

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / janvier 2016

PSC / PCSES : pour une diffusion de la démarche projet en bibliothèque

Anne MOREL

Sous la direction de Delphine Quéreux-Sbaï
Directrice de la bibliothèque municipale de Reims

Remerciements

Je tiens à remercier ma directrice de mémoire, Delphine Quéreux-Sbaï, pour son accueil chaleureux à la bibliothèque municipale de Reims, ainsi que pour ses conseils et ses relectures attentives.

Mes remerciements vont également aux directeurs de bibliothèques qui ont accepté de répondre à mes questions, à Anne-Marie Boyer, Conseillère Livre et Lecture, pour m'avoir généreusement ouvert les portes de la DRAC du Rhône, à Thierry Claerr pour ses explications patientes, et à Christophe Séné pour ses analyses éclairantes. Enfin, je remercie tout particulièrement Marie-Christine Jacquinet, pour avoir encore une fois fait preuve de sa disponibilité à mon égard.

Merci enfin à mes camarades de l'ENSSIB, pour leur soutien logistique, mais aussi moral, ainsi qu'à Marine, pour ses conseils avisés et sa présence toujours salvatrice dans les derniers moments de la rédaction.

Résumé :

Démarche consistant à définir un ensemble d'actions pour satisfaire des objectifs dans une période de temps donnée, la méthodologie de projet est bien implantée dans le secteur privé, où elle constitue à la fois un outil de pilotage, un moyen de rationaliser l'action et un levier de management des équipes. Elle tend aujourd'hui à s'imposer dans les administrations, y compris culturelles. Dans les établissements culturels, le projet d'un établissement comporte un certain nombre de spécificités qui conduisent à parler de « projet culturel », ou de « projet scientifique et culturel ». Courant au sein des musées, le projet scientifique et culturel (PSC) consiste à fixer les orientations d'un établissement pour une période de trois à cinq ans, ainsi que les moyens pour y parvenir. Les objectifs définis reposent sur une analyse du « concept » de l'établissement et sur une réflexion sur ses missions. Prenant en compte les enjeux et les missions propres aux bibliothèques, le ministère de la Culture et de la Communication en a proposé une déclinaison pour les bibliothèques sous le terme de *projet culturel, scientifique, éducatif et social* (PCSES). Quels en sont les enjeux ? Quelles perspectives l'introduction d'une démarche « projet » en bibliothèques dessine-t-elle ?

Descripteurs :

Bibliothèques publiques -- évaluation

Bibliothèques publiques – finalités

Gestion des projets

Gestion par projets

*Projets d'établissement

*PSC

*PCSES

Abstract :

Project methodology is an approach consisting in the definition of a set of actions meant to reach objectives within a certain period of time. It is well established in the private sector where it is considered both as a way to manage and drive the team and as way to organize the work in-house the company. This approach is now spreading beyond the private sector within the administration and being adopted by cultural institutions as well.

Inspired by the 'scientific and cultural plan' (PSC) common in museums, the 'cultural, scientific, educational and social plan' (PCSES) is the blueprint for project methodology in public libraries administration. PCSES consists of setting targets, the completion of which usually take place within a period of three to five years. These targets are defined after analyzing the "concept" of the structure and its missions.

This dissertation will examine the outlines of the PCSES, and try to make assumptions concerning the consequences of its spread among French public libraries.

Keywords :

Public libraries – aims and objectives

Public libraries – evaluation

**PSC*

**PCSES*

Droits d'auteurs



Cette création est mise à disposition selon le Contrat : « **Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 2.0 France** » disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.fr> ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Sommaire

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	9
INTRODUCTION	11
PARTIE I : DU PSC DES MUSÉES AU PCSES	15
A. Un outil bien implanté dans les musées.....	15
1. <i>La politique volontariste de la Direction des musées de France dans les années 1990</i>	<i>15</i>
2. <i>Une réglementation incitative</i>	<i>16</i>
3. <i>Accompagner l'évolution des musées</i>	<i>17</i>
4. <i>Un outil de gestion courante dans les musées contemporains.....</i>	<i>19</i>
B. Transposer le PSC en bibliothèque	20
1. <i>Redéfinir l'identité de la bibliothèque</i>	<i>20</i>
2. <i>Le groupe de travail au ministère de la Culture et l'inscription dans le cadre réglementaire de la DGD.....</i>	<i>22</i>
3. <i>Accompagner les professionnels.....</i>	<i>25</i>
4. <i>Un outil encore en cours de définition.....</i>	<i>27</i>
C. Transcrire l'évolution des politiques publiques dans la gestion des bibliothèques.....	29
1. <i>Parler la langue de l'administration</i>	<i>29</i>
2. <i>Manager par projet.....</i>	<i>31</i>
3. <i>Des exigences de formalisation</i>	<i>33</i>
4. <i>Un document contractuel parmi d'autres ?</i>	<i>34</i>
PARTIE II : UN DOCUMENT DE DIALOGUE AUPRÈS DES INTERLOCUTEURS DE LA BIBLIOTHÈQUE.....	37
A. Concevoir une nouvelle bibliothèque	37
1. <i>Un processus complexe, qui fait intervenir de nombreux acteurs.....</i>	<i>37</i>
2. <i>Une « étude préalable » complète ?</i>	<i>38</i>
3. <i>Faire valoir sa vision de la bibliothèque</i>	<i>40</i>
4. <i>Construire une bibliothèque numérique : le cas des BNR.....</i>	<i>44</i>
B. Dialoguer avec les élus	46
1. <i>Inscrire le projet de la bibliothèque dans la politique locale.....</i>	<i>46</i>
2. <i>Un outil pour convaincre</i>	<i>49</i>
3. <i>Un moyen de contractualiser la relation avec sa tutelle ?</i>	<i>52</i>
C. Communiquer autour du projet.....	53
1. <i>Un document formalisé pour des partenaires extérieurs.....</i>	<i>54</i>
2. <i>Décliner le PSC pour communiquer</i>	<i>57</i>
3. <i>Associer le public à l'élaboration du projet ?</i>	<i>59</i>

PARTIE III : LA DÉMARCHE PROJET, UN OUTIL DE GESTION ET DE MANAGEMENT EN INTERNE	63
A. Le projet : une marche à suivre.....	63
1. <i>Les attendus du projet</i>	<i>64</i>
2. <i>Le bilan de l'existant et le diagnostic</i>	<i>65</i>
3. <i>Le projet et les moyens de sa mise en œuvre</i>	<i>67</i>
B. Un outil de gestion en interne	69
1. <i>Planifier à moyen terme</i>	<i>69</i>
2. <i>De l'évaluation à la mise en œuvre d'un nouveau projet</i>	<i>70</i>
3. <i>Un document de référence</i>	<i>74</i>
C. Un outil de management des équipes.....	75
1. <i>Réalisation du projet : associer les équipes ou externaliser ?</i>	<i>75</i>
2. <i>Un travail collectif.....</i>	<i>77</i>
3. <i>Accompagner au changement.....</i>	<i>81</i>
CONCLUSION.....	85
SOURCES	87
BIBLIOGRAPHIE	89

Sigles et abréviations

BDP : Bibliothèque départementale de prêt

DCB : Diplôme de conservateur des bibliothèques

DGD : Dotation générale de décentralisation

DMF : Direction des musées de France

PCSES : Projet culturel, scientifique, éducatif et social

PSC : Projet scientifique et culturel

SLL : Service du Livre et de la Lecture

INTRODUCTION

Dans le champ politique, la bibliothèque publique semble avoir beaucoup perdu de sa force symbolique. Si l'on en croit les interrogations pesant autour de son avenir et de son rôle, exprimées de manière récurrente, qu'un des membres de la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC) résumait sans ambiguïté dans la question « faut-il encore construire des bibliothèques publiques ? »¹, la bibliothèque n'apparaît plus comme un projet en soi.

Cela signifie-t-il pour autant que la bibliothèque ne peut pas être porteuse d'un projet ? Un certain nombre d'équipements ont ainsi pris le parti de marquer leur distance avec l'évidence de la bibliothèque pour réaffirmer une identité, des missions, un rôle dans un territoire. Ces bibliothèques, conscientes de la nécessité de convaincre les décideurs, mais également le public, voire même leurs propres équipes, ont ainsi réinjecté du pragmatisme dans leur discours, tout en dessinant une vision de leur avenir.

Ce discours, cette réflexion, mais également les moyens de leur concrétisation nécessitent un cadre. Ces questionnements doivent en effet être structurés, associer autant que possible l'ensemble de l'équipe et pouvoir être portés auprès des décideurs. Plus habituées à assurer des activités régulières, souvent de manière segmentée, qu'à formaliser et expliciter leur fonctionnement, leurs besoins et leurs missions, les bibliothèques publiques qui s'engagent dans cette démarche doivent donc introduire dans leur fonctionnement une culture qui ne leur est pas nécessairement habituelle.

C'est sans doute la démarche de projet, dans sa double signification de « but que l'on se propose d'atteindre » et « d'étude de conception de quelque chose », qui peut répondre à ces attentes². S'il est formalisé en un document, le projet est surtout une démarche. Appliquée à un établissement, qu'il s'agisse d'une future construction ou d'un équipement existant, celle-ci se fonde sur un état des lieux et un diagnostic des forces, des faiblesses et des besoins de l'établissement. Pour une période de quelques années généralement, le projet expose la direction que souhaite prendre l'établissement, ainsi que les moyens d'y parvenir.

Cette démarche, de pratique courante dans le secteur entrepreneurial, tend à se généraliser sous le terme de *projet de service* ou de *projet d'établissement* dans les collectivités territoriales. Elle prend la forme d'un document cadre où sont traduites à l'échelle du service ou de l'établissement les grandes orientations politiques de la collectivité. Ces documents tendent aujourd'hui à se répandre dans les bibliothèques territoriales. Dans le contexte de la décentralisation, ces projets de service ou projets d'établissement constituent des formes de contrats entre la collectivité et la bibliothèque, corollaires de l'autonomie des établissements vis-à-vis de l'État. Invitées à afficher une gestion rationalisée, décliner à leur échelle la politique locale, rendre des comptes et se conformer aux pratiques administratives

¹ Alain ROUXEL, « Faut-il encore construire des bibliothèques publiques ? », *Bulletin des bibliothèques de France*, n°2, 2010 [En ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0052-011> [consulté le 3/12/2015].

² « Projet » dans *Dictionnaire Larousse* [En ligne] <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/projet/64232> [consulté le 20/12/2015].

de leur collectivité, certaines bibliothèques ont rédigé un projet afin de répondre à ces multiples exigences.

Parallèlement, la spécificité des équipements culturels et de leurs missions a donné naissance à un type de projet un peu particulier, qui a pris son essor dans le monde des musées avant d'être étendu à d'autres types d'établissements culturels. Il s'agit du *projet scientifique et culturel* (PSC), qui a été repris soit avec la même terminologie, soit sous une appellation différente dans d'autres types d'établissements culturels, en particulier dans les bibliothèques où le ministère de la Culture et de la Communication l'a institutionnalisé sous le titre de *projet culturel, scientifique, éducatif et social* (PCSES). Depuis 2012, le ministère s'efforce de diffuser ce modèle, en particulier en utilisant le levier de la subvention dans le cadre de la dotation générale de décentralisation (DGD).

Le propre de ces documents, que l'on peut réunir sous le terme générique de projet « culturel », c'est d'être des documents de cadrage au même titre que les projets d'établissement ou les projets de service, tout en mettant l'accent sur les missions propres aux établissements culturels. La réflexion autour du projet s'articule autour d'un *concept*, une interrogation autour de son rôle, de ses missions et de son identité, pensée non pas dans l'absolu, mais à l'attention du public auquel l'établissement s'adresse. En cela, le projet culturel affiche une portée plus large que le projet de service ou le projet d'établissement.

Dans les faits toutefois, projets scientifiques et culturels ou PCSES et projets d'établissement ou de service recouvrent souvent dans les bibliothèques une réalité similaire malgré des intitulés distincts. En effet, même quand il est intitulé « projet d'établissement », un projet de bibliothèque comporte nécessairement une dimension culturelle, scientifique, éducative et sociale.

Cette confusion terminologique montre bien qu'autour d'une démarche commune, le projet et sa mise en œuvre à l'échelle d'un établissement répondent à plusieurs enjeux. Ce processus peut également s'inscrire dans des contextes différents, ce qui nous a amenés à distinguer deux types de projets scientifiques et culturels en bibliothèque :

- Des projets ponctuels liés à la réalisation d'un nouvel équipement, voire d'un nouveau service. C'est la vocation initiale du PSC ou du PCSES, qui concernait surtout les projets de nouveaux équipements afin de s'assurer qu'un projet était suffisamment mûri par les professionnels, et que son fonctionnement et ses missions seraient pris en compte dès avant la construction.
- Des projets « institutionnels », s'appliquant à un établissement existant. A l'instar du « projet d'entreprise », son équivalent dans le secteur privé, ce type de document « vise à formaliser, expliciter et rendre visibles les missions d'un établissement déjà existant, et à dynamiser son collectif de travail déjà en place »³.

Le fait que ces différents documents tendent à se recouper montre bien qu'il s'agit au fond d'une même démarche d'anticipation, de formalisation et de contractualisation.

C'est pourquoi cette étude, tout en s'intéressant à la notion de PCSES préconisée par le ministère de la Culture et de la Communication, porte sur des

³ Paul RASSE, *Conception, management et communication d'un projet culturel*, Voiron, Territorial éditions, « Dossier d'experts », 2012, p. 79.

documents aux intitulés divers, pour peu qu'ils soient sous-tendus par une démarche de projet et qu'ils donnent de l'établissement une vision stratégique pour les quelques années à venir. En revanche, ce mémoire se limite au contexte des bibliothèques publiques des collectivités territoriales. Il s'agit d'une part de respecter le cadre d'un mémoire d'étude, qui ne permet pas l'exploration des formes variées que peut prendre la contractualisation et la démarche de projet en bibliothèque, qui s'exprime sous des formes différentes dans les grands établissements dépendant du ministère de la Culture ou dans les bibliothèques universitaires. D'autre part, dans le contexte communal, intercommunal ou départemental, la compétence de la lecture publique est du ressort de la collectivité. Cela suppose une imbrication étroite entre le programme politique défini par les élus locaux et le projet scientifique et culturel de l'établissement, caractéristique propre au contexte des collectivités territoriales, qui a selon nous justifié que ces types de projets fassent l'objet d'une étude spécifique.

La méthodologie a comporté deux grands volets. Le premier s'est appuyé sur un corpus de documents comprenant des documents de projets sous leur forme intégrale ou synthétisée. Le second a consisté à réaliser des entretiens avec des directeurs d'établissements, mais également avec des représentants du ministère de la Culture et de la Communication, au sein de l'administration centrale ou dans une Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC). Ces entretiens ont permis de faire ressortir ce qui n'était pas formalisé dans les documents, d'exposer le processus de travail et les enjeux du projet scientifique et culturel en bibliothèque.

Ces enquêtes nous ont montré qu'il s'agit d'une démarche récente et encore peu implantée en bibliothèque, à tel point que sont très peu nombreux les établissements qui ont réalisé l'intégralité du « cycle » que représente le projet scientifique et culturel, celui-ci allant de la réalisation d'un projet à la mise en œuvre d'un nouveau document, en passant par l'évaluation de ce qui a été réalisé. Faut-il reculer suffisamment pour faire un bilan de la démarche et tirer des enseignements appuyés sur un nombre significatif d'établissements, ce mémoire a donc plutôt été conçu comme une opportunité de dresser un état des lieux, une sorte de bilan d'étape sur le projet scientifique et culturel en bibliothèque, tout en donnant quelques perspectives sur son utilité et son avenir.

On s'interrogera donc sur la manière dont la démarche de projet tend à gagner les bibliothèques, ainsi que les formes et les réalités que cela recouvre.

Ce mémoire d'étude s'intéressera donc en premier lieu au PCSES, cadre défini par le ministère de la Culture et de la Communication pour structurer et encourager cette démarche. Dans un second temps, il se penchera sur le projet en tant qu'outil de dialogue avec les différents interlocuteurs d'une bibliothèque. Enfin, nous verrons comment, en introduisant une logique de gestion de projet dans les établissements, le projet transforme l'organisation des bibliothèques.

PARTIE I : DU PSC DES MUSÉES AU PCSES

A. UN OUTIL BIEN IMPLANTÉ DANS LES MUSÉES

Outil nouveau dans les bibliothèques, où ses contours ne sont pas tout à fait définis, le PCSES ne s'en appuie pas moins sur l'expérience des musées, dans la pratique de gestion desquels le projet scientifique et culturel est aujourd'hui solidement ancré. En développant cet outil il y a plus de vingt ans, la Direction des Musées de France n'agissait pas non plus sans précédent puisqu'elle s'inspirait de la manière dont était organisée la contractualisation entre l'État et les Maisons de la Culture, les financements de celles-ci étant alloués en fonction des projets de ces établissements⁴.

1. La politique volontariste de la Direction des musées de France dans les années 1990

C'est toutefois véritablement au sein des musées que la notion de projet scientifique et culturel s'est structurée et répandue. Le principe du PSC est défini et mis en œuvre à l'initiative de la DMF au sein du ministère de la Culture à partir de 1992. Directeur des musées de France de 1990 à 1994, Jacques Sallois mène auprès des directeurs d'établissement une politique incitative en faveur de ces documents, en conditionnant l'octroi de subventions d'investissement à la rédaction d'un projet scientifique et culturel⁵. Synthétisée dans une « muséofiche » publiée en 1998, sorte de *vademecum* destiné à accompagner les professionnels dans la rédaction d'un PSC, la démarche est ainsi définie :

Le projet scientifique et culturel vise à définir la politique globale d'un musée en matière de conservation des collections et de diffusion auprès des publics. Il pose clairement la question du rôle du musée dans son environnement et y apporte des réponses précises⁶.

Révisé en 2007, le document attribue au PSC une portée allant au-delà du simple document contractuel liant le musée et sa tutelle. Le travail autour du PSC et le projet qui en résulte sont censés être le moyen de répondre aux problématiques rencontrées par les musées contemporains en y introduisant un nouveau mode de gestion.

