

# o u t i l   b i b l i o t h è q u e



## d'un plan de développement de la lecture local

À l'initiative de la Fédération Wallonie - Bruxelles,  
en collaboration avec le CESEP



o u t i l   b i b l i o t h è q u e

**CONSTRUCTION**

**d'un plan de développement  
de la lecture local**

À l'initiative de la Fédération Wallonie - Bruxelles,  
en collaboration avec le CESEP



# Préface

## Préface de la Ministre de la Culture, de l'Audiovisuel, de la Santé et de l'Égalité des Chances

Depuis une dizaine d'années, le Réseau public de la Lecture est interrogé sur le service qu'il rend, à qui il le propose et avec quel impact. Les effets du décret du 28 février 1978 relatif à l'organisation du Service public de la Lecture ont permis une amélioration importante de la gestion des collections et de leur mise à disposition des usagers. Le niveau de la formation de base des bibliothécaires employés et leur qualification ont considérablement augmenté la qualité du service offert au citoyen. Par ailleurs, la mise en réseau a permis aux bibliothèques intégrées d'atteindre des tailles raisonnables pour proposer des ressources en nombre suffisant avec un personnel dûment qualifié et en nombre relativement suffisant.

Lors de la précédente législature, confiante dans les bases qu'avait fondées le secteur et dans son organisation de l'offre et de la gestion documentaire, j'ai travaillé à la mise en œuvre d'une nouvelle législation qui réoriente les différentes bibliothèques vers la suscitation de la demande, qui leur permette de déterminer comment développer les pratiques de lecture de la population visée par chacune d'entre elles, en concertation avec les partenaires de leur terrain d'action. Suivant le décret relatif au développement des pratiques de lecture organisé par le Réseau public de la Lecture et les bibliothèques publiques, promulgué le 30 avril 2009, et son arrêté d'application pris par le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles le 19 juillet 2011, les bibliothèques construisent leur action avec la population pour qu'ensemble, elles puissent créer et organiser des moyens d'émancipation culturelle et sociale adaptés.

L'objectif qui est fixé aux opérateurs du Réseau public de la Lecture est spécifique et spécialisé en ce qu'il concerne le développement des pratiques de lecture de publics précis et plus largement de leurs capacités langagières liées à l'écrit.

L'enjeu de l'organisation de l'action reste bien l'intégration de toutes les actions particulières des bibliothèques dans un véritable réseau de compétences et d'échange de celles-ci, d'interactivité entre les ressources et les moyens d'y accéder, de collaboration dans la pédagogie de l'action. Le tissu de relations qui est visé ici, c'est un réseau unique aux différents niveaux du développement de l'action : les communes, les provinces ou la Région de Bruxelles-Capitale et la Fédération Wallonie-Bruxelles.



La constitution du projet de développement de chaque bibliothèque se réalisera dans une sorte de lieu géométrique qu'elles pourront devenir en rassemblant autour d'elles les différents points d'intervention possibles, organismes et personnes du territoire d'action qui peuvent concourir au développement de la lecture dans les différents groupes de la population.

En prévision de ces changements, j'ai lancé, dès 2008, plusieurs appels aux projets pluriannuels de développement de la lecture. Depuis, ce sont septante-neuf projets de bibliothèques locales et itinérantes qui ont été sélectionnés et financés. Mon objectif était de permettre aux bibliothèques volontaires d'expérimenter certains objectifs que je visais grâce à ce décret relatif au développement des pratiques de lecture : la gestion stratégique des projets et donc la capacité à concevoir ceux-ci, l'aide au changement pour les équipes des bibliothèques publiques, etc. En effet, ce qui leur a été demandé constitue un changement radical, qui peut être inconfortable. Interroger, remettre en cause ses pratiques habituelles est une activité utile, nécessaire pour progresser, mais n'en constitue pas pour autant un ensemble d'actes aisés à poser.

Certaines bibliothèques, certaines équipes animées d'une volonté de soutenir ces changements se sont mises au pied du mur en déposant un projet et elles ont escaladé, selon les cas, la montagne ou... la colline qui était devant elles.

Cette phase de trois ans a permis d'analyser des processus de changement et produit des modifications actées dans les objectifs des bibliothèques et de leurs équipes ; elle a permis la création de plans d'action conscients, des changements dans les attitudes et les rôles du personnel, l'engagement de nouveaux types de personnel, etc. Dans la réalisation de ces plans, j'ai pu apprécier la mobilisation des équipes des bibliothèques, leur créativité, leur capacité à procéder à des « essais-erreurs ». L'administration a également suivi ce processus et lui a permis de se situer dans une position de formation, en vue de pouvoir apprécier les nouvelles contraintes positives du décret du 30 avril 2009.

J'ai voulu que ce travail soit accompagné par un vaste programme de coaching que d'autres secteurs envient à la « Lecture publique » et je dois, avec plaisir, souligner l'implication des accompagnants des bibliothèques et de nombre d'agents de celles-ci.

Je suis certaine que tout ce travail, cette importante implication des uns et des autres a pu préparer le secteur à une action conforme au décret. La preuve en est par la publication de ce guide, un outil issu de la compétence des coachs et du développement de savoirs du personnel des bibliothèques impliquées dans les plans pluriannuels de développement de la lecture.

C'est bien un guide et pas un « ordre de marche » car l'analyse du territoire des opérateurs, des nécessités de ses populations tient à la capacité des équipes de chaque opérateur, aux compétences propres qu'il rassemble, à la singularité du territoire et aux partenariats présents qu'on peut y nouer.

Ce n'est pas un guide réservé aux plans stratégiques du secteur des bibliothèques, c'est un guide à partager avec les partenaires. Et l'intérêt qui se dit aujourd'hui dans des centres culturels, des groupements d'éducation permanente par exemple, n'est pas un mirage.



D'ailleurs, cet outil est issu de l'intervention de coachs, spécialistes de la conception et de la gestion de projets et des bibliothécaires qui ont travaillé ensemble. Il est issu de ces échanges de savoirs confiés à l'animation de certains comme le CESEP qui a bien voulu assurer la récolte de son contenu de base, la conception de son organisation et de ses objectifs pédagogiques, sa rédaction. Avec l'application du décret relatif au développement des pratiques de lecture, cette mission entre dans les compétences des opérateurs d'appui et peut se réaliser avec tous les partenariats utiles ou nécessaires.

Convenons aussi que ce guide est le résultat du travail de personnes actives dans différents secteurs de la culture : éducation permanente, centres culturels, développement des pratiques de lecture, écriture littéraire, jeunesse, sans oublier l'administration. Ce type de travail culturel interdisciplinaire est important et je l'encouragerai encore. Il en avait été de même, en 2010, à l'occasion de la création et de la publication de l'« Outil bibliothèque qui favorise l'intégration des personnes éloignées de la lecture et des populations étrangères dans les bibliothèques ». Celui-ci m'a permis une fois de plus de mesurer l'importance de ces partenariats concrets et des conséquences qu'ont ces outils communs dans la concertation de l'action entre opérateurs culturels différents.

Que ce guide accompagne utilement le nouveau départ auquel ont déjà participé un certain nombre de bibliothèques. Qu'il soit le gage d'un courant auquel participeront toutes les bibliothèques, indiquant leur rôle majeur, celui d'une transversalité entre les actions culturelles liées à l'écrit, celui d'un service public construit pour et avec la population et conçu à son service pour permettre à nos concitoyens de se développer comme lecteurs impliqués dans leur accès à la documentation, dans le traitement personnalisé de celle-ci. C'est une condition fondamentale et nécessaire pour contribuer à l'évolution de notre civilisation, au développement de notre société, pour y exercer sa citoyenneté.



# INTRODUCTION

## Un guide pour qui ?

Ce guide s'adresse aux pouvoirs organisateurs, aux responsables et aux équipes des bibliothèques et réseaux locaux amenés à devoir rédiger un plan de développement de la lecture.

Bien que généraliste, ce guide n'a par contre pas été rédigé au regard des spécificités particulières des services d'appui et des bibliothèques itinérantes.

## Un guide pourquoi ?

Ce guide est un outil méthodologique qui vise à accompagner la réflexion, la structuration, l'évaluation et la rédaction d'un plan quinquennal de développement de la lecture.

Il présente sous forme de synthèse la plupart des contenus abordés lors des formations et des accompagnements d'équipe visant spécifiquement la mise en oeuvre des plans de développement de la lecture au niveau local, initiés ces dernières années par le Service de la Lecture publique. À ce titre, il a été conçu à la fois comme outil de travail informatif mais également comme support complémentaire à la formation et à l'accompagnement des équipes sur le terrain.

Il se compose de trois parties :

- une description du cadre institutionnel (décret du 30 avril 2009) dans lequel s'inscrivent les plans quinquennaux de développement de la lecture ;
- une description, étape par étape, du processus de réflexion à mettre en œuvre dans la bibliothèque en vue d'une conception concertée du plan ;
- une description des enjeux de la mobilisation des équipes et des pouvoirs organisateurs dans la conception du plan ainsi que de la fonction du responsable.









# SOMMAIRE

## Préface 3

## Introduction 7

Un guide pour qui ? Un guide pourquoi ?

## Cadrage 11

Le décret du 30 avril 2009

Le plan quinquennal de développement de la lecture

## Construire un plan quinquennal de développement de la lecture 19

Les grandes étapes en synthèse

Étape 1 : Établir un état des lieux et un diagnostic des politiques et pratiques de lecture sur le territoire  
Identifier le territoire pertinent  
Décrire le territoire pertinent  
Analyser le territoire pertinent

Étape 2 : Définir des priorités à moyen et à long terme  
Qu'est-ce qu'une priorité ?  
Déterminer les priorités du plan

Étape 3 : Établir un plan d'actions concerté  
Des priorités au plan d'actions  
Identifier les actions et activités  
La concertation

Étape 4 : Identifier les moyens nécessaires  
Le bilan des ressources actuelles  
Les ressources futures ou le plan de développement de la bibliothèque

Étape 5 : Construire le processus d'évaluation du plan  
Place de l'évaluation dans la mise en œuvre du plan  
Construire l'évaluation du plan

Étape 6 : Planifier la mise en œuvre du plan de développement de la lecture  
La planification du plan de développement de la lecture  
Quelques supports de planification existants

## Rédiger le plan 80

## Mobiliser l'équipe autour de la construction du plan 83

Conditions favorisant la réflexion et la construction du plan de développement de la lecture en équipe  
Fonction et rôles du pilote du plan

## L'accompagnement des plans quinquennaux de développement de la lecture 89

## Bibliographie 93







## Le décret du 30 avril 2009

Les « plans quinquennaux de développement » occupent une place centrale dans le décret du 30 avril 2009 relatif au développement des pratiques de lecture organisé par le Réseau public de la Lecture et les bibliothèques publiques.

### Les grandes lignes du décret

Selon son article 1<sup>er</sup>, ce décret vise « à favoriser l'accès au savoir et à la culture par la mise à disposition de ressources documentaires et culturelles sur tous supports, matériels et immatériels de même qu'à permettre leurs utilisations multiples par le plus grand nombre ».

À cet effet, il « vise le soutien d'opérateurs intégrés dans un unique Réseau public de la lecture et qui ont pour objectif :

- de disposer de ressources dans les différentes disciplines de la connaissance et de la culture ;
- de mettre ces ressources à disposition de la population ;
- de développer et de favoriser ;
  - \* des actions de médiation entre ces ressources et la population
  - \* le développement, sous toutes formes possibles, de rencontres, d'échanges visant l'intégration des pratiques individuelles de lecture dans des pratiques collectives, qui permettent tant la détente et le plaisir que la communication et favorisent la créativité et la participation à la vie culturelle ».

Toujours selon le décret, la démarche des opérateurs du Service public de la Lecture s'inscrit dans une perspective d'éducation permanente et d'émancipation culturelle et sociale à laquelle toute personne doit pouvoir prétendre individuellement ou collectivement.



*« La fonction essentielle d'une bibliothèque est de favoriser la découverte de livres dont le lecteur ne soupçonnait pas l'existence et qui s'avèrent d'une importance capitale pour lui. »*

**Umberto Eco**

## Les enjeux du décret

Le principal enjeu du décret du 30 avril 2009 est de (ré)inscrire les bibliothèques dans une perspective de développement stratégique des pratiques de lecture adaptées aux nécessités de la population et du territoire.

Plus particulièrement, le décret vise :

- au développement des savoirs et de la culture de la population en permettant un recours accru à des sources de plus en plus variées ;
- à l'accompagnement des différents publics de manière à ce qu'ils aient accès à des documents et développent une attitude critique à leur égard ;
- au positionnement des bibliothèques dans leur environnement culturel et social ;
- à inscrire l'action des bibliothèques dans un double partenariat : le réseau de la lecture publique et les collaborations avec les autres acteurs culturels.

Dans ce cadre, les bibliothèques sont amenées à produire un plan quinquennal de développement, soit un « programme d'action d'une durée minimale de cinq ans établi en vue de réaliser l'objet du décret », « dont les résultats visent tant la population que les acteurs associatifs et institutionnels ». Chaque bibliothèque est ainsi aujourd'hui amenée à déterminer par elle-même la meilleure façon de rencontrer les besoins de lecture des habitants et des organismes situés sur son territoire.





## Décret du 30 avril 2009, qui est qui ?

Selon l'article 2 du décret :

### **Service public de la Lecture**

« Service public fonctionnel dont l'ensemble des missions est réalisé par les opérateurs du Réseau public de la Lecture, et leurs partenaires. Ces missions contribuent à la facilitation de l'**accès au savoir et à la culture**, au développement des **capacités pratiques de lecture de la population**, directement ou indirectement, dans une **perspective d'éducation permanente, de citoyenneté, de formation continuée, d'information et d'épanouissement**. »

### **Réseau public de la Lecture**

« Ensemble structuré et cohérent des opérateurs du Service public de la Lecture reconnus en vertu du décret et qui œuvrent au développement du Service public de la Lecture ; le Réseau public de la Lecture est un ensemble de relations, d'échanges et de concertation entre les différents opérateurs. »

Le Réseau public de la Lecture est constitué d'opérateurs qui exercent leur action sur un territoire défini et qui est soit local (communal ou supracommunal), provincial, régional (pour la Région de Bruxelles-Capitale) ou communautaire.

### **Bibliothèques**

Services d'accès aux ressources et aux moyens développés à l'article 1<sup>er</sup> du décret qui sont destinés à la population et aux opérateurs du Service public de la Lecture et qui permettent la mise en œuvre du plan quinquennal de développement de la lecture de l'opérateur.

Pour plus de facilité et en vue d'une meilleure compréhension des contenus proposés dans ce guide, le terme de « plan quinquennal de développement » utilisé dans le décret sera, tout au long des pages qui suivent, remplacé par celui de « plan de développement de la lecture ».





## Décret du 30 avril 2009, de quoi parle-t-on ?

### Éducation permanente

« Toute démarche visant l'analyse critique de la société, la stimulation d'initiatives démocratiques et collectives, le développement de la citoyenneté active et l'exercice des droits sociaux, culturels, environnementaux et économiques dans une perspective d'émancipation individuelle et collective des publics en privilégiant la participation active des publics visés et l'expression culturelle. »

### Pratiques de lecture

« Toutes formes de lecture sur tous supports concernant différents types d'écrits ou de documents tels que notamment, livres fictionnels et non fictionnels, revues, magazines, journaux, courriels, pages Web, blogs, forums, cédéroms, dvd, e-books ou weblivre, jeux et qui permettent aux lecteurs des pratiques d'échanges avec d'autres afin de reconstruire le sens d'un contenu. »

### Participation à la vie culturelle

« Possibilité effective et garantie pour tous, groupes et individus, de librement s'exprimer, communiquer, agir, créer, en vue d'assurer leur propre épanouissement, une vie harmonieuse et le progrès culturel de la société. »

### Capacités langagières

« Capacités de compréhension à l'audition, capacités d'expression orale, capacités de lecture et capacité de produire des écrits. »

#### Le décret du 30 avril 2009, qu'est-ce qui change ?

- Passage de la bibliothèque comme organisation à la bibliothèque comme « projet ».
- (Re)positionnement des enjeux d'éducation permanente au centre des préoccupations.
- Intégration de la bibliothèque au tissu social et culturel du territoire desservi.
- Passage d'une politique de l'offre à une politique de suscitation de la demande.
- Passage d'un plan de développement de la bibliothèque à un plan politique de développement des pratiques de lecture et des capacités langagières sur un territoire.





**Notre réseau local compte trois bibliothèques, faut-il trois plans de développement ?**

Non. Dans un souci de cohérence, les divers composants partenaires de ce réseau rédigent un seul plan de développement de la lecture pour l'ensemble du territoire concerné.

## Le plan quinquennal de développement de la lecture

### De quoi s'agit-il ?

Le « plan quinquennal de développement » ou « plan de développement de la lecture », terme qui sera utilisé dans ce guide, est un plan de développement **stratégique** de l'action de la bibliothèque, positionné dans le **temps** (à minimum cinq ans), tenant compte de la spécificité du **territoire**, des **publics** et **intégré** à la politique culturelle locale.

