

Longévité et mobilité

L'exercice que me propose le *Bulletin des bibliothèques de France* pour ce dossier sur le renouvellement des générations est périlleux. Longévité et mobilité sont des termes qui se cherchent querelle avec, en arrière-plan, les débats sur la réforme de l'État et des fonctions publiques.

Albert Poirot

Inspection générale
des bibliothèques
albert.poirot@culture.gouv.fr

On perçoit bien le climat général qui détermine l'alternative : le fonctionnaire est au service d'une mission ; même titulaire, il n'est pas propriétaire de son poste ; il comprend d'autant mieux son environnement et il est d'autant plus compétent qu'il a pu bénéficier d'expériences professionnelles variées ; l'immobilisme et la sclérose risquent de s'instaurer en cas de maintien trop prolongé sur une fonction ; l'auto-évaluation ne saurait être considérée comme un outil suffisant pour une évolution spontanée...

On pourra estimer également qu'en cas de longévité excessive dans un emploi, on risque de travailler en interne aussi bien qu'en externe avec les mêmes personnes, les mêmes partenaires, éventuellement les mêmes réseaux. On exclut de ce fait ceux qui ne sont pas des « habitués », pour ne pas dire dans certains cas des « affidés ». Qui plus est, en cas de conflit qui perdure avec la personne qui demeure longtemps en place, on peut assister à des blocages dommageables pour le service public : l'exécutif se désintéressera d'un service mené par quelqu'un qui n'entretient pas des relations de travail normales avec lui. Bref, le renouvellement régulier du personnel est salutaire.

L'autre versant de l'alternative n'est pas sans intérêt, surtout dans notre métier de bibliothécaire. Par rapport à des exécutifs qui changent au gré des élections, qui mieux que le fon-

tionnaire peut représenter la permanence du service public ? Avec, à la clef, sa neutralité fondée sur son droit à la stabilité. Qui plus est, une bibliothèque se construit jour après jour à travers ses collections, surtout quand elle a une vocation scientifique ou patrimoniale. Le lecteur apprécie de bénéficier des services d'un personnel compétent qui connaît parfaitement son fonds et l'histoire de sa constitution. Enfin, mettre l'accent sur le caractère scientifique des conservateurs ne peut pas se faire sur la base d'un *turn-over* de ces personnes entre des collections spécialisées ; même si les réflexes professionnels et la capacité à s'adapter se mobilisent très rapidement, on ne devient pas crédible vis-à-vis des chercheurs si l'on se transforme en météore entre les manuscrits latins, les monnaies et médailles, la documentation régionale, un fonds de 3^e cycle en mathématiques et la cartographie. Une bibliothèque est un ensemble qui se crée par stratigraphie et le bibliothécaire doit pouvoir s'y adapter par la durée afin d'acquérir un excellent niveau d'expertise.

Une tendance à encourager la mobilité

La tendance lourde, sociologique autant que politique, vise à raccourcir les temps de présence des fonctionnaires sur les mêmes postes. Dans

Archiviste-paléographe, **Albert Poirot** a commencé sa carrière en bibliothèque centrale de prêt (Seine-et-Marne et Haute-Saône). Il a dirigé la Bibliothèque municipale classée de Dijon et est actuellement inspecteur général des bibliothèques. Il a consacré plusieurs études aux questions de personnel et de management des bibliothèques.

notre milieu professionnel, le cas de l'Inspection générale des bibliothèques est parlant, même si la mobilité n'a pas été l'objectif premier visé par la réforme : le corps des inspecteurs généraux qui assure à ses membres une possible inamovibilité est en voie d'extinction ; on connaît encore deux personnes qui en soient titulaires ; depuis la relance de l'IGB en 1995-1996, les conservateurs généraux qui y exercent leurs fonctions sont nommés chargés de mission pour trois ans renouvelables¹. Depuis dix ans, c'est vrai, seuls des départs à la retraite – et une nomination au titre du suivi d'un dossier d'importance – ont produit un renouvellement au sein de cette instance (à hauteur de la moitié de ses membres). En majorité, les nominations de ces toutes dernières années concernent de fait des conservateurs généraux qui sont plutôt en fin de carrière.

