

# Quand les restrictions budgétaires font éclater la bibliothèque

Michelle Gauthier

Volume 43, Number 2, April–June 1997

Les enjeux et défis de la bibliothèque spécialisée

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1033072ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1033072ar>

[See table of contents](#)

---

## Publisher(s)

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED)

## ISSN

0315-2340 (print)

2291-8949 (digital)

[Explore this journal](#)

---

## Cite this article

Gauthier, M. (1997). Quand les restrictions budgétaires font éclater la bibliothèque. *Documentation et bibliothèques*, 43(2), 91–92.  
<https://doi.org/10.7202/1033072ar>

---

Tous droits réservés © Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED), 1997

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

---

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

## Quand les restrictions budgétaires font éclater la bibliothèque

Michelle Gauthier

Responsable de la Médiathèque  
Musée d'art contemporain de Montréal

Les restrictions budgétaires posent un défi de taille selon l'ampleur et la durée du phénomène. En ce qui concerne la situation actuelle des bibliothèques de musée, il semble qu'une mutation profonde soit en train de se produire à l'échelle canadienne, sinon internationale. Les transformations affectent les services documentaires dans les institutions et tous les maillons de la chaîne documentaire s'en trouvent affectés. Il s'agit d'une affirmation sans aucune prétention scientifique, une déduction tout au plus liée à dix ans de pratique dans le milieu. Les changements technologiques remettent en question les modèles traditionnels du savoir à une vitesse sans précédent depuis l'invention de l'imprimerie. La situation économique difficile ne vient que compliquer davantage le portrait général. Chaque jour cette réalité s'impose et il faut s'en accommoder. Le hic, c'est de trouver comment. Il serait sans doute intéressant d'aborder la question du point de vue théorique et de l'élargir à l'ensemble des bibliothèques spécialisées. Dans le cadre d'une telle recherche, la Médiathèque du Musée d'art contemporain de Montréal pourrait présenter un cas type intéressant.

Fondée en 1965, un an à peine après la création du Musée, la Médiathèque est une bibliothèque spécialisée de taille moyenne, selon les normes publiées par ARLIS/Art Libraries Society of North America, et essentiellement consacrée à l'art contemporain. Autre particularité, elle conjugue ses fonctions de bibliothèque d'institution avec un mandat d'ouverture au public; plus de 20 000 usagers la fréquentent chaque année. À cette clientèle s'ajoutent, depuis le 14 mars 1996, les quelque 1 000 visiteurs mensuels de son site Web (<http://Media.MACM.qc.ca>). Désignée au départ sous le vocable de Bibliothèque, elle devient Centre de documen-

tation en 1987 et Médiathèque en 1992. Jeu de mots peut-être, mais très révélateur d'une évolution orientée en grande partie par les contraintes budgétaires.

La première mission donc, que le Musée abandonne pour son service documentaire en 1987, est celle de l'exhaustivité des collections. Comme cette ambition dépassait les capacités des budgets d'acquisition alloués, il serait dorénavant plus réaliste de miser aussi sur une collection virtuelle par la création de liens avec l'extérieur pour la cueillette d'information. La bibliothécaire venait de prendre sa retraite, le budget d'acquisition était sévèrement amputé et le projet de déménagement au centre-ville provoquait une réflexion et une remise en question des pratiques et des structures à tous les niveaux de l'organisme. La question de son orientation se résumait en quelques mots pour le secteur de l'information documentaire: comment continuer de repérer, acquérir, traiter, diffuser l'information dans ce nouveau contexte, tout en devenant un agent de consolidation pour l'institution? À partir de ce cadre d'analyse, une réponse en quatre volets s'est immédiatement imposée: améliorer la qualité du service; revoir la chaîne de travail; identifier les ressources disponibles et apporter une expertise de gestion de l'information à tous les niveaux de l'institution. Tout un programme qui allait se traduire par des mesures concrètes et entraîner des conséquences déroutantes.