Il s'agit avant tout d'une **démarche** qui consiste à réfléchir **ensemble**, responsable de la bibliothèque, équipe, pouvoir organisateur, partenaires et usagers, aux perspectives de politique générale de lecture publique sur le territoire.

Le **résultat** de ce travail collectif est un document écrit qui présente une **transcription du projet à moyen et à long terme** de la bibliothèque, qui explicite ses choix en matière de priorités, le plan d'actions qu'elle se donne pour parvenir à rencontrer les besoins en matière de lecture sur son territoire, en tenant compte des ressources et des contraintes, mais aussi des défis auxquels une bibliothèque contemporaine, intégrée dans le tissu social et économique, doit faire face.

Il s'agit donc bien d'un document **argumenté**, pas seulement d'un tableau de synthèse d'activités proposées et de budgets affectés à ces actions.

Il est à noter que cette notion de « plan » n'est pas neuve.

D'une part, elle constitue déjà depuis de nombreuses années un aspect important de la réflexion, de la construction de l'action et de la reconnaissance pour bon nombre d'opérateurs des secteurs de la culture (centres culturels, éducation permanente, ...), de la jeunesse (maisons de jeunes, organisations de jeunesse, ...) ou encore du social (plans de cohésion sociale, ...).

D'autre part, le plan de développement de la lecture était déjà présent en tant que tel dans la législation de 1978. Il se trouve aujourd'hui placé au centre du nouveau dispositif légal et son existence conditionne aujourd'hui la demande de reconnaissance de toute bibliothèque.







#### **Pourquoi un plan sur cinq ans ?**

Au regard de l'expérience pratique de la gestion de projets sur le terrain, trois à cinq ans sont généralement nécessaires pour concrétiser des projets d'une certaine ampleur, surtout lorsqu'ils visent à amener des changements de comportements individuels, de pratiques professionnelles et ou de relations institutionnelles. Dans un même temps, l'environnement et le contexte évoluent. Il est donc pertinent, durant et après une période de cinq ans, de requestionner le « plan », de l'évaluer, en vue soit de le prolonger, de l'adapter ou de le modifier.

### **Outre l'obligation décrétole, à quoi peut servir la réalisation d'un plan ?**

Même si le plan quinquennal de développement de la lecture peut être perçu comme principalement un outil de gestion, il convient de lui attribuer d'autres fonctions tout aussi essentielles.

#### **Outil de clarification du projet institutionnel :**

- argumenter les choix au regard des valeurs, du projet politique défendu ;
- positionner les choix dans un contexte institutionnel et organisationnel particulier ;
- opportunité pour impliquer les pouvoirs organisateurs dans le travail de « fond » ;
- nourrir la communication avec la population et les partenaires à propos du projet.

#### **Outil d'anticipation, de développement stratégique :**

- faire le point sur le réseau, les partenariats réels ou potentiels ;
- faire le point sur les populations touchées ou non ;
- structurer et organiser les actions dans le temps et dans l'espace ;
- favoriser le travail en réseau.

**Outil de visibilité, de valorisation** auprès des pouvoirs organisateurs, des pouvoirs subsidiaires, des partenaires, de la population.

#### **Outil de mobilisation de l'équipe autour d'un projet commun :**

- construire le projet avec les apports de chacun ;
- travailler l'adhésion de l'équipe au projet global de la bibliothèque ;
- innover, oser, changer, transformer, ...
- s'obliger à se poser les « bonnes » questions : que faisons-nous, pour qui, comment, avec quelle légitimité ?

**Outil de mobilisation des partenaires actuels et/ou potentiels.**

**Outil de mobilisation de la population.**





**Attention :** le **plan de développement de la lecture** est à distinguer du **plan de développement de la bibliothèque** : le premier porte sur l'explicitation des « **politiques de lecture** » à développer sur le territoire et intègre le second qui porte spécifiquement sur les « **infrastructures et les moyens** ». Ces deux aspects restant, bien entendu, complémentaires.

## Que doit contenir le plan de développement de la lecture ?

Il pourrait exister autant de structures de plans de développement de la lecture qu'il existe de bibliothèques. Il n'y a pas de structure type, idéale ou obligatoire. Cependant, concrètement, selon l'article 9 du décret, le plan quinquennal de développement de la lecture des opérateurs directs doit prévoir :

- une description des objectifs généraux d'action que l'opérateur se fixe à court, à moyen et à long terme en fonction des problématiques définies après l'analyse des réalités sociales du territoire concerné ;
- une description des objectifs pour une période de cinq ans reprenant :
  - \* les réalisations que l'opérateur veut mettre en œuvre,
  - \* les niveaux d'activité qu'il cherche à atteindre,
  - \* le mode d'actualisation du plan au cours de son déroulement ;
- une définition de la population visée ;
- une définition des changements envisagés en termes de progression des pratiques de lecture de la population visée ;
- une définition des programmes de médiation que l'opérateur souhaite mettre en œuvre pour que les populations visées accèdent aux ressources documentaires et culturelles et comprenant plus particulièrement :
  - \* une définition des moyens pédagogiques et des programmes d'animation visant l'utilisation et le développement des capacités langagières liées à l'écrit,
  - \* les programmes permettant à la population et aux acteurs associatifs de mener, avec le soutien du personnel adéquat, des recherches documentaires et de réaliser des analyses critiques de documents et de sources disponibles, dans une perspective d'acquisition de connaissances, de production documentaire ou de production culturelle,
  - \* le développement de toute action visant à lutter contre l'illettrisme ;
- les moyens affectés dont :
  - \* l'organisation, à destination de la population, de services d'offre de ressources documentaires ayant trait à la connaissance et à la culture,
  - \* le matériel permettant l'accès aux ressources numériques,
  - \* les ressources pédagogiques nécessaires au plan quinquennal de développement,
  - \* les ressources humaines, financières, d'infrastructures, documentaires rassemblées à cette fin ;
- la définition de la méthodologie de l'action et sa planification dans le temps ;
- l'objet et la méthodologie de l'évaluation qui accompagne le plan.







# CONSTRUIRE

## un plan quinquennal de développement de la lecture

### Les grandes étapes



Construire un plan de développement de la lecture, c'est, dans un premier temps, se donner les moyens d'identifier clairement **l'état des lieux** des pratiques et des politiques de lecture sur un territoire : c'est, sur cette base, établir des **priorités** en matière de politiques et de pratiques de lecture à développer sur le territoire et les traduire **dans un plan d'actions** pertinent et cohérent en identifiant les **ressources nécessaires** à sa mise en œuvre ; c'est également construire une démarche d'**évaluation** qui permettra d'identifier les résultats, les impacts, les difficultés et, in fine, l'adaptation progressive de l'action sur le terrain, en perspective du plan suivant.



#### Étape 1

**L'état des lieux** des politiques et des pratiques de lecture (le diagnostic) ou comment **identifier** :

- Quelles sont les caractéristiques de la population ?
- Qui sont les publics ?
- Quels sont les acteurs ?
- Sur quel territoire ?
- Quels sont les enjeux ?
- Quels sont les constats ?
- Quelles sont les situations insatisfaisantes ?

#### Étape 2

**Identifier les priorités** ou comment **clarifier** :

- Quelles politiques et pratiques de lecture sur le territoire et pour qui ?
- Que désirons-nous créer ? améliorer ?





### Étape 3

**Structurer** un plan d'actions ou comment **organiser, planifier** :

Quelles actions ?  
Pour quels groupes de population ?  
Avec qui ?  
Comment ?

### Étape 4

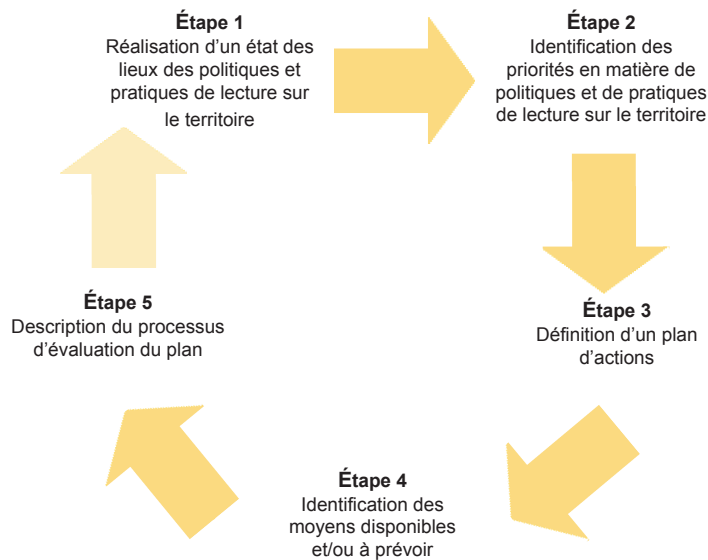
**Identifier** les moyens disponibles ou comment **recenser** :

Quelles ressources financières, sociales, culturelles, intellectuelles, ...  
disponibles ?  
Quelles ressources nécessaires ?

### Étape 5

**Construire** le processus d'évaluation ou comment **préparer** :

L'évaluation, pour qui, pour quoi, avec qui, comment, quand ?  
Quels résultats, quels impacts à évaluer ?  
Quels outils à construire ?  
Dans quelles perspectives ?





## Étape 1

### État des lieux et diagnostic des pratiques et des politiques de lecture sur le territoire

Le plan de développement de la lecture est une démarche d'**anticipation** : il s'agit de tenter de définir dès aujourd'hui ce qui sera nécessaire à l'avenir en termes de politiques et de pratiques de lecture sur le territoire. Pour ce faire, en tout premier lieu, il convient de partir d'une bonne représentation de la situation de départ, d'un état des lieux pertinent du territoire, dans ses aspects plus globaux (situation économique, sociale, culturelle...) et spécifiques en termes de développement des pratiques de la lecture et des capacités langagières.

Pour réaliser l'état des lieux des pratiques et des politiques de lecture sur un territoire, il s'agit donc :

- d'**identifier** le territoire pertinent ;
- de **collationner** des informations concrètes permettant de décrire ce territoire en lien avec quelques **hypothèses de départ** ;
- de **synthétiser** et d'**analyser** les informations récoltées en vue de la réalisation d'un diagnostic.



#### Identifier le territoire pertinent

Le « territoire » est une notion complexe. Néanmoins, bien identifier le territoire concerné par la mise en œuvre du plan est une étape indispensable.

##### Le territoire de compétences

Habituellement, lorsque l'on aborde la notion de territoire, le premier réflexe est de faire référence au territoire « de compétences » de la bibliothèque : selon le décret du 30 avril 2009, pour les opérateurs directs hors bibliothèques spéciales, le « territoire » consiste ainsi en une commune ou en un ensemble de communes géographiquement proches et qui constituent un ensemble cohérent sur lequel les opérateurs décident de réaliser les missions du Service public de la Lecture, soit seuls, soit par l'association de plusieurs opérateurs directs, pour la réalisation d'un même plan de développement.

On parle dans ce cas d'un territoire fermé, qui a ses limites et ses contours plus ou moins bien identifiés.





### Le territoire de l'action

Les territoires « administratifs » sont par nature figés. Ils ne tiennent pas forcément compte de la réalité de la population, de ses mouvements, des processus sociologiques, économiques, culturels en cours. À titre de simple exemple, certaines actions organisées dans les bibliothèques peuvent attirer et même fidéliser un public issu d'un territoire bien plus étendu que le territoire administratif initialement concerné.

Lors de la réalisation de l'état des lieux, il peut donc être intéressant de compléter l'analyse du territoire de compétence en confrontant celui-ci au territoire réel et actuel, ouvert, qui, lui, tient compte des choix et des pratiques des populations, dans lequel les gens se reconnaissent, au-delà des frontières administratives, une histoire commune ou une réalité géographique qui les lie.

En termes de perspectives, cette approche du territoire, complémentaire à l'approche administrative, permet, par exemple, à des communes de s'associer pour faire naître un projet commun ou à plusieurs bibliothèques de communes proches territorialement de se fédérer et ainsi de développer une approche plus cohérente d'un territoire.

Pour faciliter la réalisation de l'état des lieux, il est conseillé de ne pas partir au hasard « tous azimuts », mais, au contraire, des quelques hypothèses et/ou analyses de travail balbutiantes ou déjà bien confirmées qui mériteraient selon nous d'être affinées, en vue d'être par la suite mises en perspective et travaillées dans le cadre du plan. Généralement, la bibliothèque ne part pas de rien : elle a un passé, une histoire, un présent, un public, des pratiques qui posent question et sur lesquelles l'équipe a parfois déjà un peu investigué. L'identification de ces situations satisfaisantes et/ou insatisfaisantes est une bonne porte d'entrée pour identifier de manière plus précise les informations à recueillir en priorité pour réaliser l'état des lieux.

**Attention** : décrire le territoire ne veut en aucun cas dire réaliser une étude sociologique exhaustive de celui-ci, mais bien identifier, mettre à jour ou compléter le recueil d'informations **pertinentes** qui seront **intéressantes** pour identifier la situation de départ du plan, comprendre les enjeux, les priorités et le plan d'actions proposés.





**Clarifier le territoire pertinent permet :**

- d'ajuster et de justifier le choix des priorités et des principaux axes de travail envisagés ;
- de mieux identifier les contraintes, les moyens disponibles ;
- de mieux identifier les acteurs et le niveau de prise en charge des questions de développement de la lecture et des capacités langagières ;
- d'assurer une meilleure cohérence globale au plan.

**Où puis-je trouver toutes ces informations ?**

Renseignez-vous ! Généralement, ces informations existent déjà quelque part ! Il n'est donc pas nécessaire de recommencer un travail de collecte et d'analyse que d'autres (le C.P.A.S, le centre culturel, la maison de quartier, ...) ont déjà fait avant vous !

## Décrire le territoire pertinent

De manière générale, pour décrire un territoire, il s'agit de **recueillir différents types de données** en lien avec quelques hypothèses de départ :

- des données géographiques, historiques, sociales, économiques, culturelles ;
- des données relatives aux populations ;
- des données relatives aux acteurs et aux infrastructures ;
- des données relatives à la bibliothèque.

Ces données peuvent être à la fois quantitatives ou qualitatives, micro ou macro.

Si l'on veut récolter des données dans l'objectif plus particulier de la construction du plan de développement de la lecture, il s'agira par contre :

- de ne pas vouloir tout analyser ;
- de bien identifier les informations qui sont pertinentes et qui valent la peine d'être collectées en lien prioritairement avec le développement des politiques et pratiques de lecture ;
- de garder la maîtrise du niveau et du contenu des informations récoltées.

Les outils de collecte de données présentés dans les pages suivantes sont donc proposés à titre indicatif et exemplatif. Il sera de la responsabilité de chaque bibliothèque d'identifier, parmi l'ensemble des possibilités envisagées, celles qui sont réellement utiles et pertinentes au regard de sa propre situation, des hypothèses à aller vérifier, de la spécificité de son territoire, du temps dont elle dispose ou encore du degré de disponibilité de ces informations.







### Les données générales

- En termes géographiques :
  - \* limites administratives du territoire ;
  - \* structuration globale du territoire (étendue, découpage formel ou informel en sous-régions, répartition des habitants...);
  - \* principales voies de communication.
  
- En termes historiques/patrimoine :
  - \* évènements historiques importants sur le territoire ;
  - \* évènements historiques importants pour le territoire ;
  - \* éléments patrimoniaux ;
  - \* ...
  
- En termes économiques :
  - \* conjoncture et perspectives économiques du territoire ;
  - \* principaux acteurs économiques ;
  - \* centres économiques, administratifs ;
  - \* ...
  
- En termes politiques / juridiques :
  - \* majorité(s) politique(s) au pouvoir ;
  - \* projet(s) de(s) majorité(s) en matières culturelle et sociale ;
  - \* capacités, opportunités de mobilisation, de participation de la population ;
  - \* principales législations en vigueur ;
  - \* ...
  
- En termes culturels :
  - \* offre culturelle sur le territoire et aux alentours ;
  - \* pratiques culturelles de la population ;
  - \* évènements culturels sur le territoire ;
  - \* lieux existants, fréquentation ;
  - \* ...
  
- En termes sociologiques :
  - \* vécu, quotidien de la population du territoire ;
  - \* enjeux et problématiques qui traversent le territoire ;
  - \* ...
  
- En termes psychosociaux :
  - \* existence de réseaux sociaux, de pratiques de solidarité ;
  - \* précarité, fragilités autres qu'économiques ;
  - \* ...





### Les données relatives aux populations (individus et groupes)

De manière générale :

- Nombre d'habitants.
- Répartition géographique.
- Caractéristiques sociodémographiques :
  - \* genre ;
  - \* pyramide des âges ;
  - \* isolés ;
  - \* familles monoparentales, recomposées, ...
  - \* ...
- Caractéristiques socio-économiques :
  - \* revenu mensuel moyen ;
  - \* taux de chômage ;
  - \* lieux de travail, d'étude (navetteurs, travailleurs, étudiants de passage sur le territoire).
- Niveau de formation.
- Identification et caractérisation des groupes (qui sont-ils ? Comment sont-ils constitués ?...).