C'est un document stratégique qui permet de conduire une politique. C'est un document de cadrage, qui permet de garder le cap dans un quotidien envahissant. C'est un instrument de dialogue et de négociation (avec les tutelles, les partenaires). C'est une référence commune pour toute l'équipe et un outil de pilotage. Il a une utilité immédiate et peut être mis en œuvre dès sa rédaction⁷.

⁴ Marie-Hélène JOLY, « Le projet scientifique et culturel de musée » dans *Création et rénovation du musée : du projet scientifique et culturel à l'étude de programmation muséographique*, Bibliothèque numérique de l'INP, [En ligne], n°1, 2009 [3^e édition], p. 26, www.inp.fr/content/download/4137/26068/file/PSC%202009.pdf.

⁵ *Un projet culturel pour chaque musée*, Direction des musées de France, 1992.

⁶ Direction des musées de France, *Le projet scientifique et culturel : méthodologie*, « Muséofiche », 1998 [rééditée en 2007].

⁷ *Ibid*, 2007, p. 2 [En ligne], www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/.../2_projet.pdf [consulté le 13/09/2015]

Malgré ces arguments, le projet suscite des réactions contrastées auprès des directeurs et conservateurs de musées, auxquels incombe la rédaction des PSC. Un certain nombre d'entre eux redoutent qu'il s'agisse là d'une « servitude supplémentaire »⁸, expression d'une dérive technocratique, la préparation d'un PSC se faisant au détriment d'actions concrètes plus prioritaires. La diffusion des PSC a ainsi initialement surtout reposé sur une réglementation incitative, mise en œuvre dans la loi de 2002 sur les Musées de France.

2. Une réglementation incitative

L'inscription des PSC dans le cadre réglementaire des musées a incontestablement œuvré pour une diffusion relativement rapide du procédé, puisqu'en 2014, 48,3% des musées français en région étaient dotés d'un PSC⁹. Celui-ci ne fait pas l'objet d'une loi, mais est inscrit dans les décrets d'application de la loi du 4 janvier 2002 sur les « Musées de France », codifiée au Code du Patrimoine. Cette loi instaure le label « Musée de France » afin d'harmoniser le statut des musées reconnus par l'État. Pour prétendre à ce label, qui rend en particulier possible l'obtention de subventions de l'État, il est nécessaire de produire un PSC, au moins sous une forme allégée, le décret 2002-628 (article 6) du 25 avril 2002 exigeant que soit présenté un document d'orientation « précisant les objectifs scientifiques et culturels du musée ainsi que les conditions et les moyens envisagés pour leur mise en œuvre, notamment en matière de collections, de personnels, de muséographie, d'éducation, de diffusion et de recherche ». Le décret n° 2002-852 du 2 mai 2002 (article 10) lie pour sa part l'attribution d'une aide à l'investissement à la production d'un PSC.

Le cadre réglementaire a également pour effet de consacrer le PSC en tant qu'outil de contrôle de l'État – exercé par la DMF puis par la Direction générale des patrimoines – sur la stratégie mise en œuvre par les établissements. Pour l'État qui exerce un contrôle scientifique et technique sur les musées en région et qui a conservé un rôle de pilotage des musées nationaux (malgré l'accroissement de leur autonomie depuis le milieu des années 1990), il s'agit à la fois de contraindre, par le levier de la subvention, les musées à réfléchir à leur projet et de garantir une cohérence minimale dans la politique des musées à l'échelle nationale.

Le dispositif des PSC n'a pas été évalué en tant que tel, mais il a été évoqué dans plusieurs rapports, qui s'accordent pour promouvoir la rédaction de documents stratégiques de ce type dans les établissements. La Cour des Comptes, qui remet en 2011 un rapport thématique sur les musées nationaux, voit dans le PSC un levier pour permettre à l'État de renforcer son pilotage des musées nationaux, alors que le « cadrage stratégique pluriannuel des musées » s'est affaibli¹⁰. Les rédacteurs du rapport regrettent en particulier que le dispositif n'ait pas été plus contraignant. De grands musées comme le Centre Pompidou, qui ont bénéficié du label « Musée de France » d'office en vertu de leur statut de musée national, ont ainsi pu échapper à la rédaction d'un PSC. Le 17 décembre 2014, la commission des affaires culturelles et de l'éducation dépose un rapport à

⁸ Matthieu PINETTE, « Le Projet de musée : inutile pensum ou outil salvateur ? », La lettre de l'Ocim, n°124, juillet-août 2009, p. 15-18.

⁹ Assemblée nationale, Commission des affaires culturelles et de l'éducation, *Rapport d'information n°2474 : sur la gestion des réserves et des dépôts de musées*, présenté par Isabelle Attard, Michel Herbillon, Michel Piron, Marcel Rogemont, 17 décembre 2014, p. 47.

¹⁰ Cour des comptes, rapport public thématique, *Les musées nationaux après une décennie de transformation (2000-2010)*, La Documentation française, Paris, mars 2011, p. 27.

l'Assemblée nationale sur la gestion des réserves et dépôts de musées. Dressant un bilan de la « loi musée » de 2002 plus de dix ans après sa promulgation, le rapport préconise le renforcement du dispositif réglementaire encadrant les PSC afin « d'affirmer le rôle central du PSC dans l'exercice du contrôle scientifique et technique de l'État ». Pour cela, la mission suggère « de faire de l'établissement d'un projet scientifique et culturel (PSC) une condition *sine qua non* à l'octroi ou au maintien de l'appellation « musée de France »¹¹.

3. Accompagner l'évolution des musées

Du côté de la communauté professionnelle, le projet scientifique et culturel a gagné en légitimité et s'est peu à peu imposé comme un outil de gestion courante dans les musées. Pour un certain nombre de directeurs de musées, le PSC dépasse le statut de passage obligé avant l'obtention de subventions pour devenir un outil de pilotage, un document offrant des repères dans un contexte mouvant. Pour des professionnels confrontés à une forte évolution de l'institution muséale, le PSC offre un cadre de réflexion pour penser le musée dans sa globalité et lui permettre d'affirmer son rôle dans la cité. La DMF avait plaidé en faveur du PSC en arguant de la pertinence des questions qu'il invite le musée à se poser dans un environnement fluctuant :

Un musée aujourd'hui ne peut plus se contenter de gérer l'existant. Il doit s'interroger sur sa vocation, l'évolution de ses collections et de ses publics, son rôle dans la cité, sa place sur la scène locale, nationale ou internationale. Le projet scientifique et culturel doit apporter des réponses à ces questions¹².

Il est vrai que ces établissements vivent depuis les années 1980 de fortes évolutions, qui ont certainement contribué à légitimer le PSC au sein du monde des musées tant auprès de l'administration centrale que, plus localement, auprès des directeurs de musées et de leurs tutelles.

L'arrivée des PSC fait suite à une première vague de constructions de musées, ceux-ci bénéficiant de la politique culturelle volontariste des années Mitterrand, qui se traduit par un ambitieux mouvement de construction d'équipements culturels sur tout le territoire¹³. D'après Marie-Hélène Joly, alors directrice du Musée d'histoire de Nantes, ces projets immobiliers, parfois menés de manière hâtive, sont à l'origine d'un certain nombre de déconvenues¹⁴. Pour cette conservatrice qui a beaucoup œuvré en faveur de la mise en place des PSC, « il paraissait (...) indispensable de savoir précisément ce qu'on voulait faire avant de passer commande à un architecte, en s'inspirant des méthodes de programmation architecturale des grands équipements complexes (tels les hôpitaux), où l'expression des besoins précède tout projet architectural »¹⁵. En effet, dans les musées, le projet architectural n'étant pas nécessairement accompagné d'une réflexion sur le projet du musée en lui-même, il en est d'après elle résulté une

¹¹ Assemblée nationale, Commission des affaires culturelles et de l'éducation, *Rapport d'information n°2474 : sur la gestion des réserves et des dépôts de musées*, op. cit. p. 45.

¹² Direction des musées de France, *Le projet scientifique et culturel : méthodologie*, « Muséofiche », 2007.

¹³ Pierre MOULINIER, *Les politiques publiques de la culture en France*, Coll. « Que sais-je ? », PUF, Paris, 2013, p. 5.

¹⁴ Marie-Hélène JOLY, « Le projet scientifique et culturel a t'il de l'avenir ? », *La lettre de l'OCIM*, [En ligne], n°124, 2009, p. 10. <http://ocim.revues.org/295>

¹⁵ *Ibid.*

multiplication de « belles boîtes vides ». Faute d'avoir anticipé les réalités de leur mise en service, les bâtiments sont parfois mal adaptés aux activités du musée. Il arrive également que les espaces ne puissent être pleinement exploités en raison d'une mauvaise prise en compte des coûts de fonctionnement. Surtout, certains établissements ne parviennent pas à atteindre leur cible, faute d'avoir préalablement réfléchi à leurs objectifs, en particulier en termes de publics.

Les PSC font en effet leur apparition alors que les musées entament une profonde réflexion sur leurs publics. Exposés à de vives critiques, qui leur reprochent d'incarner des lieux figés autour de leurs missions de conservation, d'avoir négligé les publics à force de s'être concentré sur l'étude des collections, les musées se penchent sur leurs visiteurs. De manière significative, c'est en 1992 qu'est créée sous la direction d'Hana Gottesdiener la revue *Publics et musées*, compilation d'articles essentiellement sociologiques sur les publics des musées, à l'attention des professionnels¹⁶. La conquête de nouveaux publics devient une injonction majeure, qui opère un tournant radical dans la manière dont le musée conçoit et organise son action. Elle pousse les musées à diversifier leurs activités, notamment en y intégrant des dispositifs de médiation culturelle. Surtout, on voit apparaître, non sans susciter de fortes réticences, des pratiques qui étaient jusqu'alors la prérogative du secteur marchand. Il s'agit en particulier de la « démarche marketing », qui repose sur l'analyse des besoins des consommateurs - qui se confondent avec le public dans le cas des musées - pour définir une stratégie d'action. « Les musées ont désormais à « rendre compte » de leurs actions devant de très nombreux groupes. (...) Dès lors, politiques des publics, marketing culturel et stratégies touristiques se développent »¹⁷.

Couplée à la multiplication des établissements, cette évolution génère l'apparition d'une concurrence entre les musées. Pour exister, le musée doit dès lors se démarquer, se distinguer en affirmant une identité qui lui est propre. Les rédacteurs d'un PSC sont ainsi invités à réfléchir au « concept » autour duquel sera organisé le projet du musée. D'après la Direction des musées de France (DMF), le concept « est ce qui fait l'identité [de l'établissement], sa personnalité, son originalité, sa spécificité par rapport à un autre musée, un autre équipement ou un autre territoire, ce qui définit son image et qui fait que le public viendra le visiter plutôt qu'un autre musée »¹⁸.

Dans ce contexte d'intense mutation qui marquent les années 1980-1990, le PSC est pour la DMF le moyen d'orienter l'action des établissements. Il permet de définir des axes prioritaires parmi la diversité des activités qui sont désormais pratiquées par les musées, tandis que le choix du sigle souligne les priorités vers lesquelles sont tournés les musées : le projet est *scientifique* en référence aux collections, tandis que le terme *culturel* renvoie à l'orientation de l'établissement vers les publics. La volonté affichée est de créer un lien entre les missions historiques du musée, à savoir la conservation et le travail scientifique sur les collections, et les dimensions plus récemment intégrées aux missions des musées, en particulier la prise en compte de la satisfaction des publics et l'affirmation du musée en tant qu'acteur culturel sur le territoire. Le PSC a vocation à articuler et équilibrer les éléments qui doivent être intégrés au projet de chaque établissement :

¹⁶ *Publics et musées*, Presses universitaires de Lyon, 18 numéros, [1992-2000]

¹⁷ Jean-Michel TOBELEM, *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2010 [2005].

¹⁸ Direction des musées de France, *Le projet scientifique et culturel*, 2007, *op. cit.*, p. 2.

les collections, l'environnement, les publics et le bâtiment. D'après la Direction des Musées de France, cette cohérence est centrale.

[Le PSC] est une démarche visant à définir la vocation du musée et son développement : c'est un document qui définit les grandes orientations et les stratégies du musée pour les cinq ans à venir, en prenant en compte et en mettant en cohérence toutes les stratégies du musée¹⁹.

Pour ceux qui le promeuvent dans les années 1990, il s'agit de définir une méthodologie afin de rationaliser les activités du musée, d'adapter ses actions aux moyens dont il dispose, injonction qui prendra tout son sens dans le discours des tutelles quand le contexte budgétaire sera moins favorable aux établissements culturels.

4. Un outil de gestion courante dans les musées contemporains

Parallèlement, le PSC se banalise dans les musées, d'autant plus que la formation au PSC s'est répandue dans la formation initiale et continue des personnels d'encadrement des musées. Le PSC est en particulier intégré au socle de la formation de conservateur à l'INP. Dressant, plus de quinze ans après son apparition dans les musées, le bilan du PSC, Marie-Hélène Joly se félicite en 2009 de la manière dont les PSC se sont imposés dans le monde des musées et ont fait la preuve de leur efficacité :

Très rares au début, obtenus de haute lutte, de qualité souvent médiocre et devant être accompagnés et soutenus dans leur réalisation par l'État, ils sont maintenant devenus la règle en cas de projet architectural, leur excellence, à quelques exceptions près, garantit désormais (sauf aléas) le bon déroulement des chantiers²⁰.

Les PSC ont ainsi eu tendance à s'étoffer, à intégrer de plus en plus d'indicateurs d'évaluation, d'éléments issus de la théorie du management, à se « professionnaliser » en quelque sorte. L'auteure regrette toutefois que le PSC soit devenu parallèlement plus complexe, « sans doute trop »²¹.

Une autre évolution a caractérisé les PSC : d'abord limités aux seuls projets de construction car ils étaient nécessaires pour obtenir des subventions d'investissement, leur rédaction est désormais également préconisée à d'autres moments de la vie de l'établissement. La rédaction d'un PSC peut intervenir pour accompagner différents types de rupture ou de changement :

Jusqu'à présent, la rédaction d'un tel document se situait dans le cadre d'un projet de rénovation ou de création d'un musée appelant un investissement lourd, pour répondre à une demande de la Direction des musées de France. Cependant, l'intérêt de l'exercice va bien au-delà du strict cadre d'un chantier. On ne peut que conseiller de l'engager à l'occasion d'une prise de fonction ou lorsque l'on souhaite jeter les bases d'une

¹⁹ Direction des musées de France, *Le projet scientifique et culturel*, 2007, *op. cit.*, p. 2.

²⁰ Marie-Hélène JOLY, « Le projet scientifique et culturel a-t-il de l'avenir ? », *op. cit.*, p. 11.

²¹ *Ibid.*

nouvelle politique d'activités. Certains projets réalisés dans cette intention commencent à se faire jour²².

Ces dernières années, après plusieurs générations de projets, le PSC semble avoir opéré un glissement : de document dont la mise en place était réservée à des occasions exceptionnelles de la vie de l'établissement, il semble évoluer vers un document intégré à la gestion courante du musée, appelé à être renouvelé régulièrement. La muséofiche publiée en 2007 consacre cette évolution, précisant que « le PSC peut être rédigé à tout moment de la vie de l'établissement pour expliciter ses stratégies »²³. Apparus pour accompagner l'expansion des musées, les PSC ont évolué pour se fondre dans leur gestion « quotidienne ». Leur souplesse, leur plasticité ont montré qu'ils pouvaient constituer un outil utile pour prioriser les actions des musées et répartir au mieux les moyens dont disposent les établissements dans le contexte de crise des financements que ceux-ci traversent actuellement.

B. TRANSPOSER LE PSC EN BIBLIOTHÈQUE

1. Redéfinir l'identité de la bibliothèque

Avant même que le ministère de la Culture et de la Communication ne se penche sur la question du projet scientifique et culturel en bibliothèque, Jean-François Delmas, directeur de la bibliothèque-musée de l'Inguimbertaine à Carpentras, écrit en 2009 le premier PSC de bibliothèque en s'appuyant sur le caractère mixte de son établissement²⁴. L'outil ayant selon lui fait ses preuves auprès des musées, en poussant ceux-ci à repenser leur rôle dans la cité, il pourrait également être profitable aux bibliothèques, confrontées à des incertitudes encore plus fortes :

Grâce à ce travail sur eux-mêmes, les musées ont gagné en visibilité, rénovant leur image et les conceptions que l'on pouvait se faire du patrimoine en établissant un lien perceptible entre l'art du passé et l'art vivant. Ce faisant, ils ont intégré les impératifs économiques et sociétaux, contrairement aux bibliothèques, qui peinent encore à renouveler les fondements de leur légitimité et leur mode de gestion²⁵.

En effet, en tant qu'établissements culturels, tant les musées que les bibliothèques sont confrontés à la nécessité d'intégrer à leur mode de gestion les fortes évolutions qui les traversent. Les pratiques culturelles des citoyens que ces établissements ont vocation à desservir ont pris des formes tout à fait nouvelles, bouleversant le contexte dans lequel les musées et les bibliothèques agissent²⁶. L'incertitude, l'imprévisible se sont invités dans le quotidien des établissements. Il n'est pas question de s'attarder ici sur la question ouverte de l'avenir des

²² Marie-Hélène JOLY, « Le projet scientifique et culturel de musée » dans *Création et rénovation du musée*, op. cit., p. 28.

²³ Direction des musées de France, *Le projet scientifique et culturel : méthodologie*, 2007, op. cit., p. 1.

²⁴ Jean-François DELMAS, « Le projet scientifique et culturel de l'Inguimbertaine », *BBF* [En ligne], n°4, 2011, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-04-0026-005> [consulté le 23/10/2015.]

²⁵ Jean-François DELMAS, « La bibliothèque-musée de l'Inguimbertaine », *Arabesques*, n° 80, octobre-novembre-décembre, 2015, p.17.

²⁶ Olivier DONNAT, *Pratiques culturelles, 1973-2008*, [En ligne] 2011, <http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/evolution73-08/CE-2011-7.pdf> [consulté le [12/10/2015.]

bibliothèques²⁷. On peut toutefois suggérer que, depuis l'arrivée du numérique, la bibliothèque est amenée à devoir évoluer, s'adapter en permanence. Cet aspect nécessite d'avoir des points d'ancrage, d'autant plus que ces évolutions ont un effet aussi bien sur l'usage qui est fait de la bibliothèque que sur la manière de gérer celle-ci. La notion de rupture et la nécessité d'anticiper un futur aux contours incertains se sont donc progressivement imposées comme des impératifs à prendre en compte dans la gestion même des établissements²⁸. Habitues à gérer l'existant, les bibliothèques sont amenées à devoir intégrer une dimension prospective permanente.

