



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES

N° 2012-32

LE DEVENIR DE LA BIBLIOTHÈQUE DES SCIENCES ET DE L'INDUSTRIE ET LE PROJET DE *LEARNING CENTER* D'UNIVERSCIENCE

MISSION D'ACCOMPAGNEMENT ET DE CONSEIL

Juillet 2012

Yves ALIX
Inspecteur général des bibliothèques

Paul TOLILA
Chargé de mission d'Inspection générale

Sommaire

Lettre de mission
Synthèse du rapport et des préconisations
Introduction

I Le bilan de la BSI

1 Principales évolutions dans le fonctionnement de 2007 à 2012

*Périmètre et organigramme. Les ressources.
Les services. L'organisation du travail.*

2 État des lieux en 2012

*Les publics. Les collections. Les espaces.
Les personnels. Le management.*

3 Synthèse du bilan

II Une redéfinition des objectifs

1 Faire de l'établissement une tête de réseau

2 Prendre en compte la nouvelle répartition des espaces et des missions et les évolutions récentes de l'environnement

3 Accroître l'efficacité du dispositif de transmission et de partage de la culture scientifique et numérique

4 Un objectif à réexaminer : bibliothèque d'histoire des sciences et bibliothèque numérique

III Évolution et innovation : quels scénarios, quelle transition ?

1 Trois logiques, trois scénarios

2 Quelles procédures pour le changement ?

3 Un *learning center* et une bibliothèque : les axes d'un projet

Annexes

LETTRE DE MISSION

Synthèse du rapport et des préconisations

La mission confiée aux inspecteurs avait pour objet de faire un bilan actualisé de la Bibliothèque des sciences et de l'industrie (BSI), d'en redéfinir les objectifs, dans le cadre du projet d'établissement et du projet scientifique et culturel d'Universcience, et de formuler dans cette redéfinition ce que pourrait être un projet de *learning center*.

Cette mission d'accompagnement et d'aide à la réflexion pour les instances dirigeantes d'Universcience s'est déroulée de mars à juin 2012.

Les inspecteurs ont pu s'appuyer dans leur démarche sur un certain nombre d'études déjà effectuées sur la BSI dont, notamment, le rapport de Daniel Renoult, inspecteur général des bibliothèques, remis en 2006 et dont les recommandations n'ont pu être que très partiellement mises en œuvre, ce qui, dans le contexte du projet scientifique et culturel du nouvel établissement public Universcience, rendait d'autant plus urgente une nouvelle approche.

Si la Bibliothèque des sciences et de l'industrie est, pour le Ministère de la Culture et de la Communication, « un élément important de l'offre d'Universcience », dans lequel elle représente un « outil de diffusion au public de la culture scientifique et technique », force est de constater que sa situation s'est encore détériorée.

Selon les inspecteurs, la question centrale: « Faut-il une bibliothèque dans le cadre d'Universcience? » ne peut plus recevoir de réponse positive aujourd'hui en dehors d'une reformulation d'ensemble innovante qui suppose une vision globale où *learning center et bibliothèque* doivent être pensés en même temps, dans une même logique évolutive de projet, sans laquelle une véritable rénovation des activités de la BSI ne peut être posée dans toutes ses dimensions. Séparer ces deux aspects ne semble raisonnable ni en termes budgétaires et d'organisation, ni en termes de service public.

C'est pourquoi, à la suite du bilan effectué dans ce rapport, il est proposé une réflexion sur les différents modèles connus de *learning center* et sont examinés différents scénarios pour l'introduction de cette innovation en relation avec l'évolution de la BSI.

Les inspecteurs se sont également attachés à décrire quels pourraient être, selon eux, les éléments nécessaires à la définition, au pilotage et à la gestion de ce projet d'ensemble en portant une attention particulière à la phase cruciale de la transition qui devrait lui permettre de s'établir et de se développer au mieux

Bilan général

La BSI n'est plus la bibliothèque scientifique de référence qu'elle fut. De nombreux agents vivent encore sur une image de la bibliothèque qui ne correspond plus à la réalité. Le rapport souligne, par ailleurs, l'ensemble des éléments de management qui ont contribué à installer un climat de défiance dans l'établissement; Cette situation contribue à accroître le malaise général. Plusieurs raisons concomitantes expliquent cette situation:

- Alternances de « séparatisme » et de volonté intégratrice dans les relations avec les autres composantes de la Cité.
- Isolement volontaire et de plus en plus net avec tous les réseaux de bibliothèques sur le territoire (bibliothèques universitaires, bibliothèques municipales, grands établissements), ce qu'on doit considérer comme une erreur stratégique majeure, car pendant ces dix dernières années, la plupart de ces bibliothèques ont opéré une mue complète et sont très en avance sur la BSI sur presque toutes les catégories de ressources et de services. A titre d'exemple, on peut comparer les bibliothèques numériques, CNUM, Médica ou Gallica, avec Scientifica.
- Des coopérations prometteuses sont laissées au point mort, sans qu'on en comprenne la raison. On peut prendre l'exemple de la coopération avec la Bibliothèque nationale de France, commencée en 1996. Poursuivie, malgré des difficultés techniques, jusqu'en 2008, la coopération s'est arrêtée en 2009. La BnF a proposé le renouvellement des deux conventions : convention cadre et convention d'application portant sur les acquisitions partagées et des projets de coopération autour de Scientifica. Malgré plusieurs relances, aucune des deux conventions n'a été signée par Universcience.
- La diminution constante des moyens budgétaires étouffe peu à peu la bibliothèque, qu'il s'agisse des crédits documentaires, des effectifs (passés de 175 en 2003 à 126 ETP aujourd'hui), des locaux et des équipements.
- Enfin, alors que les enquêtes de publics menées ces dernières années ont souligné la performance de la bibliothèque en matière de services à la personne, de renseignement au lecteur ou de médiation, l'établissement et ses personnels n'en continuent pas moins d'avoir un problème général de positionnement dans la relation avec les publics. Une partie de l'équipe vit avec un public imaginaire, fantasmé. Ce phénomène est aggravé par le fait que la bibliothèque, depuis l'origine, s'est aussi construite sur un refus explicite d'une partie du public.

Les principales préconisations

Pour concevoir et gérer au mieux un projet d'ensemble faisant évoluer de concert mise en place d'un *learning center* et rénovation de la BSI, le rapport propose:

- 1) **le recrutement en externe d'un "chef de projet"**, responsable devant la direction générale d'Universcience, travaillant en collaboration étroite avec l'équipe de direction de la bibliothèque mais indépendant de celle-ci ; logiquement, il devrait être en charge des trois phases essentielles : définition, transition, management du nouvel ensemble.
- 2) **la constitution d'un "comité de pilotage"** en charge des aspects de communication et de la planification du projet avec le chef de projet et qui devrait intégrer des personnalités extérieures, et tout particulièrement des représentants de l'environnement local.
- 3) **la fermeture de la bibliothèque pour une durée significative** (un service alternatif ou, au pire, un service minimum pourrait être proposé dans l'intervalle); cette fermeture, pendant laquelle les équipes seraient étroitement associées à l'ensemble des étapes de réalisation du nouvel ensemble, devrait être accompagnée d'une campagne de communication pensée largement

en amont, sur le modèle de ce que le Centre Pompidou avait fait pendant sa fermeture entre 1996 et 2000. La période de fermeture serait aussi, sous le pilotage du chef de projet, mise à profit pour faire tous les prospects nécessaires auprès des publics potentiels du nouvel établissement, mais aussi pour établir des conventions de partenariat avec les acteurs locaux.

4) **une réouverture qui apparaisse comme une véritable refondation** : autre nom, autre organisation, services renouvelés.

5) **Le futur *learning center* proprement dit, même s'il est géographiquement et structurellement distinct du reste, ne devrait pas être conçu comme un objet isolé et fonctionnant de façon autonome.** L'une des conditions de sa réussite tient précisément à son caractère de carrefour de ressources et de services, donc à son ouverture sur les autres entités documentaires et les services de l'ensemble d'Universcience.

La réflexion pourrait s'orienter vers des concepts tels que ceux des *Idea Stores* londoniens, qui proposent des réponses particulièrement intéressantes aux questions de visibilité, d'accessibilité et d'adéquation à la pratique réelle des publics : espaces type forum plutôt que bibliothèque traditionnelle, collections d'actualité, renouvelées très fréquemment et mises en scène, accès internet libres et gratuits, animations, kiosque de services et de réorientation, avec une progression dans les espaces : collectif, petits groupes, lecture individuelle, y compris pour les enfants et les adolescents. Cet « *Idea Store sciences et techniques* » peut être complété par une bibliothèque d'étude accessible à tous, construite autour de l'offre d'espace de travail (pas de collections sauf quelques périodiques et manuels), avec des horaires d'ouverture très élargis.

Introduction

Par lettre du 8 mars 2012, la Directrice de Cabinet du Ministre de la Culture et de la Communication a confié une mission conjointe à l'Inspection générale des affaires culturelles et à l'Inspection générale des bibliothèques, concernant la Bibliothèque des sciences et de l'industrie (BSI).

L'objet de cette mission est de **faire un bilan actualisé** de la bibliothèque, d'en **redéfinir les objectifs**, dans le cadre du projet d'établissement et du projet scientifique et culturel d'Universcience, et de formuler dans cette redéfinition ce que pourrait être un projet de *learning center*.

Définis, par ailleurs, dans la méthode, comme relevant d'une mission d'accompagnement et d'aide à la réflexion pour les instances dirigeantes d'Universcience, les travaux des inspecteurs ont été régulièrement ponctués de réunions avec la direction du nouvel établissement public qui a pu ainsi être tenue informée de leur avancement et réagir aux orientations qui se dessinaient.

Cette mission s'est déroulée de mars à juin 2012 et elle a permis aux inspecteurs de rencontrer à plusieurs reprises l'équipe dirigeante de la bibliothèque, l'ensemble des responsables de services ainsi que, à leur demande, les organisations syndicales et une grande partie du personnel¹.

Les inspecteurs ont pu avoir accès à toutes les informations et documents qui leur ont paru souhaitables.