Pour la réalisation d'un état des lieux « objectif », il est important de rester vigilant à bien dissocier, lors de la synthèse et de l'analyse des informations ce qui relève des représentations (je crois que, je pense que...) de ce qui relève des faits (informations précises, statistiques, infos recueillies auprès des partenaires, ...)



### Les données relatives aux acteurs et aux infrastructures

Identification des principaux acteurs culturels, socioculturels et sociaux sur le territoire et aux alentours :

- Qui sont-ils ? Quelles sont leurs principales missions ?
- Où sont-ils implantés géographiquement ?
- Quels publics touchent-ils ?
- En quoi sont-ils intéressés/pertinents en ce qui concerne les politiques et les pratiques de lecture sur le territoire ?

Identification d'autres acteurs culturels, socioculturels et sociaux pertinents en dehors du territoire.





### Principaux acteurs publics et privés sur le territoire

- Secteur culturel :
  - \* centres culturels ;
  - \* théâtres ;
  - \* musées ;
  - \* galeries d'exposition ;
  - \* autres bibliothèques ;
  - \* ludothèques ;
  - \* médiathèques ;
  - \* musées ;
  - \* associatif en lien avec les questions de lecture (maison du conte, ateliers d'écriture, ...)
  - \* ...
  
- Secteur socioculturel :
  - \* organismes d'éducation permanente ;
  - \* maisons de quartier ;
  - \* organismes d'alphabétisation ;
  - \* écoles de devoirs ;
  - \* centres culturels ;
  - \* ...
  
- Secteur social/santé :
  - \* C.P.A.S. ;
  - \* plannings familiaux ;
  - \* médiation de dettes ;
  - \* maisons de quartier ;
  - \* ...
  
- Secteur de la formation et de l'enseignement :
  - \* établissements scolaires maternel, primaire, secondaire général, technique, professionnel ;
  - \* centres de formation en alternance ;
  - \* établissements d'enseignement supérieur ;
  - \* établissements d'enseignement de promotion sociale ;
  - \* établissements d'enseignement artistique ;
  - \* a.s.b.l. d'insertion socioprofessionnelle ;
  - \* ...
  
- Secteur artistique :
  - \* académies ;
  - \* conservatoires ;
  - \* centres d'expression et de créativité ;
  - \* compagnies de théâtre, de danse ;
  - \* musique, arts plastiques, photo ;
  - \* ...





- Secteur de la petite enfance, de la jeunesse et de la famille :

- \* maisons des jeunes, AMO ;
- \* mouvements de jeunesse ;
- \* extrascolaire ;
- \* garderies d'enfants, O.N.E. ;
- \* ...

- Services communaux, provinciaux en particulier :

- \* culture ;
- \* instruction publique ;
- \* jeunesse et famille ;
- \* affaires sociales ;
- \* syndicat d'initiative ;
- \* environnement ;
- \* économie ;
- \* travaux ;
- \* ...



**De manière générale, l'état des lieux abordera les dimensions suivantes :**

- situation géographique et structuration de l'espace ;
- histoire du territoire concerné ;
- environnement politique ;
- situation sociale et économique ;
- profils de population ;
- réseaux associatifs ;
- infrastructures ;





### Les données relatives à la bibliothèque

#### - Les publics :

- \* Quels sont les publics potentiels, les publics visés, les publics réellement touchés par la bibliothèque ?
- \* Quelles sont les principales caractéristiques de ceux-ci ?
  - âge ;
  - catégories socio-économiques ;
  - niveau de formation ;
  - genre ;
  - pratiques culturelles.
- \* Quels sont leurs besoins, leurs attentes ?
- \* De quels territoires viennent-ils ?
- \* Viennent-ils seuls ou accompagnés ?
- \* Sont-ils fidélisés ?
- \* Publics captifs/non captifs ?
- \* Publics acquis à la lecture/non acquis à la lecture ?
- \* Publics acquis à la participation culturelle en général/non acquis à la participation culturelle ?
- \* Publics touchés via des intermédiaires (maison de quartier, maison de jeunes, groupes alpha, scolaire, ...) ?
- \* Publics empêchés (personnes âgées, handicapées, éloignées géographiquement, ...) ?
- \* Quel usage font-ils de la bibliothèque ?
- \* ...

#### - Les services rendus au public :

- \* accueil ;
- \* accès aux ressources documentaires ;
- \* prêt : flux des documents ;
- \* consultation sur place ;
- \* recherche et renseignements documentaires ;
- \* réservations ;
- \* prêt interbibliothèques ;
- \* accès à Internet ;
- \* dépôts ;
- \* décentralisation des activités ;
- \* prêt à domicile ;
- \* ...

#### - Les activités de médiation :

- \* expositions ;
- \* conférences ;
- \* animations ;
- \* ateliers ;
- \* production de supports pédagogiques ;
- \* ...



- Les moyens :
  - \* matériels (bâtiment, locaux, mobilier) ;
  - \* techniques (informatique, audiovisuel, matériel pour personnes malvoyantes, ...)
  - \* humains (nombre de personnes, grades et fonctions, ergonomie, formations, ...)
  - \* financiers ;
  - \* ...
  
- Les relations avec l'environnement :
  - \* partenariats ;
  - \* présence dans des réseaux ;
  - \* relations avec le(s) service(s) de tutelle ;
  - \* communication externe ;
  - \* ...

Lors de l'analyse des publics, il est conseillé de sortir de la caractérisation classique du/des publics par âge ou par genre pour aboutir à d'autres formes de caractérisation parfois plus pertinentes (urbain/rural ; d'origine belge/d'origine étrangère ; aisé/défavorisé, initié/non initié ; acquis/non acquis...).



### Synthèse et analyse des données récoltées

La **confrontation** des données décrivant le territoire de manière globale avec celles, d'une part, relatives à la population et d'autre part, aux acteurs et aux infrastructures sur le territoire permet d'établir plusieurs types de diagnostics, à savoir :

- un diagnostic **général** reprenant quelques grandes tendances économiques, sociales, culturelles présentes sur le territoire ;
- un diagnostic portant plus spécifiquement sur les **politiques et pratiques** culturelles, et plus particulièrement sur les politiques et pratiques de lecture.

Quel que soit le niveau de diagnostic envisagé, il est possible de préciser celui-ci en reprenant en synthèse **les forces et les faiblesses actuelles identifiées**, ainsi que, dans une perspective future, **les opportunités** sur lesquelles il serait possible de s'appuyer et les **freins** auxquels il faudrait être attentif.

#### Exemple de diagnostic global de territoire

<p><b>Les forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Population importante, en croissance constante.</li> <li>• Commerces nombreux.</li> <li>• Offre scolaire importante.</li> <li>• Infrastructures sociales et culturelles importantes.</li> <li>• Maillage culturel riche.</li> <li>• Tissu associatif dense.</li> <li>• Mobilité aisée.</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Les faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Territoire étendu.</li> <li>• Densité de population inégale sur le territoire de la commune.</li> <li>• Population active répartie de manière inégale sur le territoire.</li> <li>• Précarisation de la population, forte prédominance de revenus modestes.</li> <li>• Nombreux jeunes en décrochage scolaire.</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Les opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximité de grandes agglomérations.</li> <li>• De nombreux partenariats potentiels.</li> <li>• Zoning industriel en réflexion ; reconversion économique en cours.</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Les freins</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversité et autonomie des opérateurs économiques, sociaux et culturels.</li> <li>• ...</li> </ul>

#### Exemple de diagnostic spécifique des politiques et pratiques de lecture sur le territoire

<p><b>Les forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communes limitrophes disposant d'un réseau reconnu de lecture publique.</li> <li>• Pouvoir organisateur actif.</li> <li>• Déclaration de politique culturelle communale concomitante au nouveau décret.</li> <li>• Opérateurs d'alpha nombreux.</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Les faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zones de « désert culturel ».</li> <li>• Ville « morte » en dehors d'évènements importants.</li> <li>• Stagnation du nombre de prêts.</li> <li>• Diminution du nombre d'usagers de la bibliothèque.</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Les opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Pôle culturel » en réflexion.</li> <li>• Évènement culturel international en préparation.</li> <li>• Élections communales à venir.</li> <li>• Réseau de lecture publique déjà fédéré.</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Les freins</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résistance au changement.</li> <li>• Contraintes financières.</li> <li>• Pas d'identification de la bibliothèque comme partenaire potentiel au niveau local.</li> <li>• Peu de contacts avec l'opérateur d'appui, l'inspection, ...</li> <li>• ...</li> </ul>





## Étape 2

### Définir des priorités en matière de politiques et de développement des pratiques de lecture à moyen et à long terme sur le territoire

L'étape 1 a permis de réaliser un diagnostic global du territoire, en particulier en ce qui concerne les politiques et les pratiques de lecture.

Sur la base de ce diagnostic, il s'agit à présent de clarifier quelles pourraient être les **priorités en matière de politiques et de développement des pratiques de lecture** à envisager sur le territoire. Il s'agit donc ici d'une étape essentielle qui permet à postériori de comprendre les grandes orientations de travail, ainsi que leurs nombreuses implications, initiées dans le cadre du plan.



#### Qu'est-ce qu'une priorité dans le cadre du plan de développement de la lecture ?



Une priorité est un **choix de mise en œuvre**, sur le territoire, des finalités et des missions du Réseau de la Lecture. Il s'agit de clarifier, pour le territoire, quelles pourraient être les grandes orientations du « **projet de société** » à défendre en matière d'accès à la lecture.

**Clarifier les priorités d'un plan quinquennal de développement de la lecture relève donc :**

- **d'une démarche politique** : la clarification des priorités est fondamentalement le résultat d'une affirmation d'un certain nombre de **valeurs** (qu'avons-nous envie de défendre comme vision de la culture, de la lecture ? Quels sont nos postulats de départ ? Quel sens cela a-t-il pour nous ?), ou encore de la place que nous identifions comme étant celle du service public dans la mise en œuvre des enjeux d'accès à la culture, de formation, de citoyenneté ou encore d'émancipation des populations ;
- **d'une démarche stratégique** : identifier les priorités permet de déterminer, pour le territoire, la situation **idéale** objectivement accessible à moyen et à long terme et, **par conséquent**, de mettre en œuvre les moyens pour y parvenir ;





- **d'une démarche participative et concertée** : la bibliothèque n'est pas le seul opérateur intéressé par les enjeux des politiques et des pratiques de lecture sur le territoire. Il est donc important de faire de cette étape une démarche concertée avec d'autres acteurs du territoire, afin d'ouvrir la réflexion et les perspectives d'orientation du plan.

Plus fondamentalement, même si l'état des lieux, l'analyse et l'identification d'un certain nombre d'enjeux sont des étapes de travail généralement nourries par les travailleurs de la bibliothèque, ce sont bien entendu les **pouvoirs organisateurs** qui ont pour responsabilité de **valider** les priorités « politiques » identifiées dans le plan. D'où l'intérêt de construire ensemble, de manière concertée, cette phase de travail.

**Une priorité s'entend :**

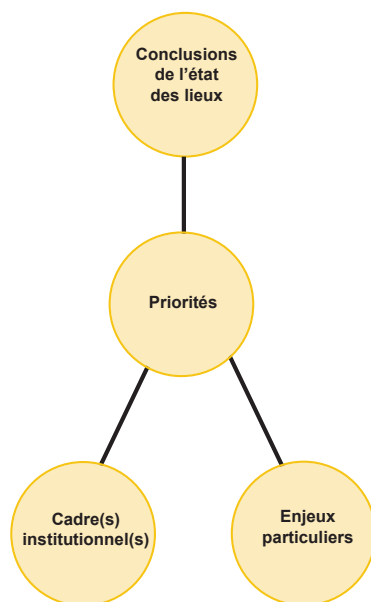
- sur un territoire déterminé ;
- pour un (des) public(s) déterminé(s) ;
- à court, à moyen et/ou à long terme.

L'animation n'est pas une finalité, c'est un moyen !

## Concrètement, comment se déterminent les priorités ?

Concrètement, le **choix** des **priorités** sera généralement le résultat d'une analyse et d'une mise en tension de trois types d'enjeux différents :

- Les enjeux issus de l'analyse du territoire et plus particulièrement de l'analyse des politiques et pratiques de lecture et de la bibliothèque. Quels sont les points forts, quels sont les points faibles ? Que voulons-nous changer, initier, améliorer ?
- Les enjeux issus du contexte institutionnel et présents :
  - \* dans le décret du 30 avril 2009 ;
  - \* dans les déclarations de politiques culturelles communales, régionales, communautaires.
- Des enjeux stratégiques particuliers (perspective de reconnaissance, perspective de création d'un pôle culturel, positionnement comme acteur culturel sur un territoire, exigence de visibilité,...) émanant soit des pouvoirs organisateurs, soit des partenaires, soit du conseil de développement de la lecture et de l'équipe, qui nécessitent une prise en compte en tant que telle dans les futures priorités proposées dans le plan.



**Attention**

*La matière principalement traitée par les bibliothèques aujourd'hui n'est pas le livre, mais bien l'écrit, sous toutes ses formes.*

*C'est cette donnée essentielle qui doit fondamentalement orienter les priorités, les axes d'action et les méthodologies de travail. Cela implique, lors de la conception du plan de développement, de se questionner à la fois sur les produits à offrir ou à faire découvrir mais surtout sur les transformations culturelles qu'ils peuvent provoquer chez les citoyens, destinataires, par une implication dans le processus de la lecture, de l'écriture, en travaillant également la question de la lecture comme outil de compréhension et d'action du monde, et pas seulement comme un ensemble de compétences ou comme une question d'accès aux ressources.*

*Au regard de cette mission essentielle, il s'agira d'identifier localement quels sont les actes à poser, les changements à impulser, les pédagogies à créer et mettre en œuvre, en dehors du strict apprentissage, pour entretenir ou créer une implication nouvelle des individus et des collectivités dans la lecture et l'écriture ; pour favoriser, dans la population, l'utilisation des capacités langagières et des ressources symboliques de la littérature, sur papier ou sur écran, plus largement du langage verbal, en vue d'intervenir sur son environnement...*



Le plan de développement favorise une vision globale et cohérente des priorités de la bibliothèque, tout en tenant compte, dans sa mise en œuvre, des spécificités du territoire.

**Attention** : il ne s'agit pas uniquement de décrire ce qui sera fait **dans** la bibliothèque, mais bien de détailler ce qui sera développé en matière de pratiques de lecture et de capacités langagières sur le territoire, que ce soit sous la responsabilité, en partenariat, en collaboration, avec le soutien ou encore sous l'impulsion de la bibliothèque.

#### Exemples de priorités pouvant apparaître dans un plan de développement de la lecture

- Promouvoir les pratiques de lecture chez les enfants de moins de 12 ans.
- Promouvoir les pratiques de lecture chez les adolescents.
- Développer la mixité des publics dans la bibliothèque.
- Augmenter l'accès aux nouvelles technologies pour la population du territoire/d'un quartier.
- Développer la participation et l'expression citoyenne des habitants de la commune.
- Développer l'acquisition des compétences de base des demandeurs d'emploi par rapport à l'écrit.
- Permettre l'accès à la lecture aux publics empêchés (personnes âgées, handicapées, éloignées géographiquement...).
- Développer la diffusion des pratiques culturelles en lien avec l'écrit et la lecture.
- Diminuer les écarts de capacités de lecture entre différents groupes de la population.
- Susciter des logiques d'échanges entre individus ou groupes d'individus du territoire d'action en utilisant l'écrit.
- Diminuer l'investissement humain dans le back office au profit de la création et de l'utilisation de ses services mutualisés.





## Étape 3

### Définir un plan d'actions

Le travail de diagnostic réalisé à l'étape 1 a permis de nourrir et d'argumenter l'identification des priorités en matière de **politiques et de développement des pratiques de lecture sur le territoire**. À présent, il est temps de passer à l'action ! Ou plutôt, de penser l'action !

#### Qu'est-ce qu'un plan d'actions ?



Le plan d'actions est une **proposition d'opérationnalisation concrète** du plan, en fonction des différentes contraintes de la bibliothèque. Il intègre les notions :

- de programme (mise en étapes du plan) ;
- de mesure (évaluation intermédiaire et finale des actions) ;
- d'acteurs (qui fait quoi ?) ;
- de méthodes (comment ?).

C'est à cette étape du travail que vont commencer à apparaître les spécificités territoriales de chaque plan de développement de la lecture. En effet, même si, suite à l'étude du territoire, des priorités identiques peuvent avoir été identifiées sur des territoires différents (p. ex. : toucher les adolescents, favoriser la mixité sociale, ...), leur traduction en termes d'axes d'action à privilégier et d'activités concrètes à proposer peut être différente en fonction de l'environnement, de l'historique, des partenariats de chacun.

#### Des priorités au plan d'actions

Concrètement, pour passer des priorités au plan d'actions, il va falloir :

- dans un premier temps, traduire chaque **priorité** identifiée en **grands axes d'action** à privilégier (également appelés **objectifs généraux**) ;
- dans un second temps, traduire chaque **axe d'action** en **activités concrètes** à initier. On veillera à définir, pour chacune de celles-ci, des objectifs opérationnels qui peuvent leur être spécifiques.

