentées ci-après.

Familles et enfants

Les familles avec de jeunes enfants constituent, avec les seniors, l'un des socles des usagers des bibliothèques. Au risque de l'évidence, tant cette cible est très bien connue des bibliothécaires, les familles et les enfants sont plus particulièrement en attente d'ouvertures :

- Le mercredi matin pour les enfants non scolarisés accompagnés par l'un des parents au foyer ou ne travaillant pas ce jour-là, ou par un tiers, et, plus largement, le mercredi après-midi pour l'ensemble des scolaires.
- Le samedi, jour des activités sportives et culturelles de nombreux enfants, parmi lesquelles figurent la restitution et l'emprunt de documents à la bibliothèque.
- Le dimanche. Toutes les bibliothèques ouvertes le dimanche constatent une forte fréquentation des familles (de fait, le seul jour où toute la famille peut faire des activités en commun) qui s'installent parfois longuement dans la bibliothèque, chacun y trouvant son espace et des occupations qui lui correspondent. Les bibliothèques qui s'y sont essayées, notent que les animations rencontrent peu de succès ce jour-là, « *les familles vaquant à leurs occupations sans autre demande* », comme le souligne un directeur de bibliothèque.

- En semaine, après la fin des cours, quand la bibliothèque est proche d'écoles et de collèges, pour un passage rapide d'emprunt et/ou de restitution de documents.
- Pendant les petites vacances scolaires où, souvent, les enfants et leurs parents disposent de davantage de temps libre et sont à la recherche d'occupations « intelligentes ».

Tout-petits, groupes de personnes en situation de handicap

L'accueil des tout-petits dans le cadre d'animations (bébés lecteurs, par exemple) nécessite qu'il n'y ait aucune agitation autour d'eux. Cet accueil peut donc se faire lors des périodes de faible fréquentation, dès lors qu'il existe un espace disponible suffisamment à l'écart des flux de circulation dans la bibliothèque, ou dans le cadre d'horaires réservés en dehors des périodes d'ouverture au tout public.

Il en va de même pour les groupes de personnes en situation de handicap.

Scolaires accompagnés de leurs enseignants

L'accueil des scolaires dans le cadre d'animations organisées par la bibliothèque se fait souvent en dehors des heures d'ouverture tout-public. Toutefois, celui-ci peut être envisagé pendant les périodes de faible fréquentation quand l'organisation des locaux le permet.

Adolescents

La cible des adolescents est souvent difficile à attirer dans la bibliothèque. Il s'agit moins d'une question de créneaux horaires que de collections, de ressources adaptées à leurs attentes et d'espaces pour se retrouver. Dès lors que ces offres sont disponibles, les ouvertures après les cours si collège ou lycée sont proches de la bibliothèque peuvent être pertinentes, et pendant les petites vacances scolaires.

La question des horaires rencontre ici une problématique plus large qui est celle de l'offre : ouverture des collections aux mangas, aux jeux vidéo…

Etudiants et candidats au baccalauréat

Sauf lorsqu'ils disposent de bibliothèques universitaires avec des espaces de travail suffisants et qui ne soient pas trop excentrées des quartiers d'habitation de la ville (mais qui ne sont pas ouvertes le dimanche), les étudiants sont demandeurs d'espaces pour travailler.

Les bibliothèques de collectivités qui accueillent une importante population estudiantine le savent bien : les étudiants peuvent venir travailler à la bibliothèque à n'importe quel moment, y compris dans le cadre de nocturnes tardives.

Ainsi, la médiathèque de La Garenne-Colombes met à la disposition de ses collégiens, lycéens et étudiants des salles de travail ouvertes 7 jours sur 7 jusqu'à 23h00.

Certaines bibliothèques proposent, ou envisagent de le faire, des horaires élargis d'ouverture pour les lycéens dans le mois précédant les épreuves du baccalauréat, et pour les étudiants en périodes d'examen.

Actifs

Les actifs sont les plus demandeurs de « journées non-stop » qui leur permettent de passer à tout moment à la bibliothèque. De ce point de vue, ils acceptent assez mal les modifications d'horaires pendant certaines périodes.

Ils apprécient particulièrement les ouvertures lors de la pause méridienne, entre 12h00 et 14h00, et les fermetures au-delà de 18h00 (19h00 à 19h30 le plus souvent), notamment ceux qui vivent mais ne travaillent pas dans la collectivité.

Outre l'emprunt et la restitution de documents, certains actifs profitent de ces moments pour s'auto-former sur divers sujets.

Les commerçants et leurs employés apprécient de pouvoir passer à la bibliothèque le lundi, jour traditionnel de fermeture de nombreux commerces.

Personnes en recherche d'emploi

Les personnes en recherche d'emploi ont, *a priori*, davantage de temps disponible pour fréquenter la bibliothèque et bénéficier de ses ressources.

Certaines bibliothèques ouvertes le lundi observent une affluence plus importante de personnes en recherche d'emploi qui ne disposent pas d'accès à l'internet chez eux et viennent consulter les nouvelles annonces après le week-end.

Seniors

Les seniors disposent également, *a priori*, d'un emploi du temps plus souple pour s'adapter aux horaires d'ouverture.

Les seniors interrogés dans le cadre de l'étude apprécient les périodes de faible fréquentation, notamment le matin et, pour certains, les nocturnes de début de soirée (18h00-20h00).

Ils sont particulièrement critiques vis-à-vis des périodes de fermeture pendant les vacances scolaires, petites et grandes. Certains, parmi les plus assidus, considèrent ces fermetures comme une « *punition injuste* ».

Personnes en grande difficulté sociale, personnes sans domicile fixe

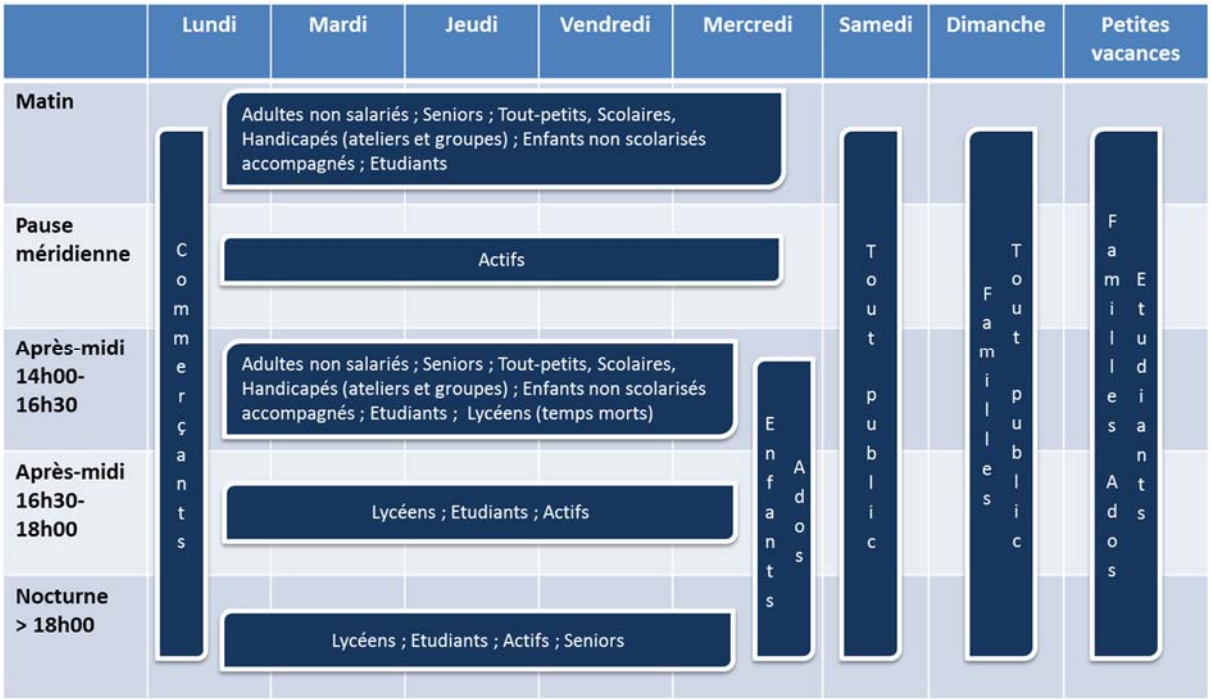
Les personnes en grande difficulté sociale et les personnes sans domicile fixe qui, pour certaines d'entre elles fréquentent assidûment les bibliothèques, ne constituent pas une cible prioritaire dans le cadre des projets d'élargissement des horaires d'ouverture.