En amenant les bibliothèques à formaliser et à justifier les actions qu'elles souhaitent mettre en place, le PSC a vocation à inciter la bibliothèque à prendre le temps de la réflexion, à prévoir son action en fonction de son environnement et de son public. Il s'agit finalement de formaliser l'évolution de la nature de la relation que la bibliothèque entretient avec son public, marquée comme dans les musées par un glissement « de la notion d'utilisateur à celle de client », qui tend à transformer « le service à rendre aux usagers en une relation de service destinée à satisfaire le client »²⁹. En fixant des objectifs, déclinés en actions concrètes, pour répondre aux attentes du client/usager – dont la connaissance approfondie est une injonction toujours plus pressante – le PSC n'est-il pas la transposition d'une démarche marketing pour les établissements culturels publics ?

Ce qui fait toutefois la spécificité d'un projet culturel, que ce soit un projet de musée ou un projet de bibliothèque, c'est qu'il s'inscrit dans des politiques publiques. Dans cette mesure, tout en étant conçu comme un outil interne à la bibliothèque – sur le rôle duquel on reviendra par la suite (III) –, le PSC a été perçu par le ministère de la Culture comme un levier pour « faire monter le niveau de qualité des projets au niveau national »³⁰ selon des critères unifiés. C'est ainsi que près de vingt ans après sa mise en œuvre à la DMF, le PSC des musées est appliqué aux bibliothèques par le Service du livre et de la lecture (SLL).

La bibliothèque d'aujourd'hui recouvre des réalités très différentes, évoluant entre une vision ancienne (du livre comme support unique et de la lecture comme activité studieuse) et une autre contemporaine (du tout numérique et de l'accès à distance aux contenus), remettant en cause l'existence d'un lieu physique d'accès à l'information. Le sens et l'existence même de ce lieu font débat. Cette question du sens de l'équipement culturel au sein d'une collectivité, l'institution des musées se l'est posée. Le projet scientifique et culturel ou PSC en constitue une réponse, qui se veut l'acte fondateur d'un établissement³¹.

²⁷ On pourra en particulier se reporter à *Horizon 2019 : Bibliothèques en prospective*, Actes du colloque de l'ENSSIB, Villeurbanne, 19-21 novembre 2009, Presses de l'ENSSIB, Villeurbanne, 2011.

²⁸ Christelle DI PIETRO, *Impulser et piloter l'innovation en bibliothèque : mode d'emploi*, Mémoire de fin d'étude, diplôme de conservateur des bibliothèques, ENSSIB, janvier 2015, [En ligne] ADRESSE [consulté le 02/12/2015].

²⁹ Marie-Christine JACQUINET (dir.), *Créer des services innovants : stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'ENSSIB, 2011, p. 13.

³⁰ Entretien avec Christophe SÉNÉ, coordinateur des bibliothèques des secteurs sud et sud-est à la Direction des affaires culturelles, bureau des bibliothèques, Ville de Paris, réalisé à Paris le 7 décembre 2015.

³¹ Laure COLLIGNON, et Colette GRAVIER (dir.) *Concevoir et construire une bibliothèque : de projet à la réalisation*, Éditions du Moniteur, Paris, 2011, p. 57.

Si ces évolutions ont servi de point d’ancrage à l’argumentation des tutelles en faveur du PSC, la transposition de celui-ci des musées vers les bibliothèques a aussi été une affaire de circonstances.

2. Le groupe de travail au ministère de la Culture et l’inscription dans le cadre réglementaire de la DGD

Le rôle de Nicolas Georges, directeur du Livre et de la Lecture depuis 2009, a été décisif dans la transposition du PSC des musées aux bibliothèques. Conservateur général du patrimoine, ancien membre de l’inspection générale des musées, familier de cet outil par sa connaissance du monde des musées, Nicolas Georges a estimé que ce document pourrait être adapté avec profit au contexte des bibliothèques, afin que soient davantage formalisés les projets de construction.

Pour étudier et accompagner cette réflexion, un groupe de travail a été constitué au sein du Service du Livre et de la Lecture au ministère de la Culture. Dirigé par Annie Berthomieu, Thierry Claerr et Marine Rigeade, il était composé de professionnels issus de bibliothèques municipales et départementales, de directions régionales des affaires culturelles (DRAC), de l’inspection générale des bibliothèques (IGB) et du Service du Livre et de la Lecture. Il avait pour mission de réfléchir à la manière dont pourrait être adaptée aux bibliothèques la notion de projet scientifique et culturel. Dans un premier temps, tant la méthode que le mode d’implantation du PSC ont largement été empruntés au monde des musées. Or, il apparaissait nécessaire de bien montrer que, malgré la similarité de la démarche, il ne s’agissait pas de calquer purement et simplement un outil emprunté à des établissements dont les finalités différaient par de nombreux aspects de celles poursuivies par les bibliothèques.

Progressivement, au fur et à mesure des réunions du groupe de travail, la notion a ainsi évolué, tendant à se démarquer de celle en vigueur dans les musées, pour intégrer les spécificités propres aux bibliothèques. Cette évolution s’est en particulier traduite dans le choix du sigle. Alors qu’à l’origine, à l’instar des musées, le terme retenu avait été « PSC », le sigle devient « PCSES » pour « projet culturel, scientifique, éducatif et social ». Il s’agit de se démarquer des musées, voire de « désacraliser la notion »³². Le terme retenu a vocation à intégrer à la démarche les missions propres aux bibliothèques, en particulier la dimension éducative et sociale des établissements³³. D’après Christophe Séné, si le sigle devait exprimer de manière exhaustive les missions des bibliothèques, il devrait aujourd’hui intégrer une lettre supplémentaire, le *L* de « loisirs », dimension qui tend à prendre toute sa place au sein des activités des bibliothèques, mais qui était moins admise il y a quelques années³⁴.

Parallèlement, le ministère de la Culture et de la Communication s’est efforcé de diffuser autant que possible la notion de PCSES auprès des bibliothèques. Pour le ministère, dont le rôle de prescripteur auprès des bibliothèques des collectivités territoriales est limité par les lois successives de décentralisation, la diffusion de cette

³² Entretien avec Thierry CLAERR, chef du Bureau de la lecture publique au Service du Livre et de la Lecture, réalisé à Paris le 12 octobre 2015.

³³ *Manifeste de l’UNESCO sur les bibliothèques publiques*, UNESCO, [En ligne], http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_fr.html [consulté le 2/11/2015].

³⁴ Entretien avec Christophe SÉNÉ, coordonnateur des bibliothèques des secteurs sud et est, Direction des affaires culturelles, Bureau des bibliothèques et de la lecture de la Ville de Paris, réalisé à Paris le 7 décembre 2015.

pratique représente un enjeu fort. Exprimant de manière formelle et concrète le projet de la bibliothèque, le PCSES transcrit les engagements que prend la bibliothèque pour les années à venir. En examinant leurs dossiers – en particulier dans le cadre d’une demande de subvention – l’administration centrale et ses services déconcentrés en région (DRAC) peuvent ainsi inciter les bibliothèques à effectuer un « saut qualitatif dans leur offre³⁵ » selon les « bonnes pratiques » définies par le SLL. Plus le projet est en adéquation avec les objectifs du ministère, plus il a de raisons d’être subventionné. Le PCSES est ainsi apparu comme un outil du ministère pour accélérer la réflexion sur la question de l’élargissement des horaires d’ouverture des bibliothèques, au cœur de l’actualité du SLL. En faisant de la question des horaires d’ouverture l’un des aspects devant être abordé dans le PCSES de la bibliothèque, le ministère de la Culture incite celle-ci à concevoir une offre en fonction de son territoire. C’est un point sur lequel insistait Sylvie Robert, sénatrice d’Ille-et-Vilaine, dans son rapport sur les horaires d’ouverture en bibliothèque. Elle préconisait une intégration de la question des horaires dans le projet scientifique et culturel de la bibliothèque, insistant sur l’importance de « faire du « cousu-main », en tenant compte des spécificités et des temporalités propres à chaque territoire »³⁶.

Cependant, s’il peut orienter le contenu des PCSES, le ministère de la Culture et de la Communication n’est pas en mesure de contraindre les bibliothèques à se plier à cet exercice, sa capacité d’intervention dans les affaires des collectivités territoriales étant strictement encadrée. La mise en place d’une réglementation contraignante, l’adoption d’une attitude très prescriptive seraient en outre, d’après Thierry Claerr, d’autant plus « malvenues de la part du ministère de la Culture que dans d’autres secteurs, comme la censure, la démocratisation culturelle ou autre, on n’impose pas véritablement de normes »³⁷.

Limité dans ses moyens d’action, le ministère de la Culture et de la Communication a donc mis en œuvre une politique incitative pour diffuser le PCSES, s’appuyant sur l’ensemble des leviers dont il dispose pour intervenir dans la politique des bibliothèques en région : la dotation générale de décentralisation (DGD), la mise à disposition de conservateurs d’État dans les bibliothèques municipales classées (BMC) ainsi que, dans une certaine mesure, le contrôle scientifique et technique assuré par l’inspection générale des bibliothèques (IGB).

La DGD

L’expérience des musées avait montré à quel point la subvention était un levier efficace pour inciter les établissements à se doter d’un projet scientifique et culturel. C’est pourquoi, dès 2010, le PSC est inscrit dans la réglementation relative à l’obtention de subventions dans le cadre de la Dotation générale de décentralisation (DGD), aide budgétaire allouée par l’État aux collectivités territoriales depuis 1983. Dans ce cadre, le soutien financier aux bibliothèques prend la forme d’un « concours particulier » depuis 1986 et est réparti selon deux « fractions », enveloppes centrées sur l’aide à l’investissement. La première fraction est distribuée par les Directions régionales des affaires culturelles

³⁵ Anne-Marie BOYER, conseillère livre et lecture à la DRAC du Rhône, réalisé à Lyon le 4 novembre 2015.

³⁶ Sylvie ROBERT, sénatrice d’Ille-et-Vilaine, *Rapport à Madame la Ministre de la Culture et de la Communication sur l’adaptation et l’extension des horaires d’ouverture en bibliothèque publique*, [En ligne] <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Ressources/Rapports/Extension-des-horaires-d-ouverture-des-bibliotheques>, août 2015, [consulté le 15/11/2015], p. 44.

³⁷ Entretien avec Thierry CLAERR, chef du Bureau de la lecture publique au Service du Livre et de la Lecture, réalisé à Paris le 12 octobre 2015.

(DRAC), qui allouent les subventions après examen des dossiers présentés par les bibliothèques. Pour les projets nécessitant un investissement trop lourd pour être pris en charge par les seules DRAC, il existe une deuxième fraction, plafonnée à 15% du montant du concours particulier. C'est l'administration centrale qui examine ces projets dont l'envergure et le rayonnement dépassent le seul cadre municipal³⁸.

Le PCSES a été intégré à ce dispositif à l'occasion de la réforme dont le concours particulier a fait l'objet en 2010. Sous une forme allégée, il fait désormais partie des pièces réclamées dans les dossiers de demande de subventions³⁹. La disposition est inscrite dans le décret du 7 juillet 2010 relatif à la réforme du concours particulier de la DGD pour les bibliothèques, rendue opérationnelle par sa circulaire d'application parue le 17 février 2011⁴⁰. Seule la « trame », les « grands axes » du projet scientifique et culturel de l'établissement sont demandés, par souci de ne pas contraindre de petites structures à fournir un travail trop lourd, mais aussi afin de ne pas contrevenir à la libre administration des collectivités territoriales. Pour Christophe Séné et Laure Collignon, l'enjeu est avant tout d'inscrire les projets des bibliothèques territoriales dans les politiques publiques locales : « Les professionnels des bibliothèques ont tout intérêt à transformer cette demande administrative en opportunité afin d'asseoir leur rôle et celui de leur établissement au sein de la cité⁴¹. » Ayant plutôt recours à l'incitation qu'à la sanction, d'autant plus qu'a été ajouté à la circulaire du 7 novembre 2012 un système de bonus permettant de bonifier le taux de participation de l'État au projet⁴², le système s'avère finalement assez peu contraignant.

Quand, en 2013, est créé le label « Bibliothèque numérique de référence », qui fait suite aux *14 propositions pour le développement de la lecture en France* énoncées par Frédéric Mitterrand, alors ministre de la Culture, le 30 mars 2010⁴³, le ministère intègre aux pièces demandées dans le dossier de demande du label « le volet numérique du PSC de la bibliothèque ». Ce label ouvre l'accès à des subventions issues de la seconde fraction du concours particulier, et permet donc au ministère d'avoir un regard sur ces projets.

Les bibliothèques municipales classées (BMC)

Le ministère de la Culture et de la Communication bénéficie d'une autre capacité d'intervention auprès des bibliothèques territoriales. Au cadre de la DGD

³⁸ Se reporter au *Code général des collectivités territoriales*, articles 2.1614-75 à R-1614-95.

³⁹ Christophe SÉNÉ et Laure COLLIGNON, « La réforme du concours particulier : une évolution dynamique des textes réglementaires au profit des investissements des collectivités dans les bibliothèques territoriales », *BBF* [En ligne], 2011, t. 56, n°2, p. 33-36, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-02-0033-007> [consulté le 23/10/2015].

⁴⁰ Cette circulaire a été rendue obsolète par la *Circulaire relative au concours particulier créé au sein de la dotation générale de décentralisation* (DGD) pour les bibliothèques municipales et les bibliothèques départementales de prêt, 7 novembre 2012, qui fait suite au décret du 7 mai 2012 relatif aux dotations de l'État aux collectivités territoriales et à la péréquation des ressources fiscales

⁴¹ Christophe SÉNÉ et Laure COLLIGNON, « La réforme du concours particulier », art.cit., p. 34.

⁴² Ministère de la Culture et de la Communication ; Ministère de l'Intérieur, *Circulaire relative au concours particulier créé au sein de la dotation générale de décentralisation (D.G.D.) pour les bibliothèques municipales et les bibliothèques départementales de prêt*, Paris, 7 novembre 2012, p. 26, [En ligne] http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2012/11/cir_36095.pdf [consulté le 11/11/2015].

⁴³ Frédéric MITTERRAND, *Discours prononcé à l'occasion de la conférence de presse de présentation des 14 propositions pour le développement de la lecture*, 30 mars 2010, [http://www.culturecommunication.gouv.fr/Disciplines-et-secteurs/Livre-et-lecture2/Actualites/14-propositions-pour-le-developpement-de-la-lecture/\(language\)/fre-FR](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Disciplines-et-secteurs/Livre-et-lecture2/Actualites/14-propositions-pour-le-developpement-de-la-lecture/(language)/fre-FR), [consulté le 2/12/2015]

s'ajoute en effet celui de la mise à disposition des conservateurs d'État dans les BMC. Cette mise à disposition est d'une durée de trois ans, encadrée par une convention entre la collectivité et l'État, et évaluée à son issue. Revus à la fin de chaque « cycle » de mise à disposition, les critères d'évaluation ont vocation à mettre en avant le travail effectué par ce personnel d'État dans les bibliothèques où ils sont affectés. A partir de décembre 2015, une « synthèse du projet culturel et scientifique ou du projet d'établissement de sa BMC (deux pages maximum) » est demandée parmi les pièces devant être fournies au SLL. A côté du rappel des objectifs de la convention sur la période de trois ans, des indicateurs permettent d'évaluer les résultats obtenus⁴⁴. La démarche est donc désormais rendue obligatoire pour les cinquante-quatre BMC.

L'Inspection générale des bibliothèques (IGB)

L'IGB représente également un ressort normatif de l'État auprès des bibliothèques en région. Autorité indépendante rattachée au ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et au ministère de la Culture, elle exerce le contrôle scientifique et technique de l'État sur les bibliothèques en région en rédigeant des rapports. Les projets scientifiques et culturels, s'ils existent, font partie des documents qui sont demandés lors de leurs inspections.

3. Accompagner les professionnels

En contrepartie de ces nouvelles exigences vis à vis des établissements, il convenait de mettre en place des dispositifs d'accompagnement des professionnels, afin d'une part de diffuser la notion de PCSES et d'autre part de permettre la rédaction de documents relativement unifiés pour pouvoir examiner les dossiers selon des critères communs.

Cette volonté de créer des ressources autour du PCSES apparaît dès la circulaire d'application du décret du 7 juillet 2010, celle-ci prévoyant que les DRAC et le Service du Livre et de la Lecture « sont à la disposition des élus locaux et des professionnels pour leur apporter l'expertise et l'aide scientifique nécessaires en ce qui concerne la rédaction du projet culturel, scientifique, éducatif et social de la bibliothèque »⁴⁵.

Le **Service du livre et de la lecture (SLL)** a essentiellement mis en œuvre son rôle de conseil en diffusant un certain nombre de publications sur le sujet. Comme dans les musées, une « fiche pratique » est mise à disposition des professionnels. Au fur et à mesure des publications successives, les documents se sont progressivement étoffés. A l'origine, un simple *vademecum* proposait un « plan type » pour le PSC, avec un rappel du cadre réglementaire et une liste d'éléments devant être intégrés à un PSC⁴⁶. Suite aux réunions du groupe de travail, un document plus élaboré a été publié en avril 2015, pour être mis en ligne le 1^{er} janvier 2016. Cette plaquette est assez proche, dans sa forme, de la « muséofiche » conçue pour guider les professionnels des musées. Les points

⁴⁴ Service du Livre et de la Lecture, *Évaluation de la mise à disposition des conservateurs d'État en BMC pour la période 2016-2018 : protocole de saisie*, décembre 2015.

⁴⁵ Circulaire relative au concours particulier créé au sein de la dotation générale de décentralisation (DGD) pour les bibliothèques municipales et les bibliothèques départementales de prêt, 7 novembre 2012.