Il convient de signaler à ce propos qu'ils ont pu s'appuyer dans leur démarche sur un certain nombre d'études déjà effectuées sur la BSI dont, notamment, le rapport de Daniel Renoult, inspecteur général des bibliothèques, remis en 2006. La lettre de mission confiée aux inspecteurs y fait d'ailleurs explicitement référence, pour souligner que ses recommandations n'ont pu être que très partiellement mises en œuvre, ce qui, dans le contexte du projet scientifique et culturel du nouvel établissement public Universcience, rendait d'autant plus urgente une nouvelle approche.

Car, si la Bibliothèque des sciences et de l'industrie est, pour le ministère de la Culture et de la Communication, « un élément important de l'offre d'Universcience », dans lequel elle représente un « outil de diffusion au public de la culture scientifique et technique », force est de constater que sa situation s'est nettement aggravée au regard des éléments critiques déjà notés en 2006.

Cette évolution défavorable ne peut, cependant, être totalement rapportée à des causes purement internes à la bibliothèque, car, en tant qu'outil, il semble que son évolution possible, son organisation, les moyens et les voies de sa modernisation aient fait l'objet d'une moindre attention de la part des directions passées, comparés aux besoins de développement d'autres secteurs de la Cité des sciences et de l'industrie.

¹ Voir en annexe 2 du rapport la liste des personnes rencontrées.

Selon les inspecteurs, la question centrale: « Faut-il une bibliothèque dans le cadre d'Universcience? » ne peut plus recevoir de réponse positive aujourd'hui en dehors d'une reformulation d'ensemble innovante qui suppose une vision globale où *learning center et bibliothèque* doivent être pensés en même temps, dans une même logique évolutive de projet, sans laquelle une véritable rénovation des activités de la BSI ne peut être posée dans toutes ses dimensions.

Séparer ces deux aspects ne semble raisonnable ni en termes budgétaires et d'organisation, ni en termes de service public.

L'idée de *learning center*, elle même, ne saurait être conçue comme une recette miracle: elle requiert d'être approchée avec précaution et d'être « appropriée » au contexte spécifique d'Universcience, à ses missions, à son rayonnement territorial et à de nouvelles relations à établir avec son univers universitaire de proximité.

C'est pourquoi, au terme du bilan effectué dans ce rapport, il est proposé une réflexion sur les différents modèles connus de *learning center* et sont examinés différents scénarios pour l'introduction de cette innovation en relation avec l'évolution de la BSI.

Dans cette optique, les inspecteurs se sont également attachés à décrire quels pourraient être, selon eux, les éléments nécessaires à la définition, au pilotage et à la gestion de ce projet d'ensemble en portant une attention particulière à la phase de transition qui devrait lui permettre de s'établir et de se développer au mieux.

I

Le bilan de la BSI

Dans le cadre de la mission confiée aux deux inspecteurs, il n'a pas paru nécessaire de refaire ici une description détaillée de la bibliothèque, de ses ressources et de ses services. D'une part, la description faite par M. Daniel Renoult dans le cadre de l'inspection menée en 2006 pour l'Inspection générale des bibliothèques reste en grande partie utilisable, même si des changements plus ou moins importants (dans la répartition des espaces, l'organigramme, l'organisation du travail, les services, les ressources sur place et à distance, etc.) sont intervenus depuis cette date. D'autre part, la mission étant consacrée à « l'établissement du bilan » et à « la redéfinition des objectifs » pour la bibliothèque, les inspecteurs ont estimé qu'une présentation très synthétique de ces changements, en introduction du bilan proprement dit, suffirait à l'information des destinataires.

La bibliothèque, créée en 1986 sous le nom de « Médiathèque de la Cité des Sciences et de l'Industrie » comme établissement national de référence, chargé de la vulgarisation et de diffusion au grand public de la culture scientifique et technique, a bénéficié pendant sa première décennie d'existence (et sans doute un peu au-delà) de deux atouts majeurs :

- la clarté et l'ambition du projet porté par le concepteur et premier directeur de l'établissement, François Reiner : ce projet était celui d'une grande médiathèque spécialisée, ouverte autant au grand public qu'aux chercheurs et fortement adossée à la Cité ;
- des moyens importants, qui ont permis la constitution d'une collection de référence et la mise en œuvre de services innovants.

Cependant, une grave crise interne en 1999-2000 a conduit à une réorganisation en profondeur de la bibliothèque. A la veille de son vingtième anniversaire, en février 2005, le président de la Cité des sciences, M. Jean-François Hébert, a fait part à ses ministres de tutelle de son souhait de voir réaliser un diagnostic de la médiathèque, dans le cadre du plan de rénovation de la Cité. L'état des lieux dressé à cette occasion par le rapport de l'Inspection générale des bibliothèques a constaté un « écart entre une image un peu auto-proclamée et la réalité » et formulé des propositions de réorganisation et de « refondation de stratégie ». Cependant, comme l'indique la lettre de mission du 8 mars 2012, les recommandations de ce rapport n'ont été que partiellement mises en œuvre et « certaines des difficultés pointées lors du rapport de 2006 se sont accentuées : fréquentation globale en baisse, ressources peu consultées, manque de cohérence dans l'articulation des différents espaces, [...] difficultés de management ».

1 Principales évolutions dans le fonctionnement de 2007 à 2012

Périmètre et organigramme

La « médiathèque de la Cité des sciences et de l'industrie » a été rebaptisée « Bibliothèque des sciences et de l'industrie » après 2007, lors de sa réorganisation interne consécutive à la mise en œuvre des recommandations du rapport Renoult. A l'organigramme en râteau d'alors a été substitué un nouvel organigramme fonctionnel avec trois départements : services aux publics, ressources documentaires, Cité des métiers/Cité de la santé. Le rattachement de ce dernier département est essentiellement administratif : si la Cité de la santé est encore clairement intégrée à la bibliothèque (elle est située à l'entrée principale de celle-ci), il n'en va pas de même de la Cité des métiers, dont le fonctionnement est aujourd'hui quasi autonome.

Les directions d'Universcience fonctionnant dans le nouvel organigramme de l'établissement public depuis novembre 2011, une proposition de mise à jour de l'organigramme de la bibliothèque a été faite par la directrice. Les instances représentatives du personnel ayant refusé de la valider, la direction générale d'Universcience a sorti la direction de la bibliothèque et des ressources documentaires (DBRD) de la nouvelle organisation et suspendu la mise en œuvre de l'organigramme « cible ». De ce fait, celui qui a été présenté aux inspecteurs comme l'organigramme en vigueur correspond (à 95%, selon la directrice), à celui directement hérité de la BSI mise en place à partir de 2007.

Le projet proposé par la directrice de la bibliothèque proposait de scinder ressources imprimées et ressources numériques afin d'alléger et de rationaliser le trop gros département des ressources documentaires, qui rassemble près de la moitié de l'effectif total.

Deux changements notables sont en outre intervenus après la mise en œuvre de la fusion :

- le rattachement du centre de documentation du Palais de la découverte à la DBRD ;
- la sortie du Carrefour numérique, désormais rattaché à une autre direction de l'établissement, la direction des éditions et du transmédia. Seule l'activité d'autoformation a été maintenue au sein de l'emprise de la bibliothèque. Notons que cette activité, qui mobilise une salle de formation et une vingtaine de postes informatiques, est aujourd'hui assurée, dans des conditions très précaires, par un seul agent.²

Ressources

Un désherbage très important des collections a été entrepris à partir de 2007. Ce point crucial est traité en détail plus loin. Il a été accompagné et suivi d'un chantier de restructuration globale des

² L'agent en charge de l'espace autoformation, M. Reza EBRAHIMI, a été entendu par les inspecteurs, à sa demande.

collections physiques, comprenant la rédaction d'un document d'orientation de politique documentaire et de fiches par sections (c'était une recommandation du rapport de 2006). Nous verrons plus loin que ce chantier, n'ayant pas été accompagné des moyens indispensables de remise à niveau des collections, n'a pas produit les résultats escomptés en termes d'adaptation des collections aux publics et d'usage par les lecteurs. Parallèlement, un réexamen de l'indexation des ressources, point de veille important dans un établissement aux collections spécialisées, a été entrepris.

2 500 titres du fonds ancien ont été catalogués dans le Sudoc (Système universitaire de documentation, catalogue collectif de l'enseignement supérieur et de la recherche). C'était également une forte recommandation du rapport Renoult, lequel incitait à verser l'ensemble du catalogue de la bibliothèque (ou, à tout le moins, l'ensemble des ressources patrimoniales et de niveau recherche) dans le Sudoc – ce qui n'a pas été fait.

La bibliothèque met à disposition du public 708 livres numériques, dont 300 via la plateforme de la société Numilog. La bibliothèque numérique Scientifica a été ouverte en 2009 et a depuis été enrichie de nouveaux documents (300 en 2010, beaucoup moins depuis).

Services

Si les espaces sont équipés de bornes Wi-fi, permettant aux lecteurs l'accès à Internet sur leur ordinateur portable, les accès Internet sur les postes de la bibliothèque ont été réduits de 24 à 8, et concentrés dans un espace « kiosque » accessible aux seuls abonnés payants.

La bibliothèque a mis en œuvre un projet d'étiquetage des collections en technologie RFID. Parallèlement a été mis en place la technologie QR Codes pour scannage de liens par *smartphones*. Un outil de veille a été implanté avec Digimind.

Une analyse de l'accessibilité a été lancée, en partenariat avec l'association Brailletnet, avec un plan d'action à court et moyen terme. La salle Louis Braille a reçu 622 personnes en 2010 (chiffres de fréquentation stables) et 11 animations ont été proposées pour les publics sourds et malentendants.

Le système intégré de gestion de bibliothèque a fait l'objet d'une migration dans une nouvelle version. Des modifications ont été faites régulièrement sur l'interface web du catalogue et sur les fonctionnalités du portail.

La Cité des métiers a lancé le service « Ressort ».

Organisation du travail

Au sein d'une équipe en forte et continue diminution (170 agents au moment du rapport Renoult, 130 aujourd'hui), des réorganisations liées au service public ont été mises en œuvre, en particulier au service du prêt et au renseignement au lecteur. Le plus important changement intervenu avec l'organigramme de la BSI après 2007 est la séparation complète de la fonction

acquisition et de la fonction médiation. C'est un point de friction majeur, une partie importante des agents n'acceptant toujours pas cette séparation.

L'organisation des plannings de service public est également une source de conflits : les agents qui font du service public (accueil, renseignement), venant de tous les départements, le responsable du département Services aux publics assure la planification sans avoir d'autorité hiérarchique sur les agents sollicités.