L'expérience montre toutefois qu'elles profitent logiquement des mesures d'extension, surtout pour ceux qui ont pour habitude de « séjourner » longuement dans les bibliothèques.

La bibliothèque pour des personnes vivant dans la rue est bien sûr un lieu où se tenir au chaud, dormir dans un fauteuil… C'est aussi un lieu où l'on peut lire les journaux, visionner un film pour passer le temps, tenter de ne pas perdre pied en utilisant certaines de ses ressources pour rechercher un emploi, rédiger un CV… et demander parfois l'assistance des bibliothécaires, dont ce n'est pas le métier et qui n'ont pas la formation ad hoc. Ils/Elles vivent parfois mal cette situation.

Certes difficile à gérer, cette situation peut être améliorée via des coopérations renforcées avec les services concernés de la collectivité et/ou des associations qui accompagnent ces personnes.

Synthèse des jours et horaires d'ouverture selon les publics



Démarche en vue de l'augmentation des heures d'ouverture

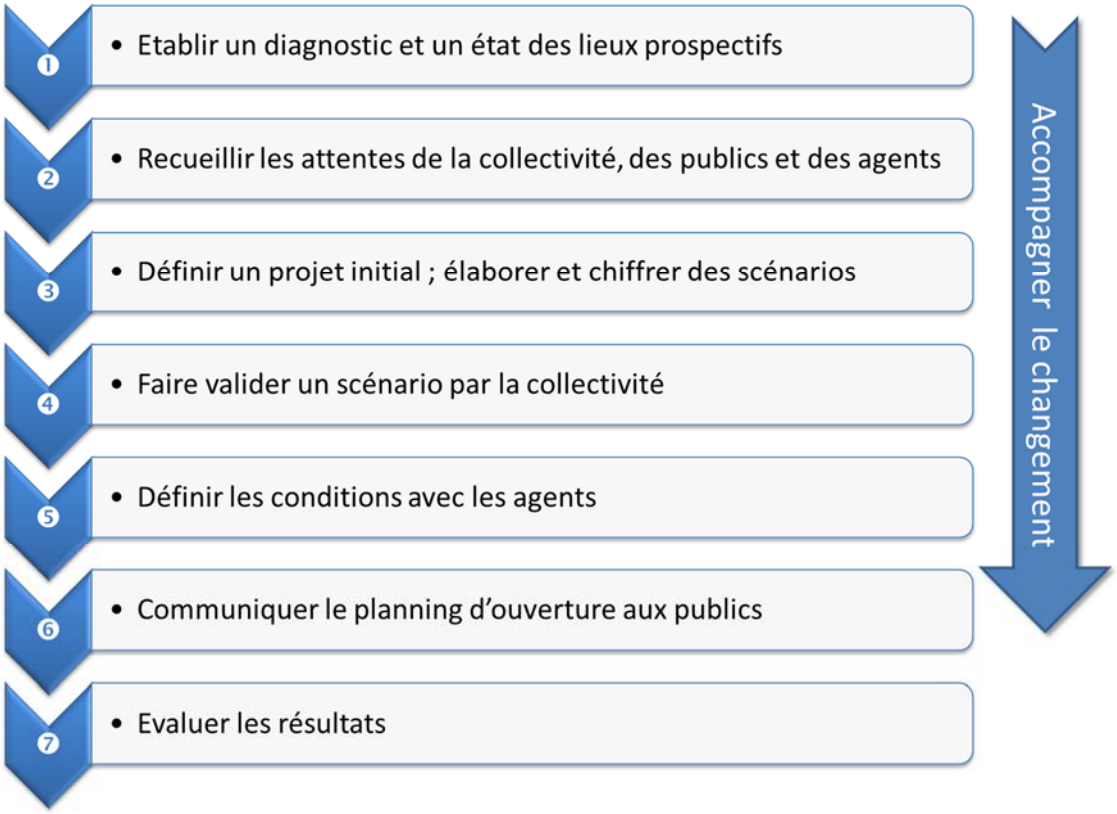
Ce chapitre constitue une forme de « guide méthodologique ». S'il ne prétend pas s'appliquer *in extenso* à l'ensemble des situations, il s'attache à décrire les principales étapes d'une démarche en vue de l'augmentation des heures d'ouverture et à fournir des outils méthodologiques et des données budgétaires.

Son ambition est que chaque bibliothèque puisse s'inspirer de tout ou partie de la démarche et l'adapter à son contexte particulier, selon l'état d'avancement de sa réflexion.

Au-delà, le lecteur pourra se référer à deux ouvrages récents qui traitent des thématiques abordés ici :

- Muller, Françoise, Rigeade, Marine (dir.), *Ouvrir grand la médiathèque : faire évoluer les horaires d'ouverture*, ABF, Collection Médiathèmes, 2014.
- Perrin, Georges (dir.), *Ouvrir plus, ouvrir mieux : un défi pour les bibliothèques*, Presses de l'enssib, Collection La Boîte à outils, n°31, 2015.

Schéma de synthèse de la démarche



Etablir un diagnostic et un état des lieux prospectifs ; engager la conduite du changement

Objectif de l'étape

Cette première étape consiste à alimenter la réflexion à partir d'un diagnostic le plus objectif possible de la situation à date de la bibliothèque, et à organiser le projet d'augmentation des horaires d'ouverture dans une perspective de « conduite du changement » des décideurs de la collectivité et des agents.

A bien des égards, cette étape établit les fondations qui sous-tendront la construction du projet.

Selon les moyens budgétaires dont dispose la bibliothèque et de la disponibilité de sa direction et de ses agents, l'étude sera menée en interne ou pourra être réalisée avec l'assistance d'un cabinet d'études spécialisé.