L'Inspection générale des archives, pour s'en tenir à l'exemple d'une inspection sœur, a franchi un cap supplémentaire. Plusieurs de ses membres ont été appelés à d'autres fonctions, notamment dans des archives départementales. Retour sur le terrain. Cela est sans doute favorisé par la connaissance centralisée que l'on a d'un corps de conservateurs assez limité en importance numérique et par une politique des carrières plus simple à mettre en œuvre. Cette simplicité provient en partie d'une gestion des emplois qui se fait au plus près des services de conception.

Le lecteur du *BBF* pourrait être tenté de trouver étrange cette façon

1. On notera que derrière ce changement apparaît le concept d'une administration de mission, qui inspire assez largement l'esprit de la réforme de l'État.

d'aborder la question de la mobilité en choisissant pour première entrée les inspections générales, comme si là était le plus important. Mais il comprendra que, si les inspecteurs sont appelés à préconiser, à encourager le renouvellement des équipes, ils ne peuvent pas faire moins que d'être en capacité de montrer l'exemple. Quelque problème que cela pose par ailleurs à une administration peu exercée finalement à organiser des plans de carrière pour ses cadres les plus expérimentés.

Certes, la logique qui est celle des emplois fonctionnels concerne d'abord le haut encadrement de l'administration publique. Pour ne pas parler des directeurs d'administration centrale dont le sort se règle parfois assez rapidement en conseil des ministres et pour se centrer sur notre domaine de réflexion, on rappellera le régime concernant le président et les cinq principaux directeurs de la Bibliothèque nationale de France qui voient la durée de leurs fonctions définie par décret². Jusque-là, c'est l'usage et non la réglementation qui donne un caractère limité dans le temps à la fonction de directeur de la Bibliothèque publique d'information.

Sur le plan de la formation, on songera aux directeurs de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques³ et de l'École nationale des chartes⁴. Le conservateur général nommé à la tête de la sous-direction des bibliothèques et de la documentation auprès du directeur de l'enseignement supérieur est également nommé pour une durée définie. De façon générale, la durée de trois ans est celle qui a le plus cours⁵ ; la différence entre les organismes provient du caractère renouvelable ou non de cette durée.

En région, les directeurs régionaux des affaires culturelles sont nommés

2. Décret n° 94-3 du 3 janvier 1994, décrets n° 2004-1038 et n° 2004-1039 du 1^{er} octobre 2004.

3. Décret n° 92-25 du 9 janvier 1992 relatif à l'organisation de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.

4. Décret n° 87-832 du 8 octobre 1987 relatif à l'École nationale des chartes.

pour trois ans, renouvelables une seule fois sur le même poste⁶. Beaucoup de services publics parmi les plus importants ont acquis le statut d'établissement public ; avec la forme d'autonomie qui caractérise ce statut,

Il peut sembler rationnel que les mandats successifs se distinguent par des objectifs différents et conduisent à des profils de responsables adaptés à chaque situation

son responsable sera appelé à recevoir un mandat doté d'objectifs précis, dans un cadre de plus en plus contractualisé. Il peut sembler rationnel que les mandats successifs se distinguent par des objectifs différents et conduisent à des profils de responsables adaptés à chaque situation. On peut admettre qu'il n'y a pas là que de la théorie.

L'interpellation lancée par un tel débat touche d'emblée les directeurs et hauts responsables⁷. Ils sont en première ligne, c'est justice. Mais la question est aussi posée à l'ensemble

5. De ce point de vue, l'Enssib présenterait une légère singularité, puisque le mandat du directeur a une durée de cinq ans, renouvelable une fois.

