

La médiathèque d'Alhóndiga Bilbao :

→ UN MODÈLE DE PARTENARIAT DE GESTION PUBLIQUE-PRIVÉE

ALASNE MARTIN GOIKOETXEA

Médiathèque d'Alhóndiga Bilbao
amartin@alhondigabilbao.com

Après avoir entre autres été consultante en planification et coordination de projets d'automatisation de bibliothèques et réseaux de bibliothèques, Alasne Martin Goikoetxea est depuis 2006 responsable de la délégation Nord de la société Baratz, qui propose des prestations à destination essentiellement des bibliothèques et des archives.

A l'ombre de l'édifice construit en 1909 par l'architecte municipal D. Ricardo Bastida, l'ancien grenier à blé municipal de Bilbao, qui fut aussi un entrepôt de vins et de spiritueux, a été transformé par le designer français Philippe Starck en un espace pour les loisirs et le bien-être. Cet espace s'étend sur plus de 43 000 m². Il comporte une grande salle de sport de 10 000 m², comprenant entre autres choses une grande piscine et une grande terrasse extérieure, une salle d'exposition de plus de 1 600 m², sept salles de cinéma (pour plus de 2 000 m²), un auditorium de plus de 1 000 m², une grande place centrale couverte de 6 000 m², et enfin la médiathèque BBK de 4 000 m².

Le centre de culture et de loisirs d'Alhóndiga Bilbao¹, promu et mis en œuvre par la mairie de Bilbao, est un projet stratégique, qui a permis à la ville de se doter d'un centre avant-gardiste dont la programmation tourne autour du loisir, de la culture et de l'activité physique. Les premiers jalons d'un tel centre furent posés par le gouvernement autonome du Pays basque lorsqu'il classa l'Alhóndiga comme monument culturel, suite à sa mise en sommeil dans les années soixante-dix.

La médiathèque BBK, qui a ouvert ses portes en octobre 2010 et occupe un des nouveaux édifices construits à l'abri de l'ancien entrepôt, se conçoit comme un lieu ancré dans une réalité bilingue et tourné vers l'actualité, la connaissance, la vulgarisation scien-

tifique, l'art, le dessin, le loisir, la promotion de la lecture et la formation du public aux nouvelles technologies, tout cela indépendamment du support sur lequel sont présentées la création, l'information ou la connaissance.

Ouverte 365 jours par an et 80 heures par semaine, la médiathèque BBK est née avec pour principal objectif de doter le 6^e district de Bilbao, où elle se trouve, d'une bibliothèque publique municipale, qui n'existait pas jusqu'à présent. Sa création a permis d'augmenter le nombre de points d'accès aux ressources bibliographiques et aux services de bibliothèque dans la ville de Bilbao. Cette création a également permis d'enrichir l'offre documentaire, grâce à des collections spécifiques sur des thèmes caractéristiques de ce nouvel équipement, tout comme le développement du parc informatique ou la promotion de nouveaux services et d'activités nouvelles. C'est plus particulièrement vrai dans le domaine du multimédia et des actions culturelles et sociales, qui complètent et enrichissent l'action culturelle de la ville, en y incluant des thématiques, des problématiques ou des aspects peu traités jusqu'alors.

Cet espace peut compter sur l'ines- timable soutien de la banque Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK) avec laquelle il a signé un contrat de collaboration pour que cet équipement soit financé annuellement par la banque à hauteur de deux millions d'euros. Cette convention signée pour cinq ans est renouvelable pour la même durée par tacite reconduction, sauf avis contraire de l'une des parties. Elle permet d'op-

* Article traduit de l'espagnol par Philippe Larochette (Enssib).

1. www.alhondigabilbao.com

timiser les différents services et les différentes programmations de la médiathèque BBK.

Cette convention n'est assortie d'aucune obligation, hormis la création d'un espace publicitaire à l'entrée de la médiathèque du centre AlhóndigaBilbao, l'insertion du logo ou de la marque BBK dans tous les documents graphiques, audiovisuels, etc., qui sont publiés dans le cadre des activités de la médiathèque, et la mise en évidence du nom ou de la marque BBK dans les supports publicitaires, dans d'autres lieux du centre AlhóndigaBilbao, comme l'écran de l'atrium, si des activités y font mention de la médiathèque, tout comme pour les activités qui se déroulent dans la médiathèque proprement dite. La politique de gestion du fonds documentaire (sélection et acquisition d'ouvrages), la gestion de l'équipement et des ressources, l'organisation des activités, relèvent, elles, de l'équipe de la médiathèque et, en dernier ressort, d'AlhóndigaBilbao qui fait régulièrement le point sur le fonctionnement de l'espace et des services de la médiathèque BBK.