⁴⁶ *Petit vademecum sur le projet scientifique et culturel, éducatif et social pour un établissement de lecture publique*, Ministère de la Culture, s.d., [En ligne] www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/.../2/.../PSC.pdf [consulté le 23/10/12].

devant être abordés dans le projet font également l'objet d'une énumération, mais la fiche comprend davantage d'éléments de contexte et de définition, ainsi qu'un argumentaire en faveur du dispositif. Surtout, la définition de ce qu'est un PCSES est affinée :

Le PCSES est un document de politique publique par lequel une collectivité territoriale détermine les objectifs d'un établissement de lecture publique, qu'il s'agisse de l'actualisation d'une démarche déjà menée ou de la création d'un nouvel équipement. (...) Le PCSES est un texte formalisé par la bibliothèque et validé par la collectivité, fruit d'un dialogue interne avec l'équipe, externe avec des acteurs engagés sur un territoire. Il a vocation à être rendu public et régulièrement évalué et actualisé⁴⁷.

L'introduction du PCSES, conçu comme une étape clé de tout projet de construction de bibliothèque, est aussi l'occasion de remanier et de republier en 2011 le guide pratique conçu par le ministère de la Culture et de la Communication pour accompagner les bibliothécaires et les collectivités œuvrant à la création d'une bibliothèque. Publié aux éditions du Moniteur sous le titre *Concevoir et construire une bibliothèque*, l'ouvrage consacre un chapitre complet à la question du projet scientifique et culturel⁴⁸.

Du côté des **DRAC**, l'examen des PCSES s'impose comme une tâche importante des Conseillers Livre et Lecture, le document étant devenu la pièce de référence pour appréhender tout projet de bibliothèque dans sa globalité. Il ne concerne pas seulement les projets de construction, mais tous les projets nécessitant une participation de l'État au titre de la première fraction de la DGD. Tout projet de nouveau service ou de réorganisation du réseau ayant vocation à être subventionné demande donc que soit rédigé, au moins dans ses grandes lignes, le projet de l'établissement. D'après Anne-Marie Boyer, Conseillère Livre et Lecture à la DRAC Rhône-Alpes, si la DRAC a un rôle incitatif en orientant les bibliothèques susceptibles de voir leur projet soutenu par la dotation du concours particulier vers la rédaction d'un PCSES et en mettant à disposition la documentation produite par le ministère de la Culture et de la Communication, leur rôle se situe surtout en aval. Le temps qu'exige la lecture des différents projets a limité le rôle que pouvait jouer la DRAC dans l'accompagnement à la rédaction, pour recentrer l'action des conseillers sur l'examen des dossiers.

En Rhône-Alpes, ce sont les **bibliothèques départementales de prêt (BDP)** qui se sont progressivement constituées comme des « services ressources » pour l'élaboration des projets des bibliothèques, en particulier quand celles-ci sont de petite taille. Le rôle des BDP est surtout sensible en amont : elles orientent les bibliothèques vers la préparation d'un projet et peuvent aider à sa formalisation. D'après Denis Llavori, directeur de la BDP du Cantal, il s'agit finalement d'une extension du rôle de conseil qu'ont les BDP au sein de leur réseau. Les BDP jouent toutefois un rôle inégal à ce niveau, tributaire de l'engagement et des priorités de leur personnel.

A défaut d'une réglementation très contraignante pour les bibliothèques, le rôle de ces différents relais est essentiel dans la diffusion du PSC. La formation

⁴⁷ Nicolas GEORGES (dir.), *Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale*, Ministère de la culture, Direction générale des médias et industries culturelles, Service du livre et de la lecture, avril 2015

⁴⁸ Laure COLLIGNON et Colette GRAVIER (dir.) *Concevoir et construire une bibliothèque*, op. cit., p. 57-67.

initiale et continue contribue également à sensibiliser les professionnels. Ainsi, d'après Thierry Claerr, si la notion de PSC s'est particulièrement bien répandue en région PACA, où un certain nombre de PSC « de bonne qualité » ont été mis en œuvre, cela tient surtout au rôle d'« émissaires » assumé par certains professionnels. Matthieu Rochelle, directeur de la BDP des Bouches-du-Rhône jusqu'en 2015 et membre du groupe de travail sur le PSC au Service du Livre et de la Lecture a ainsi œuvré pour la diffusion de la formation au PSC, intégrant celui-ci au plan de formation de la BDP. Dès mars 2011, Jean-François Delmas participait à une journée d'étude en PACA destinée à aider les professionnels des bibliothèques à s'emparer de ces outils nouveaux⁴⁹. Les centres de formation continue ont également commencé à intégrer cette notion. Le CNFPT propose ainsi un stage de trois jours destiné aux directeurs ou cadres d'établissements patrimoniaux sur « le projet scientifique et culturel de l'établissement patrimonial », tandis que les cadres des bibliothèques se voient proposer une formation au « projet d'établissement »⁵⁰.

Le PSC a progressivement été intégré à la formation initiale des conservateurs de bibliothèque, tant à l'ENSSIB qu'à l'INET, qui forme également ses élèves au projet de service et au projet d'établissement. A l'ENSSIB, la question est intégrée au parcours concernant les fondamentaux du monde du livre et des bibliothèques, tandis qu'à l'INET cette question s'inscrit dans le « parcours numérique ».

Les intitulés de ces différentes formations, tantôt axées vers le « projet scientifique et culturel », le « projet culturel »⁵¹, se confondant parfois avec celles portant sur le « projet d'établissement » mais délaissant le vocable « PCSES » promu par le ministère de la Culture, ne sont pas sans brouiller les pistes, rendant difficile l'identification par les bibliothécaires de la nature et des attendus du projet qu'il leur est demandé de rédiger. Le projet scientifique et culturel recouvre-t-il le projet d'établissement ? Si ces deux documents existent, lequel « précède » l'autre ? Une rapide enquête sur les pratiques terminologiques des différents acteurs a confirmé l'incertitude entourant les différents termes. Celle-ci, illustrant le décalage entre l'appréhension des professionnels et le discours du ministère de la Culture et de la Communication, montre bien que le procédé n'est pas encore tout à fait structuré.

4. Un outil encore en cours de définition

Si les bibliothèques sont de plus en plus nombreuses à formaliser leur projet, l'intitulé de la démarche n'est en effet pas sans générer une certaine confusion. Le terme « PSC » continue à exister aux côtés de celui de « PCSES », voire de « projet culturel » y compris dans les documents de communication émis par le

⁴⁹ Programme de la journée professionnelle « Projet scientifique et culturel (PSC) en bibliothèque » du 22 mars 2011, Aix en Provence, Agence régionale du livre Provence Alpes Côte d'Azur [En ligne] http://www.livre-paca.org/index.php?show=actualites&detail_actualites=126 [consulté le 23/10/2015].

⁵⁰ Formation au projet d'établissement en bibliothèque, CNFPT, [En ligne] http://www.cnfpt.fr/trouver-formation/detail-stage?id=172186&provenance=itineraires&gl=NjliOGJkMzI&id_itineraires=15_I1N03, [consulté le 23/10/2015].

Le projet scientifique et culturel de l'établissement patrimonial, CNFPT, [En ligne], <http://www.cnfpt.fr/trouver-formation/detail-stage?id=150876&rang=&provenance=rss&gl=NjliOGJkMzI>, [consulté le 23/10/2015].

⁵¹ Guide des formations de la bibliothèque de Saône et Loire 2015, [En ligne] <http://www.crl-bourgogne.org/upload/GUIDE%202015%20BD.pdf> [consulté le 2/12/2015].

ministère de la Culture⁵². S'il est admis que le PCSES est la déclinaison pour les bibliothèques du PSC des musées, la difficulté consiste surtout à déterminer ce qui différencie le projet culturel (le PSC, le PCSES) du projet d'établissement et du projet de service⁵³.

A l'origine, ce qui fait la spécificité du PCSES tel qu'il est conçu par le ministère de la Culture, c'est sa vocation à accompagner les projets de construction, qu'il s'agisse de créations architecturales ou de bibliothèques numériques. Inscrit dans le cadre du concours particulier, il est destiné à préciser les objectifs d'une réalisation importante, afin que sa conception se fasse en cohérence avec les attentes pour le nouvel équipement. Dans l'ouvrage édité par le ministère de la Culture et les éditions du Moniteur pour accompagner les projets de construction d'une bibliothèque, le PSC est conçu comme « une sorte de recueil des besoins du futur équipement », jouant ainsi « le rôle d'outil de pilotage pendant la programmation, la construction et la vie de l'établissement⁵⁴ ». Dès lors, d'après le ministère, le projet d'établissement tient plutôt lieu de document périodique formalisant l'organisation de l'établissement déjà en fonctionnement, également selon un triptyque articulant bilan de l'existant, diagnostic et mise en œuvre d'objectifs stratégiques.

Du côté des musées, c'est un autre type de distinction qui est mis en avant par l'administration centrale : dans la « Muséofiche » de 2007, le PSC est nettement différencié du projet de service ou d'établissement qui, lui, est un « document généralement court et orienté vers l'action », dont l'objet est de « définir des modes d'organisation adaptés au développement des activités du musée (cadre d'organisation, organigramme fonctionnel, répartition des missions, procédures, ...). Il s'appuie sur les objectifs définis dans le PSC »⁵⁵.

Pour Matthieu Rochelle, c'est en effet le caractère plus concret, plus opérationnel qui distingue le projet d'établissement du PSC. Selon lui, le « projet d'établissement » s'intègre à un dessein plus vaste, qui peut s'exprimer dans le projet scientifique et culturel. C'est aux directeurs qu'il revient de choisir lequel de ces documents est le plus adapté au dialogue avec leur tutelle⁵⁶. D'après l'ancien directeur de la BDP des Bouches-du-Rhône, s'il faut opérer une distinction entre les deux documents, elle se situe à l'opposé de celle que fait le ministère. Selon lui, la formule « PSC » peut faire preuve de son utilité pour repenser le projet d'un établissement existant, soucieux de renouveler son action, tandis que la notion de « projet d'établissement » permet au contraire d'intégrer des éléments de gestion courante dans un établissement neuf. Les deux documents tendent toutefois à se recouper : « ce que j'appelais projet d'établissement c'est à 99% un PSC »⁵⁷. Denis Llavori attribue au contraire un aspect beaucoup plus opérationnel au PSC, considérant que « le PSC est plutôt la déclinaison interne du

⁵² La circulaire du 7 novembre 2012 relative au concours particulier et la plaquette d'avril 2015 parlent du « projet culturel, scientifique, éducatif et social » de la bibliothèque, tandis que le formulaire de décembre 2015 à l'attention des BMC évoque le « projet scientifique et culturel » de l'établissement.

⁵³ La différence entre le projet de service et le projet d'établissement est une différence d'échelle : on parle de l'un ou de l'autre selon la position de la bibliothèque par rapport à la structure à laquelle le projet est adressé.

⁵⁴ Laure COLLIGNON, et Colette GRAVIER (dir.) *Concevoir et construire une bibliothèque*, op. cit., p. 58.

⁵⁵ Direction des musées de France, *Le projet scientifique et culturel : méthodologie*, op. cit., p. 24.

⁵⁶ Entretien téléphonique avec Matthieu ROCHELLE, ancien directeur de la BDP des Bouches du Rhône, le 13 novembre 2015.

⁵⁷ *Ibid.*

projet d'établissement, c'est à dire la partie qui concerne essentiellement la gestion des collections, l'accueil du public, etc. (...) Le PSC est l'intention organisationnelle du chef d'établissement. »

Dans une circulaire invitant les bibliothèques du réseau à rédiger leur projet, le Bureau des bibliothèques de la Ville de Paris parle de « projet d'établissement », ainsi défini :

Le projet d'établissement est une démarche collective et participative qui, en partant d'un état des lieux permettant de formaliser les pratiques actuelles de la bibliothèque et d'expliquer les choix qui ont jusqu'alors été faits, aboutit à un diagnostic partagé, fixe les priorités, les évolutions attendues et la ligne de conduite pour les trois ans à venir. Ce travail collectif doit permettre de recentrer les missions de l'établissement, d'améliorer éventuellement ses prestations et son fonctionnement, en précisant clairement les objectifs (...) et en précisant les étapes, les actions et les moyens adaptés aux personnes en poste pour y parvenir⁵⁸.

Cette définition correspond tout à fait aux indications qui sont données pour rédiger un PCSES. Malgré les différents titres qui leur sont donnés, ces documents ont en commun d'exprimer le projet et les missions de la bibliothèque en cohérence avec l'environnement politique et social de celle-ci, et en fonction des moyens dont elle dispose. D'ailleurs, pour Christophe Séné, le projet scientifique et culturel et le projet d'établissement « c'est la même chose »⁵⁹.

C. TRANSCRIRE L'ÉVOLUTION DES POLITIQUES PUBLIQUES DANS LA GESTION DES BIBLIOTHÈQUES

1. Parler la langue de l'administration

Pour ces acteurs familiers du dialogue avec les tutelles, le sigle importe peu ; il est plutôt question de s'adapter aux pratiques des interlocuteurs de la bibliothèque, à savoir les élus. Or, jusqu'à présent, le PCSES correspond davantage à une incitation de la part de l'administration centrale qu'à une demande explicite émanant des collectivités territoriales. En parlant de PCSES, le Service du Livre et de la Lecture a le mérite de souligner les spécificités des projets de bibliothèque ; à l'inverse il risque de rendre trop spécifique le document demandé pour un dossier de subvention par rapport aux projets qui déclinent la politique générale de la collectivité à l'échelle d'un établissement ou d'un service, alors qu'ils relèvent de la même démarche⁶⁰. Certes, le PCSES peut être utilisé comme un dispositif parmi d'autres pour permettre à l'administration centrale d'avoir un regard sur la politique de lecture publique des collectivités et l'inviter à formaliser des objectifs rejoignant les préoccupations du ministère, afin de compenser le

⁵⁸ Mairie de Paris, Direction des affaires culturelles, *Cadrage pour l'élaboration de projets d'établissement des bibliothèques de la Ville de Paris*, Paris, 25 mai 2011.

⁵⁹ Entretien avec Christophe SÉNÉ, coordonnateur des bibliothèques des secteurs sud et est, Direction des affaires culturelles, Bureau des bibliothèques et de la lecture de la Ville de Paris, réalisé à Paris le 7 décembre 2015.

⁶⁰ Cette évolution a été prise en compte par le SLL quand a été rédigé en décembre 2015 le formulaire que les BMC doivent compléter pour l'évaluation de la mise à disposition des conservateurs d'État. Il est demandé de fournir les « grands axes » du projet d'établissement ou du projet scientifique et culturel.

relatif désengagement de l'État vis à vis des bibliothèques. Mais sa pertinence est avant tout d'être un outil de dialogue entre la bibliothèque et sa tutelle :

Ce n'est pas à l'« État », c'est au président de l'université, c'est au maire, c'est au président du conseil général, qu'il faut proposer les éléments d'une politique documentaire, d'un projet culturel et intellectuel. Ce sont eux qui attendent un dialogue et un diagnostic compétents. L'aide de l'État ne peut qu'éventuellement venir conforter ce dialogue là, sans s'y substituer⁶¹.

Or, pour faire entendre son projet auprès des élus, il est indispensable que la bibliothèque intègre les éléments de langage de sa tutelle. Tout en étant assez souple pour permettre à la bibliothèque d'exprimer un discours de fond sur ses missions et son rôle, le PSC est calibré pour s'intégrer au discours gestionnaire et managérial des collectivités. Si un certain nombre de bibliothèques utilisent l'adjectif « culturel », ce n'est toutefois pas anodin. Comme dans les musées, les théâtres, les maisons de la culture qui ont également adopté ce vocable, il permet de souligner la spécificité et la complexité d'un projet culturel, la nécessité de dépasser la seule exigence de bon fonctionnement de l'établissement pour s'interroger sur le rôle de la structure auprès du public qu'elle dessert.

En tendant à se confondre avec le projet d'établissement, document prévisionnel, de formalisation, reposant sur une démarche de « projet », le PSC s'insère dans une pratique qui dépasse largement le cadre du concours particulier. Dans les collectivités, les documents de « projet » tendent à devenir une pratique courante à toutes les échelles de la collectivité. D'après Denis Llavori, s'il est rare qu'ils en formulent explicitement la demande, les élus attendent une déclinaison pour chaque service de la politique générale de la collectivité. Dans le domaine culturel, c'est la Direction des Affaires Culturelles (DAC) qui peut demander une harmonisation de l'action de ses différents services pour servir ce projet politique général. A l'échelle de la collectivité, différents projets d'établissement ou de service s'emboîtent dans un projet politique plus global. Au fur et à mesure qu'elles ont gagné en autonomie avec le processus de décentralisation, les collectivités ont de plus en plus eu recours à ce mode de gestion :

Mode projet, conduite de projet, management par projet, projet d'administration, projet de service ou de direction, projet personnel, démarche de progrès... Autant de sujets de réflexion qui bruissent dans les couloirs des collectivités et préoccupent les dirigeants de la fonction publique territoriale⁶².

En produisant un document de ce type, arguent ceux qui plaident en faveur du PCSES, il s'agirait finalement d'anticiper une exigence des collectivités, de se conformer à une culture administrative (qui est davantage le fait des administratifs que des élus), de s'aligner sur des pratiques des interlocuteurs de la bibliothèque tout en maintenant la spécificité « culturelle » de cette dernière. Le PCSES doit donc être replacé dans un contexte plus large, dans la tendance de réforme des administrations publiques, qui dépasse le seul cas des musées et des bibliothèques mais qui ébranle particulièrement les établissements culturels, longtemps tenus à l'écart des effets du « nouveau management public ».

⁶¹ *Rapport annuel du CSB*, 1997, [En ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1112-rapport-annuel-du-conseil-superieur-des-bibliotheques-1996-1997.pdf> [consulté le 12/11/2015].

⁶² Nathalie LOUX, Philippe MAILLET, *Elaborer et manager un projet de service : enjeux, modes, outils*, Territorial éditions, coll. « Dossiers d'experts », Voiron, 2008, p. 13.