Un état des lieux de l'environnement de la bibliothèque et un diagnostic de ses forces et faiblesses…

Afin de disposer d'une vision d'ensemble de l'environnement de la bibliothèque, en général et à proximité, l'état des lieux doit notamment s'intéresser aux points suivants :

- Le territoire et sa population
  - Caractéristiques générales de la collectivité, voire de son agglomération, et du quartier où la bibliothèque est implantée
  - Activités
  - Population (nombre d'habitants, de personnes venant y travailler, profils socio-professionnels…)
  - Politiques éducatives, sociales et culturelles de la collectivité et de l'agglomération
- Les équipements et le tissu associatif
  - Etablissements d'enseignement, selon leur nature (collèges, lycées, enseignement supérieur…)
  - Equipements culturels, artistiques, sportifs, de loisirs
  - Structures d'accueil (tout-petits, enfants, jeunes, personnes âgées…)
  - Associations
  - Etablissements de soins
- Les autres établissements culturels
  - Salles de concerts
  - Lieux d'expositions
- Les bibliothèques voisines de l'agglomération
  - Caractéristiques principales (horaires, tarifs, collections, équipements, fréquentation…)
  - Zones d'attractivité
- La bibliothèque (ou le réseau) concernée par le projet
  - Les usagers : profils, nombre d'inscrits emprunteurs, fréquentation constatée selon les jours et heures d'ouverture, évolution dans le temps, principaux usages constatés sur place…

- Le prêt
- Les activités (équipements) et les animations (ateliers, conférences, expositions…) sur place
- Les activités et les animations hors les murs
- La mise en perspective de la situation de la bibliothèque (taille, nombre d'agents, fréquentation, emprunts…) avec des indicateurs nationaux pour des collectivités et des équipements de taille comparable (cf. les bilans statistiques annuels des bibliothèques municipales établis par l'Observatoire de la lecture publique[5]), mais aussi avec des bibliothèques, implantées ou non sur le territoire, présentant des caractéristiques voisines et ayant augmenté leurs horaires d'ouverture.
- L'identification des forces et faiblesses de l'offre de services de la bibliothèque dans son environnement

L'état des lieux, une fois réalisé et analysé, doit permettre de dégager des axes prospectifs d'amélioration et de diversification de l'offre de la bibliothèque, en relation avec les politiques de la collectivité et les autres acteurs, notamment en termes de publics à mieux satisfaire, à développer, voire à conquérir.

Le rapport de synthèse de l'état des lieux et du diagnostic prospectifs constitue à la fois un repère pour les équipes de la bibliothèque, et un bon vecteur de sensibilisation des décideurs de la collectivité.

Engager la conduite du changement

Plus tôt sont intégrés à la réflexion les acteurs clés de la décision et de la mise en œuvre du projet, plus celui-ci augmente ses chances d'aboutir dans les meilleures conditions.

Dans cette perspective, il s'agit dès cette première étape de susciter la participation des agents à l'étude de l'état des lieux, par exemple en confiant certaines tâches de collecte et de synthèse d'informations à des petits groupes de travail. De même, des échanges peuvent être d'ores et déjà organisés avec des représentants de la collectivité.

Outils méthodologiques

Les principaux outils méthodologiques pour cette étape sont :

- Des ateliers thématiques avec les agents de la bibliothèque.
- Des entretiens avec des services administratifs de la collectivité, des responsables d'équipements, d'associations…
- Un parangonnage des bibliothèques voisines et de bibliothèques ayant augmenté leurs horaires d'ouverture, incluant des entretiens avec leurs responsables.
- La réalisation d'une cartographie des équipements et des structures accueillant du public, voire des principaux commerces (dont les marchés) dans la zone d'attractivité de la bibliothèque.

[5] www.observatoirelecturepublique.fr/observatoire_de_la_lecture_publique_web/FR/syntheses_annuelles.awp

Recueillir les attentes de la collectivité, des publics et des agents

Objectif de l'étape

Connaître, pour les intégrer dans la réflexion et la construction du projet, les attentes des trois grands acteurs d'une augmentation des horaires d'ouverture :

- La collectivité, via ses élus et ses responsables administratifs, mais aussi les responsables d'équipements scolaires, culturels, sociaux et d'associations avec lesquels des partenariats peuvent être établis. Le recueil des attentes, en particulier auprès des élus et des services administratifs, doit aborder, sans réserve, l'ensemble des questions, dont celles des moyens budgétaires et des échéances électorales.
- Les publics, qui ne doivent pas se limiter aux personnes fréquentant la bibliothèque mais être élargis au mieux à l'ensemble des publics vivant et/ou travaillant dans la collectivité, en particulier dans la zone d'attractivité de la bibliothèque.
- Les agents, bien sûr, sans la participation active desquels le projet n'aboutira pas dans de bonnes conditions.

Outils méthodologiques

Les principaux outils méthodologiques pour cette étape sont :

- Des entretiens avec des élus en charge de la politique culturelle, des responsables des services administratifs *ad hoc* de la collectivité, d'équipements, d'associations…
- Une enquête auprès des usagers pouvant être réalisée par les agents à partir d'un questionnaire élaboré en interne.
- Une enquête auprès des autres publics. Afin de toucher le plus grand nombre, il est recommandé d'organiser une enquête en ligne relayée par le site internet de la collectivité, de l'agglomération, voire d'autres acteurs (associations…). L'outil peut être celui utilisé par les services de la collectivité ou un outil d'enquête gratuit comme il en existe sur internet.
- Des ateliers thématiques internes avec les agents de la bibliothèque.

► *On trouvera en annexe (page 111) deux exemples de questionnaire d'enquête sur les horaires d'ouverture du Centre culturel des Cordeliers à Lons le Saunier, auprès d'usagers, d'une part, et de non usagers d'autre part.*

Définir un projet initial, élaborer et chiffrer des scénarios

Objectif de l'étape

Fort des informations collectées et analysées, cette troisième étape consiste à définir un projet initial (en ce sens qu'il ne manquera pas, sans doute, d'être amendé d'ici à sa mise en œuvre) d'augmentation des heures d'ouverture et de le décliner en scénarios d'ouverture et d'organisation dont les impacts budgétaires, d'investissement et de fonctionnement, devront être évalués.

Le résultat de ce travail formera le support des discussions à venir avec la collectivité pour faire valider le projet.

La démarche proposée ci-après se déroule en 4 principales phases :

1. Définir le projet initial
2. Concevoir des scénarios de plannings d'ouverture
3. Confronter les scénarios aux ressources humaines disponibles et aux attentes des agents
4. Chiffrer les scénarios

Définir le projet initial

Le projet initial s'apparente, plus ou moins selon l'ambition d'augmentation des heures d'ouverture, à l'ébauche d'un projet de service nouveau ou venant compléter le projet de service en cours.

Il se traduit par :

- Des objectifs généraux que l'augmentation des horaires doit permettre d'atteindre ou de mieux satisfaire. Par exemple, pêle-mêle : faire de la bibliothèque un acteur clé de la vie locale et pas seulement dans le domaine culturel ; établir des liens partenariaux et développer des activités et des animations en relation avec les autres acteurs culturels, éducatifs, sociaux… de la collectivité ; favoriser la création artistique ; sortir la bibliothèque de ses murs (physiquement et en ligne)…
- Des types de public à attirer et/ou à (mieux) fidéliser.
- Des types de services à créer ou à développer en relation avec les objectifs et les profils visés.
- Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de mesurer la réalisation des objectifs (cf. le chapitre consacré à l'évaluation des résultats du projet, page 98). Par exemple, outre l'augmentation du nombre de la fréquentation (si des portiques de comptage des entrées existent), des inscrits et des emprunts : la création de nouvelles activités, la fréquentation des activités nécessitant une inscription préalable, les partenariats noués et les actions menées avec les partenaires…

Concevoir des scénarios de plannings annuels d'ouverture

Il est alors possible de concevoir des scénarios (2 ou 3) de plannings annuels d'ouverture pertinents au regard des attentes des usagers, en général, et des objectifs fixés dans le projet initial.

La recherche d'horaires lisibles, les plus réguliers possibles tout au long de l'année doit guider la réflexion.

Ces scénarios doivent être analysés en termes d'avantages et d'inconvénients du seul point de vue des publics.

Confronter les scénarios aux ressources humaines disponibles

Les scénarios sont ensuite évalués à l'aune des ressources humaines nécessaires à leur mise en œuvre, puis confrontés aux ressources humaines disponibles, à l'organisation du travail et aux aspirations des agents.