2 Etat des lieux en 2012

La visite de la bibliothèque et des pages du site Internet la concernant donne une première image positive, celle d'un établissement qui fonctionne et propose des services. La confrontation entre la présentation générale faite dans le rapport de 2006 et les éléments immédiatement tangibles atteste d'une continuité de l'offre indiscutable :

- des espaces vastes, en assez bon état général, et des moyens matériels de bon niveau apparent, qui sont ceux d'une grande bibliothèque publique : plus de 1 000 places assises, 60 postes de visionnement audiovisuel, équipement Wi-Fi ; cependant, la médiocrité de l'offre d'accès libre à Internet saute immédiatement aux yeux ;
- des services accessibles en ligne et une présence sur les réseaux sociaux ;
- des collections spécialisées importantes en volume, une offre multimédia, une offre de médiation importante et suivie (excellents dossiers documentaires en ligne, par exemple) ;
- des services à la personne appuyés sur les ressources documentaires, performants et appréciés : les deux « Cités » (mais l'une au moins, la Cité des métiers, ne peut plus être considérée comme faisant partie de la bibliothèque autrement que sur le papier) ;
- des personnels présents, connaissant bien leurs ressources et formés à la médiation.

Mais, outre que chacun de ces atouts doit être relativisé, compte tenu du vieillissement naturel de l'équipement, la bibliothèque paraît aujourd'hui "plombée" par ses faiblesses sur les points fondamentaux mentionnés dans la lettre de mission et sur lesquels nous devons revenir.

Les publics

La baisse de la fréquentation, sans être dramatique, est inquiétante (*voir pour le détail l'annexe 1, Indicateurs des résultats de la BSI*) :

- de 2007 à 2011, - 23 % de fréquentation de la bibliothèque et de la Cité de la santé, - 27 % pour le carrefour numérique. Les bons résultats de la Cité des métiers permettent de contenir la baisse globale, sur 5 ans, à 17 %. Cependant, ces chiffres expriment sur la décennie une courbe tendancielle plus forte encore : en 2004, la bibliothèque enregistrait 760 000 entrées, en 2006, l'estimation était autour de 600 000. En huit ans, la baisse de fréquentation approche donc les - 40 %.

- La baisse du nombre d'abonnés est également importante : - 23,47 % sur les trois dernières années.

- Les prêts baissent aussi de 20 % sur cette même période. Cependant, l'évolution des résultats pour les prêts est semble-t-il assez chaotique, depuis le début : de 1996 à 2000, les prêts étaient passés de 250 000 à moins de 200 000, avant de remonter ensuite (cf. rapport d'inspection de D. Renoult de 2006).

Pour les consultations des ressources en ligne et des pages de la bibliothèque sur le site Internet d'Universcience, nous n'avons pas d'informations vraiment utilisables.

L'usage de la médiathèque d'histoire des sciences est très faible, aussi bien en termes de consultation sur place que de consultation des ressources à distance, en particulier de la bibliothèque numérique Scientifica.

La Cité des métiers reste l'un des éléments forts de l'offre au sein de la DBRD : en 2010, elle comptabilise 145 000 visites individuelles, 20 581 entretiens, 25 000 visiteurs pour les forums, 200 événements. C'est une réussite incontestable. Dans l'esprit de son responsable Olivier Las Vergnas, cette réussite n'est pourtant pas à mettre au crédit de la bibliothèque, dont l'inertie a toujours été un obstacle à son développement. Il remarque d'ailleurs qu'aucune autre cité des métiers ne s'est développée dans une bibliothèque ni, au-delà, dans la sphère culturelle. Selon lui, une cité des métiers s'inscrit dans la relation au temps de travail, la bibliothèque dans le temps de loisir³.

De fait, comme nous l'avons signalé plus haut, le directeur positionne clairement la Cité des métiers hors de la bibliothèque, y compris dans l'organigramme, dont il souhaite manifestement sortir.

Les collections

Le désherbage très important entrepris à la suite des préconisations du rapport de 2006 semble avoir créé dans une partie du personnel un traumatisme durable. La présentation qu'en font les représentants du personnel est d'ailleurs biaisée : elle tend à faire croire que les collections auraient été divisées par deux, ce qui est faux. En 2006, le rapport Renoult précité évaluait bien les collections d'imprimés à 250 000, mais en intégrant le fonds ancien d'histoire des sciences, soit 80 000 volumes. En réalité, les campagnes de désherbage ont ramené le stock d'imprimés de 160 000 à 120 000 environ.

Le vrai problème est que, faute de moyens, le désherbage n'a pas été suivi d'une campagne de remise à niveau des collections. L'offre documentaire présente aujourd'hui deux défauts : a) son inadaptation au public réel de l'établissement, aggravée par le retard pris à actualiser les objectifs de politique documentaire d'origine ; b) son insuffisance globale : pour prendre un exemple, les collections de livres en libre accès sont inférieures à celles de la BU de Nantes (sections sciences,

³ On doit évidemment contester cette vision très réductrice ; nous la mentionnons cependant, non pour mettre en cause l'auteur, dont l'opinion est libre, mais parce qu'elle est révélatrice de la crise d'identité d'une bibliothèque vivant sur une idée de plus en plus éloignée de ce que sont réellement aujourd'hui les bibliothèques publiques.

technologies et santé), le nombre de titres de périodiques papier vivants très inférieur : 1 500 à la BSI, 4 500 à Nantes. Plus grave encore, la faiblesse des budgets documentaires a comme conséquence que ces collections amaigries ne sont pas pour autant plus fraîches. Les moyens attribués à la bibliothèque sont très en-dessous de ses besoins, on peut même affirmer qu'ils sont indignes d'un tel établissement.

Budgets d'achats documentaires Eléments de comparaison

	BU Nantes Sections sciences et techniques, santé	BNF Département sciences et techniques	BPI (Toutes disciplines)	BSI + Cité des métiers
<i>Places assises</i>	<i>1 200</i>	<i>800</i>	<i>2 000</i>	<i>1 050</i>
<i>Nombre de volumes</i>	<i>130 000</i>	<i>ns</i>	<i>350 000</i>	<i>130 000</i>
Imprimés	900 000	950 000	525 000	288 000
Ressources électroniques, (dont périodiques)	1 200 000	1 250 000	830 000	160 000
TOTAL BUDGETS	2 100 000	2 200 000	1 355 000	477 000

(Ne sont pas pris en compte dans le tableau : les crédits pour le son et l'audiovisuel et les éventuels crédits d'investissement pour des opérations spécifiques. Pour Nantes, le budget des ressources électroniques est celui de l'ensemble du SCD).

Les crédits d'acquisition de ressources et de matériels ont été nourris pendant quinze ans, c'est-à-dire jusqu'au début des années 2000, par des enveloppes d'investissement importantes. Le tarissement de ces ressources a donné à tous l'impression d'un brusque appauvrissement, auquel les acquéreurs n'étaient pas préparés.

L'évolution des budgets depuis la fin de l'utilisation des reliquats d'investissement est une bonne illustration de l'incohérence où a fini par être plongée la bibliothèque dans le cœur même de son offre, les ressources documentaires : le budget d'acquisition passe entre 1989 et 1992 de 1,783 M € à 700 000 €, remonte à 1,3 M € en 2005, puis redescend à 800 000 l'année suivante... Et aujourd'hui, il est inférieur à 500 000 €, soit le quart de celui du département sciences et techniques de la BnF ! Il est impossible d'entretenir avec des ressources aussi contraintes un fonds présenté comme une référence nationale, de proposer une offre d'actualité digne de ce nom ou de mener une politique d'exemplaires en nombre, permettant de servir dans des conditions satisfaisantes à la fois la consultation sur place et le prêt à domicile.

L'insuffisance des crédits oblige en outre à un saupoudrage des ressources sur les différentes disciplines, afin de sauvegarder le caractère encyclopédique du fonds, ce qui n'a en fait que des effets négatifs, aucun secteur ne pouvant plus être suivi correctement.

La désaffection de plus en plus marquée des publics pour les collections d'imprimés est certes une tendance qu'on retrouve aujourd'hui dans beaucoup de bibliothèques, en particulier les établissements spécialisés et les bibliothèques universitaires. Mais à la Bibliothèque des sciences et de l'industrie, l'insuffisance des crédits et l'impossibilité de mener une politique documentaire suivie et cohérente ne peuvent avoir pour effet que d'accentuer cette sous-utilisation des ressources.

Les espaces

L'ergonomie déficiente des espaces n'est pas une découverte. Tous les acteurs, de la direction d'Universcience aux équipes de la bibliothèque – et au public, très certainement – ont conscience des défauts de la distribution des espaces. Les projets de restructuration envisagés ces dernières années en tiennent compte, mais ne peuvent faire abstraction des contraintes du bâtiment. L'étude menée par le cabinet ABCD en 2007, sur la base des projets portés par la directrice nouvellement nommée, Madame Caroline Wiegandt, pour renouveler en profondeur l'offre de la médiathèque, avait par exemple conduit à une première projection spatiale dans laquelle l'organisation des espaces était complètement repensée, permettant de surcroît d'optimiser les activités dans les deux niveaux inférieurs. Le projet a été abandonné, mais la nécessité de redéployer les espaces et de mieux les adapter aux usages reste un impératif de tout plan de réaménagement, total ou partiel. Pour les années à venir, c'est le projet de *learning center* qui devra à son tour intégrer ces contraintes et tenter de les dépasser. Dans l'immédiat, puisqu'il s'agit ici de faire un bilan, les défauts les plus criants de l'organisation, qui jouent certainement un rôle non négligeable dans la baisse de fréquentation de la bibliothèque, nous paraissent être les suivants :

- l'entrée principale de la bibliothèque n'est pas au bon niveau ;
- les espaces publics sont morcelés par les trémies ;
- dans la partie « bibliothèque grand public », la différenciation des espaces selon les catégories de publics reste presque entièrement à faire, seuls les espaces pour les enfants étant clairement identifiables.

Par ailleurs, s'agissant cette fois-ci de l'ergonomie du travail, il est tout à fait regrettable, compte tenu du climat qui règne au sein des équipes, que les bureaux des personnels soient dispersés.