2. Manager par projet

Les évolutions de la gestion des administrations publiques découlent en particulier des principes mis en avant par la « nouvelle gestion publique », déclinaison française du « New public management », doctrine venue des pays anglo-saxons où elle a connu son essor à partir des années 1970⁶³. L'objet de ces théories est de proposer une refonte de l'appareil d'État en y introduisant de nouveaux modes de gestion, supposés plus efficaces et plus proches des besoins des citoyens, afin de les substituer aux pratiques bureaucratiques des administrations, accusées de générer un service public inefficace et dispendieux. D'abord étroitement associé aux politiques thatchériennes mises en œuvre en Grande Bretagne, le « new public management » a progressivement étendu son influence théorique dans les sphères politiques et administratives des pays occidentaux où il a inspiré des réformes successives de modernisation de l'État. En France, la nouvelle gestion publique s'est imposée plus tardivement, mais est au cœur des réformes de l'administration, en particulier depuis l'adoption de la *Loi organique relative aux lois de finances* (LOLF) en 2001 (entrée en vigueur en 2006). La Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) à partir de 2007, suivie de la loi de Modernisation de l'Action Publique (MAP) à partir de 2012, ont consacré la volonté de réformer les administrations en y intégrant des principes de gestion nouveaux, guidés essentiellement par des exigences de rationalisation des dépenses publiques.

D'une certaine manière, les projets culturels sont la formalisation d'une partie des objectifs que se donnaient ces réformes, en particulier en introduisant un type de management « par projet » dans les structures, en mettant en œuvre des pratiques de formalisation et enfin parce qu'ils s'insèrent dans une logique de contractualisation.

L'un des postulats du « new public management » est que le secteur public gagnerait à s'inspirer des pratiques du secteur privé. L'efficience et la meilleure gouvernance attribuées à ce dernier seraient dues à l'inscription des entreprises dans une logique de marché. C'est la concurrence que celle-ci génère qui inciterait les entreprises à rivaliser de performance et d'efficacité pour conquérir les consommateurs. Or, traditionnellement, l'appareil d'État s'est construit selon une logique tout à fait différente, où l'action devait être guidée par des principes de continuité, qui s'expriment dans le recours à des procédures, ainsi que dans le souci d'offrir des services équitables et indifférenciés pour l'ensemble des citoyens. En voulant insuffler des logiques de recherche de la performance selon les critères définis par le secteur marchand dans les administrations, la Nouvelle Gestion Publique implique donc une profonde redéfinition des modes de gestion des administrations, y compris dans la manière d'organiser le travail.

Or, le PSC repose sur une démarche éprouvée dans le secteur privé : le fonctionnement par « projet ». D'après Luc Boltanski, le capitalisme contemporain s'exprime dans l'omniprésence d'un système d'organisation du travail qu'il désigne sous le terme de « cité par projet »⁶⁴. Prenant des formes aussi diverses que sont nombreux les objets qu'ils embrassent, les projets se caractérisent toutefois par un certain nombre de dénominateurs communs. Le projet est une

⁶³ Yvon PESQUEUX, Le « nouveau management public » (ou New public management), cours au CNAM, s.d., [En ligne] <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510878/document>, [consulté le 20/09/2015] p. 3.

⁶⁴ Luc BOLTANSKI, Ève CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, coll. « Tel », 2011 [1999], p. 167 et seq.

activité qui tend vers un but global, répondant à un objectif préalablement défini. Il est unique et limité dans le temps, soumis à un ensemble de variables exogènes, déterminants pour la réussite du projet, mais que celui-ci a vocation à anticiper. Pour la structure qui le lance, le projet constitue une rupture par rapport à une gestion centrée sur la répétition d'activités s'inscrivant dans le long terme. En dépit de son caractère à priori exceptionnel, le projet s'est, depuis les années 1990, inséré dans le fonctionnement courant des entreprises. Dans les organisations, le management « par projet » s'est imposé comme le mode de gouvernance le plus répandu.

Aujourd'hui rares sont les salariés ou les prestataires qui échappent au management par projet tant il est devenu le mode de gestion privilégié du changement dans des organisations... qui changent en permanence⁶⁵.

En distinguant des phases successives qui vont de l'analyse des besoins (« état de l'existant ») à la définition d'une stratégie qui se décline en actions concrètes, le projet culturel se fonde sur une méthodologie propre à la mise en place de projets. L'un des mérites attribués au « management par projet » est de favoriser l'innovation. Or, pour des structures appelées à redéfinir leur rôle, sensées évoluer en phase avec le monde contemporain, le concept de projet est vu comme un appui, un moyen de mobiliser autour d'un but commun :

Le projet se donne pour objet de transformer la réalité. Il fait advenir. Il se présente de telle façon qu'il est susceptible de polariser continuellement l'action individuelle et collective vers les fins qu'il assigne⁶⁶.

C'est d'autant plus vrai que le projet repose sur une organisation transversale : à la hiérarchie traditionnelle sont généralement substitués des groupes de travail qui transcendent l'organigramme de l'organisation. Libérant les employés de leur position hiérarchique habituelle, accusée de brider leur expression, ces groupes de travail transversaux sont censés offrir un cadre plus propice à la créativité et aux initiatives personnelles. Dans le projet culturel, le chef de projet est généralement le chef de l'établissement ou un membre de l'équipe de direction. Dans des professions où les fonctions de direction sont généralement assurées par des conservateurs, la démarche « projet » consacre aussi l'évolution d'un métier. Traditionnellement tourné vers l'expertise scientifique, le conservateur de bibliothèque, à l'instar du conservateur de musée, voit ses fonctions se rapprocher de celles d'un « manager », « animateur d'équipe ».

Qu'il s'agisse d'une création architecturale ou de la vie quotidienne du musée, le fonctionnement par projet offre au conservateur les moyens d'assumer pleinement les nouvelles fonctions qui lui incombent aujourd'hui ; de façon que, s'il reste la pierre angulaire d'un système de plus en plus complexe, il puisse partager son pouvoir, décentraliser les responsabilités, favoriser les initiatives, et cependant maintenir le cap dans la perspective d'un projet muséographique fort⁶⁷.

⁶⁵ Gilles GAREL, *Le management de projet*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2011 [2003], p. 18.

⁶⁶ *Ibid*, p. 113.

⁶⁷ Paul RASSE et Yves GIRAULT, « La démarche de projet dans les musées et organisations culturelles », *Communication et organisation*, n°13, 1998, p. 7.

3. Des exigences de formalisation

Le rôle du conservateur n'est pas seulement de piloter le projet, mais également de mettre en œuvre sa transcription dans un document formel. D'après Yvon Pesqueux, l'exigence de formalisation de l'activité et des stratégies d'un service trouve sa source dans certains des principes centraux du *New public management* :

Le **principe de transparence** qui concerne aussi bien le contrôle externe des citoyens que le contrôle interne de l'activité en établissant un continuum entre les deux au regard d'une performance (...), le **principe d'*accountability*** (responsabilité) où il s'agit de rendre compte de façon croissante et qui repose sur l'existence d'une performance mesurable à la fois pour être mesurée mais aussi pour être communiquée et comparée⁶⁸.

En exprimant et en justifiant l'action de l'établissement, le projet scientifique et culturel représente également un outil pour évaluer les politiques publiques et les contrôler. La volonté de rationaliser les dépenses dans un contexte budgétaires contraint associée à l'idée, de plus en plus prégnante, que la démocratie participative passe par le fait de rendre des comptes au contribuable, a placé l'argument financier au cœur des politiques publiques. Supposé garantir la bonne gestion des deniers publics, le contrôle des politiques publiques nécessite de s'appuyer sur des documents permettant de les mesurer. De la LOLF à la RGPP, des réformes successives ont ainsi formulé l'exigence de définir des objectifs pouvant être mesurés, ainsi que les résultats qui en sont attendus.

Cette manière d'appréhender le financement des services publics est en phase avec l'idée que l'argent public doit être utilisé au mieux et que l'on doit pouvoir rendre des comptes aux contribuables qui le financent par l'impôt. La question de l'évaluation a notamment été abordée dans le rapport de 1994 de Jean Picq, qui proposait de la systématiser, rappelant l'article 15 de la *Déclaration des droits de l'homme et du citoyen* : « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ». Le rapport préconisait en particulier de « prévoir le principe de l'évaluation dès la mise en place d'une politique nouvelle⁶⁹. » Pour cela, les objectifs doivent être mesurables, de manière chiffrée autant que possible. Chaque programme, après avoir défini des objectifs et une stratégie, intègre des « indicateurs de performance ». Les projets d'établissement demandés par le ministère de l'Éducation nationale incluent la prise en compte d'indicateurs. C'est également quelque chose dont il est fait mention pour les bibliothèques, même si cette disposition n'est pas systématiquement prise en compte dans les PSC, censés comprendre « la présentation du contenu du projet, ainsi que la description des moyens associés, du calendrier et des moyens d'évaluation »⁷⁰. En effet, pour Christophe Séné, « c'est aussi dans une démarche d'évaluation de la politique publique que le PCSES a un intérêt »⁷¹

⁶⁸ Yvon PESQUEUX, Le « nouveau management public », op. cit., p. 5.

⁶⁹ Jean PICQ (dir.), L'État en France : servir une nation ouverte sur le monde : rapport de la mission sur les responsabilités et l'organisation de l'État [En ligne], mai 1994, p. 104, <http://admi.net/literacy/picq.pdf> [consulté le 3/11/2015].

⁷⁰ Nicolas GEORGES (dir.), *Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale*, op. cit., p. 2.

⁷¹ Entretien avec Christophe SÉNÉ, coordonnateur des bibliothèques des secteurs sud et est, Direction des affaires culturelles, Bureau des bibliothèques et de la lecture de la Ville de Paris, réalisé à Paris le 7 décembre 2015.

En conditionnant l'attribution de moyens à des résultats, les tutelles placent de plus en plus leurs relations avec les établissements ou les services sur le mode du contrat. Dans un contexte de transfert de responsabilités de l'État vers les collectivités, les universités, les grands établissements, la contractualisation s'est imposée comme le paradigme de la mise en œuvre des politiques publiques.

4. Un document contractuel parmi d'autres ?

Comme le souligne Thierry Claerr, bien qu'il ne comporte pas de caractère légalement contraignant, le PSC est un document de nature contractuelle. Celui-ci lie la bibliothèque à sa collectivité, voire à l'État dans le cas où celui-ci subventionne la bibliothèque. Dans cette perspective, le développement des PSC et des projets d'établissement s'inscrit dans une tendance globale à la contractualisation des collectivités territoriales, née dans les années 1980 et renforcée au fur et à mesure des lois successives de décentralisation. En confiant aux collectivités davantage d'autonomie de gestion, l'État a généralisé des dispositifs de contrôle a posteriori des politiques publiques, tandis que le rôle d'impulsion en amont des administrations centrales tend à se restreindre. Ce contrôle repose sur une évaluation régulière des résultats des politiques mises en œuvre par ces structures plus autonomes.

La contractualisation a pénétré la plupart des composantes des politiques publiques et prend des formes très variées, trop nombreuses et complexes pour qu'on en fasse ici la revue. Dans les collectivités territoriales, la lecture publique a déjà fait l'objet de plusieurs types de contrats. Les BDP rédigent des schémas départementaux de lecture publique, propositions d'un développement cohérent de la lecture publique au sein de leur département. Les contrats territoire-lecture (CTL), subventionnés par l'État (par l'intermédiaire de la DRAC) mis en œuvre par la commune ou l'intercommunalité ont vocation à soutenir des projets, pour pallier un développement insuffisant de la lecture publique dans des territoires ruraux ou périurbains. Ces dispositifs incitent la collectivité et les acteurs de la lecture publique à s'engager en faveur d'un projet commun. Le projet d'établissement, le projet scientifique et culturel ou le PCSES de la bibliothèque introduisent également ce type de relation contractuelle, mais à l'échelle d'un équipement.

Les bibliothèques des collectivités territoriales sont en fait en train de s'insérer dans une logique présente depuis bien plus longtemps au sein des bibliothèques universitaires et dans les grands établissements, où la contractualisation est aujourd'hui bien ancrée, même si elle y prend des formes différentes.

A la Bibliothèque nationale de France (BnF), tout un outillage visant à contractualiser la relation entre ce grand établissement et l'État a déjà été mis en œuvre. Les lettres de mission adressées aux directeurs sont le résultat d'une concertation entre le cabinet du ministre et ceux auxquels elles sont destinées, tandis que les contrats de performance, fixant les objectifs et la stratégie de l'établissement en accord avec le ministère de la Culture et de la Communication, se rapprochent étroitement dans leur principe d'un projet scientifique et culturel :

Le contrat de performance constitue à la fois un outil de formalisation de la stratégie à moyen terme de la Bibliothèque avec le ministère de tutelle et un outil de pilotage interne des activités. Les résultats font chaque année

Partie I : DU PSC des Musées au PCSES

l'objet d'un rapport de performance annexé au rapport d'activité de l'établissement⁷².

Dans les universités, c'est un fonctionnement reposant sur le mode du contrat pluriannuel qui prévaut depuis la loi du 10 août 2007 qui consacrait l'autonomie des universités. Un projet d'établissement d'une période de quatre ans constitue le document de référence de la politique de l'université, en adéquation avec les objectifs du contrat. La bibliothèque propose un projet d'établissement qui est inclut dans le projet plus global de l'université dont elle est un service. Au même titre que le PSC est la déclinaison pour la bibliothèque de la politique de la ville, le projet de la bibliothèque universitaire est l'expression en termes documentaires des grands axes de la politique affichée par la présidence de l'université. S'ils ne portent pas le même nom, les documents se rapprochent par leur démarche. A tel point qu'à Besançon, les directeurs du réseau de la bibliothèque municipale et de la bibliothèque universitaire, ont formalisé dans un projet scientifique et culturel leur projet d'équipement commun pour abriter une nouvelle médiathèque et une bibliothèque universitaire de lettres et sciences humaines⁷³.

⁷² Bibliothèque nationale de France, *Contrat de performance 2014-2016*, [En ligne] http://www.bnf.fr/fr/la_bnf/connaitre_bnf/a.contrat_performance.html [consulté le 15/12/2015].

⁷³ Entretien téléphonique avec Henry FERREIRA-LOPEZ, directeur du réseau des bibliothèques municipales de Besançon, réalisé le 18 décembre 2015.

PARTIE II : UN DOCUMENT DE DIALOGUE AUPRÈS DES INTERLOCUTEURS DE LA BIBLIOTHÈQUE

Document inscrit dans le cadre des politiques publiques, le projet scientifique et culturel⁷⁴ de la bibliothèque dépasse le statut de document interne, adressé à l'établissement ou à la communauté professionnelle. « Plateforme, centre de gravité entre l'administration, le politique, les équipes, la direction⁷⁵ », le projet doit être conçu comme un pivot, un document de référence pour des acteurs divers. C'est un impératif particulièrement prégnant quand le PSC accompagne une réalisation architecturale, processus long et faisant intervenir de nombreux acteurs, dont il faut assurer la cohérence⁷⁶.

A. CONCEVOIR UNE NOUVELLE BIBLIOTHÈQUE

1. Un processus complexe, qui fait intervenir de nombreux acteurs

Dans le cadre d'un projet de construction ou de restructuration de ses locaux, la bibliothèque ne travaille pas seule. Elle doit composer avec les aléas d'un calendrier sur lequel elle a rarement la main, intégrer des contraintes architecturales, voire faire face à des inflexions budgétaires. Distinct du programme de construction, le PSC doit donc assurer un compromis entre le cap, l'idéal que s'est fixé la bibliothèque, et la réalité du terrain. S'il est à priori rédigé en amont de la conception de l'équipement, il arrive régulièrement qu'il intervienne plus avant dans la réalisation et qu'il porte la marque des évolutions subies par le projet.

Le projet de construction d'un nouvel équipement comporte un certain nombre de spécificités qui le distinguent d'un projet « institutionnel », portant sur une bibliothèque existante. Il n'est par exemple pas rare que le projet soit réalisé sans le concours de l'équipe de la future bibliothèque, les recrutements n'ayant pas encore été effectués ou le personnel de l'ancienne structure n'ayant pas vocation à y être affecté. Dans ce cas, le travail autour du projet est, souvent, surtout le fruit des échanges entre le directeur de la structure, sa tutelle, le ministère de la Culture et de la Communication et ses différents interlocuteurs sur le terrain (programmiste, architecte,...). Toutefois, si ce type de projet se rapproche des projets d'établissements appliqués à une structure existante, c'est parce qu'ils ont en commun d'avoir un regard prospectif et concret, intégrant la gestion

⁷⁴ Au cours des deux parties qui suivent, le terme de « projet culturel », de « projet scientifique et culturel » ou de « projet culturel, scientifique, éducatif et social » recouvrira souvent la même réalité, dépendant surtout du terme choisi par les rédacteurs d'un document ou par les interlocuteurs de la bibliothèque.

⁷⁵ Entretien téléphonique avec Matthieu ROCHELLE, ancien directeur de la BDP des Bouches du Rhône, le 13 novembre 2015.

⁷⁶ Pour le détail des différentes étapes de la construction d'une bibliothèque, on se référera à Laure COLLIGNON, Colette GRAVIER (dir.), *Concevoir et construire une bibliothèque*, op. cit.,

quotidienne d'un établissement, y compris quand celui-ci n'est pas encore sorti de terre.

Le processus de construction d'une bibliothèque s'inscrit dans une réglementation codifiée par la loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique, dite loi MOP⁷⁷. Celle-ci définit le rôle de chacun des acteurs dans la réalisation. Les intervenants sont répartis en différentes catégories :

Le **maître d'ouvrage** est la personne morale pour laquelle est effectuée la réalisation. Dans le cas des commandes des collectivités territoriales, le terme désigne la collectivité, représentée par ses élus. Le maître d'ouvrage est généralement assisté de collaborateurs, parmi lesquels on compte le programmiste, le responsable de l'opération du côté des services techniques, l'assistant à la maîtrise d'ouvrage (AMO) et le chef de projet, qui est souvent le bibliothécaire en charge de l'établissement existant et/ou du futur équipement. A l'issue d'un travail préparatoire, la maîtrise d'ouvrage présente un programme, qui servira de cahier des charges pour la réalisation.

Le **maître d'œuvre** est celui qui réalise l'ouvrage. La maîtrise d'œuvre comprend les intervenants qui réalisent et construisent l'équipement, en particulier l'architecte et les entreprises de construction ainsi que le cabinet d'étude qui assure la faisabilité technique.