Le rapport de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche et de l'Inspection générale des bibliothèques remis en juillet 2004 aux ministres chargés de l'enseignement supérieur et de la recherche propose de ramener cette durée à trois ans. Ce rapport consacre d'ailleurs un chapitre à la question de la mobilité au sein de cet organisme de formation, mobilité qui apparaît insuffisante.

6. Art. 1^{er} du décret n° 2003-598 du 1^{er} juillet 2003 fixant les conditions de nomination et d'avancement dans l'emploi de directeur régional des affaires culturelles.

7. Il s'agit d'ailleurs peu ou prou d'un alignement sur les rythmes appliqués aux énarques. On n'oubliera pourtant pas que la matière sur laquelle travaille cette catégorie de fonctionnaires n'est pas de même nature que celle rencontrée dans les bibliothèques.

des fonctionnaires, même si c'est de façon moins pressante pour les personnes de catégorie B et C. Un discours, exprimé plus ou moins ouvertement, de fait entendu mille fois, vise ces agents qui n'ont pas changé d'établissement, voire de poste, depuis cinq ou six lustres. S'ils participent à des équipes qui évoluent et qui renouvellent leurs forces vives de façon régulière, ils peuvent continuer à apporter beaucoup. Sinon, si l'ensemble du personnel manifeste une immuabilité massive, gare aux risques de sclérose ! Soyons aussi honnêtes : la longévité sur un poste peut simplement signifier que les bibliothécaires se plaisent sur leur emploi, que leur connaissance des collections et des publics est vécue comme un atout et que l'ambiance de travail est globalement satisfaisante dans les établissements documentaires. Y aurait-il donc de quoi se plaindre ?

À deux reprises au moins, l'Inspection générale a abordé cette question. Certains premiers constats avaient été établis par Claudine Lieber et Denis Pallier dans le *Rapport annuel 1999* de l'IGB⁸. Leur travail, fruit d'une réflexion menée avec le Conseil supérieur des bibliothèques, portait sur la mobilité et les parcours des conservateurs d'État. Pour le *Rapport annuel 2002*⁹, j'ai repris la question sous le seul angle des vacances de postes des conservateurs d'État, problème qui prenait alors une importance considérable. Les deux études auxquelles nous nous permettons de renvoyer les lecteurs, notamment pour ce qui est des données chiffrées, montraient des disparités entre les régions, essentiellement entre Paris et l'Île-de-France d'une part, le reste du territoire national d'autre part. Avec une audace mesurée, j'écrivais : « *On sait que les corps des conservateurs et conservateurs généraux sont vieillissants, qu'ils vont connaître de*

nombreux départs à la retraite. On peut y voir une des causes de ce manque d'appétit pour les mouvements, notamment en direction de la province. Quand on est conservateur général ou conservateur en chef de plus de 45 ans, avec des habitudes de vie établies, il peut être

À ce moment de la vie professionnelle des quadra- et quinquagénaires, Paris offre alors des possibilités de mutation "internes" avec lesquelles la province a du mal à rivaliser

délicat de se lancer dans de nouvelles aventures professionnelles, loin de ses bases. À ce moment de la vie professionnelle des quadra- et quinquagénaires, Paris offre alors des possibilités de mutation "internes" avec lesquelles la province a du mal à rivaliser. La question mérite donc d'être étudiée avec un regard non centralisateur ; quand on demeure à Paris, on sous-estime assez largement cette question, et il peut arriver que l'on vante les avantages des mutations sans avoir jamais eu soi-même besoin de franchir les boulevards des Maréchaux. »

Des facteurs géographiques et démographiques

La question de la longévité et de la mobilité ne peut être réglée en l'absence de toute analyse des facteurs géographiques et démographiques. Dans les rencontres professionnelles de ces toutes dernières années, on a beaucoup évoqué le territoire. Par exemple lors des Journées nationales

d'étude de l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt (ADBDP) qui se sont tenues en novembre 2004 à Parçay-Meslay, dans la région de Tours. Le thème en était « Territoires de lecture, lecture de territoires ».