Les personnels

Les causes du malaise social persistant sont bien identifiées, elles l'étaient déjà en 2006. Mais rien, ou presque, n'ayant été entrepris pour corriger la situation, les déséquilibres et les facteurs de mécontentement n'ont fait que s'aggraver.

Un effectif peu mobile, au renouvellement insuffisant

Une des conséquences du statut particulier des personnels, contractuels de droit public, est la forte longévité dans l'établissement : selon l'état des personnels au 13 février 2012 fourni aux inspecteurs, 60 agents sur 132⁴ ont plus de vingt ans d'ancienneté, 68 plus de 18 ans. La réduction continue de l'effectif, ces dernières années (en 2006, la bibliothèque employait 170 agents) n'a fait qu'aggraver cette situation : très peu d'entrées nouvelles sont venu réduire la longévité moyenne, qui excède quinze ans.

La pyramide des âges continue, en raison des effets de la situation d'immobilité indiquée au paragraphe précédent, d'être défavorable, avec 35 agents de plus de 55 ans, soit un quart de l'effectif.

D'autre part, on peut remarquer que 16 agents ayant plus de 20 ans d'ancienneté plafonnent à un indice inférieur à 350, ce qui ne peut qu'alimenter les frustrations et les revendications des personnels « de base ». L'écrasement global de l'échelonnement indiciaire est particulièrement accentué : 110 agents sur 132 ont un indice inférieur à 500. 29 des 30 agents inscrits dans la classe 7, c'est-à-dire en cadres intermédiaires, sont dans ce cas.

Une structure d'encadrement profondément déséquilibrée

Le problème ne se situe pas tant du côté des agents classés en 8 et 9, qui constituent l'encadrement supérieur de la bibliothèque ; ils sont au nombre de 14 (sans compter la directrice), soit un peu plus de 10 % de l'équipe, ce qui est une bonne moyenne. Il se situe plutôt dans l'encadrement intermédiaire et les techniciens qualifiés (classes 6 et 7), qui comptent 76 agents, soit nettement plus que ceux des classes 3, 4 et 5 ensemble. Cette surreprésentation de cadres « moyens » est d'autant plus problématique que, en raison de l'écrasement de l'échelonnement indiciaire mentionné plus haut, il n'y a pas de corrélation nette entre le niveau de responsabilité (ou de technicité) et le niveau de rémunération, pour l'ensemble de la cohorte, le phénomène étant naturellement aggravé par l'ancienneté excessive.

Le rapport Renoult (3.4.4, p.43) mentionnait les efforts entrepris par la direction des ressources humaines de la Cité des sciences pour intensifier les préparations aux concours et les stages de formation continue. L'impression qui a dominé les inspecteurs à l'issue des entretiens qu'ils ont eus avec les personnels est pourtant celle d'une baisse générale du niveau de compétences, non pas dans le cadre du fonctionnement interne, mais de façon plus globale, au niveau de ce qu'on peut appeler les « compétences métier » des bibliothécaires d'aujourd'hui.

On peut voir dans cette situation (fortement ressentie à tous les niveaux) une des conséquences les plus néfastes de l'isolement de la bibliothèque de la communauté professionnelle.

⁴ Nombre d'agents figurant sur l'état de l'effectif en février 2012, qui totalise 135 postes (trois sont à cette date non pourvus). Le poste de la directrice n'est pas inclus dans la liste.

L'écart s'est accentué au fil des ans entre les équipes d'origine, recrutées pour gérer « la bibliothèque nationale de référence sur les sciences et les techniques » et les attentes des nouveaux publics. Les carences en matière de formation continue et l'esprit isolationniste ont conduit une partie des agents, soit vers une forme « d'autisme » professionnel, soit vers une représentation faussée de la bibliothèque, sans lien avec la réalité.

Lors de la rencontre organisée par les élus du personnel avec une partie de l'équipe, cet écart est apparu à plusieurs reprises (par exemple, un agent affirmant, sans être contredit par ses collègues, que la bibliothèque est une des mieux dotées du pays et continue de faire référence ; une autre la présentant comme un modèle régulièrement cité dans les instances professionnelles)⁵ et, à chaque fois, la direction – de la bibliothèque – est accusée à mots plus ou moins couverts de vouloir saboter la machine.

Un climat de défiance

Aux causes structurelles de déclin vient en effet s'ajouter aujourd'hui un climat très négatif où se mêlent défiance envers la hiérarchie, démobilisation consécutive à l'absence de projet clair pour la bibliothèque, perte d'identité et de fierté professionnelle, défaut de reconnaissance.

- *Défiance envers la hiérarchie* : elle s'est exprimée diversement dans les entretiens et vise soit l'ensemble de l'encadrement supérieur (directrice, directeur adjoint et chefs de service), soit la direction seule. Les leitmotivs des plaintes formulées envers la direction et l'encadrement tournent essentiellement autour de trois thèmes : absence de projet, carences dans la communication interne, défaut d'écoute. Il est juste de dire que les inspecteurs ont recueilli sur ces questions essentiellement des impressions et très peu de griefs reposant sur des faits précis : les entretiens ont mis au jour des « ressentis » des personnels très forts plus que des récriminations directement liées à des manquements en termes de gestion de personnel. Comme on le verra ci-dessous, c'est essentiellement la carence managériale qui explique cette situation, plus qu'un management fautif.

- *Démobilisation* : les propositions et recommandations faites par le rapport Renoult ont eu un début de mise en œuvre, mais le départ soudain de la directrice recrutée pour lancer les réformes a stoppé net les évolutions engagées. Depuis plus de trois ans maintenant, les personnels, qu'ils aient été ou non favorables aux orientations du rapport, sont confrontés à un immobilisme, à une attente de décisions indéfiniment repoussées, à la fois fortement démobilisateurs et susceptibles d'entretenir chez les plus critiques une vision paranoïaque de la situation (la direction de la bibliothèque et la direction de l'établissement public sont accusées de « laisser pourrir » la situation pour mieux faire accepter in fine des décisions redoutées par les agents). Pour le dire en

⁵ Il est juste de mentionner toutefois que d'autres agents, lors de cette même rencontre, ont lucidement reconnu l'isolement dans lequel ils sont. Verbatim : « Les fonds et les ressources ne sont absolument pas valorisés. » « Les ressources, dans l'ensemble, souffrent d'un manque de notoriété local et national. Il n'y a pas eu de campagne de communication sur la bibliothèque depuis 1988. »

d'autres termes, l'attentisme où sont réduits les personnels entretient un climat particulièrement délétère.

- *Perte d'identité et de fierté professionnelle* : en germe dans le statut particulier des agents, elle est aujourd'hui accentuée par deux phénomènes déjà largement soulignés : d'une part, l'isolement croissant d'avec les communautés professionnelles des bibliothèques et de la documentation et, d'autre part, la marginalisation de la bibliothèque au sein d'Universcience. Que cette marginalisation soit en partie la faute d'une fraction des équipes de la bibliothèque n'est pas de nature à modifier cette perception largement subjective.

- Enfin, dans ce contexte, le *défait de reconnaissance* ne peut apparaître à l'esprit de beaucoup que comme la preuve indiscutable à la fois des mauvaises intentions de la direction et de son incapacité à écouter et à accompagner ses agents.

Le management

Le management a une grande part de responsabilité dans ce malaise. En fait, dans les cinq années écoulées, c'est l'absence de management qui se fait le plus sentir, et produit les effets les plus néfastes. Après un trop long intérim du directeur adjoint, le recrutement d'un nouveau directeur ne s'est pas accompagné d'un projet vraiment ambitieux. Le constat fait par les inspecteurs est que l'ensemble de la fonction managériale devrait être repensé : organigramme, délégation, rôle de l'adjoint, communication interne, circuit de la prise de décision, participation des agents à la construction des projets et aux décisions, mais aussi affirmation de l'autorité hiérarchique et gestion des conflits.

La culture ancienne et bien ancrée de l'autogestion qui règne dans cette maison n'est pas équilibrée par une chaîne de commandement claire ni par une gestion des personnels, en termes de respect des obligations de service et des consignes, qui soit assez forte pour mettre en œuvre, quand il le faut, des sanctions. Sur l'autre versant de cette gestion, la situation n'est pas meilleure : peu ou pas d'ouvertures réelle en termes de promotion interne, de reconnaissance du travail accompli, de progression de carrière. Il semblerait même que, par rapport aux cadres équivalents dans la fonction publique d'État, il y ait eu un décrochage sur tous ces points.

Ce constat peut paraître sévère, surtout si l'on tient compte des formes de « négligences stratégiques » imputables aux directions passées et qui ont été soulignées dans l'introduction de ce rapport.

Il n'en reste pas moins que la question du management est désormais cruciale quand on la met en perspective dans une optique de modernisation et, plus que cela, lorsqu'on la considère dans le cadre d'une possible évolution innovante où création d'un *learning center* et reformulation de la bibliothèque pourraient aller de pair. De ce point de vue, et sans que cela constitue un jugement de valeur absolu porté sur qui que ce soit travaillant aujourd'hui dans la BSI, le porteur d'un

nouveau projet d'ensemble devra disposer d'une légitimité nouvelle, sans rapport avec les hypothèques du passé ni le climat de méfiance que nous venons d'évoquer.

3 Synthèse du bilan

Les inspecteurs ont constaté à plusieurs reprises, lors des entretiens, que de nombreux agents vivaient encore sur une image de la bibliothèque qui ne correspond plus à la réalité. Cette situation contribue à accroître le malaise général.

La BSI n'est plus la bibliothèque scientifique de référence qu'elle fut. Pourquoi a-t-elle perdu son statut et son « aura » (qui étaient bien réels pendant les dix premières années de son existence) ? Plusieurs raisons concomitantes expliquent cette situation:

- Alternances de « séparatisme » et de volonté intégratrice dans les relations avec les autres composantes de la Cité.

- Isolement volontaire et de plus en plus net avec tous les réseaux de bibliothèques sur le territoire (bibliothèques universitaires, bibliothèques municipales, grands établissements), ce qu'on doit considérer comme une erreur stratégique majeure, car pendant ces dix dernières années, la plupart de ces bibliothèques ont opéré une mue complète et sont très en avance sur la BSI sur presque toutes les catégories de ressources et de services. A titre d'exemple, on peut comparer les bibliothèques numériques, CNUM, Médica ou Gallica, avec Scientifica. La comparaison est cruelle pour cette dernière. Même la bibliothèque numérique de la ville de Lisieux (15 000 habitants) a plus de moyens. Ce n'est qu'un exemple, mais il est éloquent.