Nous en avons pleinement conscience : il s'agit de l'une des phases les plus complexes de la démarche compte tenu du nombre des paramètres et de l'importance du « facteur humain ».

Pour mener à bien ce travail, il ne faut exclure a priori aucune hypothèse d'évolution de l'organisation du travail et, notamment, de la répartition des temps de travail interne et d'accueil des publics.

Bien entendu, les situations varient du tout au tout selon les bibliothèques et l'ambition du projet d'extension des horaires, et il n'est pas envisageable ici de les analyser toutes. Cependant, il est recommandé d'analyser chacun des scénarios selon les hypothèses suivantes (chacune pouvant conduire à écarter tel scénario ou à aménager tel autre) :

- Une organisation à moyen constant d'équivalent temps plein (ETP) des agents, qui s'appuie sur une modification de leurs plannings et de l'organisation de leur travail (tâches internes *versus* accueil des publics).
- Une organisation à moyen constant en nombre d'agents mais avec une augmentation du temps de travail de tout ou partie de ceux travaillant à temps partiel, voire avec des heures supplémentaires.
- Une organisation à moyen constant d'équivalent temps plein des agents complété par des heures de vacation et/ou de bénévolat.
- Le recrutement d'agent(s) supplémentaire(s), éventuellement complété par des heures de vacation et/ou de bénévolat.

Ces approches peuvent être modulées et complétées en prenant en considération les points suivants :

- L'installation d'automates de prêt et/ou de retour, ou l'augmentation du nombre de ceux d'ores et déjà en place.
- L'externalisation des tâches matérielles effectuées sur les documents (couverture, étiquettes, fiches...) avant leur mise à disposition du public.
- L'évolution du site internet avec des fonctionnalités de consultation du compte lecteur, de réservation de documents, de prolongation d'emprunts… destinées à réduire le travail des agents sur place.

Chiffrer les scénarios

Les scénarios et leurs éventuelles variantes retenus à l'issue de la phase précédente doivent faire l'objet d'une évaluation budgétaire, en distinguant :

- Les coûts d'investissement. Par exemple :
  - L'aménagement des locaux
  - L'acquisition de matériels (bornes de prêt et de retour, ordinateurs, équipements destinés aux usagers…) et de logiciels
  - L'acquisition de documents supplémentaires pour répondre aux attentes de telle ou telle cible visée par le projet
- Les coûts de fonctionnement :
  - L'augmentation de la masse salariale résultant de l'augmentation du temps de travail d'agents, d'heures supplémentaires, de recrutements.
  - Les heures de vacation (penser notamment aux emplois étudiants et aux emplois aidés). A titre d'indication, les coûts horaires chargés moyens des vacations dans les bibliothèques de l'enquête terrain sont les suivants pour l'année 2015 :

    - Du lundi au vendredi : 16,64 €
    - Le samedi : 17,60 €
    - Le dimanche : 19,65 €
  - Les tâches externalisées (préparation des documents)
  - Les coûts de maintenance des nouveaux matériels informatiques et logiciels
  - Les dépenses supplémentaires de gardiennage, de ménage et de fluides (chauffage, voire climatisation, et électricité principalement).

Outils méthodologiques

Les principaux outils méthodologiques pour cette étape sont :

- Des ateliers avec les agents sur chacune des phases pouvant être élargis sur certains thèmes à des représentants de la collectivité.
- Des entretiens avec des responsables de la collectivité susceptibles d'aider au chiffrage des scénarios.
- Des entretiens avec des responsables de bibliothèques qui ont engagé tout ou partie des investissements et des dépenses de fonctionnement envisagés.
- Des demandes de devis à des prestataires et à des fournisseurs.

Faire valider un scénario par la collectivité

La direction de la bibliothèque dispose de scénarios d'extension des heures d'ouverture dont les impacts organisationnels ont été cernés et les impacts budgétaires chiffrés.

L'objectif de cette quatrième l'étape est d'obtenir, selon les cas, l'accord de la collectivité pour mettre en œuvre un scénario, ou pour approfondir tel ou tel scénario assorti, le cas échéant, d'un accord pour engager les discussions avec les agents pour finaliser l'organisation cible voire, dans l'hypothèse d'une ouverture dominicale, pour définir les conditions salariales et/ou de récupération afférentes.

L'un des facteurs clés de succès de la démarche, rappelons-le, réside dans l'établissement d'une relation de qualité et de confiance entre la direction de la bibliothèque et les décideurs de la collectivité (élus et services administratifs concernés).

Le processus de prise en compte et de validation du projet par la collectivité sera d'autant plus aisé que certains de ses représentants auront été intégrés en amont de la démarche et régulièrement informés et consultés. De fait, l'expérience montre que, pour aboutir, le projet doit être soutenu très tôt par un(e) élu(e), prioritairement, et par la direction administrative en charge des budgets.

L'expérience montre également, dès lors que le projet présente des impacts budgétaires, qu'un important travail de pédagogie auprès des élus doit être entrepris pour expliquer les rôles culturels et sociaux de la bibliothèque dans la collectivité et leurs bénéfices pour les administrés, ses modes de fonctionnement et le métier d'un(e) bibliothécaire.

Définir les conditions avec les agents

Objectif de l'étape

De fait, la consultation des agents et le recueil de leurs aspirations auront été en grande partie réalisés au cours des phases précédentes.

Mais les orientations fixées par la collectivité, au regard des scénarios qui lui auront été soumis, peuvent conduire à engager des discussions sur l'organisation du travail, voire des négociations, avec les agents.

Parmi les points de discussion les plus souvent soulevés, signalons :

- Le souhait de disposer régulièrement de 2 jours de repos consécutifs incluant le dimanche (régulièrement ne signifiant pas toutes les semaines).
- Dans les cas d'ouvertures en nocturne et en matinée, le souhait d'alterner, par exemple d'une semaine à l'autre, l'accueil des publics en matinée et en soirée.
- Dans le cas d'une ouverture dominicale, le souhait d'une « juste compensation », celle-ci pouvant se traduire, outre l'augmentation du salaire horaire prévue par la réglementation (0,74 € / heure), par une hausse des salaires, le versement de primes, mais aussi par des jours de récupération.

  A titre d'illustration, les agents et la direction d'une bibliothèque ouvrant le dimanche se sont accordés sur une prime spéciale mensuelle de 50 € brut, identique pour toutes les catégories de personnels, en contrepartie d'une présence environ 10 dimanches par an et par agent. Toutefois, les syndicats ont argué que la prime Nouvelle Bonification Indiciaire (NBI) de 46,30 € brut par mois, au titre de l'accueil de publics, devait s'y ajouter. Pour les agents, l'indemnité devait donc correspondre, *in fine*, à la somme des deux primes, soit près de 100 € brut par mois. Cette revendication n'ayant pas été retenue par la collectivité, les agents envisagent aujourd'hui de réduire le nombre des heures d'ouverture au public, un peu plus d'un an après la mise en œuvre du nouveau planning.

Outils méthodologiques

Les principaux outils méthodologiques pour cette étape sont :

- Des ateliers avec les agents.
- Des entretiens avec la DRH de la collectivité.

► *On trouvera en annexe (page 110) deux exemples de planning mis en œuvre par des bibliothèques interrogées dans le cadre de l'enquête terrain.*

Communiquer le planning d'ouverture au public

Objectif de l'étape

Cette ultime étape, qui couronne le succès du projet, est évidemment très importante pour s'assurer de la bonne prise en compte des nouveaux horaires d'ouverture par les publics et atteindre les objectifs fixés.