On a pu y entendre une mémorable conférence de Jean-Paul Laborie, professeur à l'Université de Toulouse-Le Mirail, intitulée « Les petites villes dans la métropolisation : la perte d'une spécificité ». Dans son intervention¹⁰, l'universitaire insistait sur tous les changements induits par le travail des femmes sur les réalités urbaines. D'après lui, il y a là un facteur de concentration démographique en direction des métropoles régionales : tel ingénieur du Choletais qui autrefois habitait sur place élira désormais domicile à Nantes pour que son épouse ait du travail, généralement dans le tertiaire ; le chercheur mettait l'accent sur ce que cela pouvait signifier pour le commerce local, dès lors que ce déplacement concerne en grand nombre des couples dont le pouvoir d'achat n'est pas négligeable. Et de rappeler sur ce point que maintenant 60 % des membres du corps préfectoral ont un conjoint en activité professionnelle (les esprits très critiques, j'en connais, diront : « Bien sûr, puisqu'il y a de plus en plus de femmes dans la préfectorale ! »)

Le lecteur me pardonnera ce détour. Pourtant on est en droit d'extrapoler, car la question posée n'est pas

¹⁰. Consultable sur le site de l'ADBDP, <http://www.adbdp.asso.fr>. Extrait : « *Après 1985, les multiples barrages qui, en France, retenaient la main d'œuvre non qualifiée dans les régions peu métropolisées vont céder les uns après les autres. La migration vers la grande ville devient imparable. Une des premières conclusions des études sur les petites villes renouvelées tous les cinq ou huit ans est l'impact très fort de la généralisation du travail féminin sur la migration résidentielle depuis la petite ville vers les plus grandes. La petite ville n'offre ni le volume ni la variété de la gamme d'emplois présents dans les grandes concentrations de population. Elles sont donc défavorisées dès lors qu'il faut, au sein des couples, décider du choix résidentiel tenant compte de deux lieux de travail. Les élites locales elles-mêmes vont migrer : l'arbitrage entre emploi et travail incite la main d'œuvre qualifiée, les cadres d'entreprises et administratifs à choisir la grande ville. »*

⁸. P. 47-55. Ces études sont également consultables sur le site Internet de l'IGB : <http://www.education.gouv.fr/syst/igb> (rubrique : Études thématiques).

⁹. P. 61-68.

désincarnée. Longévité et mobilité sont des termes qui renvoient chacun à l'organisation de l'existence, à la vie familiale, aux études et aux sphères affectives des enfants, à la santé des parents qui vieillissent, aux réseaux d'amitié, aux engagements associatifs ou politiques... L'interpellation est très forte pour ceux qui ont choisi la vie en couple, elle n'est pas sans réalité pour les célibataires. Elle reçoit un écho singulier au sein d'une profession largement féminisée. En outre, les investissements immobiliers ne sont pas absents des préoccupations de chacun, tant est vrai l'adage « Pierre qui roule n'amasse pas mousse ».

Sociologiquement, la mobilité peut se traduire par un déficit pour les villes moyennes et le tissu urbain français traditionnel ; le couple recherchera une ville qui présente un éventail de possibilités assez grand pour ne pas voir l'un de ses membres réduit à l'inactivité professionnelle, voire au chômage ; les enfants auront sans doute à poursuivre leurs études dans le supérieur ; le célibataire, quant à lui, sera spécialement attiré par une ville qui présente des activités culturelles multiples et ne sera peut-être pas insensible à l'anonymat relatif que suppose une capitale, qu'elle soit nationale ou régionale.

De ce fait, de jeunes professionnels peuvent choisir de faire un début de carrière dans des petites villes, dans des départements ruraux. Cela garantit à ces secteurs un renouvellement important et régulier de ses cadres. Parfois trop important et trop régulier. Des départements ont du mal à recruter. Je citerai l'exemple de la jolie Haute-Saône, pays parfaitement vert, où les facteurs sociologiques et politiques ont globalement abouti à un appauvrissement de l'encadrement professionnel : c'est le seul département de France où l'on ne trouve aucun conservateur de bibliothèque. La mobilité, du côté de Vesoul, on sait ce que c'est. Ce n'est pas un signe de vitalité ni de modernité.