Par la suite, il sera également nécessaire dans cette partie du travail :

- d'identifier la **place et la participation de chacun des acteurs** dans le plan d'actions ;
- de décrire les **principales méthodologies** de travail envisagées ;
- de décrire les **méthodes et critères d'évaluation** envisagés (cf. étape 6).



À titre tout à fait exemplatif, les pages suivantes présentent sous forme de tableaux de synthèse le résultat de la traduction de quatre priorités différentes en axes d'action et en activités.

Priorités	Axes ou objectifs généraux	Actions ou activités
Toucher les publics éloignés de la lecture sur le territoire.	Développer le travail en partenariat avec le réseau associatif local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence dans les associations.</li> <li>- Animations dans les locaux des associations.</li> <li>- Mise à disposition des locaux de la bibliothèque pour les activités des associations.</li> <li>- Participation au conseil culturel, à la coordination sociale locale, ...</li> <li>- Responsabilisation des acteurs locaux quant à la place de l'écrit.</li> </ul>
	Rencontrer les publics dans leur quotidien.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence dans les quartiers.</li> <li>- Adaptation des collections à la spécificité, aux attentes des publics concernés.</li> <li>- Activités de soutien dans les difficultés quotidiennes (écrivain public, lieu d'étude, recherche documentaire,...),</li> <li>- Valorisation de l'écrit, de la lecture sous toutes leurs formes.</li> </ul>
	Améliorer l'image de la bibliothèque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation des modes de fonctionnement de la bibliothèque.</li> <li>- Participation à la vie sociale, culturelle des publics concernés (fête de quartier, fête de l'école, brocante, ...).</li> <li>- ...</li> </ul>



**La bibliothèque publique actuelle a des rôles multiples**

- Un rôle démocratique : accessibilité à tous sans discrimination.
- Un rôle citoyen : permettre à chacun, seul ou en groupe de devenir un acteur de la société.
- Un rôle culturel : donner accès à la culture et au patrimoine tout en étant soi-même acteur, producteur de contenus, de savoirs.
- Un rôle pédagogique au sens large du terme : lieu d'apprentissage, d'autonomie, de construction de soi.

**Le plan d'actions défini dans le cadre du plan de développement de la lecture intègre-t-il ces différents rôles ?**

Le plan d'actions peut bien entendu reprendre, en partie, si cela s'avère pertinent, bon nombre de choses qui sont déjà mises en œuvre par la bibliothèque et/ou ses partenaires. Il ne s'agit donc pas de s'obliger à inventer du neuf, mais bien de veiller à la cohérence et à l'articulation, au regard des priorités identifiées, à la fois de ce que l'on fait déjà, de ce que l'on voudrait développer, et de ce que l'on voudrait créer ou changer.

Priorités	Axes ou objectifs généraux	Actions ou activités
Augmenter l'accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.	<p>Mettre à disposition des lieux d'accès.</p> <p>Augmenter les compétences des publics à l'utilisation des nouvelles technologies.</p> <p>Développer l'esprit critique autour des nouvelles technologies.</p>	<p>- Création d'un E.P.N. au sein de la bibliothèque ou en partenariat dans une autre association, à la commune, ...</p> <p>- Diversification des supports, écrits.</p> <p>- Organisation/accueil de formations destinées à différents publics.</p> <p>- Animation de groupes d'échanges de pratiques, de réseaux d'échanges de savoirs.</p> <p>- Accompagnement, tutorat.</p> <p>- Intégration de l'écrit comme pratique quotidienne.</p> <p>- ...</p> <p>- Animations, expositions, conférences... portant sur les questions économiques, éthiques, sociales en lien avec les nouvelles technologies.</p> <p>- ...</p>



Priorités	Axes ou objectifs généraux	Actions ou activités
<p>Développer la pratique culturelle, plus particulièrement de la lecture, des habitants du territoire.</p>	<p>Définir l'importance de la lecture dans le quotidien de la population.</p> <p>Développer le travail en partenariat avec le réseau culturel, socioculturel local.</p> <p>Diversifier et adapter l'offre culturelle proposée par la bibliothèque.</p> <p>Intégrer les outils culturels et artistiques comme supports à la médiation vers le livre, l'écriture et la lecture.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information, sensibilisation, formation des intervenants professionnels et/ou volontaires aux enjeux de l'accès à la lecture et à l'écrit.</li> <li>- Participation au conseil culturel, au conseil de développement de la lecture, ...</li> <li>- Participation aux principaux événements culturels initiés sur le territoire.</li> <li>- Contacts avec les lieux d'«écriture».</li> <li>- (Co)-organisation d'événements, d'ateliers, de festivals présentant ou initiant à des formes artistiques et/ou des approches différentes de la culture.</li> <li>- Mise à disposition de l'espace « bibliothèque » pour des pratiques culturelles et artistiques.</li> <li>- Diversification des supports et des collections.</li> <li>- Valorisation du patrimoine local.</li> <li>- Valorisation de la bibliothèque comme lieu de création.</li> <li>- Développer les projets menés en collaboration avec des artistes.</li> <li>- Créer un lien avec le développement des capacités langagières.</li> <li>- Diffuser les écrits produits ou mis en évidence.</li> </ul>

Priorités	Axes ou objectifs généraux	Actions ou activités
<p>Développer la participation citoyenne et l'expression des habitants de la commune.</p>	<p>Faciliter l'accès à l'information.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation des compétences langagières.</li> <li>- Démystification de l'écrit.</li> </ul>
	<p>Favoriser la compréhension et la mise en question par les publics de l'environnement dans lequel ils vivent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conférences, débats, ...</li> </ul>
	<p>Développer la capacité d'expression des publics.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers, animations, formations visant le développement des compétences analytiques, critiques, créatives.</li> <li>- Valorisation de l'écrit comme support d'expression citoyenne.</li> <li>- Organisation d'ateliers d'écriture, de théâtre, de lecture, ...</li> </ul>
	<p>Créer des lieux de participation au sein de la bibliothèque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de clubs de lecture, conseil des lecteurs, site Internet « coup de cœur » accessible à tous, ...</li> <li>- Initier des réseaux sociaux thématiques.</li> </ul>
	<p>Nourrir des démarches citoyennes et d'éducation permanente initiées sur le territoire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre de service en matière de recherche documentaire, de mise à disposition de collections spécifiques, ...</li> </ul>





## Identifier les actions et les activités

Une fois la logique générale du plan d'actions construite, il sera intéressant de présenter, de manière plus précise, certaines actions et activités « exemplaires » dont la mise en œuvre est envisagée dans les années concernées par le plan.

Ces présentations devraient reprendre plus précisément :

- Le public cible de l'action :
  - Qui est visé par l'action ?
  - S'agit-il d'un public de première ligne (usagers acquis et/ou potentiels) ou d'un public de seconde ligne (enseignants, intervenants psychosociaux...)?
  - Quel est le territoire concerné ?
  - ...
- Les objectifs précis de l'action :
  - Concrètement, à quoi sert cette action ?
  - Quels sont les changements envisagés et produits par cette action ?
  - Les objectifs portent-ils également sur des changements de type organisationnel (acquisition de compétences par l'équipe, activité utilisée comme « support » à la mise en place d'un réseau, ...)?
  - ...
- Le ou les partenaire(s) concerné(s) :
  - Qui est concerné directement et indirectement par la mise en œuvre de l'action ?
  - Quelle sera la place de chacun dans l'activité proposée ?
  - Le partenariat est-il conventionné ? Quel est le contenu de cette convention ?
  - ...



- Les moyens attribués :
  - Quels seront les moyens mobilisés pour l'action ?
  - Tous les moyens sont-ils déjà mobilisables ou seulement certains d'entre eux ?
  - Qui va mobiliser quels moyens ?
  - ...
- Les méthodologies mises en œuvre :
  - Quels vont être les modes d'intervention privilégiés pour l'action (actions de médiation, animations, diffusion culturelle, travail de création, offre de formation, coordination de réseau, ...) ?
  - Quelles vont-être les implications de ces choix méthodologiques en termes de pratique professionnelle ?
  - ...
- La promotion et la communication :
  - Quelle visibilité envisage-t-on de donner à l'action ?
  - Quels supports de communication seront utilisés ? A destination de qui ? Dans quelles perspectives ?
  - ...
- Le processus d'évaluation :
  - Que va-t-on évaluer ?
  - Avec qui ?
  - Comment ? Dans quelles perspectives ?

Dans le cadre d'un opérateur constitué de plusieurs bibliothèques, est-il possible d'imaginer qu'une des implantations se spécialise, par exemple en animation, et ne prête pas de livres ? Oui. C'est possible si cela est cohérent et pertinent dans le cadre du plan de développement de la lecture.





## La concertation

Selon le décret, « le plan implique une concertation de différents organismes reconnus dans le cadre des politiques culturelles de la Communauté française sur les enjeux de la politique culturelle communale ou supra communale du territoire où l'action est développée. Il prend aussi en considération les actions d'organismes reconnus ou actifs dans le cadre de dispositions légales et réglementaires relatives à l'insertion sociale, à l'alphabétisation et à la formation continue ».

Il en va de même pour les acteurs de l'enseignement par exemple.

Le plan de développement de la lecture doit donc être construit en concertation :

- avec les opérateurs culturels du territoire, en vue d'identifier quels sont les enjeux, les missions et la part de travail que chacun peut envisager en matière de politique culturelle et plus particulièrement de lecture publique sur le territoire ;
- avec les opérateurs locaux, régionaux, interrégionaux, provinciaux, communautaire du Réseau de la Lecture publique (autres opérateurs locaux, opérateurs d'appui, services de la Communauté française, ...). Idéalement, cela suppose donc un travail d'aller-retour entre le plan de développement de la lecture pensé localement et ceux pensés sur des territoires plus larges.

Enfin, que ce soit de manière formelle ou informelle, une concertation avec la **population** quant au projet d'avenir de la bibliothèque est également à envisager.

Quand il y a plusieurs implantations, le plan d'actions déterminera le rôle de chacune dans le projet, en lien avec l'analyse du territoire et la spécificité de l'endroit qu'elle dessert.

Même dans des partenariats existants, le travail en concertation autour du plan de développement de la lecture permet d'amener une meilleure clarification des objectifs et rôles de chacun. Là où les relations se basent surtout sur de l'implicite et de l'informel, les questions de cohérence inhérentes à la construction du plan amènent les partenaires à se questionner, à formaliser les acquis et à mettre sur papier le « pourquoi » et le « comment » de leurs futures actions communes, à définir leurs compétences spécifiques et leurs capacités à intervenir en synergie.





## Étape 4

### Identifier les ressources nécessaires à l'opérationnalisation

Une fois le plan d'actions clarifié, il est important d'identifier les ressources actuelles et futures, dont on dispose ou à acquérir, qui devront être mobilisées pour permettre la mise en œuvre concrète du plan.

Généralement, pour faciliter cette analyse, il est proposé de distinguer ces ressources en quatre catégories :

- les ressources humaines et sociales ;
- les ressources économiques ;
- les ressources culturelles ;
- les ressources symboliques.



#### Les ressources économiques



Il s'agit de l'ensemble des ressources matérielles et financières dont on dispose, de manière directe ou indirecte.

#### Les ressources humaines et sociales



Il s'agit des individus, des groupes, des relations, des réseaux sur lesquels on peut compter, en interne ou en externe, de manière directe et/ou indirecte pour mener à bien les priorités du plan.





## Les ressources culturelles



Il s'agit de l'ensemble des compétences, savoirs, savoir-faire, savoir-être que l'on peut faire valoir en interne comme en externe, en ce compris la capacité à acquérir, créer, inventer.

## Les ressources symboliques



Il s'agit de l'image de marque, de la crédibilité, de la réputation positive ou négative des actions et/ou de l'organisation.  
Il s'agit bien évidemment aussi de tout ce qui fonde symboliquement la place de l'écriture et de la lecture au sein de la population et sur le territoire.



En ce qui concerne l'ensemble des ressources potentielles qu'offrent la mise en réseau et la construction de partenariats, il est vivement conseillé d'utiliser l'opportunité de la construction du plan pour se poser cette question à la fois simple et essentielle : « Dans mon environnement de travail, qui dispose de quelles ressources (locaux, professionnels compétents, outils pédagogiques, relais dans d'autres organisations, méthodologies innovantes...) et pour quoi faire ? »





## Établir un bilan des ressources actuelles : de quoi disposons-nous ?

<p><b>Ressources économiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subventions régulières ?</li> <li>- Subventions exceptionnelles ?</li> <li>- Prêts, emprunts ?</li> <li>- Fonds propres ?</li> <li>- Sponsoring ?</li> <li>- Dons ?</li> <li>- Bâtiments ?</li> <li>- Équipements logistiques ?</li> <li>- Équipements informatiques ?</li> <li>- Véhicules ?</li> <li>- Mises à disposition de personnel, de bâtiments, de véhicules ?</li> <li>- Collections ?</li> <li>- ...</li> </ul>	<p><b>Ressources humaines et sociales</b></p> <p><b>Au niveau professionnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe (professionnels et volontaires) ?</li> <li>- Collaborateurs externes réguliers/occasionnels ?</li> <li>- Experts ?</li> <li>- Réseaux et environnement professionnel (autres bibliothèques publiques, Service de la Lecture publique, secteur culturel, socioculturel, artistique, social, enseignement, ... ) ?</li> <li>- Présence dans des fédérations professionnelles ?</li> <li>- ...</li> </ul> <p><b>Au niveau local</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien des habitants présents sur le territoire concerné ?</li> <li>- Soutien des lecteurs animateurs, intervenants sociaux, parents, professeurs, ...</li> <li>- Membres, usagers ?</li> <li>- Soutien des commerçants, de sponsors ?</li> <li>- ...</li> </ul> <p><b>Au niveau institutionnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- État des relations avec les agents des pouvoirs publics et privés locaux, régionaux, provinciaux, communautaires, fédéraux, ... ?</li> <li>- État des relations avec les décideurs des pouvoirs publics et privés locaux, régionaux, provinciaux, communautaires, fédéraux, ... ?</li> <li>- État des relations avec le pouvoir organisateur</li> <li>- ...</li> </ul>
<p><b>Ressources culturelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentation partagée (dans l'équipe, avec le(s) pouvoir(s) organisateur(s), avec les partenaires...)</li> <li>- des missions et priorités actuelles de la bibliothèque ?</li> <li>- Compétences globales/particulières des membres de l'équipe ?</li> <li>- Expériences acquises ?</li> <li>- Ouverture et capacité à gérer le changement ?</li> <li>- Capacité à innover ?</li> <li>- Capacité à accéder à d'autres compétences ?</li> <li>- ...</li> </ul>	<p><b>Ressources symboliques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Image, réputation des actions/de l'organisation/des types de bénéficiaires :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans la population ?</li> <li>- auprès des usagers ?</li> <li>- auprès des partenaires actuels/potentiels ?</li> <li>- auprès des décideurs politiques ?</li> <li>- dans l'administration ?</li> <li>- ...</li> </ul> </li> <li>- Fiabilité économique</li> <li>- Pertinence, actualité des enjeux, des priorités, des actions, des méthodologies, ... ?</li> </ul>



## Établir un bilan des ressources nécessaires à moyen et à long terme : le plan de développement de la bibliothèque

Après avoir identifié, ici et maintenant, ce dont dispose l'opérateur en termes de ressources, il est important d'identifier ce qui devrait être développé de manière complémentaire à moyen et à long terme, en vue de favoriser, de manière stratégique, l'évolution générale de la structure au regard des nouveaux besoins identifiés et des nouvelles orientations de travail envisagées.

« Avec le plan de développement de la lecture, la politique de communication de la bibliothèque a également été revue. Le travail est maintenant axé sur du long terme et il est nécessaire d'accroître la visibilité de la bibliothèque pour l'asseoir tant au niveau communal qu'au niveau du réseau ». Une responsable.

**Exemple de synthèse de plan de développement de l'opérateur complémentaire à un plan de développement de la lecture**

<p><b>Ressources économiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation du fonds de documents.</li> <li>• Développement d'un fonds local.</li> <li>• Diversification des supports de connaissance.</li> <li>• Engagement de personnel supplémentaire.</li> <li>• Aménagement des locaux.</li> <li>• Informatisation à compléter.</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Ressources humaines et sociales</b></p> <p>Au niveau professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensification de la présence de la/des bibliothèque(s) dans les associations partenaires.</li> <li>• Augmentation de la présence de la/des bibliothèque(s) dans des réseaux d'acteurs locaux, professionnels, ...</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Au niveau local</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la fonction de « relais » d'information pour les événements locaux.</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Au niveau institutionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du partage de l'information avec l'administration et les mandataires de la commune.</li> <li>• Mise en place, création d'un conseil de développement de la lecture.</li> <li>• Intensification des relations avec l'inspection.</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Ressources culturelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des compétences de l'équipe.</li> <li>• Introduction de la transversalité des projets dans la/les bibliothèque(s).</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Ressources symboliques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la visibilité de la bibliothèque (marketing, bulletin d'information, site Internet, blog...).</li> <li>• Développement de contacts réguliers avec les médias locaux.</li> <li>• Améliorer la visibilité de la lecture comme support à la formation, à la citoyenneté, à l'épanouissement.</li> <li>• ...</li> </ul>







## Étape 5

### Construire l'évaluation d'un plan quinquennal de développement de la lecture

L'évaluation du plan est le « processus mis en place par chaque opérateur pour accompagner le plan quinquennal et les changements qu'il prévoit de mettre en œuvre, pour orienter les décisions de gestion de ce plan et apprécier ses résultats et impacts ».