Le modèle de gestion de la médiathèque BBK

Parallèlement à la reconstruction et à la réhabilitation de l'ancien entrepôt, a été créé en 2005 la société anonyme La Alhóndiga, Centro de Ocio y Cultura, société anonyme unipersonnelle dont le capital social est détenu à 100 % par la mairie de Bilbao et dont l'assemblée générale des actionnaires est constituée par le propre conseil municipal de la ville. Le conseil d'administration de cette entité est présidé par le maire de Bilbao et compte actuellement neuf conseillers. Certains de ses membres sont nommés par le conseil d'administration et d'autres sont les représentants des partis politiques figurant au sein de l'exécutif municipal, suite aux élections de mai 2011. Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an et la direction d'AlhóndigaBilbao lui présente un rapport d'activité pour la période écoulée.

La société anonyme unipersonnelle d'AlhóndigaBilbao comprend

vingt personnes qui se répartissent dans les services suivants : administration et finances, systèmes, entretien et logistique, communication, marketing, programmation, activité physique, et la médiathèque BKK proprement dite. Chacun des responsables doit définir les objectifs stratégiques de son service, tels que son organisation, le suivi de ses activités et l'évaluation finale des résultats atteints.

En plus de celle des responsables et techniciens intégrés dans l'organisation d'AlhóndigaBilbao, il faut compter sur plusieurs types de gestion au sein de la structure. En effet, les accords de collaboration avec des entités locales et supralocales, l'externalisation des prestations de services, impliquent que la présence de collaborateurs et de consultants extérieurs ou le travail en réseau font partie intégrante du quotidien.

L'ouverture d'AlhóndigaBilbao a eu un effet bénéfique sur l'économie locale. 307 emplois ont été créés, et jusqu'à 600 entreprises ont fait partie de ses fournisseurs en 2010. En outre, grâce à l'attractivité qu'exerce le bâtiment sur les activités culturelles et de loisirs de la zone, il a également renforcé l'activité commerciale et hôtelière, grâce aux flux de personnes qu'il draine quotidiennement. Certains des fournisseurs réalisent des prestations de service comme le nettoyage, l'entretien, la sécurité, l'accueil du public, ou d'autres liées plus spécifiquement à la salle de sport ou à la médiathèque BBK. C'est notamment le cas pour certains fournisseurs en charge des travaux techniques qui y sont réalisés ou des services qui y sont offerts.

Les personnels de la médiathèque BBK

Le personnel proprement dit

La médiathèque d'AlhóndigaBilbao, où on retrouve les modèles de gestion en vigueur au sein du centre, compte pour le moment trois personnes : une responsable de la bibliothèque, une technicienne en charge des recherches bibliographiques, une technicienne en charge des services

aux publics. Ce sont des professionnels venant du secteur privé, ou bien d'organismes publics autonomes, dont l'une des finalités premières est le service public, et qui ont acquis une solide expérience dans le cadre de différents projets de bibliothèque.

La responsable de la médiathèque d'AlhóndigaBilbao est en charge de sa coordination et de la définition de sa stratégie, doit y rendre plus efficaces les services qui y sont rendus, en s'efforçant d'en renforcer la qualité. Cette démarche concerne aussi bien le personnel de la médiathèque que ses fournisseurs directs et les autres composantes d'AlhóndigaBilbao, pour la réalisation des objectifs assignés à la médiathèque par AlhóndigaBilbao. La responsable s'occupe de mettre en place et de promouvoir auprès des publics les outils des nouvelles technologies de l'information, de renforcer et d'améliorer les possibilités d'accès à l'information et à la connaissance, de mettre en œuvre des services à même de satisfaire les demandes du public, et enfin de développer des collections qui répondent à la demande.

La technicienne en charge des recherches bibliographiques s'occupe des tâches suivantes : gestion du fonds bibliographique, définition d'un programme de développement de la collection (dont la réalisation relève de l'entreprise en charge de la gestion technique de la collection), recherche documentaire, appui à la programmation par la formulation de propositions de valorisation de la collection.

Enfin, la technicienne en charge des services aux publics s'occupe de la gestion des services offerts dans la médiathèque – services dont la gestion relève de l'entreprise prestataire des services aux publics –, de la mise à jour du règlement intérieur concernant les droits et devoirs des usagers, de la définition de produits pour la médiathèque, du développement des programmations qui y ont lieu, que ce soit des projets internes à la médiathèque ou en collaboration avec le service en charge de la programmation d'AlhóndigaBilbao.