Le processus de construction comprend trois grandes phases :

- la décision politique
- la conception de l'ouvrage
- la réalisation, jusqu'à la livraison de la commande.

Le suivi entre ces différentes phases est assuré par un **comité de pilotage**, dont les réunions jalonnent les différentes étapes et sont par excellence le lieu des prises de décision et des discussions entre les différents acteurs. La composition de celui-ci est variable, toutefois il comprend systématiquement le maître d'œuvre et les financeurs, le futur chef d'établissement – s'il a été recruté – ainsi que, souvent, le conseiller livre et lecture de la DRAC et, selon les cas, d'autres acteurs et experts. Le comité de pilotage peut être doublé d'autres instances de conseil pour le projet, à l'instar d'un comité scientifique qui peut notamment être sollicité dans le cadre d'un projet comprenant un volet patrimonial.

Quelle est la place du PSC dans ce processus ? A quel moment intervient-il ?

2. Une « étude préalable » complète ?

On l'a vu, la notion de PSC en bibliothèque est récente. Même si la démarche tend à s'imposer, la production d'un document de ce type est loin d'être systématique dans le cadre d'un projet de construction. Seuls sont exigés les « grands axes » du projet pour que celui-ci soit éligible aux subventions du concours particulier. Les projets qui ne passent pas par une demande de subvention échappent complètement à cette exigence.

Pour autant, cela ne signifie pas qu'en l'absence de PCSES, la réalisation se fait sans réflexion en amont sur l'articulation entre le projet architectural et le projet « culturel » de la bibliothèque. La caractéristique du PCSES est toutefois de

⁷⁷ Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985, complétée par la loi n°88-1090 du 1^{er} décembre 1988 et ses décrets d'application.

reposer sur une méthodologie qui envisage la future bibliothèque selon une approche « totale », « globale ». Il s'agit de mettre en cohérence et d'articuler des éléments qui sont parfois pris en compte de manière isolée. C'est par exemple ce que l'on retrouve dans les « études préalables », qui, à l'instar du PCSES, sont des documents ayant vocation à intervenir avant le programme afin de donner des « éclairages sur des questions générales ou particulières, qui doivent donner ou confirmer des informations, et faire prendre des décisions stratégiques, avant d'engager des études opérationnelles⁷⁸. » Ces études, souvent réalisées par un cabinet de programmation ou de conseil, peuvent concerner la réaffectation d'un bâtiment ancien, établir un diagnostic du territoire, proposer un « diagnostic culturel » ou encore un « diagnostic de la lecture publique ». Que ces éléments soient mis en forme par un consultant ou par l'équipe de la bibliothèque, ils ont une place centrale dans un projet scientifique et culturel, qui s'appuie en premier lieu sur une étude de l'existant et du contexte dans lequel s'inscrit la bibliothèque.

L'étude de l'existant et le diagnostic qui en découle sont des préalables indispensables au projet et pourtant souvent « une étape négligée du fait de l'absence de professionnel au démarrage du projet ou de la mise en place trop rapide du processus de programmation⁷⁹ ». Or, comme le souligne Anne-Marie Boyer, Conseillère Livre et Lecture en Rhône-Alpes, c'est la cohérence entre l'analyse du territoire et les propositions de la bibliothèque qui sont essentielles pour la réussite d'un projet. Ainsi, une bibliothèque implantée sur un territoire dont la population est essentiellement composée de cadres et ne prévoyant pas d'ouvrir ses portes au-delà de 16 heures sera invitée à revoir son projet⁸⁰.

La définition de l'emplacement de l'équipement repose sur un travail d'analyse des réalités géographiques et sociales du territoire. Il est rare que le bibliothécaire ait véritablement la main sur cette question, qui est largement conditionnée par des facteurs sur lesquels ce sont plutôt les élus qui ont le dernier mot, ou qui dépendent d'opportunités urbaines. A Angoulême par exemple, le choix de l'emplacement de la médiathèque a évolué avec les élections, l'équipe municipale nouvellement élue préférant la proximité de la gare au centre-ville, choisi par son opposant. Le projet rédigé par le futur directeur de l'équipement a donc intégré cette évolution, au cœur de la définition de l'identité de l'établissement⁸¹. Invoquant le contre-exemple des bibliothèques départementales de prêt des départements outre-mer construites dans les années 1950 suivant des modèles métropolitains, le SLL insiste sur l'importance de ne pas plaquer un modèle abstrait sur le projet de la bibliothèque, mais d'ancrer le futur équipement dans une réalité locale⁸².

Cette problématique est aujourd'hui renouvelée par les exigences de prise en compte, dès la conception du projet, des problématiques de développement durable. L'implication des collectivités territoriales dans l'*Agenda 21* impose

⁷⁸ Laure COLLIGNON, Colette GRAVIER (dir.), *Concevoir et construire une bibliothèque*, op. cit., p. 151.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 58.

⁸⁰ Entretien avec Anne-Marie BOYER, conseillère livre et lecture à la DRAC du Rhône, réalisé à Lyon le 4 novembre 2015.

⁸¹ Entretien téléphonique avec Dominique PEIGNET, directeur de la Bibliothèque municipale d'Angoulême, réalisé le 13 novembre 2015.

⁸² Laure COLLIGNON, Colette GRAVIER (dir.), *Concevoir et construire une bibliothèque*, op. cit., p. 15.

d'intégrer ces facteurs environnementaux à tout projet de construction publique⁸³. Le ministère de la Culture et de la Communication a également pris en compte cette dimension dans le travail sur les PCSES. Dans la circulaire sur l'attribution de la DGD, le taux d'intervention de l'État est susceptible d'être revu à la hausse si le PCSES est « exemplaire en matière de développement durable ou de haute qualité environnementale ⁸⁴».

En s'efforçant à rendre systématique la rédaction d'un PCSES pour accompagner un projet de construction, l'objectif du ministère de la Culture et de la Communication est de subventionner des réalisations qui ne s'attachent pas qu'au bâtiment, mais également à ses usages. Il s'agit d'anticiper très en amont non seulement les espaces de la bibliothèque, mais également son organisation, ses activités une fois que l'équipement sera ouvert. Le PSC a vocation à anticiper finement les besoins du futur établissement, ainsi qu'à envisager et à limiter autant que possible ses coûts de fonctionnement. Comme dans les musées, il s'agit de s'assurer que ce seront non pas les bâtiments qui conditionneront l'utilisation qui en sera faite, mais bien que les locaux seront déterminés par les usages que l'on veut en faire. Or, les projets de construction, suivent parfois une logique et un calendrier qui ne sont pas optimal ou ne s'appuient pas sur une réflexion approfondie des professionnels.

3. Faire valoir sa vision de la bibliothèque

Le rôle du programmiste

Même s'il ne met pas à l'abri de fortes inflexions du projet initial, le PCSES apparaît comme le moyen de délimiter un périmètre d'intervention pour les professionnels dès le début de la conception du projet, de garantir un espace où le bibliothécaire pourra exprimer un projet « culturel, scientifique, éducatif et social », en s'appuyant sur son expertise professionnelle. Il s'agit de faire du projet scientifique et culturel « le socle sur lequel l'ensemble des professionnels vont collaborer »⁸⁵. Pour cela, il doit intervenir dès avant le programme, afin que les orientations qu'il donne y soient intégrées. D'après le ministère de la Culture, « le PSC fait l'objet d'une validation officielle par l'autorité de tutelle *en amont* du processus de validation [de la réalisation architecturale] proprement dit »⁸⁶. C'est cette chronologie qui est également préconisée pour les musées, l'INP soulignant dans une publication sur le sujet qu'« il n'est pas souhaitable que le programmiste intervienne de façon trop active dans la conception scientifique et culturelle du projet, qui doit rester l'apanage de l'équipe scientifique et du conservateur » avant d'ajouter que « riche de son expérience, le programmiste peut cependant apporter une lecture critique et féconde sur le PSC, notamment sur les aspects liés au fonctionnement⁸⁷ ».

⁸³ Nations Unies – développement durable, Action 21, chapitre 28 « initiatives des collectivités territoriales à l'appui d'Action 21, [En ligne] <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/action28.htm> [consulté le 11/11/2015].

⁸⁴ Ministère de la Culture et de la Communication ; Ministère de l'Intérieur, *Circulaire relative au concours particulier créé au sein de la dotation générale de décentralisation (D.G.D.)* op. cit., 7 novembre 2012, p. 26.

⁸⁵ Laure COLLIGNON, Colette GRAVIER (dir.), *Concevoir et construire une bibliothèque*, op. cit., p. 15.

⁸⁶ Ibid., p. 57

⁸⁷ François GRUSON, « Du projet scientifique et culturel de musée à la programmation muséographique : acteurs et phases du projet » dans *INP, Création et rénovation du musée*, op. cit., p. 12.

Le programmiste, dont le travail consiste à élaborer le programme, sorte de cahier des charges qui servira de base au travail du maître d'œuvre et à intégrer les souhaits des différents acteurs ainsi que les contraintes pesant sur le projet, est souvent missionné au sein d'un cabinet spécialisé. Il est donc familier de ce type de projet. Selon le contexte de la construction, son périmètre d'action varie sensiblement. Il peut se contenter de proposer une traduction en termes d'espaces et de coûts du projet scientifique et culturel, comme c'est le cas la plupart du temps. Mais certains programmistes peuvent également intervenir sur le terrain du PCSES, en théorie réservé au chef de projet. A l'instar du cabinet *Emergence Sud*, spécialisé dans les réalisations d'établissements culturels, un certain nombre de cabinets de programmation proposent, en complément du programme, des prestations allant de la rédaction d'un diagnostic préalable à la livraison du PCSES dans son intégralité.

Là où le programmiste apporte un regard de spécialiste, une dimension souvent plus réaliste au projet, le bibliothécaire, lui, livre sa vision de la bibliothèque, alimentée par sa connaissance du métier et sa réflexion sur l'avenir de la profession. C'est selon Anne-Marie Boyer ce qui fait que le dialogue entre le programmiste et le directeur du futur établissement peut être fructueux. Théoriquement, c'est bien la bibliothèque qui doit alimenter le programmiste de sa réflexion et de ses besoins. Cependant, « on s'aperçoit que le programmiste qui a une connaissance de plusieurs projets de ce type peut être force de proposition »⁸⁸. À Angoulême par exemple, en 2008, le travail sur le projet de future médiathèque s'est élaboré conjointement entre le programmiste et le chef de projet de la future médiathèque. Pour procéder à la rédaction du projet culturel de la bibliothèque, le directeur de la future médiathèque s'est appuyé sur le travail réalisé par le programmiste⁸⁹.

L'expérience du programmiste peut enrichir les propositions du directeur du futur équipement, à condition toutefois de ne pas brider la créativité de celui-ci. Anne Willemez, directrice de l'établissement *La fée verte* au Grand-Lemps (Isère), tout en reconnaissant l'aide que peut apporter le programmiste, a préféré s'éloigner du programme qui avait été rédigé pour le futur établissement, jugé trop formaté⁹⁰.

Les divers entretiens que j'ai réalisés m'ont en effet montré qu'il n'est pas rare que l'injonction de faire du PCSES une pièce précédant le programme reste théorique. Selon Anne-Marie Boyer, les projets de construction *ex nihilo*, par exemple dans le cadre d'un projet mené par une intercommunalité qui a choisi de prendre en charge la compétence culturelle ou de se doter d'une compétence de lecture publique, rendent particulièrement délicate la question de la rédaction du PCSES. Il est en effet fréquent que la commune ne procède pas à un recrutement en amont et que le projet soit lancé alors que l'équipe de la bibliothèque n'est pas constituée, ni même embryonnaire. Selon la Conseillère Livre et Lecture du Rhône, l'obligation de rédiger un PCSES pour obtenir des subventions peut finalement sensibiliser les élus à la nécessité de faire accompagner le projet par un professionnel. C'est ainsi que dans une petite bibliothèque intercommunale tenue

⁸⁸ Entretien avec Anne-Marie BOYER, conseillère livre et lecture à la DRAC du Rhône, réalisé à Lyon le 4 novembre 2015.

⁸⁹ Entretien téléphonique avec Dominique PEIGNET, directeur de la Bibliothèque municipale d'Angoulême, réalisé le 13 novembre 2015.

⁹⁰ Entretien téléphonique avec Anne WILLEMEZ, directrice de la médiathèque *La fée verte* au Grand-Lemps, réalisé le 9 novembre 2015.

par des bénévoles, la DRAC Rhône-Alpes a pu inciter les élus à recruter un professionnel contractuel, afin de s'assurer au moins de la formalisation et du suivi du projet.

Ce problème d'articulation entre le travail du programmiste et les professionnels des bibliothèques peut se poser, y compris quand une équipe de bibliothécaires est associée au projet. Le calendrier politique est souvent plus contraint que le temps long nécessaire à la mise en œuvre de projets d'envergure.

La ville de Colmar mène actuellement un ambitieux projet de requalification du couvent des Dominicains afin de valoriser les riches collections patrimoniales de la bibliothèque. La formalisation en interne du projet scientifique et culturel n'a pas été possible avant le lancement du concours d'architecte, induisant un décalage entre le caractère inconnu de certains éléments et l'avancée de la conception – les fonctionnalités du futur établissement ayant de fait un impact sur sa conception architecturale.

Articuler le « concept » de la bibliothèque avec le geste architectural

Or, formaliser le lien entre les espaces et les usages qui en seront faits est un moyen de s'assurer que le travail de l'architecte s'adossera au projet de la bibliothèque : « plus les architectes disposeront d'informations et de documentation, plus ils seront à même de répondre opportunément⁹¹. » Il ne s'agit pas de se substituer à l'architecte, la conception du lieu et l'organisation des espaces étant de son ressort. En revanche, c'est au bibliothécaire de faire valoir, par son expertise, la manière dont les locaux des bibliothèques doivent être adaptés aux pratiques des usagers, en pleine évolution qui plus est.

Or, la question des espaces est aujourd'hui étroitement associée aux réflexions sur l'évolution de la lecture publique, voire son avenir. La vogue du concept de « Troisième lieu », l'engouement pour les bibliothèques scandinaves, ont consacré les espaces comme l'incarnation de l'identité de la bibliothèque. Parallèlement à la diversification des missions des bibliothèques, concevoir des espaces différenciés au sein d'un même établissement est devenu un impératif dans toute construction de nouvelle bibliothèque. C'est cet « esprit du lieu »⁹², mis en cohérence avec le « concept » et l'« identité » de la bibliothèque et de ses espaces, que le PCSES a vocation à exprimer. Quelques exemples :

- *L'Inguimbertaine, « temple des muses » contemporain*

La spécificité des collections de la bibliothèque-musée de l'Inguimbertaine à Carpentras remonte au souhait de Dom Malachie d'Inguibert, son fondateur, de constituer ses collections en faisant dialoguer objets « muséographiques » et ouvrages. Selon Jean-François Delmas, directeur de l'établissement, « l'imbrication des fonds patrimoniaux écrits et graphiques et des collections muséographiques⁹³ », est ce qui fonde l'originalité, mais aussi ce qui donne toute sa pertinence et son actualité à l'établissement. Le projet de transfert de l'Inguimbertaine

⁹¹ Laure COLLIGNON, Colette GRAVIER (dir.), *Concevoir et construire une bibliothèque*, op. cit., p. 28.

⁹² Bibliothèque Gilbert Dalet, *Projet scientifique et culturel de la médiathèque*, Crolles, 2012.

⁹³ *L'Inguimbertaine à l'Hôtel-Dieu : projet scientifique et culturel du Service Bibliothèque-Musée à Carpentras*, Carpentras, 2009, p. 64.

dans le bâtiment de l'Hôtel-Dieu et l'organisation des espaces ont donc été pensés autour du concept de *bibliothèque-musée* et de ses résonnances contemporaines. Cette richesse patrimoniale et sa dimension actuelle devront donc se refléter dans les espaces, hybridation d'« éléments patrimoniaux du bâtiment » et d'espaces « résolument contemporains », agencés selon un souci de faire cohabiter des usages différenciés.

- *Une bibliothèque, plusieurs « modes d'usage » : le projet de la Fée verte*

La réflexion sur les espaces est également au cœur du projet de la *Fée verte*, bibliothèque intercommunale du Grand-Lemps (38). Dans le document formalisant le projet, l'analyse de l'existant est assortie d'une étude sur les pratiques des publics afin d'anticiper les besoins auxquels la bibliothèque devra répondre. Appuyés sur des études sociologiques, six « modes d'usage » sont définis « à l'origine de comportements divers, qu'il est nécessaire de prendre en compte dans l'élaboration du projet d'établissement de la Médiathèque. » Deux usages traditionnels doivent continuer à être pris en compte (« usage des collections sur place », « emprunt de documents »), tandis que s'y ajoutent de « nouveaux usages à prendre en compte » : « séjour studieux », « sociabilité », « délassément solitaire », « utilisation de la médiathèque à distance », qui doivent trouver leur traduction dans les espaces.

Dans les créations de bibliothèques contemporaines, l'élargissement des missions de la bibliothèque s'est, la plupart du temps, accompagné d'une diversification des espaces, intégrant auditorium, espaces de jeux, lieux de travail et lieux de détente... Selon Sylvie Robert, auteur du rapport de 2015 relatif aux horaires d'ouvertures en bibliothèque, pour devenir le « quatrième lieu », « ce lieu du commun qui donne sens et force à notre République »⁹⁴, la bibliothèque doit étendre et adapter ses horaires d'ouvertures pour répondre aux attentes des usagers et mettre le public au centre de son projet. Or, dans un rapport de l'IGB, Georges Perrin soulignait en 2008 le poids des espaces et des locaux parmi les obstacles à l'élargissement des horaires d'ouverture d'une bibliothèque⁹⁵. La sénatrice préconisait donc de faire du « projet culturel et scientifique d'une bibliothèque [un outil indispensable] pour inventer au mieux une architecture adaptée à ses missions et à son siècle »⁹⁶.

C'est une dimension qui avait été intégrée dès 2012 au projet de la médiathèque de Chaponost (69), celui-ci prévoyant de « faire du hall d'accueil un « espace citoyen », favorisant les rencontres au-delà des horaires d'ouverture de la médiathèque⁹⁷. » Destiné à accueillir un espace convivial ainsi que toutes sortes de manifestations culturelles, y compris prises en charge par les partenaires de la bibliothèque – à l'instar d'un « café associatif »-, le lieu devait pouvoir rester ouvert quand le reste des espaces de la médiathèque était fermé.