La communication des nouveaux jours et heures d'ouverture doit débuter quelques semaines avant leur mise en œuvre effective, auprès des usagers en premier lieu, puis de l'ensemble des publics visés et des partenaires (associations, équipements culturels, d'accueil de certains publics…). Elle doit ensuite se poursuivre régulièrement pendant plusieurs mois, notamment lors des périodes d'inscription.

Il est recommandé d'intégrer dans la communication, quand ils existent, les horaires réservés à certaines catégories de public (tout-petits, groupes de scolaires, de personnes en situation de handicap…), en mentionnant un contact pour connaître les conditions permettant d'en bénéficier.

Il faut également avoir à l'esprit que communiquer sur les horaires est une très bonne occasion de communiquer sur les offres de services de la bibliothèque, les animations, les équipements…

La bibliothèque Robert Desnos de la ville de Montreuil a ainsi réalisé une importante campagne de communication à l'occasion de l'augmentation de ses horaires d'ouverture et du passage à la gratuité pour l'emprunt de CD. Celle-ci s'est traduite par une très nette hausse du nombre des inscrits et de la fréquentation dans les mois qui ont suivi.

Supports de communication

Tous les supports de communication de la collectivité sont susceptibles d'être mis à profit pour annoncer et rappeler périodiquement les nouveaux horaires. Il ne faut donc pas hésiter à solliciter la direction en charge de la communication pour définir avec elle un plan de communication.

De même, tous les supports de communication de la bibliothèque doivent être mis à profit et de nouveaux supports peuvent être conçus à cette occasion : site internet, marque-page, affichettes, dépliant de présentation de l'offre de la bibliothèque, message d'attente téléphonique…

Durée de la démarche

L'enquête quantitative réalisée dans le cadre de la présente étude montre que la durée d'une démarche d'augmentation des horaires d'ouverture peut varier entre 1 mois… et plusieurs années, la durée médiane étant de 6 mois.

Elle dépend, bien sûr, de la sensibilité de la collectivité sur le sujet et de ses priorités, de l'importance des impacts budgétaires et des moyens, en temps et en ressources humaines, que la bibliothèque peut consacrer au projet.

Evaluer les résultats

Objectif

Evaluer les résultats de l'augmentation des horaires d'ouverture, et suivre leurs évolutions dans le temps, est une démarche nécessaire pour adapter le projet de service (ce qui marche / ce qu'il faut développer davantage / ce qui peut être amélioré / ce qui n'a pas pu

aboutir), pour apporter à la collectivité les « preuves » du bien-fondé de ses choix mais aussi continuer de nourrir sa réflexion dans la perspective d'éventuels aménagements ou évolutions à venir.

Certes, on le sait, les indicateurs quantitatifs sont les plus souvent attendus, mais il faut les compléter chaque fois que possible par des indicateurs qualitatifs qui constituent leur « supplément d'âme » et permettent de cerner des faits qui échappent aux données chiffrées.

Exemples d'indicateurs

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous listons ci-dessous des exemples d'indicateurs dont bon nombre font d'ores et déjà l'objet d'un suivi de la part des bibliothèques :

- L'évolution du nombre des inscrits. Selon les situations, la notion d'inscrits peut se limiter aux inscrits-emprunteurs, mais elle peut être élargie aux personnes inscrites à différentes activités (sessions d'initiation à telle ou telle pratique, activités de lecture de contes, conférences…). Si la donnée existe, l'analyse est à compléter selon les profils des inscrits (enfants, scolaires, étudiants, seniors, actifs…).
- L'évolution des emprunts en général et par type de documents.

  Pour mémoire, l'analyse quantitative en ligne réalisée dans le cadre de la présente étude révèle une valeur médiane de 10% de l'augmentation du nombre des inscrits et des emprunts dans l'année qui suit une augmentation des horaires d'ouverture. Si elle ne peut pas s'imposer comme une référence, cette valeur constitue une indication.
- L'évolution de la fréquentation de la bibliothèque en général qui suppose la présence de portiques de comptage des entrées. Des observations ciblées, réalisées par les bibliothécaires, de la fréquentation de certains espaces (presse, vidéo, postes informatiques dédiés à l'auto-formation…) à certaines périodes (tel jour, tel créneau horaire) et répétées (une fois par trimestre, par exemple), peuvent être également organisées.
- La fréquentation du site internet qui témoigne aussi de l'activité et de l'attractivité de la bibliothèque : nombre de visites en général, nombre de personnes distinctes se connectant aux services nécessitant une identification préalable (avec une analyse du nombre de visites par service)…
- L'évolution du nombre des partenaires externes (culturels, éducatifs, sociaux…) et des actions réalisées avec eux.
- La satisfaction des usagers dont la mesure peut prendre la forme d'un « baromètre de satisfaction » annuel avec des questions permanentes (pour mesurer l'évolution dans le temps de la satisfaction sur des points clés) et quelques questions nouvelles relatives à de nouvelles offres de services, d'activités et d'animations. Ce type de questionnaire peut être administré par les bibliothécaires.

Annexes

Annexe 1 : Présentation du réseau des médiathèques communautaires d'Aire sur l'Adour

La note qui suit a été rédigée par Laurent Pagès, directeur du réseau des médiathèques de la communauté de communes d'Aire sur l'Adour – Barcelonne du Gers – Eugénie les Bains, dans le cadre de la présente étude sur l'optimisation des horaires d'ouverture des bibliothèques territoriales.

Genèse du projet

Ayant pour objectif de rénover le service de lecture publique municipal, la commune d'Aire sur l'Adour a fait appel à un cabinet d'étude en 2009.

L'état des lieux, réalisé par le Cabinet Emergences Sud (février 2010), a permis de souligner les nécessités de développement de l'offre et des services en matière de lecture publique sur le bassin de vie d'Aire sur l'Adour, constitué également des communes de Barcelonne du Gers et d'Eugénie les Bains (13 000 à 17 000 habitants) :

« *L'offre de lecture publique est insuffisante, tant sur la ville d'Aire sur l'Adour que sur le territoire. L'offre documentaire est quantitativement faible et axée sur le livre et les imprimés.*

Les locaux actuels d'environ 160 m² ne permettent plus de répondre aux exigences de développement en matière de lecture publique. »

Parallèlement, un comité de pilotage a été créé, composé d'élus de l'ensemble des communes de territoire. Réunions de travail et visites de médiathèques récentes dans la région ont été organisées.

La réflexion territoriale a donc évolué : communale à ses débuts, elle a pris en compte l'aménagement culturel d'un territoire dans son ensemble. La création d'un véritable réseau de lecture publique, à l'échelle du territoire de la Communauté de communes, contribuera à l'évolution de la situation de l'offre et au développement des usages. La compétence Lecture publique a été prise en janvier 2012 par le conseil communautaire.

Après la présentation de quatre scénarios par le Cabinet d'étude, le comité de pilotage a porté son choix sur un scénario intermédiaire d'un réseau intercommunal s'appuyant sur :

- la médiathèque intercommunale d'Aire sur l'Adour ;
- deux bibliothèques de niveau B1 ou B2 sur Eugénie les Bains et Barcelonne du Gers ;
- des points de lecture sur plusieurs communes, notamment celles disposant déjà de ce type de service.

Finalement, le réseau se compose d'une médiathèque centrale à Aire sur l'Adour et de deux annexes à Eugénie les Bains et Barcelonne du Gers.

Il apparaît que l'engagement et la conviction des élus et notamment du Président de la communauté de communes soient des éléments fondamentaux de la réussite du projet.

De plus, les appuis et l'accompagnement de la DRAC Aquitaine et du Conseil général des Landes ont permis d'enrichir la réflexion du comité de pilotage et d'avancer sur des bases sérieuses.