Le personnel affecté à la médiathèque peut compter sur le soutien de collègues spécialisés d'autres services

d'Alhóndiga Bilbao, qui y valorisent par leur travail l'important rôle social et technologique joué par la médiathèque BBK. L'équipe de la médiathèque travaille en totale synergie avec eux pour ce qui concerne :

- l'organisation, le contrôle et la gestion des relations avec les entreprises qui assurent les travaux techniques et les services aux publics au sein de la médiathèque;
- l'organisation, le contrôle et la gestion des entreprises prestataires de services, en charge d'activités et/ou de programmes au sein de la médiathèque;
- l'organisation, le contrôle et la gestion des procédures et des services mis en œuvre au sein de la médiathèque;
- la collaboration et la mise en œuvre de projets en relation avec d'autres structures socioculturelles tant locales que nationales ou internationales;
- la participation d'autres services d'Alhóndiga Bilbao qui se voient impliqués dans l'organisation, le contrôle ou la gestion des services ou des activités de la médiathèque, comme le service de la communication ou celui de la logistique et de l'entretien.

À cette coordination avec le reste des services d'Alhóndiga Bilbao il faut ajouter, concernant la médiathèque BBK, l'accord de coordination et de coopération avec le réseau des biblio-

thèques municipales de Bilbao, auquel elle s'intègre de manière informelle. Dans cet accord acté en 2004, les deux structures, ayant une personnalité juridique propre et des modèles de gestion distincts, ont jeté les jalons d'une collaboration évoluant en fonction des demandes des publics et des nécessités de service qui en découlent.

Ce processus de coordination avec la RBMB (Red de Bibliotecas Municipales de Bilbao – Réseau des bibliothèques municipales de Bilbao)² a commencé des années avant l'ouverture de la médiathèque. Les deux parties se sont accordées, entre autres choses importantes, sur la nécessaire prise de conscience du fait que chaque organisation se devait de permettre que l'autre puisse atteindre ses objectifs et développer ses capacités de manière autonome, et que la collaboration entre elles ne devait signifier ni homogénéisation, ni uniformisation des services existants, mais plutôt qu'on s'efforcerait de proposer une offre complémentaire de l'offre existante, par exemple grâce à la plus grande amplitude horaire d'ouverture de la médiathèque BBK.

Aujourd'hui, la médiathèque BBK d'Alhóndiga Bilbao et la RBMB utilisent le même logiciel de gestion de bibliothèque (Amicus), elles partagent

le même catalogue et la même méthodologie de description bibliographique du fond documentaire sur les différents supports, ont la même politique de prêt et, d'une certaine manière, les mêmes usagers, puisque n'importe quel usager avec une carte de RBMB peut utiliser et profiter des services de la médiathèque d'Alhóndiga Bilbao, et qu'il en est de même pour les usagers du centre Alhóndiga Bilbao.

Cependant, les deux structures conservent une totale autonomie en matière de gestion budgétaire, de gestion du fonds bibliographique (sélection et acquisition d'ouvrages), d'indexation et de classement des fonds avec des normes qui leur sont propres. Il en est de même pour la gestion des services en présentiel et en ligne, le règlement intérieur, l'organisation, la gestion et la valorisation des services ou des activités socioculturelles de la médiathèque BBK, menés selon les critères d'Alhóndiga Bilbao.

Les ressources humaines externes

La différence majeure entre les deux structures réside cependant dans le modèle de gestion des ressources humaines chargées des tâches de gestion technique des collections et des services aux publics.

Dans le cas de la médiathèque BBK, et concernant la gestion technique des collections, un marché public a été passé en juillet 2009 pour la réalisation d'un ensemble de services relatifs à l'acquisition et à l'incorporation de nouvelles ressources bibliographiques dans les collections, à la gestion technique des exemplaires correspondants, et à la mise à jour du fonds documentaire de la médiathèque. Ce contrat a été prolongé pour un an en décembre 2011. De sa signature à juin 2010, huit personnes se sont consacrées à :

- la mise à jour de la base de données bibliographiques, pour qu'elle soit en parfaite cohérence avec la structure du fonds selon les grandes thématiques fixées;
- la préparation du fonds, avec la cotation des exemplaires à ranger dans chacune des sections théma-

2. www.bilbao.net

tiques de la médiathèque, et l'étiquetage du fonds.

Actuellement, deux personnes à temps plein s'occupent du catalogage et de l'indexation du fonds documentaire sous la direction et le contrôle de la technicienne en charge de la gestion bibliographique de la médiathèque. Périodiquement ont lieu des réunions de contrôle pour mesurer le travail accompli et les tâches menées à bien.