De l'autre côté du spectre, on a donc des grandes villes, de grandes

agglomérations avec une concentration de professionnels qui travaillent à la BU, à la BMC, à la BDP, au CRFCB, à l'Urfist, à l'IUFM, au CRL, à la Drac, dans divers organismes documentaires. Mais cela ne nous fait jamais qu'une dizaine de postes de direction ou de responsabilité. Les autres cadres des bibliothèques choisissent la grande ville où ils ont envie de s'installer selon des critères personnels. Leur éventuel désir de prendre une direction passera éventuellement par une nomination sur place quand on pourra en saisir l'occasion et que le poste semblera porteur d'un projet culturel et scientifique intéressant ; le plus souvent, il faudra quitter son lieu de vie.

L'exemple de Dijon

Quels enseignements ai-je personnellement retenus de mon expérience professionnelle quant à la longévité ? Après un premier poste d'adjoint à la Bibliothèque centrale de prêt de Seine-et-Marne (1977-1980) et une année de détachement en Pré-ENA (1980-1981), j'ai été nommé en Haute-Saône pour la création de la BCP (1981-1983). Belle expérience, trop courte. En 1983, j'étais appelé à la direction de la Bibliothèque municipale de Dijon.

Cette nomination était le fruit du hasard d'une rencontre avec mon prédécesseur, Pierre Gras. Rencontre heureuse. Le bibliothécaire de la Ville allait prendre sa retraite après avoir œuvré pendant 41 ans à la tête de sa chère BM (1942-1983). Même avec une telle longévité, il ne pouvait prétendre au record. Celui-ci semble hors d'atteinte, tout au moins faudrait-il réformer maintes fois le régime de l'âge du départ à la retraite pour donner quelque espérance à un jeune conservateur stagiaire de l'Enssib de surpasser l'exploit de Philippe Guignard, bibliothécaire de la BM de Dijon de 1852 à 1904 ! Mis à part un « maillon faible » dans la chaîne des conservateurs (1848-1852), les directeurs de

l'établissement étaient tous pourvus d'une persévérance administrative qui aurait rendu malsonnant le mot même de « mobilité ». Le sentiment de travailler dans une très belle région, très riche par son histoire, dans une bibliothèque aux collections très prestigieuses suffisait pour que certaines questions ne méritent pas d'être posées. Bref, en prenant mes fonctions en 1983, je n'étais que le huitième bibliothécaire de la Ville depuis le règne de Louis XV !

Bien sûr, les avantages et les inconvénients de cette histoire apparaissent nettement. Ils se retrouvent dans ce qui a été dit initialement sur l'alternative longévité-mobilité. Dès mon arrivée, mes objectifs étaient clairs : je ne finirais pas ma carrière sur ce poste ; je me donnais 5 ans si mon aventure dijonnaise se passait mal, 10 ans si cela allait bien. Je serai finalement resté 11 années. Pourtant tous les projets qui me tenaient à

**Les directeurs
de la Bibliothèque
municipale de Dijon
étaient tous pourvus
d'une persévérance
administrative qui aurait
rendu malsonnant le mot
même de « mobilité »**

cœur ne se réalisèrent pas (ah, cette restructuration de la bibliothèque centrale tant attendue, et si souvent repoussée !). En fait, les collections de cette bibliothèque, tant aimées par mes prédécesseurs, étaient un vrai bonheur. Le réseau s'est complété, modernisé. Les actions culturelles recevaient un écho favorable. Enfin, l'équipe de la bibliothèque développait un sens aigu du service public. Quitter la BM en 1994, ce fut certes

un arrachement. Un arrachement nécessaire, que je n'ai jamais regretté. C'était le prix à payer pour la fidélité que je devais à la bibliothèque, appelée à vivre d'autres choses que je n'étais pas en position d'assumer. « Il n'y a pas de bonne compagnie qui ne se quitte », disait-on dans les salons dijonnais. C'était la leçon que j'avais résolu de suivre.