#### Que dit le décret ?



L'évaluation du plan quinquennal a lieu à l'issue de la quatrième année de l'exécution du plan, mais aussi en cours d'exécution de celui-ci.

Le décret distingue différents moments d'évaluation :

- L'évaluation finale du plan : à l'issue de la quatrième année, l'opérateur adresse aux services du Gouvernement un rapport général d'exécution et le plan quinquennal établi pour la période suivante.
- L'évaluation dite continue qui concerne le « processus mis en place par chaque opérateur pour accompagner le plan quinquennal de développement et les changements qu'il prévoit de mettre en œuvre, pour orienter les décisions de gestion de ce plan et apprécier ses résultats et impacts ».

L'évaluation continue du plan quinquennal de développement de la lecture est réalisée par l'opérateur, en concertation avec le Service général de l'Inspection de la Culture. Cela implique donc qu'il s'agit d'une démarche interne, soutenue par l'Inspection. Le décret précise par ailleurs que l'évaluation continue doit se faire avec le Conseil de développement de la lecture. Il convient donc de définir avec lui la place qu'il occupe dans le processus d'évaluation continue.

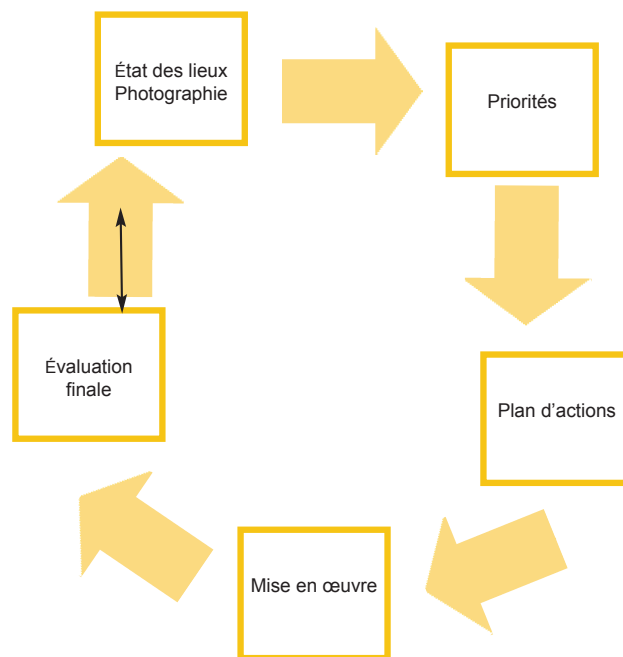


**Attention**

Le concept d'évaluation du plan de développement de la lecture tel qu'il va être présenté dans cette partie du guide n'est donc pas à confondre avec le contrôle exercé par les Services de la Lecture publique et de l'Inspection dans le cadre des rapports d'activités et comptable qu'il vous sera par ailleurs demandé de remplir chaque année et qui ont pour but de contrôler le respect des dispositions du décret et de déterminer si les subventions qui sont octroyées sont bien utilisées.

L'évaluation consiste à vérifier si les résultats obtenus ou en cours de réalisation sont en adéquation avec les objectifs visés au départ du plan. Le contrôle sous-entend la vérification de la conformité légale des moyens utilisés pour aboutir aux objectifs fixés par le plan.

**Place de l'évaluation dans la mise en œuvre du plan de développement de la lecture**



L'évaluation continue du plan de développement de la lecture n'est pas sanctionnante. Elle a pour but d'identifier le chemin parcouru, sa pertinence, sa cohérence et si nécessaire les ajustements à envisager. Il est néanmoins à noter que, selon le décret, l'évaluation **finale** du plan après la période de quatre ans peut, de manière exceptionnelle, en fonction de l'analyse menée, conduire au retrait de la reconnaissance.

Dans une vision dynamique, diachronique et circulaire de la gestion de projet, l'évaluation est une étape essentielle, **un moment charnière**, à la fois d'objectivation de ce qui a été fait au regard des prévisions envisagées, nouvelle photographie de départ pour le plan suivant, et levier pour l'adaptation et le changement.

#### **Moment d'objectivation de ce qui a été fait (bilan)**

Dans un projet, évaluer, c'est comparer une situation de départ avec la réalité de ce qui a été fait, la situation initialement envisagée, le changement que l'on a contribué à apporter. À cet effet, pour la mise en œuvre de l'évaluation du plan de développement de la lecture, outre le rapport d'activités annuel, **trois moments** d'évaluation **complémentaires et interdépendants** peuvent être identifiés :

- Les **évaluations d'actions ou d'activités spécifiques** qui visent à obtenir une objectivation continue (mensuelle, trimestrielle) et précise des résultats, des impacts, des méthodologies, des processus mis en œuvre avec les usagers (cf. informations fournies lors de l'identification des actions et activités nourrissant le plan d'actions) au regard des priorités et principaux axes d'actions qui ont été définis.
- Les **évaluations intermédiaires du plan** qui sont des moments réguliers (semestriels, annuels) de **réajustement** de l'ensemble du **plan d'actions**.
- L'**évaluation finale du plan** qui est un moment de **synthèse** du trajet parcouru au bout des cinq ans.



### **Nouvelle photographie de départ (diagnostic)**

Méthodologiquement, comme il l'est figuré sur le schéma (p. 50), l'évaluation finale du premier plan de développement de la lecture constitue un nouveau moment **d'analyse et de diagnostic**, socle de départ du plan suivant. Le processus de structuration des actions de la bibliothèque par plan quinquennal doit donc s'envisager, sur le moyen et le long terme, comme un processus « en spirale » où la récolte de données d'évaluation de chaque plan n'est en aucun cas une finalité en soi, mais bien le point de départ incontournable du plan suivant.

### **Levier pour l'adaptation et le changement (contrôle)**

La récolte des données ainsi que leur analyse ont fondamentalement pour objectif de faire évoluer l'action, de la corriger, de la réorienter en cours ou en fin de plan.



#### **Pourquoi évaluer ?**

- Pour mieux connaître l'action réalisée ou en cours.
- Pour faciliter le pilotage et l'aide à la décision.
- Pour mesurer la performance, la qualité des services offerts, la satisfaction du public.
- Pour mesurer les impacts sur l'environnement.
- Pour définir/mesurer les changements induits dans la réalité par l'action.
- Pour mieux communiquer sur les résultats et argumenter les projets futurs.





## L'évaluation d'un plan de développement de la lecture...

- Est une **objectivation** d'une situation à un moment donné.
- N'est pas que la **justification** : l'évaluation est principalement en lien avec les objectifs généraux et opérationnels des actions. La justification est seulement en lien avec l'identification de l'utilisation des moyens.
- N'est pas que l'expression de la **satisfaction** du public ou de l'équipe. Ce n'est pas parce que le public ou les travailleurs se disent « satisfaits » que l'on a atteint les objectifs fixés.
- N'est pas à confondre avec l'**évaluation individuelle** des travailleurs. L'évaluation d'un plan de développement de la lecture relève du pilotage de l'action au sens large, l'évaluation individuelle de la gestion des ressources humaines. Dans une organisation, il y a évidemment un lien entre ces deux notions, mais les lieux, les outils et les pratiques sont fondamentalement différents.



### Quelques incontournables

- La construction de la démarche d'évaluation se réfléchit **au moment de la construction du plan d'actions** et non à la fin de sa mise en œuvre. Pour être crédible, l'analyse doit en effet intégrer des informations récoltées dès le début de l'action, voire même parfois avant, et non plusieurs mois après son démarrage. Idéalement, l'**évaluation finale**, outre une dernière récolte d'informations, ne devrait ainsi être qu'une **synthèse** des données récoltées tout au long de la mise en œuvre du plan d'actions.
- L'évaluation n'est valide que si elle comprend à la fois la collecte de données tangibles **et** leur analyse au regard d'une situation attendue.



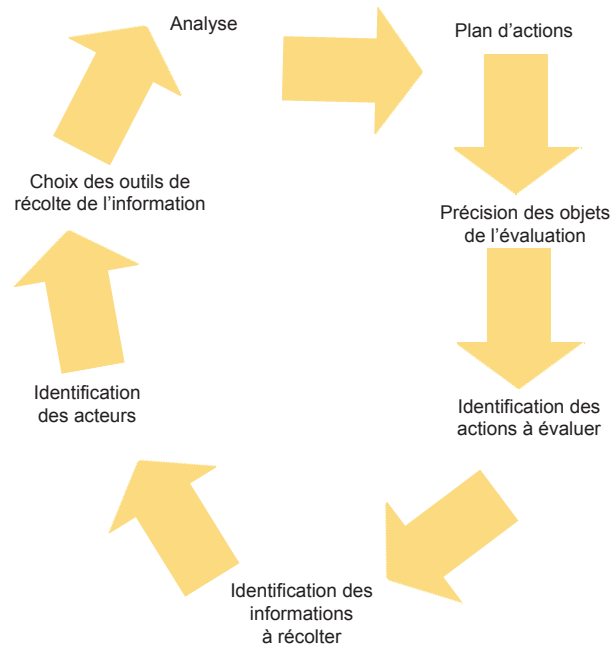


**Attention**, l'évaluation ne concerne pas que les bibliothécaires en contact direct avec le public. C'est une réflexion globale qui interroge l'ensemble des « métiers » de la bibliothèque, de l'achat des collections à la catalographie, en passant par l'accueil, le secrétariat et les actions « hors les murs ».

- Objectiver un changement, si petit soit-il (faire découvrir la lecture plaisir, augmenter les compétences langagières, faire évoluer les choix des usagers en matière culturelle, réduire l'analphabétisme, augmenter l'implication des usagers dans les choix de lecture, ...) implique, méthodologiquement, au minimum, deux moments d'évaluation, deux prises de données : l'une avant la mise en œuvre de l'action, l'autre après.
- Quel que soit le niveau envisagé (évaluations spécifiques, évaluation intermédiaire du plan, évaluation finale du plan), **tant le processus de construction que la mise en œuvre de l'évaluation** devraient se faire en équipe.
- Même si elles ne sont pas directement du ressort de l'équipe, certaines questions plus institutionnelles, qui relèvent des enjeux et des priorités politiques, devraient trouver une traduction en questions d'évaluation (et donc en types d'informations à aller chercher) au niveau de l'évaluation plus spécifique des activités.
- L'évaluation dépasse généralement le cadre fixé par le décret et interroge logiquement en amont et en aval les fonctionnements d'équipe du/des pouvoirs organisateur(s), les choix organisationnels et les fondements institutionnels. Autant le savoir.



## Construire le processus d'évaluation du plan de développement de la lecture



En réalité, il est aujourd'hui demandé aux opérateurs culturels de pratiquer une forme particulière d'évaluation à savoir « **l'auto évaluation** », processus par lequel une équipe, une organisation va construire une démarche visant à poser un regard analytique sur ses propres actions, ses propres pratiques, ses propres stratégies, et en dégager des conclusions et perspectives.

Pour réfléchir et construire en équipe la démarche d'évaluation du plan de développement de la lecture, six étapes sont incontournables :

- préciser les objets de l'évaluation qui nous intéressent et clarifier les critères qui serviront de base à celle-ci ;
- identifier les activités qui serviront de support à l'évaluation ;
- identifier les informations à récolter et à analyser (indicateurs) ;
- identifier les acteurs de l'évaluation ;
- choisir les outils des collectes de données ;
- préparer l'analyse des résultats.





## Préciser les objets de l'évaluation du plan de développement de la lecture



Premier principe de réalité incontournable lors de la réflexion et de la construction du processus d'évaluation du plan : intellectuellement et matériellement, il est impossible de tout évaluer. Il va donc falloir faire des choix et identifier ce sur quoi, concrètement, va porter l'évaluation.

Pratiquement, il est conseillé de travailler en deux temps :

- définir ce qui, concrètement, devrait faire l'**objet de l'évaluation** ;
- clarifier les critères qui serviront de base de comparaison et de discussion lors de l'analyse et aideront les acteurs concernés à faire un diagnostic critique.

Sur la base du plan de développement de la lecture proposé, il s'agira donc, avant tout, de préciser quelles sont les **questions essentielles, incontournables, transversales** pour lesquelles les acteurs concernés estiment qu'il est indispensable, à moyen et à long terme, de disposer de bonnes informations en termes d'évaluation. Quels sont les « **défis** », les « **chevaux de bataille** » pour lesquels il faut pouvoir objectiver la mise en œuvre ? Quelles sont les orientations du plan d'actions, pragmatiques, méthodologiques, politiques qu'il nous faudra pouvoir encore mieux argumenter dans l'avenir ? Quelles sont les attentes légitimes de nos partenaires, du public, de nos pouvoirs organisateurs en ce qui concerne les contenus que devrait recouvrir l'évaluation ?

### En règle générale :

- Plus les décisions concernent le niveau stratégique, plus l'évaluation sera globale (évaluation du partenariat, du travail en réseau, des changements institutionnels, ...).
- Plus les décisions concernent le niveau opérationnel, plus l'évaluation sera concrète et ciblée (évaluation des outils d'animation, identification de changements chez les usagers, ...).



## Principaux objets de l'évaluation du plan de développement de la lecture

Les plans de développement de la lecture portent principalement sur la mise en œuvre de changements en matière d'accès à tous à la lecture et aux compétences langagières.

Dans ce cadre, les « objets » potentiels de l'évaluation ou encore les « questions principales » sur lesquelles va porter l'évaluation du plan peuvent s'avérer nombreux mais se réfèrent généralement, en priorité, à l'identification concrète des changements observés et à l'évolution générale des pratiques de lecture mises en œuvre sur le territoire.

À titre exemplatif, il pourra donc être intéressant d'évaluer, globalement sur les cinq années du plan d'actions :

- l'évolution des populations/groupes sociaux touchés ;
- l'évolution du travail en partenariat ;
- l'évolution de la place prise par la bibliothèque comme acteur culturel/socioculturel sur le territoire ;
- l'évolution des moyens mis à disposition de l'action de la bibliothèque ;
- les résultats et impacts des actions en matière d'acquisition de compétences de lecture et d'écriture au sein de la population ;
- les changements apportés dans les méthodologies de travail ;
- les changements apportés dans les fonctionnements de la bibliothèque ;
- ...

Toutes ces thématiques peuvent constituer, en soi, un « objet » ou une « question » d'évaluation du plan.



## Exemples de définition de questions d'évaluation

### Exemple 1

Durant la mise en œuvre de mon plan de développement de la lecture, je désire évaluer une priorité particulière qui porte sur l'intensification du partenariat avec l'associatif local en vue de toucher des publics éloignés de la lecture.

En concertation avec l'équipe de la bibliothèque et les partenaires, nous identifions ici et maintenant les principales questions auxquelles nous aurons envie d'avoir des réponses d'ici cinq ans :

#### Évolution des partenariats :

Comment se sont-ils construits ? structurés ? Sur quelles bases ?  
Comment ont-ils évolué ?  
Comment ont-ils fonctionné au quotidien ? Quelles ont été les relations entre les organisations ?  
Quels sont les impacts du partenariat sur l'évolution de la mise en œuvre du plan d'actions ?  
Quelles en sont les plus-values ?  
Quelles sont les difficultés rencontrées ?  
...

#### Les résultats :

Qu'est-ce qui a été réalisé, concrètement, durant les cinq années ?  
Quels ont été les acquis pour le public en matière d'accès à la lecture, aux compétences langagières ?  
Y a-t-il eu des réalisations particulières ?  
Les partenariats ont-ils favorisé la pertinence, l'efficacité des actions menées ?  
...

#### Évolution des populations/groupes touchés :

Qui est venu ? Qui était présent lors des actions proposées ?  
Quel a été la motivation, l'intérêt à participer ?  
S'agissait-il de populations/groupes déjà acquis aux partenaires de l'action ?  
De nouvelles populations/de nouveaux groupes ont-ils été touchés ?  
Lesquels ? Étaient-ils éloignés de la lecture ? Ont-ils été fidélisés ?  
...

#### Les processus (méthodes et parcours) :

Quelles méthodologies de travail avons-nous mises en œuvre (choix d'animations, langages, supports utilisés, accompagnement, ...) ?  
Étaient-elles adaptées aux populations/groupes visés ?  
Ont-elles été réadaptées en cours de projet ? Comment ?  
Les actions menées ont-elles amené des changements perceptibles (acquisition de compétences, rencontres, entraides, démarches de participation, ...) dans les parcours de vie des populations/groupes concernés ?





Quel a été le niveau de participation de la population/des groupes dans la construction, l'évolution du projet ?

...