- Des coopérations prometteuses sont laissées au point mort, sans qu'on en comprenne la raison. On peut prendre l'exemple de la coopération avec la Bibliothèque nationale de France. La BSI est un « Pôle label » de la BnF entre 1996 et 2007 pour les échanges d'informations professionnelles. A la suite de ce premier rapprochement, la BSI, à l'initiative de la directrice d'alors, Caroline Wiegandt, devient « Pôle associé de coopération documentaire » en 2007 et 2008 sur la thématique de l'histoire des sciences. La convention porte sur quatre objets :

- acquisitions de têtes de collections de périodiques étrangers (subvention de 20 000 €) ;
- rétroconversion de catalogue (15 000 €) ;
- bibliographie d'histoire des sciences ;
- numérisation concertée : soutien du ministère de la Culture pour la numérisation de la revue *Cosmos*.

Poursuivie, malgré des difficultés techniques, en 2008, la coopération s'est arrêtée en 2009. La BnF a proposé le renouvellement des deux conventions : convention cadre et convention d'application portant sur les acquisitions partagées et des projets de coopération autour de Scientifica, incluant l'interopérabilité de celle-ci avec Gallica et l'intégration des fichiers

numériques de Cosmos dans Gallica. Malgré plusieurs relances, aucune des deux conventions n'a été signée par Universcience.

- La diminution constante des moyens budgétaires étouffe peu à peu la bibliothèque, qu'il s'agisse des crédits documentaires, des effectifs (passés de 175 en 2003 à 126 ETP aujourd'hui), des locaux et des équipements.

- Enfin, alors que les enquêtes de publics menées ces dernières années ont souligné la performance de la bibliothèque en matière de services à la personne, de renseignement au lecteur ou de médiation, l'établissement et ses personnels n'en continuent pas moins d'avoir un problème général de positionnement dans la relation avec les publics. Une partie de l'équipe vit avec un public imaginaire, fantasmé. Ce phénomène est aggravé par le fait que la bibliothèque, depuis l'origine, s'est aussi construite sur un refus explicite d'une partie du public (à l'origine, le public universitaire ; ensuite, le public local, les « séjournateurs » non utilisateurs des collections, les visiteurs turbulents, etc.) Il semble qu'on refuse le public réel et ses pratiques réelles. L'hiatus entre l'image que veulent donner les bibliothécaires et celle que perçoivent les publics non désirés s'élargit, semble-t-il, d'année en année.

II

Une redéfinition des objectifs

La faisabilité des objectifs proposés dans la lettre de mission peut être examinée à la lumière du bilan qui vient d'être fait. Elle doit également prendre en compte une série de problèmes accumulés au long des années et qui, en se superposant les uns aux autres, ont constitué une sorte de handicap général au bon fonctionnement de la BSI. Ces problèmes relèvent aussi bien de facteurs internes à la bibliothèque que de l'évolution des contextes territorial et professionnel à l'intérieur desquels elle déploie ses activités et son offre.

1 Faire de l'établissement une tête de réseau

Pour la bibliothèque, cet objectif ne peut être atteint qu'à deux conditions :

- inscrire la bibliothèque, ses ressources et ses services, de la manière la plus déterminée, dans les réseaux documentaires nationaux et européens, donc tourner résolument le dos à l'isolationnisme actuel (qui ne touche pas les deux Cités de services, mais font-elles encore partie de la bibliothèque ?)
- donner à l'établissement la capacité à être une tête de réseau dans sa spécialité, ce qui suppose une remise à niveau des moyens, mais aussi une redéfinition de la politique documentaire – qui doit renoncer à tout encyclopédisme et se concentrer sur des pôles d'excellence.

2 Prendre en compte la nouvelle répartition des espaces et des missions et les évolutions récentes de l'environnement

La première condition d'une bonne inscription de la bibliothèque dans ce nouveau paysage est de lui donner, en respectant la liberté d'accès acquise dès l'origine, une meilleure visibilité dans la Cité et une meilleure lisibilité interne.

Un autre élément de la visibilité est externe : il consiste à préciser la place de la bibliothèque dans l'environnement local (bibliothèques municipales du 19^e et du 20^e arrondissement de Paris, d'Aubervilliers et de Pantin, bibliothèques universitaires de Paris 8 Saint-Denis, de Paris 13 Villetaneuse et Bobigny, écoles spécialisées du secteur, lycées du secteur), et à assumer une prise en compte effective des différentes catégories de publics et la réponse à leur demande.

Sur ce point essentiel, la situation a fortement évolué depuis 2007. Au moment où le projet porté par la directrice Caroline Wiegandt et formulé par le cabinet ABCD a été refusé, si le consensus sur la mission nationale de la bibliothèque était partagé, il n'en allait pas de même du public dit « de proximité » et de la vocation « sociale » de l'établissement. La directrice excluait clairement un public de proximité uniquement demandeur d'espace et, par ailleurs, le cabinet de consultant faisait valoir à juste titre la grande difficulté d'ancrer géographiquement la fonction locale de la bibliothèque dans l'environnement urbain d'alors.

Or cet environnement est en pleine métamorphose : le tramway et, ultérieurement, la prolongation de la ligne 12 du métro vont modifier en profondeur les mobilités sur un secteur très large incluant les parties nord des 18^{ème}, 19^{ème} et 20^{ème} arrondissements, mais aussi les communes limitrophes ; les opérations d'urbanisme en cours vont accélérer la transformation démographique du quartier et accroître la diversité sociale. Dans ce contexte, ce qui était réfutable en 2007 l'est beaucoup moins dans la perspective de ce que sera le secteur en 2015-2016. Il faut donc remettre au premier plan des priorités de la refondation :

- une décision stratégique sur la fonction locale (nous ne parlons pas, volontairement, de mission, mais bien de la prise en compte d'une réalité sociale à laquelle doit s'ajuster le service rendu) : accueillir, accepter et servir un public non spécialisé, non demandeur de collections physiques, mais cherchant d'abord des places de travail, ce public fût-il nomade, instable et turbulent ;
- l'ouverture de la bibliothèque et de ses espaces sur la ville, ce qui suppose : entrée directe et visible, accès libre à internet, accent mis sur le lieu de civilité et de sociabilité (dans l'esprit d'un *Idea Store*), plus que sur les collections.

3 Accroître l'efficacité du dispositif de transmission et de partage de la culture scientifique et numérique

La transmission et le partage de la culture sont des objectifs de médiation, pour lesquels la bibliothèque doit mobiliser et surtout fédérer ses atouts. Il faut substituer à ce qui ressemble à une logique d'émiettement de l'offre et de démembrement, une logique de resserrement sur une ligne cohérente de services. Ce qui peut éventuellement conduire à renoncer à certains services, et oblige à rationaliser ceux qui existent.

De même, la lutte contre l'inégalité, le développement de l'usage du numérique, l'accessibilité de l'offre, sont affaire de médiation et d'accompagnement. Ils doivent constituer le socle du projet de *learning center*.

Cependant, si on veut continuer de proposer, dans la globalité de l'offre de la Cité (visites générales, visites d'expositions, événements...) une offre de bibliothèques de libre accès (pour compléter une visite, pour un entracte dans une visite, pour le travail, pour le loisir...), c'est la bibliothèque comme lieu qui prévaut aujourd'hui, par rapport à la bibliothèque comme ressource que l'on proposait auparavant. Il faut donc considérer comme des éléments à part entière de l'offre : des places de lecture silencieuses en libre accès, des salles de travail en groupe, des

postes d'accès à internet libres et gratuits en abondance, un espace pour les enfants, un espace de lecture d'actualité.

4 Un objectif à réexaminer : bibliothèque d'histoire des sciences et bibliothèque numérique.

La réorganisation de 2007 a, de fait, supprimé ce qui constituait, autour des fonds anciens d'histoire des sciences et des techniques, l'équivalent d'un service patrimonial. Pourtant, la séparation des espaces fait qu'il continue d'exister au sein de la BSI au moins deux bibliothèques, dont l'une, la « Médiathèque d'histoire des sciences », consacrée à la recherche et au patrimoine, apparaît très isolée et peu fréquentée.

L'isolement est double : géographique, mais aussi scientifique : la bibliothèque vit en dehors des réseaux universitaires et ses collaborations avec les grands établissements spécialisés dans le patrimoine scientifique, muséal ou documentaire, sont très faibles (cf. ce que nous écrivons sur la coopération avec la Bibliothèque nationale de France, supra).

Le faible usage s'explique en partie par l'isolement, en partie par un positionnement au sein de la Cité plutôt défavorable : Universcience programme peu d'expos à thème ou à substrat historique, susceptibles de mobiliser les compétences et les ressources de la médiathèque.

Mais cette médiathèque, dont les collections ont une place non négligeable dans le paysage documentaire, pourrait trouver une nouvelle dynamique, sous réserve d'une redéfinition de ses orientations, dans des espaces redistribués. Il est nécessaire pour cela de redéfinir et de resserrer son périmètre, en privilégiant :

- histoire des techniques (en partenariat et en complémentarité avec le CNAM) ;
- évolutions dans le temps et dans l'espace de la culture scientifique et technique, avec des passerelles vers la didactique, la muséologie, la sociologie et l'épistémologie ;
- rapprochement avec les collections purement muséographiques ;
- recherche en sciences et société, ce qui permettrait aussi de revitaliser le centre de recherche en histoire des sciences et des techniques, outil quasiment en sommeil aujourd'hui.

Pour développer ces thématiques, il faut une volonté au sommet (l'établissement public), mais aussi au niveau de la direction de la bibliothèque. Par ailleurs, il faut des moyens, qui sont depuis plusieurs années chichement comptés. Enfin, il faut mettre en œuvre des actions susceptibles de rendre plus visibles et de valoriser les ressources. Le moyen le plus sûr d'attirer l'attention sur des collections de ce type, aujourd'hui, est une bibliothèque numérique digne de ce nom. C'est, semble-t-il, tout le contraire qui s'est produit depuis plusieurs années, et la situation de la bibliothèque numérique Scientifica est un bon exemple de cette inertie coupable.