### *La clientèle d'abord*

Consolider le plus important dès le départ. La vitrine de la bibliothèque, et sa véritable structure de communication, demeure le service de référence et, dans une situation critique, il faut plus que jamais se le rappeler. Qui sont les usagers? Com-

ment les atteindre? Quels sont leurs attentes et leurs besoins d'information? Comment les soutenir efficacement dans l'exercice de leurs fonctions? Quels services leur assurer et comment les adapter? Comment planifier l'aménagement des espaces? En un mot, il faut connaître ses clientèles et établir un rapport privilégié avec chacune d'elles. La collection la plus extraordinaire, la bibliothèque la mieux organisée n'échappent pas à cette nécessité absolue. Dans le cadre de cette première étape, la bibliothèque de recherche du Musée en est venue à développer un éventail de «produits à plus forte valeur ajoutée» et de services personnalisés pour répondre efficacement aux besoins complexes des chercheurs.

Travailler à la consolidation d'une institution muséale qui se veut un lieu de savoir, c'est aussi assumer pleinement une responsabilité éducative vis-à-vis de la clientèle externe. Il y a une marge entre tolérer le public et lui offrir des services adéquats. Évidemment, il faut des moyens pour le faire, mais au bout du compte toute l'institution en profite de multiples façons. La qualité de tous les échanges que le Musée entretient avec son public crée un dynamisme au niveau de la circulation de l'information, dont la recherche dans le domaine de l'art contemporain dépend très étroitement. Il s'agit d'une ressource essentielle que le Musée choisit de protéger et de développer.

### *Une gestion fiable et rentable*

Parallèlement aux efforts consentis pour maintenir et améliorer le service de référence, un processus s'enclenche qui vise à revoir la chaîne de travail dans ses moindres détails. Il s'agit d'un exercice énorme dans tous les sens du mot, long et fastidieux mais revêtant un potentiel

extraordinaire pour trouver des économies à faire: prendre chacune des quatre fonctions documentaires (repérer, acquérir, traiter, diffuser) et, dans un premier temps, identifier la nature et la séquence des tâches qui y sont reliées; dresser un tableau complet de ce qui se fait sans porter de jugement; noter simplement avec précision et arriver à un portrait fidèle de la réalité. Prenons un exemple: repérer l'information. Quelle est la nature de l'information qui entre et qui est produite dans le Musée? En quoi est-elle différente et unique? Où et sous quels formats et supports est-elle contenue? Qui la contrôle et comment? Qui fait le repérage de l'information à acquérir et comment? Avec quels instruments? À partir de quelles ressources? Des dizaines d'autres questions se présentent sous différents angles et les réponses à chacune d'elles s'alignent rapidement. Il faut se donner du temps, observer, discuter, prendre du recul, recommencer et finalement organiser les résultats.

Pour ce genre d'exercice, les principes, méthodes et instruments d'analyse de systèmes se révèlent indispensables. Ainsi, il existe des logiciels qui permettent de traduire les données recueillies en diagrammes que l'on peut manipuler au gré des axes de réflexion analytique jusqu'à l'obtention d'un modèle intéressant. Il s'agit justement de l'étape suivante qui consiste essentiellement à questionner même les pratiques traditionnelles pour identifier les fuites, les pertes de temps, d'énergie, de ressources; à simplifier l'ensemble selon un processus dynamique et continu, puisque chaque nouveauté qui survient impose des adaptations plus ou moins profondes. Le but poursuivi demeure bien en vue: faire autant sinon mieux avec moins. Chacune des fonctions documentaires fait l'objet de la même analyse ce qui produit finalement une vue globale intégrée des activités à l'intérieur du service et en relation avec l'ensemble de la structure organisationnelle. Il en résulte non seulement un repérage précis d'économies appréciables, mais aussi le développement d'une spécialisation dans la gestion des bases de connaissances et une expertise d'analyse applicable dans tout système d'information.