La prestation de services au public au sein de la médiathèque a aussi été externalisée via un contrat avec une entreprise, suite à un appel d'offres, pour la période allant de juillet 2010 à décembre 2012, avec possibilité de prolongation deux fois par an du contrat. À l'occasion de la rédaction de l'appel d'offres correspondant, quatre profils professionnels ont été définis : auxiliaire, support, gestion des ressources informatiques, animation socioculturelle.

Au premier de ces profils correspondent les tâches en rapport avec l'accueil et l'orientation des usagers dans tous les services offerts au sein de la médiathèque, la diffusion et le contrôle des collections, le service de prêt ou le soutien aux activités culturelles. Ces tâches sont actuellement remplies par cinq personnes.

Relèvent du profil support les tâches concernant le contrôle et la mise en marche de l'équipement et des installations dans l'espace de la médiathèque, le rangement des collections, la surveillance et le respect du règlement intérieur ou l'appui aux auxiliaires dans les moments de grande affluence. Actuellement, huit personnes à temps plein et trois personnes à temps partiel mènent à bien ces missions.

La gestion des ressources informatiques inclut quant à elle, prioritairement, l'accueil des usagers, leur orientation, le conseil qui peut leur être apporté, pour tout ce qui concerne l'image, le son et les technologies, services et équipements qui sont mis à leur disposition au sein de la médiathèque. Deux personnes à temps

complet mènent à bien ces missions. Le reste de la quotité horaire dévolue à l'accueil, mais non effectuée par ces deux personnes, revient à leurs collègues relevant du profil précédent.

En dernier lieu, les professionnels affectés à l'animation socioculturelle participent plus spécialement au développement et à la réalisation des activités socioculturelles et de loisir destinées à des publics bien distincts comme les enfants, les personnes âgées, les handicapés, les familles, etc. C'est à ces occasions qu'une des personnes de l'équipe s'occupe plus particulièrement de la gestion de la salle de travail destinée aux enfants jusqu'à seize ans, en les aidant dans leurs recherches documentaires et en aidant les jeunes étudiants qui se rendent dans cet espace ouvert du lundi au vendredi, de 16 h 30 à 20 h 30.

Actuellement, dix-neuf personnes à temps complet ou à temps partiel mènent à bien les missions, sous la direction de la responsable du projet dans l'entreprise en charge du service, et le contrôle de la technicienne en charge des services au public de la médiathèque.

Depuis l'ouverture de la médiathèque BBK, l'équipe en charge de l'organisation se réunit régulièrement avec la responsable du projet pour établir le planning de travail hebdomadaire et répondre aux questions qui lui ont été transmises pendant la semaine précédente, tout comme pour réaliser les contrôles qui mesurent le travail accompli et les tâches menées à bien. Pour ce faire ont été élaborés différents documents de travail, régulièrement actualisés, qui régulent la gestion de tous les services et des activités proposées au sein de la médiathèque BBK.

En un an et demi d'existence ont été mises en évidence les forces et les faiblesses de ce modèle. Pour ce qui est des forces, il s'agit de la capacité d'innover pour faciliter l'accès à l'établissement, et pour améliorer la gestion et le fonctionnement des services. Pour ce qui est de ses faiblesses,

il s'agit du manque d'implication du personnel qui exécute les tâches qui lui sont confiées avec le sentiment de ne pas appartenir à l'institution, et le manque de motivation qui parfois découle de cet état de fait.

Le futur immédiat

Après quelques mois d'existence, en plus de poser un nouveau jalon dans le processus en cours de réhabilitation générale de Bilbao, la médiathèque BBK est devenue l'un des principaux poumons de la ville, en offrant une nouvelle opportunité pour les loisirs. Depuis l'ouverture de la médiathèque, les données concernant l'utilisation des services mis à disposition du public dans la médiathèque valident le travail et confortent l'effort de tous et de chacune des composantes qui font partie ou qui ont fait partie de ce projet.

La médiathèque BBK tire sa légitimité de son sens du service public, de son amplitude horaire d'ouverture, rendant possible l'accès aux espaces, à l'information, à la connaissance, aux ressources informatiques, de ses services universels et gratuits pour tous, de la manière de gérer et présenter les collections, les ressources et les services du centre, de la qualité de la programmation des activités socioculturelles qu'elle offre, et de l'implication dans des projets sociaux, éducatifs et culturels qui permettent de mieux comprendre les opportunités offertes par la culture numérique et l'utilisation des réseaux sociaux et d'autres éléments en rapport avec l'univers numérique (nouveaux supports de lecture et de contenus comme les e-books, les jeux vidéo...).

Dans les mois qui viennent, le travail sera plus spécifiquement orienté vers l'art, le dessin et la technologie. À cette occasion, les maîtres-mots seront internationalisation, travail en réseau, innovation sociale. ●

Mai 2012