«Le moyen-âge de la bibliothèque numérique»⁶

La première plateforme destinée à la réalisation et à l'exploitation d'une bibliothèque numérique résulte d'un projet développé sur cinq ans, de 2004 à 2009, dans des conditions rien moins que satisfaisantes : impréparation, absence de phasage entre la bibliothèque et la DSI de la Cité...Ce projet a néanmoins abouti à la mise en ligne de 300 monographies numérisées en mode image. Parallèlement, dans le cadre de la convention de coopération de pôle associé avec la BnF, 154 volumes de la revue Cosmos ont été numérisés en OCR (mode texte, tous les termes du texte interrogeables). Mais cette dernière numérisation, pourtant achevée, n'est toujours pas en ligne : la coopération avec la BnF a été interrompue, du seul fait, semble-t-il, de la Cité, et le cahier des charges pour la mise en œuvre d'une nouvelle plateforme n'a pas été validé.

Quelle serait la bonne démarche?

- D'abord, reprendre les contacts pour travailler en partenariat, en commençant par le CNAM (bibliothèque numérique Cnum), la Bibliothèque interuniversitaire de santé (bibliothèque numérique Médica) et la BnF (Gallica). Toutes les options peuvent être ouvertes, y compris celle d'une délégation complète de Scientifica à l'un ou l'autre de ces acteurs majeurs.

- Ensuite, mettre en œuvre la plateforme de mise en ligne, après mise à jour du cahier des charges et du protocole technique, pour prendre en compte les dernières avancées en matière de gestion des métadonnées, de recherche et de visualisation.

Techniquement, une bibliothèque numérique visible aujourd'hui doit répondre aux impératifs suivants :

- contenus numérisés en mode texte ou, s'ils ont été numérisés en mode image, repris en OCR ;
- moteur de recherche performant, le mieux étant de pouvoir attaquer directement la bibliothèque numérique avec le moteur de recherche fédérée de l'établissement ;
- métadonnées conformes aux normes du Web de données et chargées dans des entrepôts OAI « moissonnables » par les moteurs de recherche. Un tel entrepôt existe pour le catalogue, rien ne s'oppose donc techniquement à la réalisation d'un second entrepôt OAI pour le numérique.

Si Universcience ne considère pas la mise en œuvre d'une telle bibliothèque numérique – coûteuse - comme une priorité, ce qui relève de sa seule responsabilité, à tout le moins les perspectives de réalisation en partenariat ne doivent pas être négligées.

⁶ Nous empruntons la formule à un cadre de la bibliothèque, qui l'a prononcée devant nous.

III

Évolution et innovation: quels scénarios, quelle transition?

Il a semblé souhaitable aux inspecteurs, au point où en sont les choses et compte tenu des décisions à prendre par la direction générale d'Universcience, d'examiner plusieurs scénarios possibles d'évolution de la situation.

1 Trois logiques, trois scénarios

La direction d'Universcience, la DBRD et l'équipe de projet du *learning center* envisagent l'implantation du LC au sein des espaces de la bibliothèque actuelle, sous la forme d'un nouveau service plus ou moins intégré, et fondent sa réussite – et, partant, la redéfinition, en quelque sorte naturelle, du périmètre de la bibliothèque, sur une stratégie de cannibalisation, le LC absorbant les fonctions de la bibliothèque au fil de sa croissance. Il nous semble que c'est un pari bien risqué, car le processus naturel qui s'est enclenché dans la maison à chaque création de nouveau service a été non la cannibalisation, mais la balkanisation.

Parmi d'autres, trois pistes peuvent être explorées, chacune présentant des avantages et des inconvénients. Chacune de ces pistes conduit à un scénario relevant d'une logique chaque fois différente pour envisager et l'avenir de la BSI et la mise en place d'un *learning center*.

- a) traiter le LC comme un projet indépendant de la BSI ; il y aurait ainsi une déconnexion totale entre « nouveau projet » (innovation) et « existant » (la bibliothèque telle qu'elle est) chacun menant sa vie séparément;
- b) traiter le LC comme un projet remplaçant tout de suite la BSI ; c'est une logique qui mène à un scénario radical de la « table rase »;
- c) traiter le LC comme le projet dominant impliquant une réduction progressive et un

repositionnement complet des activités de la bibliothèque; cette logique permet de penser un scénario bipolaire où innovation et transformations de l'existant seraient plus motivées et mieux acceptées.

a) Le premier scénario présente l'avantage de pouvoir être développé « in vitro », libéré de toute hypothèque et du « passif » de la BSI. C'est aussi un inconvénient potentiel, le projet restant théorique et ne s'appuyant pas sur un socle de ressources existant (tous les projets de LC sont construits sur un tel socle, que les ressources soient pédagogiques ou documentaires). D'autre part, les moyens pour le développer devront être prélevés sur les ressources existantes, donc difficiles à négocier. Ces prélèvements affaibliraient inmanquablement la bibliothèque, sans certitude d'un quelconque retour sur investissement pour celle-ci. C'est aussi le scénario qui peut le plus susciter de réaction négative du personnel, à notre sens : soit rejet, soit indifférence. Il est clair, enfin, que ce scénario s'il peut momentanément satisfaire les partisans de la situation actuelle, ne fera que repousser de peu une décision sur l'avenir de la BSI, décision qui n'en sera alors que plus douloureuse.

b) Le deuxième scénario reviendrait à faire de la bibliothèque entière un LC, au moins dans l'affichage. En termes de communication, cela permettrait de repositionner d'un coup la bibliothèque et de lui donner un nouvel élan. L'adhésion des personnels serait sans doute plus facile, sous réserve qu'ils soient suffisamment associés au projet, à tous les niveaux, et puissent trouver facilement leur place dans l'ensemble. Dans l'état actuel de la BSI, l'obtention de ce consensus général paraît peu probable. Le problème, en outre, est que tout ce qui, dans la nouvelle entité, ne serait pas immédiatement rattachable au cœur du LC deviendrait très vite problématique et diluerait l'identité naissante du LC.

c) Le troisième scénario est le plus logique, mais ce n'est certainement pas le plus facile à mettre en œuvre. Il oblige en effet à repenser chacun des éléments de la bibliothèque actuelle au crible du nouveau projet, donc à reconstituer une logique d'ensemble de l'offre documentaire et de services. Il insère le LC dans les espaces à la manière d'un noyau. Inconvénients : il ne peut être mis en œuvre qu'après avoir achevé un processus de redéfinition de l'ensemble, sauf à retomber dans les inconvénients du scénario précédent.

Ce scénario permet de répondre positivement à la question de l'existence d'une bibliothèque, mais redéfinie, dans Universcience mais il requiert une attention particulière à porter aux phases essentielles qui le constituent : élaboration du projet d'ensemble, gestion de la transition, management des nouvelles activités en rythme de croisière.

2 Quelles procédures pour le changement?

Les problématiques budgétaires et la question des personnels ne se posent pas tout à fait dans les mêmes termes dans les trois scénarios. Mais plusieurs de leurs aspects se retrouvent dans chacun des trois.

- les métiers et les compétences doivent en grand partie être redéfinis. Cette redéfinition doit s'accompagner d'une nécessaire revalorisation des emplois et d'une amélioration significative des carrières, et se traduire également par un plan de repyramidage de l'ensemble de l'effectif, rééquilibrant la part des cadres.

- l'organisation du service public doit faire l'objet d'un examen approfondi. La double commande actuelle (les plannings des agents en service public sont élaborés par un service qui n'a pas de prise hiérarchique sur eux) doit être supprimée.

- les ressources documentaires, les matériels et équipements du LC ne doivent en aucun cas être prélevés sur les ressources de fonctionnement actuelles de la bibliothèque, qui sont déjà insuffisantes.

Au-delà de ces points spécifiques, la question est celle-ci : quelle organisation pour la conduite du changement ? On peut la poser autrement : peut-on faire le changement, dans l'un ou l'autre des scénarios, avec le management actuel ? Les oppositions internes, le climat de défiance et, plus largement, l'absence manifeste de consensus au sein de l'équipe de direction actuelle sur le devenir de la bibliothèque conduisent les inspecteurs à privilégier une approche très différente du processus en cours. Par ailleurs, si le projet de *learning center* a déjà fait en interne l'objet d'une première communication/concertation, il est clair que le scénario proposé dans ce rapport impose de dépasser cette étape pour aller maintenant vers un travail opérationnel permettant de définir un projet d'ensemble concret, ses objectifs, ses phases et ses moyens.

A ce projet devrait être associé un plan de communication interne permettant de faire entendre à tous les personnels de l'actuelle BSI les motivations du changement, sa nature et ses modalités pratiques. Le changement doit ainsi être conçu à la fois comme une introduction et un pilotage de l'innovation et comme une véritable gestion humaine de la transition. L'ensemble de ces considérations expliquent que ce rapport soutienne quatre propositions principales :

1) **le recrutement en externe d'un "chef de projet" véritable**, responsable devant la direction générale d'Universcience, travaillant en collaboration étroite avec l'équipe de direction de la bibliothèque mais indépendant de celle-ci ; logiquement, il devrait être en charge des trois phases essentielles: définition, transition, management du nouvel ensemble. C'est un poste qui requiert une personnalité jeune, irrécusable dans l'univers professionnel des bibliothèques, au fait de la mise en place et du management des projets technologiques, possédant outre des capacités d'approche innovantes une bonne aptitude diplomatique à la négociation.

2) **la constitution d'un "comité de pilotage"** en charge des aspects de communication et de la planification du projet avec le chef de projet. Dans le droit fil de ce que nous avons écrit sur la nécessité de rompre l'isolement de la bibliothèque, ce comité de pilotage devrait intégrer des personnalités extérieures, et tout particulièrement des représentants de l'environnement local.

Ce qui nous paraît le plus crucial est **la gestion d'une transition délicate**, qui doit amener à terme à remplacer la bibliothèque actuelle, dont la définition ne correspond plus à la réalité, par un autre « objet ». Il nous semble qu'une stratégie de rupture est le plus à même de permettre cette transition dans les meilleures conditions, y compris quant à l'adhésion des personnels.