La réception locale à ma décision fut faite d'étonnement incrédule : le directeur de la BM partait avant de prendre sa retraite ! Certains s'interrogeaient plus ou moins ouvertement sur les « vraies raisons » de ce départ. Les journalistes du *Bien public* voulaient savoir ce qui se passait, imaginant peut-être un conflit souterrain. Non, le directeur partait simplement parce qu'il estimait avoir achevé son travail et ne plus être en mesure de se renouveler.

Dans les tout derniers temps de mes fonctions à Dijon, à la fin 1994, je rencontrai le sociologue Alain Touraine, venu à Dijon pour une présentation de son dernier livre en librairie et pour une conférence à la BM. La question de mon départ et l'histoire de mon poste furent des sujets de discussion. Pensant naïvement être d'emblée compris par ce sociologue ouvert aux évolutions de notre société, je tenais un discours, sans doute surfait, au sujet de la nécessaire mobilité des fonctionnaires. Quelle corde personnelle avais-je touché par mes propos ? Quel écho avait résonné par rapport à la culture universitaire ? Bref, j'entendis mon interlocuteur juger avec sévérité cet air du temps, voire cette pression idéologique qui faisait de la mobilité une vertu absolue.

Au fond, Alain Touraine me disait des choses qui me plaisaient. Au point que je me demandais sur le coup si je me trompais totalement dans ma démarche. Mais l'expérience me montra ensuite que ma décision était bien fondée.

Pour une gestion prévisionnelle des emplois

On nous dira : c'est bien sympathique, toute cette histoire. Humain sans doute, mais pas très scientifique. Où sont les chiffres qui fondent la réflexion ?

La remarque est juste. Au plan national, les données statistiques manquent pour affirmer de manière incontestable que les personnels des bibliothèques restent longtemps en poste... ou bougent trop.

Bien sûr, pour la fonction publique territoriale, la répartition des emplois entre toutes les collectivités rend tout examen de leur situation très compliqué ; les outils statistiques n'existent pas. L'annuaire des bibliothèques départementales de prêt, régulièrement publié par l'ADBDP, donne la date d'entrée en fonction des directeurs ; cela pourrait servir de première approche ; ensuite, les rapports annuels d'activité reçus par le ministère de la Culture pourraient constituer une source pour une recherche approfondie, quoique limitée aux postes de direction ; pour le reste, seules des enquêtes ponctuelles permettraient de progresser dans la connaissance du binôme longévité-mobilité.

Pour l'État, nous avons fait référence plus haut à deux études menées par l'IGB. Mais la base de travail était limitée et l'angle d'attaque particulier, puisque la source était constituée par les documents élaborés pour les commissions administratives paritaires. On pourrait imaginer qu'une gestion centralisée des corps de la filière des bibliothèques ouvrirait de solides possibilités. En réalité, l'administration n'est pas encore dotée d'instruments d'analyse pertinents pour traiter cette question ; pour les directeurs, on ne peut pas facilement savoir depuis combien de temps ils sont en poste et combien d'affectations ils ont précédemment reçues, au moins de manière synthétique. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) doit encore améliorer ses outils pour être totalement performante.

Pourtant les inconvénients de la longévité semblent aujourd'hui majeurs aux yeux des responsables de la chose publique. La triste affaire de vols dans les fonds hébraïques de la Bibliothèque nationale de France a même présenté la problématique sous un jour nouveau. Début août 2004, le ministre de la Culture et de la Communication demandait au président

C'est aussi cela
la gestion prévisionnelle
des emplois
et des compétences :
avoir une politique
des carrières

de l'établissement un rapport qui devait faire le point sur les mesures prises par l'établissement en réaction aux vols, déclarant vouloir engager une réflexion sur la nécessaire mobilité des conservateurs chargés des fonds. Un lien entre les deux éléments peut effectivement exister : des contrôles s'opèrent naturellement lors de l'arrivée d'un nouveau conservateur ; plus un fonds est spécialisé, plus un agent malhonnête et bien installé peut théoriquement dissimuler ses malversations. Certes. Mais on peut également penser que la longévité peut être associée à l'idée d'une responsabilité personnelle vis-à-vis des fonds.