Objectifs assignés au réseau des médiathèques

Les objectifs assignés au réseau sont les suivants :

- Favoriser l'égal accès des populations du territoire à des ressources documentaires diversifiées et de qualité et développer les moyens culturels sur la Communauté de Communes ;
- Créer une médiathèque intercommunale principale, située à Aire-sur-l'Adour, tête d'un réseau de lecture publique territorialement équilibré, avec deux médiathèques relais, une dans le département du Gers à Barcelone-du-Gers et une dans les Landes avec la structure d'Eugénie-les-Bains ;
- Créer des missions complémentaires de services en lien avec la Médiathèque départementale ;
- Susciter l'envie des différents publics de fréquenter les médiathèques du secteur ;
- Doter le territoire de structures présentant des équipements d'information culturelle et de formation en phase avec les technologies d'information et de communication ;
- Elargir les publics autour de la lecture au sens large du terme (écrit, son, image, TIC et multimédia) ;
- Assurer des complémentarités de missions sur l'ensemble du réseau de lecture publique visant à développer l'offre proposée aux publics et éviter les zones de concurrence de services…
- Renforcer des services existants et en créer des nouveaux en adéquation avec les besoins décelés et avec les politiques communautaires mises en œuvre ;
- Permettre un équilibre de l'offre documentaire sur l'ensemble du territoire et développer une mise en réseau d'offres et de services ;
- Développer les différents équipements de lecture publique comme de véritables lieux de vie tant à l'échelle de leur commune d'implantation que sur des territoires plus rayonnants, en fonction de leur typologie.
- Investir le territoire au-delà des communes où sont implantées les médiathèques.

La stratégie de développement pour y parvenir repose sur 3 axes :

1. Un réseau de services et d'accueil pour tous (dont les horaires)
2. Des collections adaptées
3. Une politique d'action culturelle dynamique et variée

Principaux aménagements

Un service de navettes entre les 3 médiathèques permet d'emprunter et de rendre dans la structure de son choix.

Il n'y a pas de boîte externe de retour.

Deux automates de prêts à la médiathèque d'Aire sur l'Adour fluidifient les opérations de prêts, facilitent la disponibilité des équipes dans les rayons, permettent de gérer les temps d'ouverture de faible activité mais importants, avec un nombre restreint de personnel.

Même si le principe architectural de la médiathèque d'Aire sur l'Adour est l'exploitation d'un plateau unique et sans cloisonnement, deux séparations permettent néanmoins de gérer des activités multiples. Une cloison vitrée sépare la salle consacrée à l'action culturelle et celle dédiée à la lecture publique proprement dite permettant d'accueillir le public sur un événementiel tardif sans obligation de présence d'un nombre trop important de personnels. Un cloisonnement existe également entre l'espace consacré à la formation informatique et le reste de la salle de consultation.

Enfin, le portail web de la médiathèque (http://mediatheque.cdcaire.org) permet d'accéder au catalogue en ligne, de réserver et prolonger ses documents 24h/24 et 7j/7. De plus, le partenariat passé avec le Conseil Général des Landes autorise l'ensemble des lecteurs inscrits sur le réseau à bénéficier du portail "Medialandes" (www.medialandes.org) qui propose des ressources numériques (films, revues, livres, musique, etc.)

Principaux services offerts aux usagers

L'action culturelle est une des missions importantes confiée aux médiathèques avec celles, plus évidente, de lecture publique. Il s'agit de dynamiser l'ensemble du territoire.

A Aire sur l'Adour, une salle est dédiée à la programmation qui est multiforme : rencontres d'auteur, expositions, projections, conférence, contes pour enfants, petites formes théâtrales, etc. A Barcelonne du Gers, nous bénéficions de deux salles municipales intégrées au nouveau bâtiment qui abrite la médiathèque. A Eugénie les Bains, nous utilisons régulièrement la salle du Conseil de la Mairie.

Mais au-delà de ces 3 communes, l'objectif est de proposer des rencontres au plus près des habitants et de ce fait de proposer des actions hors les murs, qu'elles soient dans les salles polyvalentes des villages ou les commerces (cafés, épicerie...), ou en extérieur : lectures à haute voix, pique-nique, conférence en plein air...

D'une manière générale, la programmation s'articule sur trois axes :

- Une thématique semestrielle avec des temps forts déclinés sous différentes entrées (une exposition sur le voyage sera complétée par une lecture de textes sur le thème, une projection de film, la rencontre d'un auteur).
- Un équilibre entre l'intime et l'inédit, entre l'attention portée aux forces vives du territoire (associations, troupes de théâtre, artistes amateurs) invitées à investir les 3 médiathèques et des propositions plus inédites portées par les bibliothécaires ;
- Une exigence constante de créer, nourrir et renouveler les partenariats.

Enfin, de nombreuses formations informatiques complètent l'offre du réseau de médiathèques. Un agent, animateur informatique, en a la responsabilité. Les formations s'adressent à tous les publics.

Elles sont gratuites. Les propositions sont variées : cela va de l'initiation de base qui permet de faire découvrir aux néophytes l'utilisation d'un ordinateur, à des sujets plus pointus comme la gestion des fichiers audio, la retouche photo...

Depuis février 2014, des sessions sont organisées sur l'univers des liseuses, des tablettes et smartphones et donne la possibilité aux personnes ayant suivi la formation d'emprunter une tablette ou une liseuse pour parfaire la connaissance de l'outil et profiter plus aisément des ressources numériques offertes.

Annexe 2 : Note sur les horaires du réseau des médiathèques communautaires d'Aire sur l'Adour

La note qui suit a également été rédigée par Laurent Pagès, en 2013, dans le cadre du projet de service des médiathèques. Nous en reproduisons l'essentiel (les options de planning, qui n'offrent pas d'enseignements particuliers, ont été supprimées).

Introduction

Les horaires conditionnent les publics qui, à leur tour, conditionnent les usages. Les horaires sont donc, dans cette mesure, un des leviers de la fréquentation. La question des horaires est une partie, peut-être la plus visible et donc la plus médiatisée, d'un ensemble plus vaste qui concerne l'offre en général et les missions de service public des bibliothèques.

Deux exigences en forme d'objectifs : développer les publics, tous les publics ! et assurer la qualité de l'offre de services.

Les éléments à prendre en compte

La notion de "travail interne"

Il est important de noter que l'emploi du temps d'un bibliothécaire se répartit en deux moments principaux : le temps passé en présence du public et le temps de préparation de l'accueil du public, appelé « travail interne », qui garantit le bon fonctionnement de la structure et la qualité du service rendu au public.

Ce temps de travail interne se décompose en 4 axes :

- Acquisitions : veille, sélection, commande, relation fournisseurs, catalogage, équipement...
- Promotion du fonds et communication : bibliographie, rédaction de critiques, d'articles sur le portail...
- Action culturelle : préparation de projets, de partenariats, préparation d'intervention...
- Administration générale : réunion, gestion du budget, du matériel, de la base informatique, bilan...

Au niveau national, la répartition constatée aujourd'hui est de 60 % du temps consacré au travail interne et 40% du temps en présence du public. Si le métier de bibliothécaire est en pleine évolution notamment grâce à l'utilisation des technologies de l'information et

de la communication, il n'en demeure pas moins qu'un temps de travail interne est indispensable à un service public de qualité.

Le référencement national

La question de l'amélioration de l'accueil des publics en médiathèque est au cœur de l'interrogation politique depuis le rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques de 2008. Dans un rapport intitulé « *L'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques : progrès et obstacles* », publié en décembre 2012, Dominique Arot, doyen de l'IGB dresse un constat sévère : les bibliothèques manquent une partie de leurs publics potentiels parce qu'elles n'ouvrent pas suffisamment et reproduisent trop les horaires de bureau. La moyenne française de 19 heures hebdomadaires d'ouverture est très en-deçà des pratiques des autres pays européens.