Puisque les espaces de la bibliothèque doivent être remodelés et redistribués pour intégrer le LC (dans le scénario 3, que nous privilégions), que par ailleurs, des travaux s'imposent, cette stratégie passe nécessairement par :

3) **la fermeture de la bibliothèque pour une durée significative** (un service alternatif ou, au pire, un service minimum pourrait être proposé dans l'intervalle) ; cette fermeture, pendant laquelle les équipes seraient étroitement associées à l'ensemble des étapes de réalisation du nouvel ensemble, devrait être accompagnée d'une campagne de communication pensée largement en amont, sur le modèle de ce que le Centre Pompidou avait fait pendant sa fermeture entre 1996 et 2000.

4) **une réouverture qui apparaisse comme une véritable refondation** : autre nom, autre organisation, services renouvelés.

La période de fermeture serait aussi, sous le pilotage du chef de projet, mise à profit pour faire tous les prospects nécessaires auprès des publics potentiels du nouvel établissement, mais aussi pour établir des conventions de partenariat avec les acteurs locaux.

3 Un *learning center* et une bibliothèque : les axes d'un projet

Si les trois scénarios du changement divergent, il ne nous paraît pas moins utile d'esquisser pour conclure les axes du changement, c'est-à-dire les orientations de base du projet à mettre en œuvre, car il importe qu'ils restent les mêmes dans tous les cas. En effet, ces orientations dessineront le cadre de la mission confiée au chef de projet et au comité de pilotage dont nous recommandons la mise en place. Elles doivent donc être clairement affichées par la direction d'Universcience, dès le lancement du processus. Cela ne préjuge nullement du contour final du nouvel ensemble constitué autour du projet de *learning center*. La définition précise de ce contour et le détail de son contenu seront l'œuvre commune du comité de pilotage et du chef de projet.

Pour aider à la réflexion, le travail déjà entrepris par l'équipe réunie autour de Madame Nelly Dumas constitue une base tout à fait utile, dont le chef de projet pourra faire son profit. Nous proposons d'y ajouter les éléments qui nous ont été fournis, sur notre demande, par M. Julien Roche, directeur du service commun de la documentation de l'université Lille 1 et porteur d'un projet de *learning center* spécialisé en sciences et technologies, dont la réalisation doit commencer à la rentrée. Ces éléments sont reproduits à l'annexe 4 du rapport.

Comme l'écrit Madame Dominique Wolf, présidente de l'ADBU, association des directeurs de bibliothèques universitaires : «Idéalement, un *learning center* devrait être pensé comme un cœur documentaire connecté à une palette d'autres services destinés aux étudiants et enseignants. La documentation et la prégnance d'Internet ne sont pas encore les mêmes en SHS [sciences humaines et sociales] et en sciences dures. La réalité, ajoute-t-elle, c'est que souvent le *learning center* est encore pour beaucoup une bibliothèque. C'est un positionnement qui n'a rien de répréhensible, mais force est de constater que nous avons encore beaucoup de mal à concevoir et donc à construire un établissement qui ne se résume pas à ses ressources documentaires».

Ces propos, comme les documents communiqués par M. Roche, concernent un environnement universitaire et ne sont donc pas directement applicables au contexte de la BSI. Néanmoins, ils permettent de comprendre que le *learning center* projeté pour Universcience doit, avant toute chose, clarifier la question de la place des ressources et services proprement documentaires au sein de l'ensemble de son offre de service. C'est le tout premier point à traiter, et nous pourrions presque dire qu'il commande tout le reste.

- **Axe 1** : construire les services du *learning center* autour des ressources documentaires physiques et numériques, traitées à égalité (le *learning center* en ligne est aussi important que le *learning center* sur place).

S'il est géographiquement et structurellement distinct du reste, le *learning center* ne doit pas pour autant être conçu comme un objet isolé et fonctionnant de façon autonome. L'une des conditions de sa réussite tient précisément à son caractère de carrefour de ressources et de services, donc à son ouverture sur les autres entités documentaires et les services de l'ensemble de la Cité.

- **Axe 2** : articuler fonctionnellement le *learning center*, les deux cités (métiers et santé), les espaces d'autoformation.

Enfin, sans entrer dans ce que pourrait être la redéfinition des autres espaces de ce qui constitue actuellement la bibliothèque, il nous semble que la réflexion doit plutôt s'orienter vers des concepts tels que ceux des *Idea Stores* londoniens, qui proposent des réponses particulièrement intéressantes aux questions de visibilité, d'accessibilité et d'adéquation à la pratique réelle des publics : espaces type forum plutôt que bibliothèque traditionnelle, collections d'actualité, renouvelées très fréquemment, mises en scène, accès internet libres et gratuits, animations, kiosque de services et de réorientation, avec une progression dans les espaces : collectif, petits groupes, lecture individuelle, y compris pour les enfants et les adolescents.

Cet « *Idea Store* sciences et techniques » peut être complété par une bibliothèque d'étude accessible à tous, construite autour de l'offre d'espace de travail (pas de collections sauf quelques périodiques et manuels), avec des horaires d'ouverture très élargis.

- **Axe 3** : imaginer, dans des espaces complètement renouvelés, une offre reprenant les fonctions actuelles de bibliothèque publique de la BSI, mais sous une forme complètement différente, y compris en renonçant à la dénomination et à la définition traditionnelle de la bibliothèque.

Annexe 1

Les résultats de la BSI

Evolution de la fréquentation

	Bib + Cité Santé	Carrefour numérique	Cité des métiers	Total
2007	347 750	97 436	ns	ns
2008	342 753	95 562	140 958	579 273
2009	323 143	73 382	149 440	545 965
2010	295 482	67 341	144 775	507 599
2011	265 445	71 007	143 754	480 206

Abonnements

	Familles	Individuels	Total
2009	667	3 452	4 145
2010	585	3 130	3 744
2011	439	2 682	3 172
2011/2009	- 34 %	- 22 %	- 23,4 %

Annexe 2

Liste des personnes rencontrées

Madame Claudie HAIGNERÉ, Présidente d'Universcience
Monsieur Damien CAZÉ, Directeur général délégué
Madame Marie-Pierre de SURVILLE, Directrice générale adjointe

Madame Françoise BRETONNEAU, Directrice de la bibliothèque et des ressources documentaires
Monsieur Bruno JAMMES, directeur adjoint
Madame Nelly DUMAS, Chargée du projet de Learning Center
Madame Marie-Pierre TALLEC, chef du département Ressources documentaires
Monsieur Michel WEYER, chef du département Services aux publics
Monsieur Olivier LAS VERGNAS, chef du département Cité des Métiers/Cité de la Santé, délégué général à l'insertion, à la formation et à l'activité professionnelle
Madame Thérèse CHARMASSON, responsable du Centre de recherche en histoire des sciences
Madame TU TAM N'GUYEN, responsable de la Cité de la Santé
Monsieur DJABBARI, chef du service Technologies de l'information
Madame Marie LESTEVEN, chef du service Circuit du document
Madame Françoise LESANT, chef du service Médiation jeunesse
Madame Sylvie EDOUARD, chef du service Ressources imprimées et électroniques
Madame Bernadette RIBAUT, chef du service Accueil des publics et accessibilité
Madame Muriella ROMANIELLO, responsable du service documentation du Palais de la Découverte

Et, à leur demande :

- des membres du personnel (une trentaine de présents), réunis à l'initiative de Madame Brigitte PARRAUD, chef de projet médiation jeunesse et représentante du personnel
- Madame Claire JULLION, responsable de la bibliothèque numérique patrimoniale Scientifica
- Monsieur Reza EBRAHIMI, chargé du Service autoformation

Annexe 3

Quelques verbatim des entretiens

Les cadres

1 – Une trop grande dispersion et une trop grande autonomie: « Notre drame, c'est qu'on fait trop de choses, on se disperse. Il faut rationaliser, se recentrer. La dispersion vient du passé pionnier, activiste, il faut faire, faire, sinon on n'existe pas. »

[Commentaire : le diagnostic est partagé par une partie des cadres, mais il se heurte à la culture maison d'origine, encore dominante. La directrice, F. Bretonneau, pointe avec justesse une politique tournée uniquement vers l'offre, sans prise en compte ni des demandes ni des pratiques du public. Seules les deux cités de service sont en mesure d'ajuster en permanence leur offre à la demande.]

« La bibliothèque s'est épuisée à se justifier auprès des autres directions. Son désir d'indépendance l'a marginalisée. »

2 – Un traitement radical : « L'inertie de la bibliothèque est un obstacle au développement de services innovants. On n'arrivera pas à moderniser la bibliothèque sans l'adoption d'un scénario héroïque. »

3 – Des questions préjudicielles : « Le projet de 2007 n'a pas abouti parce que les questions préjudicielles n'ont pas abouti. Et elles ne sont toujours pas réglées : outils d'action culturelle, fonction sociale, bibliothèque de proximité, mobilité et formation des personnels, place dans la stratégie de la Cité, prospection et marketing des publics et des services. »

4 – Face à des syndicats très mobilisés, un encadrement timoré : « L'influence des syndicats est beaucoup plus forte à la bibliothèque que dans le reste de la Cité. Il y a une mobilisation importante, mais beaucoup d'indécis et de silencieux, à cause de la chape de plomb du discours univoque imposé par le syndicat, qui prétend parler au nom de tous. Face à cela, l'encadrement est très timoré, la hiérarchie est faible. Il ya un déficit terrible d'autorité, il est presque impossible de sanctionner. »

5 – Un management impossible ? « Le management, ici, est épuisant. Les dysfonctionnements sont à répétition. Le malaise dans les équipes est le résultat d'une inertie généralisée. »

« Les fiches de postes sont beaucoup trop sur mesure. Il faudrait des profils plus larges et plus généralistes, pour favoriser au moins la mobilité interne. Faire des ponts plutôt que des cloisons.

Il y a un fort besoin de souplesse des compétences. Et ce qui nous a manqué dans la réorganisation [de 2007], c'est le mode d'emploi de la transversalité. »

6 – Des équipes désabusées : « Le désordre administratif de ces deux dernières années a profondément marqué les esprits. On ne savait plus qui faisait quoi. »

« On a entamé une réorganisation qui n'a pas abouti. Parallèlement, on a réorganisé Universcience sans intégrer la bibliothèque. Tout cela a engendré une très forte frustration. »

Comment les cadres voient-ils l'avenir de la bibliothèque ?