Mobilité et responsabilité ne sont pas des notions qui sont à traiter ensemble. La question de la longévité à la BnF, bien réelle, ne semble pas devoir d'abord être associée aux risques de détournements. Le bon équilibre entre l'émergence, forcément inscrite dans le temps, de compétences scientifiques et professionnelles reconnues et un renouvellement des équipes et des expériences est sans doute encore à venir ; il mériterait un vrai

débat et peut-être l'élaboration d'une charte interne. De toute façon, il faut que la profession sache sécréter les experts que méritent les collections et le monde de la recherche¹¹. C'est un point qui ne fait pas question dans les musées.

D'une manière générale, on évoque de plus en plus souvent la possibilité de mandats ou missions, renouvelables par exemple tous les 5 ans, qui seraient confiés au titre de la direction des établissements ou des services importants. Cette perspective ne fera pas forcément l'unanimité, que ce soit au sein des administrations, de la profession ou encore de la représentation syndicale. Des réticences pourraient se faire jour : assumer des fonctions directoriales selon un calendrier prédéfini pourrait aboutir à des remises en cause individuelles exigeantes, inscrivant encore davantage les établissements dans une logique politique et entraînant de nombreuses complications personnelles et familiales. Trouver des directeurs de bibliothèque au sein de la profession risque alors de devenir un exercice de plus en plus ardu. Ce ne sont plus les directeurs de bibliothèque qui seront immuables, ce seront les chefs de section qui ne se risqueront pas à tenter l'aventure au-delà et qui resteront plus de 35 ans dans leur poste.

Le fonctionnaire doit accepter de prendre régulièrement des responsabilités plus importantes. Il faut l'y encourager. Or la mobilité représente un coût – financier¹², matériel, fami-

lial – que l'administration doit prendre en compte, si elle veut se montrer convaincante¹³. Les promotions de grade sont un outil souvent efficace, mais qui n'est utilisable que deux ou trois fois sur l'ensemble d'une carrière.

L'hypothèse la plus sérieusement avancée pour le futur est celle des emplois fonctionnels, mais avec des incertitudes liées à une possible dé-professionnalisation. On peut aussi faire le parallèle avec les directeurs d'hôpitaux dont les promotions sont liées à des changements d'affectation et dont la prime est dégressive au fil des années qu'ils passent sur le même poste. Ce système pourrait être regardé pour le cas des bibliothèques, au moins pour les personnes qui ne relèvent pas du niveau de l'expertise.

Mais, de toute façon, emplois fonctionnels ou non, il faut d'abord que les administrations sachent bien gérer les sorties de fonctions de leurs cadres. Les exemples sont trop nombreux de personnes de valeur qui ont eu du mal à retrouver un poste à leur taille ; cela est d'autant plus vrai que certaines collectivités sont tentées par le jeunisme ; chacun a des exemples en tête. Le congé-formation doit être autre chose qu'un pis-aller ; de plus, cette solution n'est guère encourageante au regard du régime indemnitaire.

C'est donc aussi cela la GPEC. Avoir une politique des carrières.

Mars 2005

11. On notera que le nouveau référentiel de la filière des bibliothèques, dénommé *BiblioFil'*, mis en place par le ministère de l'Éducation nationale en ce début 2005, consacre une fiche à l'employé-type Expert.

12. On n'omettra cependant pas de signaler la prise en charge, au moins partielle, des frais de déménagement.

13. Les appartements de fonction ne sont plus à la mode, car leur support juridique n'est pas toujours assuré.