Le rapport du Ministère de la Culture et de la Communication sur l'activité des bibliothèques françaises en 2011 indique les moyennes suivantes :

- 21H51 d'ouverture sur 4,4 jours par semaine pour les établissements de lecture publique couvrant des populations de 8 000 à 12 000 habitants ;
- 25H16 d'ouverture sur 4,6 jours par semaine pour les établissements de lecture publique couvrant des populations de 13 000 à 17 000 habitants.

Les préconisations professionnelles

Les études professionnelles menées à ce sujet montrent qu'il ne saurait y avoir de recette universelle prête à l'emploi. Cependant, nous pouvons retenir quelques orientations fondamentales :

- S'inscrire dans un projet politique. Le projet des bibliothèques dépend du projet politique porté par la collectivité et de son aptitude à le mettre en œuvre en favorisant notamment le fonctionnement transversal des institutions culturelles, sociales, éducatives…, et la complémentarité des équipements de proximité et centraux.
- Veiller à l'adéquation entre les moyens et l'offre proposée (structure des bâtiments, personnels...).
- Tenir compte du contexte local : composantes sociales et environnementales (déplacements, localisation…).
- Diversifier l'offre : penser complémentarité des établissements en réseau plutôt qu'une homogénéité a priori.
- Intégrer l'idée d'évolutions futures. Le comportement des publics et les technologies sont en évolution constante, d'où la nécessité de tester de nouvelles formules en les modifiant en fonction des résultats, tout en sachant que l'expérimentation doit être jugée sur le long terme. Les services en ligne sont voués à jouer un rôle accru. Avec une offre débordant les horaires d'ouverture physique, ces nouveaux moyens sont de nature à toucher de nouveaux publics.

Conclusion

En tout état de cause, si la question des horaires est cruciale tant d'un point de vue de l'image que de l'efficacité opérationnelle, elle n'est pourtant que le cadre dans lequel mettre en place les projets, qu'ils relèvent de la politique documentaire, de la médiation culturelle ou du développement de partenariats et de la communication.

Nous ne pouvons avoir de certitude ni sur l'affluence du public, ni sur les modifications engendrées par la réforme des rythmes scolaires. Cependant, eu égard aux enjeux et à l'investissement réalisé, il semble indispensable de se montrer ambitieux dans la mesure des moyens mis à notre disposition.

Les différentes évaluations de la fréquentation nous permettront ainsi d'ajuster les horaires au plus près des besoins et attentes du public.

Annexe 3 : Bilan de l'augmentation des horaires de la Bibliothèque Robert Desnos (Montreuil), de l'harmonisation des heures d'ouverture des sections et de la gratuité

Le bilan qui suit a été établi par le Service des Bibliothèques de la Direction des Affaires Culturelles de la ville de Montreuil, 6 mois après la mise en œuvre de l'augmentation et de l'harmonisation des heures d'ouverture de la bibliothèque et de la mise à disposition gratuite des CD, seuls documents payants avant ce changement.

Introduction

Depuis le 10 octobre 2009 la bibliothèque Robert Desnos a, après la présentation au CTP du 6 Juillet 2009 et le vote en conseil municipal du 24 septembre 2009, augmenté ses horaires de 28 à 34 heures, harmonisé l'ouverture des sections aux mêmes horaires et appliqué la gratuité de l'ensemble des supports.

Une étude préalable avec une concertation constante du personnel avait abouti à des propositions d'extension horaire, une évaluation des besoins en personnel et une modification de l'organisation du travail des agents. L'embauche de 4 agents et 80 heures de travail hebdomadaire confiées à des étudiants ont permis la mise en œuvre de cette décision.

Pour soutenir cette décision une subvention de la Direction du livre du ministère de la Culture sur 3 ans a été allouée (20 000 euros). Une importante campagne de communication l'a également accompagné (affiches, marque-page, Tous Montreuil…).

Après 3 mois puis 6 mois de fonctionnement des bilans partiels ont été effectués au sein du service, aujourd'hui un bilan complet permet d'apprécier pleinement le saut qualitatif de ces mesures tant sur l'offre au public que sur l'organisation du travail.

Les effets sur le public

Les changements d'horaires

La grande satisfaction du public vis à vis de l'augmentation des horaires relève d'abord du témoignage oral, régulier difficilement quantifiable et d'un public plus nombreux dans les salles. Cependant nous disposons de messages reçus sur notre messagerie, sur les cahiers de suggestions (en particulier sur la fermeture plus tardive le

samedi) et de chiffres éloquents : le compteur d'entrée, les transactions de documents par heure, les statistiques de prêt et les inscriptions des usagers.

Le compteur d'entrée de la bibliothèque permet d'évaluer une augmentation de 20 à 25% du nombre des entrées soit en moyenne une présence sur place de 5 000 personnes par semaine au lieu d'environ 4 000 auparavant qui se répartissent en moyenne quotidiennement de la façon suivante :

- Mardi : 1 000 entrées de 800 à 1 200
- Mercredi : 1 100 entrées de 900 à 1 300
- Jeudi : 650 entrées de 500 à 900
- Vendredi : 750 entrées de 600 à 1 100
- Samedi : 1 500 entrées de 1000 à 2 200

Transactions par heure :

	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
10:00	406	1474	122	86	2350
11:00	270	2005	87	105	3542
12:00	1189	1126	199	96	2365
13:00	1327	1078	215	207	1426
14:00	1558	1648	1378	1787	2702
15:00	2000	2452	1277	1426	4497
16:00	1624	3064	1325	1454	4333
17:00	1899	2458	1230	1772	3532
18:00	1719	1	834	1116	1
19:00	1031	0	0	0	0
Total	**13452**	**15573**	**6748**	**8300**	**25097**

Ce tableau des transactions (prêts et retours de documents) montre que toutes les nouvelles plages horaires sont largement animées :

- Le mardi de 19h à 20h 1 000 transactions soit autant que une heure plus tôt le vendredi
- Le mercredi de 13h à 14h + de 1 000 transactions
- Le jeudi de 14h à 18h + de 1 000 transactions, de 18h à 19h autour de 800 transactions
- Le samedi de 13h à 14h entre 1 000 et 1 500 transactions et de 17h à 18h + 3 500 transactions

On peut en déduire la pertinence de l'analyse préalable et des choix validés.

Les Statistiques de prêts

Sur les 3 derniers mois de 2009, la hausse des prêts était de :

- 4,24% en adulte pour 6 heures de plus d'ouverture
- 11,29% en jeunesse pour 13 heures de plus d'ouverture
- 30% en discothèque pour 13 heures 30 de plus d'ouverture
- (à mettre aussi en relation avec la gratuité)

En 2010 les chiffres de fin mars confirment une augmentation de 11% des prêts sur l'ensemble du réseau comparé au mêmes mois de l'année 2009. Cette augmentation est considérable compte tenu que la tendance nationale de la fréquentation des bibliothèques est plutôt en stagnation voire en baisse.

Les inscriptions des lecteurs

Hausse de 15% des inscriptions. La bibliothèque touche maintenant 17% de la population (soit 27 % des - de 14 ans et 15 % des + de 14 ans).

L'harmonisation des horaires à toutes les sections et la gratuité de la discothèque

Ce nouveau fonctionnement a considérablement modifié le cheminement des usagers dans l'équipement.