⁹⁴ Sylvie ROBERT, sénatrice d'Ille-et-Vilaine, *Rapport sur l'adaptation et l'extension des horaires d'ouverture en bibliothèque publique*, op. cit., p. 71.

⁹⁵ Inspection générale des bibliothèques, *Améliorer l'accueil dans les bibliothèques*, Rapport n°2008-001, avril 2008, p. 17 [En ligne] <http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/30882/252913/file/Ameliorer-accueil-bibliotheques-Rapport2008.pdf> [consulté le 11/12/2015]

⁹⁶ Sylvie ROBERT, *ibid*, p. 50.

⁹⁷ *Projet scientifique et culturel de la médiathèque de Chaponost*, Chaponost, avril 2012.

4. Construire une bibliothèque numérique : le cas des BNR

Si le projet scientifique et culturel répond à l'impératif de disposer d'une « pièce fondatrice » pour le projet immobilier, il peut tout aussi bien faire preuve de son utilité pour un autre type d'architecture, d'ordre virtuel cette fois. C'est cette conception de la bibliothèque numérique comme une construction complexe, nécessitant un travail de projection abouti, qui a justifié la demande d'un PCSES pour que soit attribué à une bibliothèque le label « Bibliothèque numérique de référence » (BNR). Pour Nicolas Georges, qui a intégré cette labellisation dans le concours particulier, « concevoir une bibliothèque numérique est aussi complexe que de bâtir une bibliothèque en dur »⁹⁸. Or si l'effort quantitatif, en termes de numérisation des collections patrimoniales, depuis les années 1990 de la part des bibliothèques et de leurs tutelles a été réel, chacun s'insérant à son échelle au processus global de dématérialisation, il en a résulté de nombreux « petits projets très séquencés ». Le caractère foisonnant de l'offre en matière de bibliothèque numérique a eu tendance à rendre difficilement visibles sur la toile les collections numériques des bibliothèques, en dehors de quelques acteurs bien identifiés, à l'instar de Gallica⁹⁹. Selon Nicolas Georges, il s'agit désormais de dépasser cette dispersion en concentrant l'effort sur des projets de qualité, identifiables et structurants. Pour le directeur du Livre et de la Lecture, cet effort qualitatif repose sur la mise en œuvre de politiques de numérisation inscrites dans la durée, formalisées dans des projets « scientifiques, culturels et pédagogiques¹⁰⁰ ». Or cette ambition nécessite des moyens techniques, humains et financiers parfois difficiles à assumer pour une bibliothèque. La mise en œuvre de ce programme passe donc par un soutien de l'État aux projets les plus ambitieux, qui s'exprime par le transfert d'une partie des fonds de la DGD au dispositif des BNR. Ce budget dédié, pour l'instant attribué à une quinzaine de bibliothèques, permet aux projets numériques d'être subventionnés à hauteur de 60% en moyenne.

En demandant un « projet scientifique et culturel » pour la création d'une bibliothèque numérique, le ministère de la Culture et de la Communication établit un parallèle entre la démarche à suivre pour créer une bibliothèque « physique » et une bibliothèque numérique. « Sa méthodologie de mise en œuvre comporte l'étude d'opportunité sur la base de l'analyse de l'existant, la définition des besoins et l'esquisse du fonctionnement de la future bibliothèque numérique »¹⁰¹. Comme pour la création d'une bibliothèque physique, le projet est conçu comme un instrument de dialogue avec la tutelle et les différents interlocuteurs de la bibliothèque dans ce processus. L'outil est d'autant plus utile qu'il permet de

⁹⁸ « Interview de Nicolas Georges », *Le courrier des maires et des élus locaux*, [En ligne] <http://www.courrierdesmaires.fr/4082/nicolas-georges-du-ministere-de-la-culture-identifier-les-collections-qui-meritent-detre-numerisees/> [consulté le 2/12/2015]

⁹⁹ Maria-Livia CADIS, *Améliorer la visibilité des collections des bibliothèques numériques sur internet : état des lieux et perspectives de la coopération numérique en France*, Mémoire d'étude DCB, janvier 2011, [En ligne], <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/49092-ameliorer-la-visibilite-des-bibliotheques-numeriques-sur-internet-etat-des-lieux-et-perspectives-de-la-cooperation-numerique-en-france.pdf> [consulté le 2/12/2015].

Alice PÉRÉSAN-ROUDIL, *Dans la forêt touffue des bibliothèques patrimoniales françaises : quels choix, quelles stratégies, quelles perspectives*, Mémoire d'étude DCB, janvier 2015, [En ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65125-dans-la-foret-touffue-des-bibliotheques-numeriques-patrimoniales-francaises-quels-choix-elles-strategies-elles-perspectives.pdf> [consulté le 2/12/2015].

¹⁰⁰ « Interview de Nicolas Georges », *art. cit.*

¹⁰¹ Thierry CLAERR et Isabelle WESTEEL (dir.), *Manuel de constitution des bibliothèques numériques*, Editions du Cercle de la librairie, Paris, 2013, p. 49

formaliser l'importance de certains enjeux techniques, sans présenter l'aridité et le caractère définitif d'un cahier des charges.

Surtout, l'utilisation du PSC permet de s'assurer que les bibliothèques se posent les bonnes questions avant de se lancer dans le projet. Comme dans un PSC « traditionnel », la question du public visé est centrale. Bien qu'il soit difficile d'appréhender un public virtuel, sa définition n'en est pas moins indispensable avant de bâtir une stratégie de mise en œuvre. Thierry Claerr et Isabelle Westeel prônent ainsi l'élaboration d'« une stratégie d'acquisition d'audience globale, qui couvre les étapes allant de la définition même de cette audience à la satisfaction de celle-ci par le biais des contenus disponibles sur un site »¹⁰². La question du *comment* est également centrale: comme dans le cas d'une construction « en dur », le PSC doit s'assurer que l'architecture qui sous-tend la réalisation permettra de réaliser les objectifs. C'est pourquoi des aspects comme « la capacité de l'espace de stockage », « les formats des images et des métadonnées », « le degré d'interopérabilité avec les autres bibliothèques numériques » et « l'usage pouvant être fait des images » doivent être anticipés dès le PSC¹⁰³.

Si la méthodologie globale du PSC d'une bibliothèque numérique est identique à celle du PSC d'une bibliothèque « en dur », le projet d'une BNR comprend toutefois un certain nombre d'éléments spécifiques : un « volet documentaire » portant sur le choix des documents, des données, leur volume, un « volet technique », un « volet services » et un « volet évaluation »¹⁰⁴.

Comme le relevait Édith Faure dans son mémoire d'étude en 2013¹⁰⁵, le dispositif des bibliothèques numériques de référence s'est peu à peu émancipé du seul cadre des bibliothèques numériques « traditionnelles » pour s'élargir à l'offre en ligne de ressources électroniques et surtout à l'insertion dans la bibliothèque physique du numérique¹⁰⁶. Le « volet numérique du PSC » demandé dans le cadre de la labellisation peut dès lors prendre des formes tout à fait différentes : à Nîmes, le projet de requalification de la bibliothèque, lancé en 2011, comprend cinq axes, dont l'un propose de « développer l'offre numérique sur place et à distance »¹⁰⁷. Le volet numérique du PSC consiste à décliner cet axe, tout en l'inscrivant dans le projet global du futur équipement, qui a mis le numérique « au cœur du projet de requalification ». Le projet global de l'établissement est pensé de manière à être articulé avec la labellisation BNR. Ainsi, les objectifs du projet numérique affectent le projet de la bibliothèque dans son ensemble : « traduire l'hybridation des usages désormais acquise dans la matérialité des espaces et des équipements », « faciliter l'accès sur place et à distance aux ressources numériques », « faciliter par les outils numériques et la modernisation technologique de la bibliothèque l'accès à toutes les ressources (numériques ou non) », développer la « valorisation

¹⁰² Thierry CLAERR et Isabelle WESTEEL (dir.), *Numériser et mettre en ligne*, Villeurbanne, Presses de l'ENSSIB, 2010.

¹⁰³ Alice PÉRÉSAN-ROUDIL, *Dans la forêt touffue des bibliothèques numériques patrimoniales françaises*, op. cit.

¹⁰⁴ Thierry CLAERR et Isabelle WESTEEL (dir.), *Manuel de constitution des bibliothèques numériques*, op. cit., p. 52.

¹⁰⁵ Édith FAURE, *Les bibliothèques numériques de référence*, Mémoire d'étude DCB, janvier 2013, [En ligne] http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/86693/651431/file/Les_BNR_m%C3%A9moire_Edith_Faure.pdf, [consulté le 2/12/2015].

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ Ville de Nîmes, *Projet de développement numérique du réseau des médiathèques*.

numérique du patrimoine » et enfin « diffuser et former aux nouveaux usages apparus avec le développement du numérique ».

B. DIALOGUER AVEC LES ÉLUS

1. Inscrire le projet de la bibliothèque dans la politique locale

Bien qu'ils détiennent légitimité et responsabilité vis à vis de la politique locale, les élus doivent trouver chez les bibliothécaires les experts dont ils ont besoin pour construire une politique en matière de bibliothèques. Aussi la relation entre élus et professionnels des bibliothèques, marquée par une interdépendance réciproque, est-elle souvent décrite comme complexe. Malgré le rôle toujours prégnant de l'État, notamment par l'intermédiaire du concours particulier, la décentralisation a fait des élus les interlocuteurs privilégiés des bibliothèques territoriales. Moins maîtrisée, plus implicite que l'expertise bibliothéconomique, la question du rapport entretenu par la bibliothèque avec sa tutelle n'en est pas moins centrale. Dressant ce constat, l'Association des bibliothécaires de France (ABF) consacrait en 2013 un numéro de sa revue, *Bibliothèque(s)*, à ces liens complexes, sous le titre « Bibliothécaires et décideurs »¹⁰⁸. Affaire d'ajustements permanents, de positionnements subtils, les relations entre bibliothécaires et élus s'inscrivent toujours dans les spécificités d'une situation locale. Malgré la diversité de celles-ci, dans la « zone grise » dans laquelle évoluent le fonctionnaire et son élu, le dialogue entre administration et politique est incontestablement central.

Or, ce dialogue tend à prendre de nouvelles formes. Si l'autorité de la figure du « grand bibliothécaire »¹⁰⁹ tend à s'affaiblir, pour Georges Perrin c'est au profit de relations qui évoluent vers une reconnaissance réciproque :

Les professionnels des bibliothèques sont aujourd'hui mieux formés, plus soucieux qu'autrefois d'insérer leur service dans la politique départementale, municipale ou intercommunale (...) Les élus savent qu'ils peuvent s'appuyer sur la compétence de leurs responsables de bibliothèque, comme ils s'appuient sur la compétence et l'expérience de l'ensemble de leurs chefs de service pour assumer une gestion de plus en plus complexe du territoire¹¹⁰.

Pour Dominique Lahary, ancien directeur de la BDP du Val d'Oise, l'existence d'une collaboration de qualité est une gageure si le bibliothécaire ne s'efforce pas d'adopter un « positionnement intégré »¹¹¹, consistant à délaisser une attitude d'expert extérieur, replié sur sa communauté professionnelle, pour s'insérer pleinement dans les politiques locales. Cette interaction est impossible à

¹⁰⁸ *Bibliothèque(s)*, revue de l'association des bibliothécaires de France, « Bibliothécaires et décideurs », 71/72, décembre 2007, p. 24-26.

¹⁰⁹ Entretien avec Thierry CLAERR, chef du Bureau de la lecture publique au Service du Livre et de la Lecture, réalisé à Paris le 12 octobre 2015.

¹¹⁰ Georges PERRIN, « Le temps de la confiance, entretien », dans *Bibliothèque(s)*, revue de l'association des bibliothécaires de France, 71/72, décembre 2007, p. 24-26.

¹¹¹ Dominique LAHARY, « Politiques et décideurs : dissonances et convergences » dans *Bibliothèque(s)*, revue de l'association des bibliothécaires de France, 71/72, décembre 2007, p. 8-13.

mettre en œuvre si, trop soucieuse de faire valoir sa spécificité, la bibliothèque se pense comme « un organisme autonome, comme un centre autour duquel gravitent des entités mises sur le même plan, avec qui entrer en partenariat, y compris les décideurs »¹¹².

L'affirmation de la place de la bibliothèque dans la collectivité passerait donc par un positionnement conforme à celui des autres services vis à vis des décideurs. Théoriquement, la jonction entre le politique et les services s'exprime par la mise en œuvre, par les fonctionnaires, du programme des élus. On l'a vu plus haut, dans les collectivités territoriales, cela se traduit de plus en plus par une déclinaison à l'échelle de chaque service de la politique générale de la municipalité.

A la BDP du Cantal, c'est dans le projet de la bibliothèque pour les quatre années à venir que s'inscrit la déclinaison pour l'établissement de la politique du département. D'après son directeur, Denis Llavori, le projet de l'établissement, « le projet de service, le projet de direction, peu importe comment on l'appelle, a vocation à être la déclinaison spécialisée de l'établissement d'une politique qui est générale »¹¹³. Document de référence guidant toute l'action de la bibliothèque, le projet de la bibliothèque s'emboîte dans celui du département, à tel point que le calendrier du projet s'adapte au calendrier des élections. Les projets de la bibliothèque sont donc des plans quadriennaux, revus en fonction de la politique affichée par les instances départementales élues. Le programme politique de l'assemblée départementale a été décliné par le Directeur Général des Services (DGS) en un « programme administratif », devant être mis en œuvre, selon les outils dont il dispose, par chaque établissement ou service. Le projet d'établissement de la BDP se conçoit donc comme la traduction opérationnelle pour la lecture publique du projet politique global.

Le document est introduit par une note affichant cette insertion du programme de la médiathèque dans la politique globale :

Le présent projet de direction a été pensé comme une déclinaison (pour la Médiathèque) du projet général de direction des services (...). Il a donc vocation à mettre en œuvre, dans les domaines de compétence de la Médiathèque, le plan d'action départemental (PAD), synthèse des orientations voulues par l'Assemblée départementale.

A ce titre, les propositions ci-dessous intègrent les enjeux majeurs que sont, par exemple, la continuité territoriale, la modernisation du territoire ou les conditions d'accueil de nouvelles populations. Elles constituent un des outils de mise en œuvre des priorités de l'Assemblée : amélioration du cadre de vie, utilisation des TIC comme clés d'accès aux services, mais aussi assistance aux collectivités ou mise en œuvre d'outils de contractualisation. Ces propositions sont évidemment faites en conformité avec les directives retenues dans le projet de Direction des Services : respect des indicateurs de pilotage collectif (sécurité juridique, financière, technique...), intégration des évolutions de méthode (outils de planification et de management, accroissement de la productivité...) et participation aux grands chantiers transversaux (dématérialisation, démarche qualité, agenda 21, renforcement

¹¹² *Ibid.*

¹¹³ Entretien avec Denis LLAVORI, directeur de la bibliothèque départementale du Cantal, réalisé à Paris le 10 décembre 2015.

de l'identité et de l'image de la collectivité). Plusieurs des actions initiées ici permettront ainsi une meilleure écoute des usagers (prise en compte du taux de satisfaction et des demandes d'amélioration), un meilleur accès aux services pour tous et une bonne territorialisation de l'action culturelle¹¹⁴.

Traduisant les évolutions de la politique locale, le projet de la BDP infléchit de manière concrète la gestion au quotidien de l'établissement en fonction des directives générales exprimées par le département. C'est ainsi que, par exemple, le souci exprimé par le département de rendre plus visibles les actions du conseil départemental s'est concrétisé dans une démarche de réforme du mode d'intervention de la BDP auprès des bibliothèques de son territoire. Souhaitant valoriser l'attribution des aides qu'elle apporte aux bibliothèques, la BDP mène actuellement une réflexion pour substituer au mode de financement direct, où la BDP apporte des cofinancements « automatiques » aux communes, un fonctionnement par « appel à projet ». La BDP proposerait aux maires des communes des projets de bibliothèques, ce qui maintiendrait le montant de l'aide de la BDP au même niveau, tout en rendant l'initiative départementale plus visible.

Dans le cadre d'un réseau de taille importante, il peut y avoir un échelon supplémentaire entre les acteurs politiques et les rédacteurs d'un projet. A la Ville de Paris, en 2011, le Bureau des bibliothèques au sein de la Direction des Affaires Culturelles (DAC) de la Ville de Paris a ainsi demandé à toutes les bibliothèques du réseau de produire un projet d'établissement. Cette impulsion était formalisée dans une note de cadrage qui fixait le calendrier des projets ainsi que la traduction en grandes orientations pour l'ensemble du réseau de la politique de la ville¹¹⁵. Affichant clairement la volonté de traduire dans les établissements la politique de la ville, la Direction des Affaires Culturelles a actualisé cette note en cours de mandat. Il s'agissait en effet de prendre en compte l'arrivée de migrants à Paris, et d'inciter les services publics à organiser l'accueil de ces populations. Une nouvelle feuille de route a ainsi nécessité d'actualiser les différents projets, et d'y intégrer ces nouveaux objectifs, liberté étant laissée aux bibliothèques de définir les moyens pour mettre ces directives en œuvre.

Il n'est toutefois pas systématique que la bibliothèque soit ainsi invitée à s'emparer du projet politique de sa collectivité. Dans le cas de la BDP du Cantal, la bibliothèque s'insère dans une volonté plus large de la Direction Générale des Services de disposer d'outils de management unifiés au sein de la collectivité. Denis Llavori suggère que, si la demande ne vient pas de sa hiérarchie, la bibliothèque propose elle-même une déclinaison de la politique locale en faisant valoir sa force de proposition auprès des élus¹¹⁶.

Cela suppose toutefois que le programme politique fasse l'objet d'une définition claire. Revenant sur la mise en œuvre d'un projet de service pour la bibliothèque d'Anzin (59), Anne Verneuil, sa directrice, explique qu'il a préalablement fallu « identifier » la commande politique, ce qui a supposé un travail préparatoire du nouveau DGS, qui souhaitait alors « mettre en place des

¹¹⁴ Conseil général du Cantal, *Projet d'établissement 2011-2014 de la Médiathèque départementale du Cantal*, 2011.