### *Le budget : une ressource parmi d'autres*

Une approche structurée peut aussi s'appliquer à l'identification des ressour-

ces potentielles. Quand il n'est plus possible de maintenir les rentrées de fonds, il faut évidemment réduire les dépenses, mais aussi considérer d'autres solutions. Et d'abord, est-il possible de trouver de nouvelles sources de revenus? Cette question provoque une réflexion difficile à exclure dorénavant. En avril 1996 la Médiathèque en est ainsi venue à lancer un *Service de courtage en information* qui mise sur l'expertise des professionnels pour répondre aux besoins d'une clientèle éloignée des grands centres de documentation et de recherche. C'est un moyen, pour le Musée, de rentabiliser ses investissements en documentation, de répondre à son mandat éducatif, de collaborer au soutien des organismes culturels et de surmonter la réduction des subventions en développant une autonomie financière. Il s'agit d'une expérience à suivre attentivement et dont il serait intéressant de dresser un bilan après les trois premières années critiques d'implantation. En attendant les résultats, d'autres avenues moins directes se présentent: dons, échanges de produits et de services, amélioration des moyens techniques, participation à des réseaux, formation de pointe, programmes de stage, bénévolat, etc. Pour peu que l'on y prête attention, les possibilités se multiplient. Le budget demeure le même, mais les ressources augmentent d'une autre façon.

### *Un système global d'information*

Finalement, et il s'agit sans doute de l'avenue la plus prometteuse, la Médiathèque peut apporter une expertise de gestion de l'information à tous les niveaux de l'institution. Autrement dit, sortir de la bibliothèque. Un Musée, comme toute entité, constitue un mégasystème d'information regroupant un ensemble de sous-systèmes. Un gestionnaire d'information peut travailler à l'élaboration d'une politique muséale de gestion de l'information et collaborer étroitement au succès de plusieurs projets en proposant son expertise et en l'exerçant. Ne pas avoir peur d'innover et de proposer des solutions, d'intervenir, de créer des ponts. Surtout, ne pas oublier que ce qui est vrai dans notre profession l'est aussi pour les autres. Reconnaître ses limites et s'adjoindre des collaborateurs d'autres services ou disciplines: informatique, édition, administration, marketing, communication, etc. Ouvrir les horizons et travailler là où les besoins se présentent plutôt qu'attendre

qu'ils soient exprimés formellement au service de référence. Les résultats ne tardent pas. Il se produit une synergie qui projette les services d'information au milieu d'expériences passionnantes. En 1994, quand les restrictions budgétaires ont entraîné la disparition des postes occasionnels de chercheurs dans différents services du Musée, la Médiathèque a dû assumer la totalité de la recherche biobibliographique pour l'ensemble des événements publics. Premier réflexe de survie: création d'une banque de données centrale de recherche dont les possibilités d'exploitation ne cessent de se multiplier depuis. Ainsi, quand les budgets n'ont plus permis la publication de catalogues d'exposition élaborés et coûteux, le problème de la diffusion de la recherche s'est posé, d'où la création du site Web de la Médiathèque et le lancement d'un projet de veille thématique en art contemporain, en février 1997. Et ce n'est qu'un début. Les projets de collaboration entre équipes multidisciplinaires se dessinent dans tous les sens et selon tous les modèles de fonctionnement possibles.

### *Bibliothèque ou agence d'information ?*

Depuis le 15 novembre 1996, chacun des membres du personnel du Musée peut interroger le site de la Médiathèque à partir de son bureau, de la même façon que des usagers du monde entier le font régulièrement à partir de chez eux. La clientèle du Service de courtage en information s'étend déjà de Hull à Sherbrooke en passant par Joliette, Baie-Saint-Paul et Matane. Un éclatement des lieux physiques, des collections et des clientèles se produit. Au Musée d'art contemporain de Montréal la fonction documentaire s'est transformée et va continuer de le faire. Les problèmes budgétaires ont provoqué une adaptation dont les conséquences prennent des allures inattendues. Heureusement, les ressources extérieures existent dans la profession. Une réflexion théorique solide se poursuit et il est rassurant de pouvoir y puiser une inspiration essentielle quand le quotidien devient trop essoufflant.