### Exemple 2

Durant la mise en œuvre de mon plan de développement de la lecture, je désire évaluer une priorité qui porte sur l'intensification et la diversification de l'offre culturelle au sein de la bibliothèque.

En concertation avec l'équipe de la bibliothèque, les membres du Conseil culturel et l'Échevinat de la culture de la commune, nous identifions ici et maintenant les principales questions auxquelles nous aurons envie d'avoir des réponses d'ici cinq ans :

#### Les collaborations/les moyens :

Quel réseau (culturel, socioculturel, artistique) la bibliothèque a-t-elle mobilisé durant les 5 années ? Ce réseau s'est-il étendu, développé ?

Quels moyens ont été mis à disposition de ces actions ?

D'où venaient-ils ? Comment ont-ils été mobilisés ?

Quelles complémentarités/spécificités la bibliothèque s'est-elle créées au sein du réseau ?

Les actions mises en œuvre étaient-elles pertinentes au regard des besoins, des attentes de la population, de l'étude du territoire ?

Quelles plus-values, difficultés rencontrées ?

...

#### Les résultats/les méthodes :

Qu'est-ce qui a été réalisé, concrètement, durant les cinq années ?

Quelles ont été les offres culturelles proposées ? Quels genres, thématiques, disciplines ont été explorés ? Dans quels lieux ?

Quelles populations, quels groupes sociaux visaient-ils en particulier ?

Des actions de médiation ont-elles eu lieu ? Lesquelles ? Par qui ont-elles été réalisées ? Quel a été leur impact ?

Des supports, outils pédagogiques, créations ont-ils été réalisés ?

Par qui ? Avec qui ? Ont-ils fait l'objet d'une diffusion/d'un travail socioculturel plus large ?

...

#### La population/les groupes sociaux :

Qui est venu ? Qui était présent lors des actions proposées ?

Quel a été la motivation, l'intérêt à participer ?

S'agissait-il d'une population, de groupes déjà acquis à la participation culturelle ?

Un nouveau public/de nouveaux groupes ont-ils été touchés ?

Lesquels ?

Y a-t-il eu fidélisation ?

Le public a-t-il orienté l'offre culturelle proposée ? Comment ?

...



### **La communication**

Comment l'offre culturelle a-t-elle été diffusée ? Par qui ? Via quels supports ?  
Le public a-t-il perçu, compris le rôle et les enjeux de la bibliothèque dans la diversification de l'offre culturelle ?  
Comment les actions menées ont-elles été valorisées ? Par qui ? Sur quels contenus ?  
Quel est l'impact du projet sur l'image de la bibliothèque ?  
...

### **Exemple 3**

Durant la mise en œuvre de mon plan de développement de la lecture, je désire évaluer les actions de sensibilisation et de formation des acteurs de la petite enfance à la lecture plaisir.  
En concertation avec l'équipe de la bibliothèque et un groupe de travail composé d'une accueillante, d'une institutrice maternelle et d'une animatrice de l'extrascolaire, nous identifions ici et maintenant les principales questions auxquelles nous aurons envie d'avoir des réponses d'ici cinq ans :

#### **Le public :**

Qui a participé aux actions de sensibilisation et de formation ? Était-ce de futurs travailleurs, des travailleurs en activité, des bénévoles... ?  
La participation aux moments de sensibilisation et de formation était-elle obligatoire ? Choisie ? Les participants sont-ils venus en groupe ?  
Par qui était pris en charge le coût ?  
Les participants avaient-ils déjà été en contact précédemment avec les contenus abordés ?  
Les participants avaient-ils des perspectives d'utilisation immédiate des contenus des formations ?  
...

#### **Les résultats/les impacts :**

Quels ont été les acquis des actions de sensibilisation et de formation pour les participants ? Les participants ont-ils été « touchés », ont-ils acquis des compétences supplémentaires ?  
Ont-ils partagé les contenus sur leur lieu de travail ?  
Ont-ils transféré les contenus dans leurs pratiques professionnelles ?  
...

#### **L'organisation :**

Concrètement, comment se sont organisées les actions de sensibilisation et de formation (horaires, lieux, déplacements nécessaires, espacement entre les rencontres, circulation de l'information, ...) ?  
...





### Les méthodes :

Les outils de sensibilisation, les supports, le rythme, le langage étaient-ils adaptés ?

Les participants ont-ils participé à la (re)définition des contenus, des méthodes pédagogiques, des séquences ?

Le transfert des acquis dans les pratiques professionnelles a-t-il été spécifiquement travaillé et accompagné ?

Les publics ont-ils été associés à l'évaluation ? Comment ?

...

### Critères d'évaluation

Une fois l'identification des « objets » de l'évaluation réalisée, la clarification préalable d'un certain nombre de critères attendus s'avère tout aussi nécessaire, et ce, afin de faciliter la définition d'indicateurs pertinents, l'analyse et la mise en perspective des résultats.

À titre exemplatif, mieux vaut se mettre d'accord en équipe avant la récolte de données et l'analyse sur ce que l'on entend par « performant », « efficace », « pertinent », « de qualité » au sein de la bibliothèque.

Il en va de même, au cœur des projets, en ce qui concerne les termes spécifiques ou non du secteur, qui appartiennent au quotidien et que l'on a rarement l'occasion de réinterroger. Ainsi, dans notre équipe, que recouvrent les termes de « participation des publics », « lecture plaisir », « décentralisation » ou encore « citoyenneté », ... Quelle est la traduction que chacun se fait de ces concepts et comment définir ensemble des critères qui décrivent les pratiques qui en découlent et qui seront à évaluer objectivement ? À partir de quand, de quels éléments observables estimons-nous que ces objectifs ont été atteints ?

Clarifier les critères qui serviront à l'analyse des données récoltées, c'est en quelque sorte définir à l'avance une objectivation commune des attentes, des souhaits, des exigences et, si possible, la partager en équipe, entre partenaires, au sein de l'institution afin que le regard posé in fine sur l'action soit étayé par des critères d'analyse communs. Et que les indicateurs in fine choisis pour regarder et parler de l'action soient acquis et compris par chacun.





## Identifier les actions à évaluer

Une fois les « objets » de l'évaluation du plan d'actions clarifiés et les principaux critères d'évaluation posés, il s'agira de choisir, de façon concrète, les actions qui serviront, de facto, de supports à l'évaluation.

Comme il est impossible d'évaluer qualitativement l'ensemble du plan d'actions, il est en effet nécessaire d'identifier, sur le court et le moyen terme, parmi l'ensemble des actions proposées dans le plan, **quelques actions par an** qui sont, de manière « emblématique », effectivement représentatives des changements espérés et qui constituent, à priori, un terrain d'expérimentation adéquat pour questionner un ou plusieurs « objets » d'évaluation choisis.

Au-delà des informations statistiques qui portent sur le fonctionnement global de la bibliothèque ou du réseau (nombre de lecteurs, nombre de prêts, nombre d'heures d'animation...) et qui sont généralement fournies annuellement (le plus souvent dans le rapport d'activités) et en fin de période de reconnaissance quinquennale, ces actions serviront de véritable support d'analyse pour une évaluation plus « qualitative » du plan d'actions.

Ce n'est qu'en **accumulant**, durant plusieurs années, les informations recueillies lors d'évaluations particulières qu'il est possible de porter un regard global plus qualitatif, à la fin de la période de reconnaissance, sur l'atteinte, en tout ou en partie, d'un objectif général et/ou d'une priorité.

### Exemple

Durant la mise en œuvre de mon plan de développement de la lecture, je désire évaluer une priorité qui porte sur l'intensification du partenariat avec l'associatif local en vue de toucher des publics éloignés de la lecture. Chaque année, je choisis quelques actions menées en partenariat qui feront l'attention d'une évaluation plus pointue, plus particulièrement sur les questions identifiées lors des étapes de travail précédentes (précision de l'objet de l'évaluation et définition des critères). Au bout de cinq ans, je disposerai d'informations concrètes, recueillies lors de la mise en œuvre d'une dizaine ou d'une quinzaine d'actions menées en partenariat sur mon territoire. Je serai alors plus en mesure de tirer des conclusions « objectives » et de mener des analyses précises quant aux réels changements (positifs et/ou négatifs) en cours et quant à la pertinence et à l'efficacité du travail en partenariat sur mon territoire.









## Identifier les informations à récolter

Une fois les « objets » d'évaluation précisés, les critères clarifiés et le choix des actions à évaluer opéré, il s'agira de définir et de préciser les informations concrètes qui seront collectées ainsi que le processus de récolte de données envisagé.

Pour rappel, la récolte de ces informations débute en même temps que la mise en œuvre du plan ; c'est pourquoi il est essentiel de réfléchir et de construire l'évaluation de manière concomitante à la structuration du plan d'actions.

Deux types de données peuvent être récoltés, à savoir les données quantitatives et les données qualitatives.

- Les données quantitatives permettent de mesurer des volumes et des quantités. Globalement, cela correspond à ce qui est communément admis sous le terme d'indicateurs, un indicateur étant la mesure chiffrée d'un phénomène ou d'une situation (p. ex. : nombre de jeunes de 14 à 18 ans fréquentant la bibliothèque ; nombre d'heures de formation réalisées à l'E.P.N. ; nombre d'emprunts de supports documentaires, ...).
- Les données qualitatives permettent de donner une information sur la nature et les caractéristiques de ce phénomène ou de cette situation (ex : analyse du fonctionnement du partenariat, analyse des méthodologies de travail mises en œuvre avec un public particulier, analyse de l'appropriation de l'espace par les différents publics dans la bibliothèque, analyse de l'impact de la décentralisation des activités de lecture dans une maison de quartier, ....).

Pour évaluer correctement le plan d'actions, il est fortement conseillé de combiner ces deux approches.

Au regard des choix successifs réalisés préalablement quant au contenu à donner à l'évaluation du plan de développement de la lecture (« objets », critères, actions particulières), la collecte d'information, pourra se nourrir, à titre d'exemple, des données suivantes :

### Les populations/groupes cibles

- Qui a été visé, touché ?
- Quelles caractéristiques socio-éco-géo-démo... ?
- D'où viennent-ils ? Quel est leur parcours ?
- S'agit-il d'un public déjà acquis ? Non acquis ? Éloigné ou non de la lecture ?
- Quelle satisfaction ? Quels désir/actes de participation ?
- ...





#### **Les ressources/les moyens**

- Quelles sont les ressources (financières, logistiques, humaines, techniques, documentaires, ...) qui ont été mises à la disposition de l'action ?
- D'où viennent ces ressources ?
- Comment ont-elles été mobilisées ? Par qui ?
- ...

#### **Les résultats**

- Les activités prévues ont-elles eu lieu ?
- Qu'est-ce qui a été « produit », en ce compris les services rendus au public ?
- Quels acquis, changements observés ?
- Quels transferts ?
- Quelles nouvelles demandes ?
- ...

#### **Les impacts**

- Quels ont été les effets de l'action pour l'environnement, le public, la bibliothèque ?
- ...

#### **Les processus (méthodes)**

- Comment a-t-on travaillé ?
- Quelles méthodes particulières ont été mises en œuvre ? Étaient-elles adaptées aux populations/groupes visés ?
- Ces méthodes ont-elles fait l'objet d'un réajustement ? d'une systématisation ?
- Quels experts ?
- ...

#### **Les processus (parcours)**

- Quel est le « trajet » parcouru avec les usagers, les partenaires ?
- Quels processus de responsabilisation, de formation, de citoyenneté et/ou d'éducation permanente issus des actions ?
- En quoi les usagers, les partenaires ont-ils été acteurs de l'action ?
- ...

#### **L'organisation, la coordination**

- Comment l'action a-t-elle été organisée ?
- Comment l'action a-t-elle été coordonnée ? Qui a délégué quoi à qui ?
- Comment l'information a-t-elle circulé ?
- ...

#### **La visibilité, la valorisation**

- Comment a-t-on parlé de l'action en interne, en externe (médias, pouvoirs subsidiaires, partenaires, ...) ?
- Quels supports, quels langages pour la présentation, la promotion de l'activité ?
- ...



### **Les partenariats**

- Comment se sont passés les partenariats (qui en a fait partie ? comment ont été prises les décisions ? Comment s'est réparti le travail ? ... ) ?
- L'action a-t-elle permis de fédérer des partenaires, de les inscrire dans un réseau, ... ?
- ...

### **Mais aussi, pourquoi pas...**

#### **L'éthique, la déontologie**

- Les principes éthiques et déontologiques défendus dans l'organisation (anonymat, respect de la vie privée, accès à tous, ...) ont-ils été respectés ?
- ...

#### **L'environnement**

- Certains événements externes ont-ils influencé la mise en œuvre et/ou les résultats de l'action ?
- ...

#### **L'évaluation**

- Comment a été menée l'évaluation ?
- Qui y a participé ?
- ...



## Identifier les acteurs de l'évaluation

Comme il l'a été dit au début de cette partie, idéalement, l'évaluation ne se pratique jamais seul. La concertation, institutionnelle, en équipe, avec les partenaires ou avec les publics, déjà présente lors de la réflexion des priorités et de la structuration du plan, occupe également une place essentielle dans l'évaluation du plan.

D'une part, parce que le plan de développement de la lecture porte sur des enjeux qui ne sont pas uniquement ceux de la bibliothèque ; le plan a pour ambition d'animer des publics, des groupes, la population, des acteurs associatifs, des pouvoirs organisateurs et subsidiaires, ... Il paraît donc légitime que ceux-ci définissent et prennent une part constructive au processus d'évaluation.

D'autre part, et plus pragmatiquement cette fois, parce que, si la bibliothèque veut mener une évaluation qui repose sur la récolte d'informations justes et pertinentes, il sera nécessaire qu'elle aille les chercher là où elles se trouvent, à savoir auprès de l'animatrice qui a géré les ateliers de lecture à voix haute dans des écoles techniques et professionnelles, auprès de l'artiste qui a initié des adultes aux livres d'art, auprès des partenaires qui sont susceptibles de percevoir l'impact du projet d'acquisition de compétences langagières à d'autres moments de la vie des bénéficiaires, auprès des usagers eux-mêmes bien sûr et des non-usagers qui ont souvent de nombreuses choses à dire...

Une fois les questions d'évaluation et les types d'informations à récolter précisés, il s'agira donc, avant de choisir les outils (questionnaires, entretiens, observation, ...), d'identifier quels sont les acteurs :

- concernés par l'évaluation ;
- partie prenante dans la mise en œuvre de l'évaluation.

Les outils et méthodes d'évaluation choisis devront impérativement être adaptés aux spécificités de ces acteurs et à la place qu'ils occupent dans la mise en œuvre de l'action.



### **Conditions facilitant la mise en œuvre d'une démarche concertée d'évaluation dans la bibliothèque :**

- Veiller à ce que l'ensemble de l'organisation, les travailleurs, les bénévoles, le conseil d'administration, les partenaires, ... clarifient quels sont leurs enjeux et leurs intérêts dans le processus d'évaluation et quelle place ce processus doit prendre dans le quotidien de la bibliothèque : que veut-on évaluer ?  
Pourquoi est-ce important pour nous ? À quoi cela va-t-il servir ?  
Comment allons-nous nous y prendre ? ...
- Vérifier s'il existe « un espace » qui permette de penser et de travailler sereinement l'évaluation : est-ce que l'on peut sereinement interroger les pratiques ? Est-ce que l'on peut travailler par essais et erreurs, interrogations, réajustements ? Est-ce qu'il est possible d'amener, avec un peu de souplesse, un certain nombre de changements ? Si l'on s'engage dans l'évaluation sans garantie (ou sans volonté) de pouvoir un minimum aménager le futur au regard des résultats obtenus, la situation risque rapidement de devenir inconfortable...
- Veiller à ce que l'information puisse circuler, même de façon confidentielle, et à ce que les évaluations, en tant que pratiques, puissent être considérées et vécues comme des démarches en soi constructives.  
Cela nécessite, par exemple, au niveau d'une équipe, qu'il y ait une relation de confiance suffisamment construite pour que des informations et des questions qui sont essentielles à l'évaluation de l'action puissent être amenées par les travailleurs et débattues.



### **Conditions facilitant la mise en œuvre d'une démarche concertée d'évaluation avec les usagers/la population :**

- Veiller à ce que le contenu, les enjeux de l'évaluation aient été définis/clarifiés pour/par/avec les usagers/la population.
- Veiller à ce que l'évaluation soit réalisée dans un langage/sur un contenu auxquels les usagers/la population ont accès et dont ils ont la maîtrise.
- Vérifier que les conditions (matérielles, temps, relations de pouvoir, ...) dans lesquelles l'évaluation est réalisée soient adéquates par rapport au statut, au rôle, à la place de chacun dans le projet. Le contexte dans lequel se pense et se réalise l'évaluation permet-il effectivement la prise de parole, le positionnement, la mise en critique ?
- Veiller à ce que les usagers/la population aient accès à l'analyse finale des informations recueillies. Par ailleurs, pourront-ils participer à la définition, à la mise en œuvre des nouvelles perspectives ? Si oui, comment ?