Il a permis une grande liberté entre les sections : les usagers vont plus facilement d'une section à l'autre. Par exemple la section jeunesse voit des jeunes ou des adultes s'installer plus au calme avant 16 heures, la discothèque connaît un public nouveau avide de conseils et de découvertes.

L'augmentation des prêts de ces deux sections est suffisamment éloquente pour traduire la grande satisfaction des usagers.

Bilan nouveaux horaires et organisation du travail

Après une phase de transition et d'adaptation de l'équipe au nouveau mode de fonctionnement, l'organisation issue de la mise en œuvre des nouveaux horaires est aujourd'hui pérennisée.

Globalement, l'ensemble des agents sont satisfaits des nouveaux horaires, de leur emploi du temps et de la nouvelle organisation du travail, plus souple (retours individuels et collectifs en réunion, notamment lors de la réunion de service « bilan des nouveaux horaires » du 12 mars 2010).

Peu d'agents ont demandé la modification de leur emploi du temps après l'adoption des nouveaux horaires.

L'embauche de personnels pour accompagner la mise en œuvre des nouveaux horaires a permis de maintenir une qualité d'accueil du public sur l'ensemble du réseau, de poursuivre le développement des accueils de groupes (scolaires ou autres), le dynamisme de la politique d'action culturelle, le développement de projets transversaux, des partenariats, des services (internet, heure des tout petits, etc.) des collections (DVD, films d'animation…).

De nouveaux outils d'organisation

Les problèmes engendrés par ces changements de pratiques sont progressivement résolus, grâce notamment à la mise en place de nouveaux outils d'organisation du travail.

- Trois équipes ont été créées aux emplois du temps différents afin de permettre une présence harmonisée du personnel dans la semaine et d'assurer les trois permanences du soir et de conserver des plages horaires de travail en commun.

- Un changement d'équipes et d'emploi du temps est possible chaque année pour les agents (souhait à émettre en juin pour étude et réponses avant les vacances d'été).
- Globalement les agents ont constaté un découpage plus marqué des phases de travail (interne/service public/accueil de groupes…) depuis la mise en place des nouveaux horaires.
- Plusieurs outils ont été ou sont en cours de mise en place afin notamment de connaître rapidement la présence de chaque agent et de faciliter l'organisation de réunions transversales :
  - Des réunions de coordination et d'harmonisation ont eu lieu dans les semaines qui ont suivi l'établissement des nouveaux horaires afin de recueillir l'avis et les remarques du personnel sur les évolutions en cours.
  - Un agenda partagé a été créé pour améliorer la gestion des emplois du temps.
  - Un tableau synthétique récapitulatif de présence des agents par section sur les 3 semaines types a été élaboré afin que chacun puisse avoir une vision rapide des disponibilités de chacun.
  - Les plannings de prêt types sont également disponibles afin que les agents puissent disposer autant que possible de tranches fixes d'une semaine à l'autre et mieux organiser leur emploi du temps. Ces plannings types n'ont toutefois qu'une valeur indicative et sont susceptibles d'évoluer en fonction des absences et/ou de l'agenda culturel de la bibliothèque.
- Certaines plages avaient été surévaluées en personnel et d'autres sous-évaluées dans le cadre du projet prévisionnel. Des modifications y ont été apportées à la lumière des chiffres de fréquentation du public et des remarques des agents.
- Conformément à ce qui avait été envisagé, une augmentation des heures en service public le samedi a été constatée. Celle-ci nécessite une gestion plus rigoureuse de l'organisation des manifestations culturelles et l'anticipation de la prise de congés le samedi (qui ont été accordés en permanence sauf demande du jour pour le lendemain en période de vacances scolaires).
- Gestion des congés : depuis la mise en place des nouveaux horaires, les congés ont été convertis en heures, ce qui permet une plus grande égalité entre les agents aux emplois du temps différents (semaine régulière de 36h et 108h sur trois semaines).

Les 80 heures hebdomadaires de travail supplémentaire sous forme de contrats pour étudiants

Ces contrats, attribués à des étudiants, se sont traduits par des postes de catégorie C à temps non complet :

- Les étudiants embauchés l'ont été dans le cadre de contrats d'agents de catégorie C à temps partiel pour 12 mois (fin le 09/10/10) qui donnent droit à des congés payés, à la cantine, l'ancienneté, etc. Ces étudiants bénéficient donc de stabilité et d'un statut, mais leur rémunération est moindre que celle des vacataires qu'emploie le service culturel de la ville.

Nombreux sont ceux qui souhaitent continuer à travailler à la bibliothèque l'an prochain.

- Retours unanimes très positifs sur la qualité du travail de l'équipe des étudiants, leur implication, leur volontarisme et leur participation à la dynamique globale de la bibliothèque (service au public, rangement, action culturelle etc.).
- Une rencontre d'information et d'échanges avec la direction de la bibliothèque a été organisée en mars afin de recueillir leurs remarques et suggestions.

Conclusion

Tant du point de vue du public que du personnel, après 6 mois de mise en place, nous pouvons constater que l'extension des horaires d'ouverture de la bibliothèque et l'harmonisation des conditions d'accès, notamment la gratuité de la discothèque ont eu les effets positifs attendus.

En revanche, avec des horaires plus étendus qui ont eu pour conséquence une augmentation générale de l'activité, une politique d'accueil et d'animation ambitieuse et un personnel plus nombreux, les conditions de travail interne des agents pâtissent des locaux trop exigus (équipement en bureau, ordinateurs, cuisine, sanitaires…) ainsi que les conditions d'accueil des usagers dans des espaces publics très insuffisants. Par exemple, la salle Boris Vian sert à la fois de salle de travail sur place et d'auditorium pour les rencontres et projections, ce qui rend sa gestion et son planning d'occupation très difficiles

Si ces nouvelles mesures sont une réussite pour la bibliothèque Desnos, il faudrait aussi envisager comme prochaine étape de revoir les horaires des bibliothèques de quartiers qui n'ont pas évolué et n'ont pas connu d'extension.

Enfin, la réflexion sur la programmation de la construction d'un nouvel équipement de bibliothèque pour poursuivre le développement de la lecture publique sur la ville et répondre aux attentes de l'ensemble des usagers est engagée.

Annexe 4 : Deux exemples de planning

Planning de 3 équipes en rotation sur 3 semaines

Dans ce premier cas, la vingtaine d'agents et les vacataires interviennent dans un seul établissement.

Ils sont répartis en 3 équipes dont l'emploi du temps change chaque semaine sur un cycle de 3 semaines.

Ce planning est joint à ce document (nécessite Adobe Reader) sous le nom de fichier : « *Planning de 3 équipes en rotation sur 3 semaines.xls* ».

Planning d'une équipe intervenant sur 3 établissements

Dans ce deuxième cas, les 7 agents et la quarantaine de bénévoles interviennent dans les 3 établissements du réseau.

Ce planning est joint à ce document (nécessite Adobe Reader) sous le nom de fichier : « *Planning d'une équipe sur 3 établissements.xls* ».

Annexe 5 : Deux exemples de questionnaires d'enquête sur les horaires d'ouverture auprès d'usagers et de non usagers

Le questionnaire auprès des usagers est joint à ce document (nécessite Adobe Reader) sous le nom de fichier : « *Lons_Enquête horaires usagers.pdf* ».

Le questionnaire auprès des non usagers est joint à ce document (nécessite Adobe Reader) sous le nom de fichier : « *Lons_Enquête horaires non usagers.pdf* ».

Annexe 6 : Questionnaire de l'enquête quantitative en ligne

Le questionnaire de l'enquête quantitative en ligne est joint à ce document (nécessite Adobe Reader) sous le nom de fichier : « *Rapport quanti bibliothèques_Final.ppt* ».