« Il faut développer le "petit collectif" à côté de l'individuel. »

« La bibliothèque de la Cité comme bibliothèque de quartier ? Soit on en vend la moitié à la région Ile de France, soit elle meurt. »

« Il faut une bibliothèque beaucoup plus petite : celle d'aujourd'hui est trop étalée, les collections sont trop dispersées, les étagères sont vides, la gestion est épuisante à force d'illisibilité. Il faut absolument un vrai recentrage sciences et techniques, il y a eu une dérive et un élargissement du périmètre et on ne voit plus que la bibliothèque est spécialisée. »

« Il faut revenir aux fondamentaux, réanalyser l'état des ressources documentaires, qui ne sont plus adaptées. Il faut cesser de vouloir être généraliste, il faut se recentrer. »

Les équipes

1 – Les principaux griefs :

« Dans le fonctionnement de la bibliothèque, on ne raisonne pas en offre. Il y a un manque criant d'organisation et de structuration de l'offre. Tout ce qui est fait l'est par le volontariat des agents. »

« Hors les missions classiques, tout est considéré comme à part et pris en charge par la seule volonté des bibliothécaires. On leur dit : "vous faites ça pour vous faire plaisir !" »

« Il y a un problème général de mise en valeur de l'offre. » *Cette remarque a fait l'objet d'un long développement à titre d'exemple, autour de l'absence de valorisation du fonds audiovisuel aujourd'hui sous-utilisé.*

La demande des publics n'est pas prise en compte : « On ne comprend pas les fluctuations dans le périmètre des publics : désirés, puis repoussés, etc. Des fonds qui étaient très demandés sont réduits drastiquement, on ne sait pas pourquoi. »

« Sept ou huit enquêtes ont été faites depuis le début. Ce sont essentiellement des analyses de publics, pas des enquêtes sur la demande réelle ou potentielle. »

« On nous refuse des achats : vous faites des demandes qui n'entrent pas dans le scientifique et le technique, nous dit-on. On nous refuse tout ce qui est transversal et à la marge : vie pratique, science et société, prévention. »

« Le matériel est obsolète, le manque de convivialité flagrant, il n'y a aucun accompagnement technique réel des ressources numériques, on met du numérique sur des ordis qui rament et qui buguent. »

« Le clivage collections /services a cassé l'expertise et réduit l'intérêt. »

Nota : les nombreux verbatim relatifs au désherbage et à l'appauvrissement consécutif des collections n'ont pas été repris ici, la question étant développée en détail dans le rapport.

2 – Qu'attendez-vous ? :

« On attend un projet, des objectifs. On attend depuis quatre ans. »

« Il faut convertir les espaces, en fonction des différents publics. »

« Il faut intégrer la bibliothèque dans l'ensemble d'Universcience, à tous points de vue.»

« Beaucoup de services de la bibliothèque sont comme des petits *learning centers* en puissance.

« Le potentiel de développement de projets pédagogiques est très important. »

Annexe 4

Un exemple de *Learning Center* universitaire orienté « sciences et techniques » : le LC Innovation du Plan Campus Grand Lille

Nota bene : Les inspecteurs remercient vivement M. Julien Roche, directeur du Service commun de la documentation de l'Université Lille 1 et chef de projet, pour les informations qu'il a bien voulu nous communiquer.

Le projet propose des ambitions nouvelles pour l'université, qui dépassent le cadre de la seule fonction documentaire, ambitions qui rencontrent les préoccupations de la Région et des acteurs économiques. A ce titre, il peut servir d'exemple pour les ambitions du LC Universcience, en particulier quant aux partenariats à développer

A - Objectifs et axes du projet

C'est un projet partenarial entre :

- université Lille 1,
- conseil régional,
- Lille Métropole (communauté urbaine),
- L'Etat, par l'intermédiaire du rectorat,
- Les acteurs de l'innovation en Région, en particulier les pôles de compétitivité.

L'objectif premier du projet est de mieux articuler les efforts en matière de développement économique et social sur le territoire, avec l'innovation comme clef de voûte.

Les objectifs secondaires : *ouvrir plus largement l'université sur la société, attirer les futurs étudiants vers les filières scientifiques*, aménager le campus de la Cité Scientifique, en densifier le cœur

Du constat au projet

Disposer de ressources scientifiques et technologiques ne suffit pas à produire de l'innovation et de la croissance. Il faut donc faciliter la circulation des connaissances et le soutien à l'innovation par la création de dispositifs et de lieux adaptés.

Le LC constitue un élément de réponse – parmi d'autres, reposant sur 3 idées directrices : favoriser les rencontres entre les acteurs, soutenir l'esprit d'innovation et les initiatives afférentes, offrir un appui tant en terme d'espaces physiques que de dispositifs virtuels.

Il vise à devenir :

- une vitrine de l'innovation en matière de technologie et de services en Région ;
- **un lieu de rencontre de divers publics (étudiants, grand public, chercheurs, entreprises)** autour de l'innovation et de son apport au développement des territoires ;
- **un espace d'innovations pédagogiques et d'accès moderne aux savoirs ;**
- **un vecteur de vulgarisation de la culture scientifique, d'attractivité des jeunes vers la science** et de sensibilisation à l'esprit d'innovation.

Les axes du projet

Le LC « innovation » s'inspire des grands modèles universitaires existants : Glasgow, Sheffield, Kingston, Lausanne, etc., en y ajoutant deux dimensions aussi structurantes que fondamentales : une thématisation autour de la question de l'innovation, une ouverture sur la Cité et le monde socioéconomique.

1. Favoriser l'interaction et l'échange formels : **espaces de travail en groupe nombreux, variés, dispersés, équipés**, salles disponibles en horaires décalés pour l'enseignement, etc. ;
2. Favoriser l'interaction et **l'échange informels : centralité de l'espace de sociabilité, espace détente, places de travail informelles, espaces semi-fermés donc semi ouverts**
3. Faciliter l'émergence de pratiques et les pratiques émergentes : salle multifonction et soutien aux initiatives de type "remue-méninges" ;
4. Un lieu pour apprendre autrement : l'expérimentarium : vers une expérience cognitive augmentée : mobilité, hyper-proximité, réalité augmentée, géolocalisation des objets.

B – Cadre et contraintes

Réhabilitation de la BU actuelle et extension :

- Objectif initial : 15 000m² SHON, revu à la baisse à un peu moins de 10 000m² SHON pour entrer dans l'enveloppe allouée, 35 millions d'euros "seulement",
- Loi MOP et non PPP.

Faire vivre le LC : le personnel

- Une équipe de 53 agents aujourd'hui, intercatégorielle et polyvalente (documentation, administration, accueil, informatique) ;
- **A l'ouverture du LC, une équipe significativement étoffée, principalement pour ses missions nouvelles ;**
- **Une mutualisation avec d'autres services** de l'université (notamment SEMM, espace culture, équipes enseignantes, doctorants, etc.) ;
- Un bâtiment pensé pour être économe en personnel.

C – Le dispositif

- Au cœur du dispositif, un espace de sociabilité et de détente ;
- Un expérimentarium ;
- Un complexe événementiel et un lieu d'exposition en appui ;
- **Une bibliothèque moderne** de + de 800 places.

Espace de sociabilité

- Bien dimensionné,
- Point d'entrée à l'ensemble des espaces du LC,
- Organisé autour d'une espace d'accueil unique dépassant la seule fonction documentaire,
- Avec un internet café de +/- 80 places,
- Présentant une large palette de services (photocopie, machines à café, espaces détente, salles informatiques en libre accès, salle multifonction, etc.).

Expérimentarium

- **Il vise prioritairement les lycéens, dans une problématique de transition lycée – université.**
- Mais il s'adressera aussi à un public plus large.
- Il permettra de pérenniser des manifestations aujourd'hui limitées dans le temps, qui ne répondent pas, entre autres, aux attentes des EPLE.
- Il privilégiera les thématiques innovantes, en articulation avec la thématique du LC.
- Il fonctionnera en lien avec l'Espace Culture de l'université et en coordination avec le Forum des Sciences à Villeneuve d'Ascq.
- Il sera animé par des enseignants-chercheurs et des doctorants de Lille 1.

Bibliothèque - espaces

- Une bibliothèque qui, comme le LC dans son ensemble, ne fonctionnera pas sur le mode 0/1.
- Des espaces dans lesquels la gestion et la tolérance en termes de bruit, de comportement et d'alimentation seront différentes et graduées.
- Création d'un espace isolable avec point presse, une petite collection de périodiques et de monographies généralistes. L'accent sera mis sur les places de travail, individuelles ou en groupe, et sur la connectivité.
- Un petit espace "recherche" pour communiquer les collections précieuses.
- Une bibliothèque qui fonctionnera avec le personnel actuel, complété par des moniteurs.

Bibliothèque – places de travail

- 200 places en horaires larges (espace isolable), + de 800 places en période de pleine ouverture.
- Plus de 30% des places de type "travail en groupe", de taille et de type différents, tant dans l'espace isolable que dans le reste de la bibliothèque.
- Pour les salles de "travail en groupe" fermées, un équipement complet pour une utilisation en situation pédagogique (informatique, sonorisation, grand écran, tableaux blancs et interactifs).

Bibliothèque - collections

- Le cœur de la bibliothèque ne sera pas ses collections "papier" mais ses usagers.
- Le LC offrira pour le libre-accès essentiellement des monographies de niveau L, et dans une mise en espace la plus "conviviale" possible.
- La documentation recherche "papier" sera fortement réduite (libre-accès et magasins).

- Le pari d'un accroissement (très) limité des collections "papier" en magasins sera fait.

Un complexe événementiel

Pour répondre aux besoins de l'université (équipement) et de ses partenaires (lieu).

En appui à la thématique "innovation", mais pas seulement.

Modeste mais sans concession (fonctionnalités, prestations, équipement, foyer spécifique, etc.).

- Offrant un espace cocktail/déjeuner.

- Ouvrant sur un espace d'expositions.

- Offrant de la valeur ajoutée car intégrant un espace d'accueil spécifique pour nos partenaires, de type "salon grand voyageur".

Un grand amphi de 290 places, entièrement équipé, un petit amphi de +/- 80 places, équipé également, 2 salles de commissions, pour un total de 80 places, la possibilité de mobiliser d'autres salles du LC (40, 25, 20 places notamment).

3 à 4 ans de phases préparatoires puis de travaux, pour une ouverture au public estimé fin 2015, Dans l'intervalle : ouverture d'une "BUP », bibliothèque universitaire provisoire (nov. 2011)