Les chiffres ou les mesures ne donnent pas de réponse en soi. C'est leur analyse, leur comparaison avec d'autres chiffres (d'une bibliothèque à l'autre, d'une année à l'autre, ...) qui vont permettre de déduire des informations utiles, d'évaluer des tendances !

## Choisir les outils de collecte de données

Une fois les questions d'évaluation clarifiées, les données à récolter (quantitatives et qualitatives) et les acteurs identifiés, il restera à choisir et à construire les outils de collecte des données.

### Le questionnaire

Le questionnaire est l'outil le plus connu pour la conduite d'enquête. Il permet de mesurer une situation et de recueillir de manière écrite le point de vue d'un ensemble de personnes.

Notons néanmoins :

- qu'il demande un travail méthodologique de préparation important ;
- qu'il demande un échantillon minimal de répondants pour que les analyses soient pertinentes et validées statistiquement ;
- qu'il n'est **absolument pas** l'outil le plus approprié pour les publics en difficulté de lecture, d'écriture, à moins que sa passation soit réalisée de manière individuellement accompagnée.

Pour être efficace, un questionnaire doit :

- Être rédigé dans un langage accessible au public auquel il est destiné ;
- se centrer sur l'essentiel ;
- être distribué dans un environnement qui facilite la réflexion, la concentration, l'écriture. Il est donc nécessaire de s'assurer que le répondant dispose de suffisamment de temps, qu'il est installé confortablement et qu'il est dans des conditions de confiance avec son interlocuteur, indispensable pour le passage à l'écrit.





### Les entretiens

L'entretien individuel (ou en groupe) est une méthode qui permet de recueillir de l'information directement auprès d'une ou de plusieurs personnes.

La méthode des entretiens **semi-directifs**, la plus courante, consiste en une imposition de thèmes de manière suffisamment ouverte pour laisser aux interviewés toute latitude dans leur façon de répondre.

Pour être efficace, un entretien doit être **préparé**, en définissant clairement :

- son objectif (recueil direct d'informations, recueil d'un point de vue, ...)
- les questions à aborder, **en lien avec les questions d'évaluation identifiées comme pertinentes**, qui constitueront le « guide » d'entretien ;
- le statut de la personne interviewée ;
- la durée prévue.

De même, il est conseillé :

- de donner aux interviewés un accès aux questions semi-ouvertes d'évaluation avant le début de l'action afin qu'ils puissent construire leur réponse sereinement ;
- lorsqu'il s'agit d'interview en groupe, de veiller à ce que le partage de la parole soit assuré de manière juste et équitable par l'animateur.



### L'observation

L'observation personnelle directe est le complément conseillé des deux méthodes précédentes. Elle permet à l'évaluateur de conforter et/ou de compléter par lui-même des informations recueillies auprès d'autres acteurs. Tout comme les questionnaires ou les entretiens, sa mise en œuvre **se réfléchit et se prépare à l'avance** et prend la forme d'une grille d'observation.

### La collecte de statistiques et de données chiffrées

Pour beaucoup de questions d'évaluation, il reste pertinent de collecter de manière continue des données quantitatives, sous la forme de statistiques ou de mesures chiffrées, ou encore appelées indicateurs.

Pour être pertinente, la collecte de statistiques et de données chiffrées doit noter et enregistrer les informations sur une durée suffisamment longue, représentative de l'activité concernée.





### L'utilisation de supports existants

De nombreux documents sont produits par la bibliothèque et/ou ses partenaires à partir de son activité. Ils contiennent beaucoup d'informations et de données utiles pour l'évaluation et sont, à ce titre, généralement fortement sous-utilisés.

Ces documents sont notamment :

- les rapports d'activités ;
- les documents de présentation de projets spécifiques ;
- les comptes rendus de réunions ou de groupes de travail ;
- ...

### L'utilisation des productions des usagers

Quotidiennement, bon nombre d'usagers des bibliothèques « produisent » au sein des activités proposées par celles-ci, ces réalisations multiples pouvant aller de la création de textes en ateliers d'écriture à la publication de critiques de livres lors de clubs de lecture, en passant tout simplement par des exercices informatiques dans un espace public numérique ou encore par des fresques artistiques, des expositions, ...

En soi, l'analyse **qualitative** de ces productions, bien menée, peut permettre de répondre à bon nombre de questions d'évaluation : les méthodes pédagogiques étaient-elles adaptées ? La consigne a-t-elle été comprise ? L'organisation était-elle adéquate ? Les moyens étaient-ils suffisants ?...









## Étape 6

### Planifier la mise en œuvre du plan de développement de la lecture

Planifier la mise en œuvre du plan de développement de la lecture constitue une étape de travail importante et intéressante pour s'assurer de sa bonne réalisation dans le temps imparti (cinq ans).

D'une part, la planification permet d'avoir une **vue d'ensemble** de la mise en œuvre du plan. Même s'il s'agit souvent d'organiser dans le temps des actions qui vont « probablement » se produire et sur le déroulement desquelles personne n'a une totale maîtrise, la réflexion préalable sur leur ordonnancement chronologique et leur positionnement dans l'environnement permet en effet de disposer d'une vue d'ensemble, à la fois temporelle mais aussi stratégique, de leur mise en œuvre.

Lors de la réflexion et de la structuration du plan d'actions, l'enjeu consiste donc à planifier le travail sur le moyen et le long terme (3-5ans), pour **répartir**, dans un continuum logique et cohérent, les actions et la mise en œuvre des changements envisagés sur l'ensemble de la période disponible.

D'autre part, dans un contexte de démultiplication des projets, une planification, même sommaire, constitue également un **outil de prise de décision** essentiel, au sens où elle facilite notamment la gestion des moyens et des ressources : idéalement pensée en amont et pendant la mise en œuvre du plan, elle permet de veiller à ne pas mobiliser toutes les ressources humaines, logistiques, économiques en même temps, de tenir compte des délais de mise à disposition de ces mêmes ressources lorsque celles-ci ne sont pas directement disponibles...

Enfin, la planification constitue un **support d'explicitation**, d'orientation des actions et d'organisation à partager avec les équipes, les partenaires, les pouvoirs organisateurs.

En synthèse, la planification préalable et continue de la mise en œuvre du plan de développement de la lecture permet de :

- définir et visualiser les actions à mettre en œuvre ;
- coordonner les actions dans le temps ;
- maîtriser les moyens ;
- diminuer les risques ;
- suivre les actions en cours ;
- rendre compte de l'état d'avancement du plan ;
- faciliter la communication entre les différents acteurs ;
- faciliter le suivi et l'évaluation du plan.



**Une planification réussie :**

- doit permettre d'atteindre en tout ou en partie les objectifs fixés dans un délai approprié de manière à la fois réaliste et raisonnable ;
- tient compte de l'environnement, du contexte, des ressources et des compétences mobilisables ;
- doit rester flexible, s'adapter à des changements de situation ;
- doit permettre d'ajuster l'action selon les besoins.

## La planification du plan de développement de la lecture

De manière générale, la mise en œuvre du plan va se faire de manière progressive. Ainsi, toutes les priorités ne seront pas investies en même temps, et, parmi celles-ci, certains objectifs généraux seront peut-être mis en œuvre plus rapidement que d'autres. De même, il n'est bien entendu pas forcément possible ni pertinent pour un opérateur de tenter d'identifier avec précision plusieurs années à l'avance les actions concrètes qui seront menées d'ici la fin de la période de reconnaissance. Il peut, par contre, être intéressant d'identifier, sur le moyen et le long terme, la priorité et/ou les objectifs généraux poursuivis et les stratégies à mettre en œuvre pour favoriser leur implémentation, tout en les traduisant sous forme d'action(s) concrète(s) au fur et à mesure de l'avancement de la mise en œuvre du plan.

La mise en œuvre du plan peut donc faire l'objet de plusieurs plannings complémentaires :

- **un planning global** reprenant les priorités, les objectifs généraux et les principales actions envisagées sur le moyen et le long terme ;
- **des planning(s) détaillé(s)** pour des actions particulières.

Lorsqu'il s'agit de planifier la mise en œuvre **globale** du plan, concrètement, plusieurs phases de travail sont nécessaires :

- fractionner le plan en grandes **étapes** de travail (en fonction, notamment, des priorités définies, des lieux d'implantation envisagés, ... ) ;
- identifier, pour chaque étape, même grossièrement, les **délais** envisagés, les **ressources** humaines et matérielles nécessaires, les **stratégies** à mettre en œuvre, ... ;
- identifier la **logique de l'ensemble** des étapes de travail : pour chaque étape, identifier notamment celles qui la précèdent et celles qui lui succèdent ;
- **planifier** la mise en œuvre de ces étapes dans le temps :
  - en suivant la chronologie (de gauche à droite sur la ligne du temps) s'il n'y a pas réellement de date butoir fixée à la réalisation de l'action,
  - par « **rétro-planning** » (c'est-à-dire en commençant par la fin, soit de droite à gauche sur la ligne du temps) si une date limite de réalisation doit être respectée. Il s'agit alors d'organiser l'action en partant non pas de son point de départ, mais bien de son point d'arrivée.



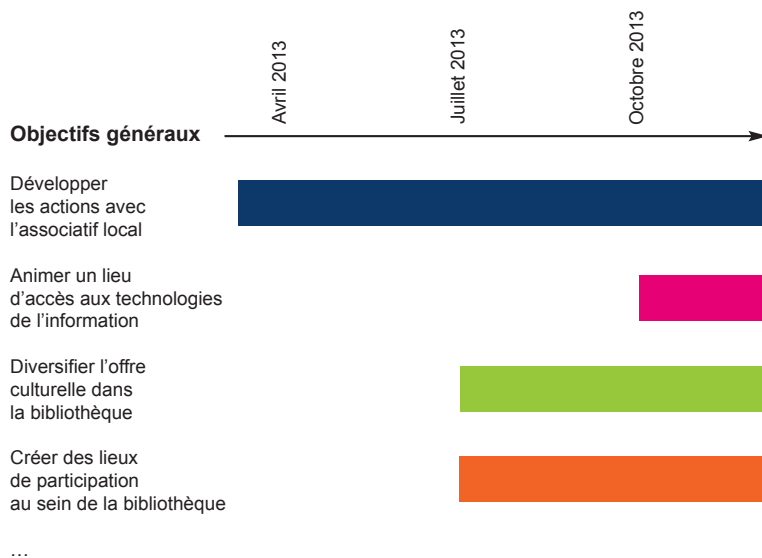


## Quelques supports de planification existants

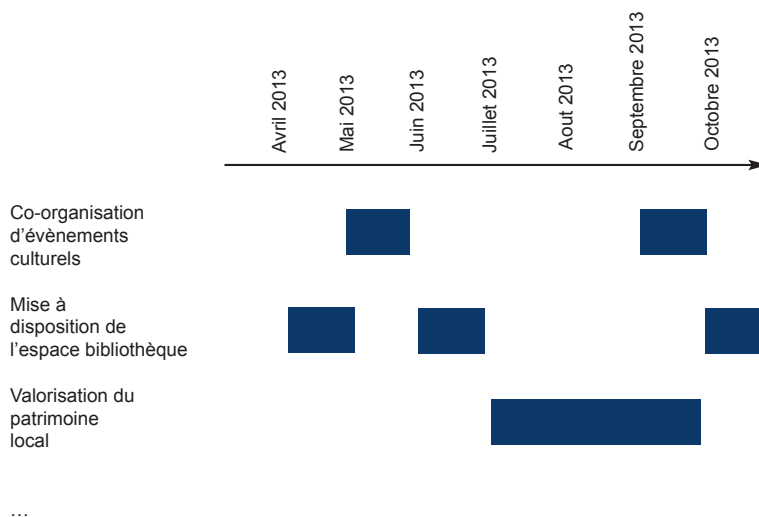
Les résultats du travail de planification se présentent souvent sous forme de diagrammes plus ou moins complexes et/ou détaillés en fonction des besoins, de l'utilité qui leur est conférée, du plan d'action envisagé, .... À titre exemplatif, quelques-uns, très simples d'utilisation, sont présentés ci-dessous.

**Le diagramme 1** facilite essentiellement la clarification et la communication visuelle autour de l'**agencement dans le temps des différentes étapes** d'un plan d'actions et/ou d'une action particulière.

**Exemple 1** : planification **trimestrielle** de la mise en œuvre de quelques **objectifs généraux** du plan de développement de la lecture

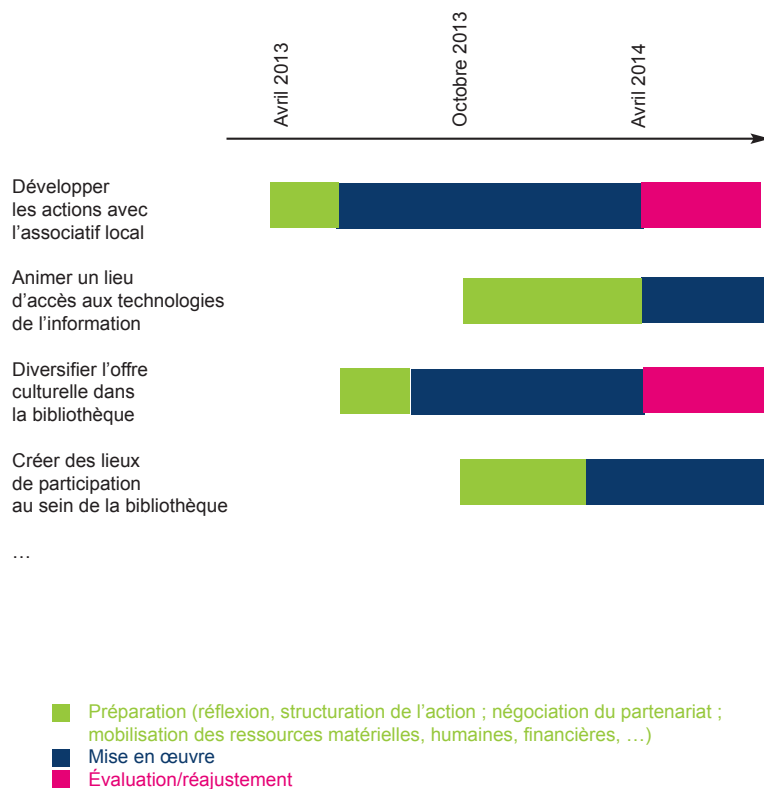


**Exemple 2 : planification mensuelle de la mise en œuvre d'un objectif général : diversification de l'offre culturelle**

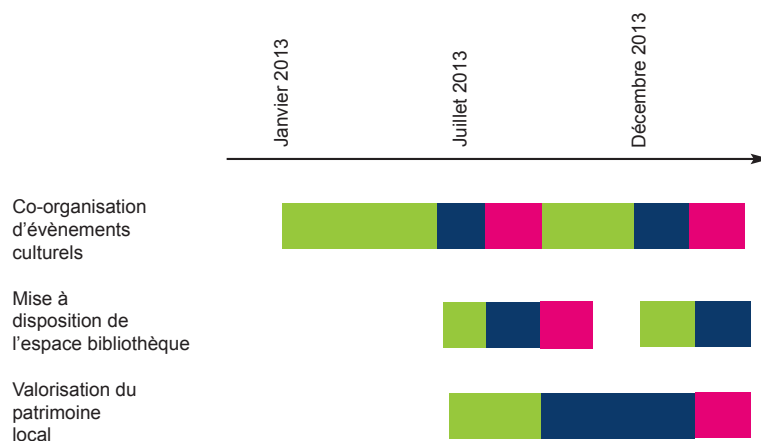


**Le diagramme 2** est un outil de planification plus avancé que le précédent. Il permet à la fois de programmer les grandes étapes de la mise en œuvre du plan d'actions, tout en illustrant et en systématisant les **liens de dépendance entre les différentes actions** qui le constituent. Il nécessite donc une clarification préalable de la chronologie du plan d'actions et des étapes antérieures et/ou postérieures à certains moments particuliers du projet.

**Exemple 1** : planification **semestrielle** de la mise en œuvre de quelques **objectifs généraux** du plan de développement de la lecture



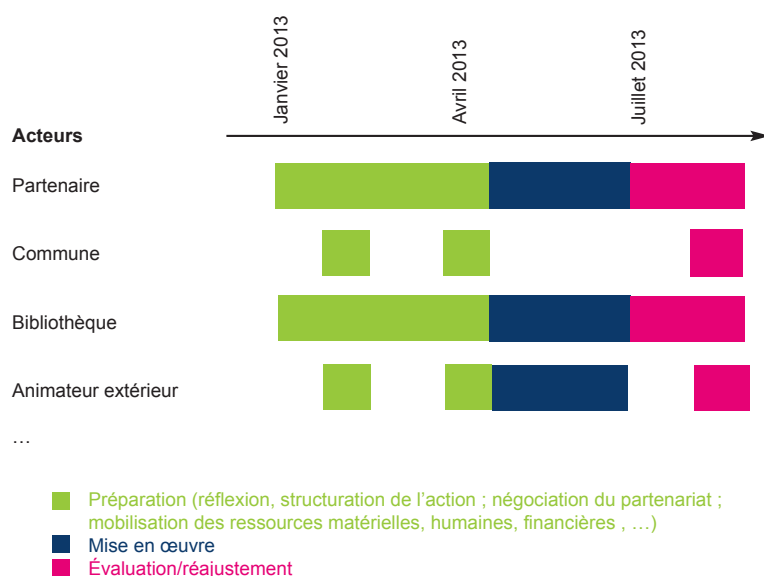
**Exemple 2** : planification **semestrielle** de la mise en œuvre d'un **objectif général** : diversification de l'offre culturelle



- Préparation (réflexion, structuration de l'action ; négociation du partenariat ; mobilisation des ressources matérielles, humaines, financières, ...)
- Mise en œuvre
- Évaluation/réajustement

Le diagramme 3 permet, quant à lui, de planifier une action particulière et de visualiser sur un même schéma **les étapes, les acteurs** impliqués et leur **mode de participation**.

**Exemple** : co-organisation d'un évènement culturel



La combinaison de ces outils de planification, à court, à moyen et à long terme permettra d'avoir une vue et une compréhension d'ensemble de la mise en œuvre du plan de développement de la lecture.

Quelques conseils :

- faites valider la proposition de planification de votre plan d'actions par vos équipes, vos pouvoirs organisateurs, vos partenaires **préalablement** à sa mise en œuvre ;
- ne débutez jamais un plan d'actions et/ou une activité en ayant identifié dès le départ que leur planification ne tient pas la route ; vous ne pourrez être que déçus, vos équipes, partenaires et pouvoirs organisateurs également ;
- malgré tous vos efforts, votre plan d'actions et/ou vos activités ne « rentrent » pas dans le retro-planning envisagé : revoyez vos ambitions à la baisse et/ou augmentez le temps nécessaire à leur réalisation.



# Rédiger le plan

## Quelques règles utiles pour la rédaction du plan

L'écrit qui synthétisera l'ensemble de votre réflexion sur les politiques et pratiques de lecture à venir doit rester un outil **pratique et lisible** par les principaux acteurs de la lecture publique sur le territoire (pouvoirs organisateurs, pouvoirs subsidiaires, équipe, partenaires, ...). Pour ce faire :

- veillez à présenter des informations à la fois essentielles, précises et pertinentes ; ne noyez pas le lecteur dans des informations denses mais inutilisées, dans des détails superflus ou dans des considérations non à propos ;
- synthétisez votre pensée, explicitez-la en allant à l'essentiel. Ajoutez des annexes pour certaines informations utiles à une compréhension plus détaillée ;
- faites faire une relecture de votre plan par une ou plusieurs personnes de confiance ; celle-ci veillera aux redites, à la clarté logique de l'ensemble, à l'orthographe, ...
- n'attendez pas d'être au bout du processus de réflexion pour écrire : gardez au fur et à mesure des traces de ce que vous faites, classez-les et commencez la rédaction dès le début du processus avec ce qui vous paraît essentiel.



Concrètement, la structuration de rédaction du plan la plus opérationnelle suit logiquement les étapes suivantes :

- en introduction, présentez la manière avec laquelle vous avez procédé pour la structuration du plan, les acteurs et les moments clés de réflexion du plan, le processus de concertation mis en œuvre ;
- resituez le cadre de la bibliothèque, de l'opérateur et son contexte ;
- présentez les principales informations recueillies dans le cadre de l'analyse de territoire ainsi qu'en synthèse, leur analyse ;
- montrez ensuite comment vous passez de cette analyse à la définition de priorités en matière de politiques et de pratiques de lecture sur le territoire, puis à la proposition d'un plan d'actions. Il est essentiel que le lecteur puisse identifier, dans l'écrit, la cohérence entre ces trois parties, afin de pouvoir juger de la pertinence des options prises et des actions, méthodes, dynamiques proposées.

## **Vous terminez la rédaction de votre plan...**



### **Quelques incontournables à vérifier :**

- Les priorités de votre plan rencontrent-elles bien les enjeux du décret ?
- Les grands axes d'action de l'opérateur sont-ils bien identifiés ? Quelle est la situation de départ et à quoi veut-on arriver à la fin du plan ?
- Les populations et/ou groupes sociaux à privilégier sont-ils clairement définis ?
- Quels sont les principaux moyens mis à disposition du plan ?
- Le plan sera-t-il mis en œuvre en partenariat avec d'autres structures ? lesquelles ? La façon dont chacun intervient dans la mise en œuvre du plan est-elle décrite ?
- Les partenariats et/ou collaborations font-ils l'objet de conventions particulières ? Celles-ci sont-elles décrites dans le plan ?
- Des outils de suivi sont-ils prévus ?
- Comment sera évalué le plan ?
- En lecture transversale, le plan est-il **cohérent** (lien entre les publics et/ou groupes visés, les objectifs fixés, les méthodes proposées, les moyens envisagés, ...) ?





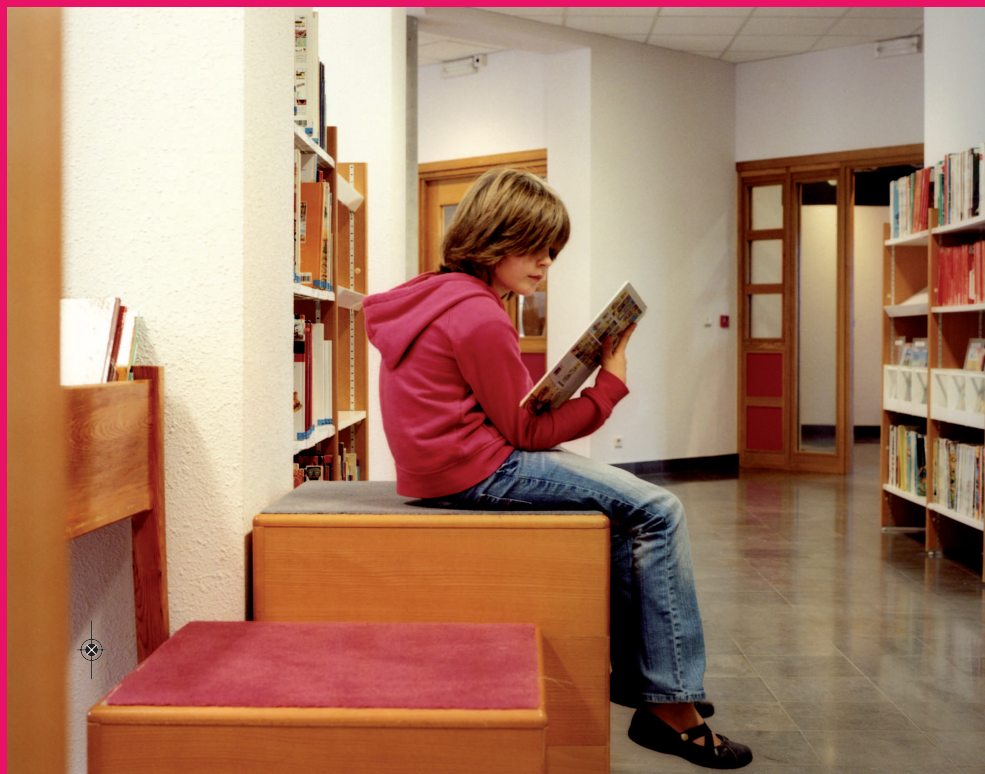
# MOBILISER

## une équipe autour de la construction et de la mise en œuvre du plan

La mise en œuvre d'un nouveau décret est forcément synonyme de « changement », que ce soit à titre individuel, des équipes ou au niveau plus général de l'organisation. Le succès du changement est notamment lié à la capacité de l'ensemble de l'équipe (professionnels, volontaires, membres du pouvoir organisateur) à véritablement s'engager dans la mise en œuvre du contenu du projet futur proposé pour la bibliothèque et à se l'approprier. Pour ce faire, leur responsabilisation et leur valorisation aux différentes étapes de réflexion, de construction et de réalisation du plan sont indispensables.

Ce chapitre a plus particulièrement pour objectif :

- d'identifier, durant les phases de réflexion et de construction du plan, les conditions individuelles et organisationnelles qui facilitent la mobilisation de chacun ;
- de clarifier la fonction et les rôles spécifiques du « pilote du plan ».





## Conditions favorisant la réflexion et la construction en équipe du plan de développement de la lecture

De manière générale, plus l'équipe dans son ensemble est impliquée tôt dans le processus de réflexion, plus on se donne les chances d'une adhésion et d'une mobilisation solides. Aborder le futur plan ensemble, identifier sereinement en amont les exigences, les craintes, les interrogations, les envies de chacun facilitent la construction d'un projet dans lequel chacun peut se reconnaître et trouver une source de motivation.

Par ailleurs, la participation de l'équipe à la réflexion et à la construction du plan doit être porteuse de sens pour les membres de celle-ci ; l'engagement de l'équipe dans ce processus devrait être, le plus possible, le résultat sinon d'un véritable choix, au minimum d'une obligation comprise, discutée et acceptée.

Plus particulièrement :

- veiller à ce que toute personne qui sera de près ou de loin concernée par le plan soit au minimum informée du travail en cours, voire, bien évidemment, qu'elle puisse participer à son élaboration ;
- clarifier le rôle de chacun dans le processus de réflexion et de construction du plan, structurer le travail en fonction du rôle du conseil de développement de la lecture ;
- prévoir à l'avance et répartir dans le temps suffisamment de **moments** de réunion formels où le travail en commun autour de la construction du plan sera le point principal à l'ordre du jour. Veiller à ce que chacun ait la possibilité de pouvoir concrètement se dégager de ses tâches journalières pour être présent à ces réunions. Lors de la phase préparatoire du plan, travailler uniquement à distance (courriel, courrier papier, ...) ne suffit pas : il est important que les personnes concernées aient la possibilité physique de se rencontrer, de débattre, d'argumenter, d'explicitier les choix et les orientations de travail qui leur semblent pertinent ou non à privilégier dans le cadre du plan ;
- libérer de manière effective le **temps** nécessaire à la réflexion et à la construction communes du plan ;
- si nécessaire, veiller à outiller l'équipe (information, formation, circulation de documents, atelier d'écriture en commun, ...) afin de faciliter sa compréhension et son implication dans le processus engagé ;
- déléguer certaines parties du travail tout en restant garant du cadre général ;

- favoriser le travail en groupe, entre « pairs » ;
- favoriser la coécriture ;
- valoriser le travail en cours et le trajet réalisé ;
- en cas de difficultés, éviter la stigmatisation et l'identification individuelle de responsabilités.

Mobiliser l'équipe dès la phase de réflexion du plan facilite :

- une compréhension commune des enjeux, des attentes, des exigences ;
- une adhésion individuelle et collective au contenu et aux modalités de mise en œuvre du plan envisagé ;
- la construction d'une identité et d'une culture de travail communes.



## Fonction et rôles du pilote du plan

La description claire et précise des rôles et fonction de la/des personne(s) qui va/vont assurer le pilotage de la construction du plan de développement de la lecture est importante.

Concrètement, piloter la réflexion et la structuration du plan de développement de la lecture, en veillant à mobiliser l'équipe et d'autres acteurs pertinents aux différentes phases du processus implique principalement pour le responsable :

- d'informer et d'explicitier le travail à réaliser ;
- d'organiser/de planifier le travail et de répartir les tâches ;
- de fédérer l'équipe et les acteurs et de favoriser leur envie à participer ;
- de développer/valoriser les compétences de l'équipe quant à sa capacité à participer à la structuration du plan de développement ;
- de communiquer en interne et en externe sur l'état de réalisation du plan/les contenus.



Pour ce faire, les principales compétences qui devront être mobilisées par le responsable sont les suivantes :

### Capacités :

- d'analyse perspective et stratégique ;
- d'animation de réunions ;
- de rédaction ;
- de gestion de débats ;
- de gestion d'équipe ;
- de planification ;
- de délégation ;
- de négociation ;
- d'évaluation ;
- de gestion économique et financière.







# L'ACCOMPAGNEMENT

## des plans quinquennaux de développement de la lecture

### L'inspection

Le Service général d'Inspection de la Culture :

- valide le dispositif d'évaluation de chaque opérateur dans la perspective de l'aide à la décision et à la gestion de l'action telle que programmée dans le plan ;
- collabore au processus d'évaluation continue organisé avec les opérateurs, en vue de les aider à intégrer leur action dans le développement du Réseau public de la Lecture et de vérifier avec eux la réalisation du plan quinquennal de développement.





## Les opérateurs d'appui

L'opérateur d'appui est reconnu en tant que tel dans le cadre du décret du 30 avril 2009. Il intervient en seconde ligne pour aider, en dehors de toute suppléance, les opérateurs directs à rencontrer leurs missions. Il apporte également son aide aux pouvoirs organisateurs des bibliothèques qui souhaitent obtenir une reconnaissance dans le cadre du décret.

## Les services de l'administration

Le Service de la Lecture publique est disponible pour répondre à toute question administrative ou relative à la législation.  
(Personne de contact : Véronique LEROY : [veronique.leroy@cfwb.be](mailto:veronique.leroy@cfwb.be) ou 02/413.22.76).



## Les formations organisées par le Service de la Lecture publique

Le Service de la Lecture publique propose chaque semestre un programme de formations destiné au personnel des bibliothèques. Ce programme s'attache à accompagner les bibliothèques à entrer dans les logiques induites par le décret du 30 avril 2009 et son arrêté d'application.

Renseignements complémentaires et programme complet :  
[www.bibliotheques.be](http://www.bibliotheques.be) ou  
Laetitia DELVOIE ([laetitia.delvoie@cfwb.be](mailto:laetitia.delvoie@cfwb.be) – 02/413.34.93).





# БІБЛІОСЯРНІЄ

## **Aux livres citoyens !**

Les partenariats en question / Ouvrage collectif / Éditions du Ceriser, 2010.

## **BELLENGER, Lionel.**

Animer et gérer un projet : un concept et des outils pour anticiper l'action et le futur : connaissance du problème, applications pratiques / Lionel BELLENGER et Marie-Josée COUCHAËRE.- Paris : ESF, 1992.- (Formation permanente en sciences humaines n° 95).

## **BIBLIOTHÈQUES...**

Bibliothèques et évaluation / sous la direction d'Anne KUPIEC ; avec la collaboration d'Anne-Marie BERTRAND, Max BULTEN, Alain CARACO, e.a. - Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 1994.- (Bibliothèques).

## **COMMUNAUTÉ FRANÇAISE DE BELGIQUE. CONGRÈS.**

Le rôle social des bibliothèques publiques : colloque des 18 et 19 novembre 1998 / Communauté française de Belgique, Bibliothèque publique d'information du Centre Georges POMPIDOU ; [discours introd. Freddy THIELMANS et Charles PICQUÉ].- [Bruxelles] [Paris] : Communauté française de Belgique : Bibliothèque publique d'information, [1999].

## **CORNILLE**

Construire... et gérer son projet / CORNILLE, INIPE, MARLIER et STENGELE. Bruxelles : Commission française de la culture de l'agglomération bruxelloise, 2004.

## **GERMANAUD, Marie-Claire.**

Créer et animer une bibliothèque : en milieu rural, dans les petites agglomérations, à l'hôpital, dans l'entreprise / Marie-Claire GERMANAUD ; avec la collaboration de Georgette RAPPAPORT.- Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 1986.





**GIAPPICONI, Thierry.**

Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques du service public / Thierry GIAPPICONI et Pierre CARBONE.- Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 1997.

**ITECO.**

Travailler en réseau, Revue Antipodes, n° 183 décembre 2008.

**LIBAERT, Thierry.**

Le Plan de Communication : définir et organiser votre stratégie de communication / Thierry LIBAERT; préface d'Isabelle OCKRENT.- Paris : Dunod, 2003.- (Fonctions de l'entreprise).

**MUET, Florence.**

L'évaluation dans les bibliothèques : principes, finalités, méthodes / Florence MUET.- [Bruxelles] : Service de la Lecture publique, 2005.

**NÉRÉ, Jean-Jacques.**

Comment manager un projet / Jean-Jacques NÉRÉ. - Paris : Éditions DEMOS, 2000.- (Demos management – Ressources humaines).

**POISSENOT, Claude.**

La nouvelle bibliothèque. Contribution pour la bibliothèque de demain. Dossier d'expert. La lettre du cadre territorial. Groupe territorial, Voiron, mai 2009.

**SERVICE DE LA LECTURE PUBLIQUE**

Le Réseau public de la lecture en Communauté française : Évolution en 2004 / Service de la Lecture publique.- Bruxelles : Service de la Lecture publique, 2006.- (Les Cahiers du C.L.P.C.F. numéro hors-série).

**STICS - CRIDIS**

Construire et gérer son projet / 3<sup>e</sup> éd., Commission communautaire française, Bruxelles, 1995.

**ZUNIGA Ricardo.**

L'évaluation dans l'action / Ricardo ZUNIGA.- Montréal, Presses de l'Université, 1994.



**NOI t'pURT? NOC**  
**q'un plan de développement  
de la lecture local est**

Rédaction et graphisme : CESEP  
Éditeur responsable : Fédération Wallonie-Bruxelles  
Photographies : Vincent ALGRAIN, Philippe HERBET, Etienne BERNARD