¹¹⁵ Direction des affaires culturelles de la ville de Paris, Bureau des bibliothèques et de la lecture, *Cadrage pour l'élaboration de projets d'établissement des bibliothèques de la Ville de Paris*, Paris, 25 mai 2011.

¹¹⁶ Entretien avec Denis LLAVORI, directeur de la BDP du Cantal, réalisé à Paris le 10 décembre 2015.

outils de pilotage nécessaires à sa mission » mais aussi « favoriser une action coordonnée des services en adéquation avec les attentes des élus¹¹⁷ ». Selon la responsable de la bibliothèque, ce travail de clarification des attentes des élus a permis de faire émerger une prise de conscience du rôle de la bibliothèque dans l'ensemble de l'organigramme municipal. Le projet de service de la bibliothèque a également été l'occasion de construire des partenariats autour d'objectifs communs, chaque directeur découvrant « les attentes des élus sur des compétences autres que la sienne : développement économique, politique du logement, accompagnement éducatif, démocratie participative...¹¹⁸ »

Il est également possible que le programme politique sur lequel l'exécutif a été élu soit difficilement déclinable par la bibliothèque : à Reims, le programme politique portant essentiellement sur la sécurité, le développement économique et la maîtrise du budget, la bibliothèque a elle-même fixé les grands axes de son action¹¹⁹.

Le projet de la bibliothèque peut alors faire valoir le caractère transversal de ses activités. La mise en œuvre d'un PCSES peut être le moyen de souligner le rôle non seulement « culturel », éventuellement « scientifique », mais également « éducatif et social » de la bibliothèque. A l'heure où le numérique fait augurer à certains la disparition du livre, où l'accès à l'information ne dépend plus uniquement de la bibliothèque, il peut être salvateur pour un établissement d'affirmer dans son projet la diversité de ses missions, son intervention dans des champs des politiques publiques aussi divers que l'éducation, l'emploi ou encore l'aide sociale.

2. Un outil pour convaincre

Dans cette perspective, le projet de la bibliothèque, s'il n'est qu'un outil, peut toutefois constituer un appui pour convaincre, un argument solide pour faire valoir le rôle de la bibliothèque dans la collectivité, mais aussi pour défendre un budget.

Dans le monde de la culture, les initiatives viennent souvent d'en bas, des porteurs de projet qui n'ont pas les ressources nécessaires et sollicitent les moyens matériels et financiers auprès des décideurs, qui ont pour caractéristique d'être dispersés et déjà très convoités, alors que les porteurs de projet sont généralement soucieux de faire le meilleur usage des fonds qui leur sont confiés. C'est pourquoi avant de mettre en œuvre un projet, la première étape, la plus difficile, parce qu'elle se déroule généralement dans un univers très concurrentiel, est de convaincre les financeurs d'accorder au projet les moyens nécessaires. Si bien que là plus que nulle part ailleurs, un projet commence par sa formulation et sa négociation avec les partenaires potentiels¹²⁰.

Afficher dans le projet scientifique et culturel de la bibliothèque des objectifs communs avec la collectivité ou développer une politique susceptible d'emporter

¹¹⁷ Anne VERNEUIL, « Du projet politique au projet de service : partager pour piloter », *Bibliothèque(s)*, revue de l'association des bibliothécaires de France, 71/72, décembre 2007, p. 39.

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ Entretien avec Delphine QUÉREUX-SBAÏ, directrice du réseau des bibliothèques municipales de Reims, réalisé à Reims le 9 octobre 2015.

¹²⁰ Paul RASSE, *Conception, management et communication d'un projet culturel*, op. cit., p. 23.

l'adhésion des élus constitue ainsi également une opportunité pour inciter le décideur à s'engager pour la bibliothèque de son territoire ou dans la construction d'un nouvel établissement. A Crolles et au Grand-Lemps (38), où des médiathèques têtes de réseau ont été créées dans un cadre intercommunal, les projets des bibliothèques ont ainsi tous deux présenté la « territorialité » comme un axe fort du projet de la bibliothèque. Dans les intercommunalités, la lecture publique peut être présentée comme l'un des leviers permettant de donner au nouvel échelon territorial une dimension concrète. Le PCSES de la bibliothèque de *la Fée verte* formalise ainsi cette dimension de son projet : « pour nombre de ses habitants, travaillant à l'extérieur, notamment dans le Pays Voironnais, la communauté de communes est vécue uniquement comme une entité administrative, sans identité propre. La création de la médiathèque participe donc aussi de la volonté de construire une identité de territoire »¹²¹.

« Lieu de vie et forum dans la cité »¹²², « lieu des liens »¹²³, « véritable label pour la promotion de la ville »¹²⁴, autant d'exemples qui montrent que pour les bibliothécaires, convaincre les élus peut passer par une rupture avec l'idée traditionnelle de bibliothèque. D'après Matthieu Rochelle, le rôle du bibliothécaire consiste à porter une vision de la bibliothèque susceptible de convaincre l' élu. Or, « sans vision, un PSC devient vite un bon somnifère »¹²⁵. En promouvant une identité forte de la bibliothèque, le projet scientifique et culturel peut être le moyen de mobiliser des élus inégalement convaincus de l'utilité et du sens de la bibliothèque à l'ère numérique. A l'occasion d'une enquête anonyme menée sur le site *Agorabib* et transcrite dans la revue *Bibliothèque(s)*, un professionnel résumait ainsi l'image que ses élus avaient de la bibliothèque :

Ils ne connaissent pas notre travail ni le rayon d'action global d'une médiathèque : culturel, social, éducationnel, sociétal, etc. Nous sommes, pour nombre d'entre eux, des caissières culturelles publiques payées à lire¹²⁶.

D'après Thierry Claerr, c'est la tradition de « sous-formalisation » des bibliothèques publiques qui est en cause. En n'explicitant pas suffisamment leurs activités, les bibliothèques publiques auraient cultivé une image de « boîte noire ».

C'est d'autant plus vrai que, contrairement à d'autres institutions dites « culturelles », le champ d'action de la bibliothèque n'est pas toujours de l'ordre du visible, de l'évènementiel. Pour Françoise Navarro, qui impute ce défaut à une tendance « à travailler en interne et de façon trop cloisonnée », « les bibliothèques brillent souvent en creux et ne savent pas valoriser leurs nombreuses (et belles) actions auprès des directions générales et des élus »¹²⁷.

¹²¹ Communauté de communes de Bièvest, *Projet d'établissement de la médiathèque intercommunale de la Fée verte 2013-2017*, 2013.

¹²² Gilles EBOLI, *Le projet d'établissement de la Bibliothèque municipale de Lyon*, novembre 2012 [En ligne] <https://www.bm-lyon.fr/espaces-dedies-aux-professionnels/a-propos-de-la-bibliotheque-municipale-de-lyon/article/le-projet-d-etablissement>, [consulté le 10/12/2015].

¹²³ *Projet d'établissement de la médiathèque intercommunale de la Fée verte 2013-2017*, op. cit.

¹²⁴ *L'Inguibertine à l'Hôtel-Dieu*, op. cit., p. 67.

¹²⁵ Entretien téléphonique avec Matthieu ROCHELLE, ancien directeur de la BDP des Bouches du Rhône, le 13 novembre 2015.

¹²⁶ Propos cités par Dominique LAHARY dans « Des élus vus par des bibliothécaires » *Bibliothèque(s)*, revue de l'association des bibliothécaires de France, 71/72, décembre 2007, p. 27.

¹²⁷ Françoise NAVARRO dans Françoise LEGENDRE et Françoise NAVARRO, « Un concert d'orchestre. Chacun à sa place, rien que sa place, toute sa place », *Bibliothèque(s)*, revue de l'association des bibliothécaires de France, 71/72, décembre 2007, p. 37.

Pour Delphine Quéreux-Sbaï, directrice de la bibliothèque municipale de Reims, élaborer le projet de la bibliothèque correspond aussi à cet enjeu. Formaliser dans le projet de la bibliothèque des activités telles que la lutte contre l'illettrisme ou l'aide à l'emploi permet de rendre plus visible l'étendue des champs d'action de la bibliothèque, souvent éclipsée par l'action culturelle, mieux mise en valeur¹²⁸.

En rendant visibles ces actions, la bibliothèque justifie aussi son budget. Le fait de relier les coûts à des actions concrètes, intégrées à des objectifs plus larges, est en effet en accord avec les logiques de financement qui tendent à s'imposer à tous les degrés des politiques publiques. C'est véritablement la LOLF qui a consacré le principe de gestion des dépenses publiques par objectifs. François Fillon attribuait à cette notion, mise en œuvre dans la RGPP, le mérite de « dépasser la logique des moyens » pour « s'interroger sur les fins de toute action publique »¹²⁹. Au lieu d'organiser le budget de l'État en fonction des différents types de dépenses, il s'agit de distribuer celui-ci selon différentes catégories de « missions », qui correspondent aux axes de l'action publique. Ceux-ci sont ensuite déclinés en « programmes » et en « actions ». Si la comptabilité des collectivités territoriales n'était pas directement concernée par cette réforme, c'est toute une vision des dépenses publiques qui est néanmoins redéfinie.

Ces dispositions justifient la planification de projets et des dépenses qui leur sont associées sur plusieurs années. Or on retrouve dans le projet scientifique et culturel ou dans les projets d'établissement ce mode d'organisation. S'il ne s'agit pas à proprement parler d'un outil de planification budgétaire, le PSC soumet à la tutelle des actions qui seront ensuite traduites en termes de moyens, humains ou financiers. La demande de budget, même quand elle ne concerne qu'un point précis, a désormais vocation à être intégrée dans un projet plus global. Par exemple, à la Ville de Paris, le projet préparatoire à l'ouverture de la bibliothèque du Carré Saint Lazare comprenait un important volet numérique. La note adressée aux élus pour solliciter les moyens nécessaires à la mise en œuvre de cette partie du projet associait ainsi une demande de budget finement chiffrée à la partie du projet scientifique et culturel qui y correspondait, réutilisant ainsi une partie du projet culturel global¹³⁰. Elle reprenait en effet la structure du projet général : objectifs, axes stratégiques, actions concrètes, moyens de mise en œuvre.

Or le projet de la bibliothèque n'existe pas pour lui-même. Sa finalité est de formaliser l'objet d'un accord avec la tutelle. Une fois produit, il ne peut constituer un appui pour la bibliothèque que s'il a fait l'objet de la validation de l' élu. Pour Anne-Marie Boyer, le PCSES ne peut être conçu uniquement comme une pièce parmi d'autres dans un dossier de subvention. C'est pourquoi un PCSES n'est pris en compte par la DRAC Rhône-Alpes que s'il a fait au préalable l'objet d'une validation de la part de la tutelle¹³¹.

¹²⁸ Entretien avec Delphine QUÉREUX-SBAÏ, directrice du réseau des bibliothèques municipales de Reims, réalisé à Reims le 9 octobre 2015.

¹²⁹ *Déclaration de M. François Fillon, Premier ministre, sur le lancement de la révision générale des politiques publiques*, Paris, 10 juillet 2007, Vie Publique [En ligne] <http://discours.vie-publique.fr/notices/073002218.html> [consulté le 1/12/2015].

¹³⁰ *Projet numérique de la médiathèque du Carré Saint Lazare*, Direction des Affaires culturelles de la Ville de Paris, s.d.

¹³¹ Entretien avec Anne-Marie BOYER, conseillère livre et lecture à la DRAC du Rhône, réalisé à Lyon le 4 novembre 2015.

La validation du projet par l'élu est le moment où le projet, expression de l'expertise du professionnel, bénéficie de la légitimité de celui qui le valide, élu par le suffrage universel, et acquiert ainsi une dimension contractuelle.

3. Un moyen de contractualiser la relation avec sa tutelle ?

Au cours des entretiens réalisés dans le cadre ce mémoire, les directeurs de bibliothèques ont souvent insisté sur le rôle de clarification de leurs relations avec les tutelles qu'a joué le PSC. Cette « mise au clair » se joue sur plusieurs plans.

D'une part, le PSC détermine un périmètre d'action pour le professionnel. Dans les collectivités territoriales, celui-ci n'est pas toujours clairement défini. Si en théorie, selon les règles du jeu démocratique, « les élus définissent les politiques, les bibliothécaires (comme les autres fonctionnaires) mettent en œuvre »¹³², ce sont les professionnels qui détiennent l'expertise qui doit servir à bâtir un projet. Dans un contexte où le processus de décentralisation a complexifié et diversifié la part des politiques publiques qui sont du ressort de la collectivité, « le fonctionnaire territorial participe donc de plus en plus fréquemment à la décision politique prise en théorie par les élus¹³³. » En revanche, le processus de validation du projet montre bien que le fonctionnaire ne peut agir seul et que le projet de la bibliothèque ne peut être mis en œuvre sans accord de l'élu.

D'autre part, une fois qu'il a été validé, le PSC engage d'une certaine manière la tutelle à donner à la bibliothèque les moyens nécessaires à la réalisation des engagements qui y sont affichés. Selon Matthieu Rochelle, c'est là que réside l'intérêt principal d'un PSC, « acte fondateur extrêmement politique¹³⁴ ». Si un objectif a été validé, au moment de mettre celui-ci en œuvre, il ne sera en théorie pas nécessaire de négocier à nouveau le financement des actions utiles pour le réaliser, puisqu'il a déjà fait l'objet d'une validation. En ce sens, Alain Daguerre de Hureaux, directeur du musée des Augustins à Toulouse, décrivait le PSC comme une forme d'« assurance vie »¹³⁵ de l'établissement.

En formalisant pour plusieurs années les actions à mettre en œuvre, le PSC pose un socle plus solide que les accords informels qui, selon Thierry Claerr, ont longtemps défini les relations entre bibliothécaires et élus¹³⁶. Or pour garantir la continuité du projet au-delà des changements de direction, il est essentiel de doubler les accords de principe par des documents formels. Le PSC est en principe conçu comme le projet de l'établissement et non comme celui de son directeur. Sa validation est un moyen de « sanctuariser » un engagement réciproque entre la bibliothèque et sa hiérarchie. En s'échelonnant sur plusieurs années, le PSC garantit par ailleurs une continuité du projet, au-delà des alternances politiques.

¹³² Françoise LEGENDRE dans Françoise LEGENDRE et Françoise NAVARRO, « Un concert d'orchestre », *art. cit.*, p. 37.

¹³³ Denys LAMARZELLE, *Le management territorial : une clarification des rôles entre élus et cadres territoriaux*, Éditions du Papyrus, Montreuil, 2010, p. 11.

¹³⁴ Entretien téléphonique avec Matthieu ROCHELLE, ancien directeur de la BDP des Bouches du Rhône, le 13 novembre 2015.

¹³⁵ Alain DAGUERRE DE HUREAUX, cité par Marie-Hélène JOLY, « Le projet scientifique et culturel de musée », 2009, *art. cit.*, p. 26.

¹³⁶ Entretien avec Thierry CLAERR, chef du Bureau de la lecture publique au Service du Livre et de la Lecture, réalisé à Paris le 12 octobre 2015.

Invité dans le cadre de l'enquête réalisée sur *Agorabib* à s'exprimer sur sa relation avec sa tutelle, un professionnel soulevait les difficultés de construire un projet inscrit sur le long terme quand la bibliothèque est mise en porte-à-faux par le calendrier électoral :

Les élus ne le sont que pour une courte durée et les suivants n'assument pas toujours les choix des précédents (validation ou invalidation), ce qui amène parfois le service à avoir des difficultés à situer son action dans la durée¹³⁷.

Validé par le conseil municipal, le PSC garantit un minimum de continuité dans le projet de la bibliothèque. En cas d'alternance politique alors que le projet qui a été validé lors du mandat précédent a toujours cours, il n'est en principe pas possible pour la nouvelle équipe municipale de le réfuter. Selon Thierry Claerr, c'est pour cette raison qu'il peut être judicieux de ne pas calquer le calendrier du projet sur celui des mandats municipaux, afin de « ne pas devoir renégocier les fondamentaux avec la nouvelle équipe, exercice très dangereux », surtout en début de mandat, mais plutôt d'instaurer un système de chevauchement sur deux mandatures.

Il ne faut toutefois pas conférer au document du projet plus de pouvoir qu'il n'en a. Il s'agit d'une intention du côté de la bibliothèque et d'un engagement de principe des élus, qui n'engage en rien légalement ceux qui le signent. Par ailleurs, le document n'est que l'aboutissement d'un processus, qui perd de sa valeur s'il n'a pas déjà fait l'objet d'un dialogue avec l' élu. Comme le soulignait un bibliothécaire, « l'écrit n'a de poids et de sens que s'il vient valider une décision orale »¹³⁸. Si le projet scientifique et culturel est opportun pour certains élus, la démarche peut également faire l'objet d'un refus. Dans l'enquête d'*Agorabib* déjà évoquée, un professionnel témoignait de cette hostilité, malgré la volonté de la bibliothèque : « certains élus souhaitent avec force construire une médiathèque dans leur commune sans réel projet scientifique, culturel, éducatif et social pour la structure et les habitants. Cela pose question quant à l'avenir de tels équipements »¹³⁹.

C. COMMUNIQUER AUTOUR DU PROJET

Invitant les bibliothécaires à opérer un virage dans leurs relations avec les élus, Ophélie Ramonaxco (Institut français de Londres) suggérait de gagner leur confiance en rompant avec la représentation « classique du bibliothécaire, celle d'une érudition complexante le plaçant au-dessus des autres et le coupant des réalités matérielles »¹⁴⁰. D'après elle, la bibliothèque doit au contraire se placer là où on ne l'attend pas : sur le terrain de la rationalisation, de l'évaluation. Pour convaincre sa tutelle de la pertinence de son projet, la bibliothèque peut reprendre à son compte ces préconisations qui figuraient dans l'ouvrage *Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes*. Le projet d'un établissement est

¹³⁷ Propos cités par Dominique LAHARY dans « Des élus vus par des bibliothécaires » *art. cit.*

¹³⁸ Ibid., p. 32.

¹³⁹ Ibid., p. 27.

¹⁴⁰ Ophélie RAMONAXTO, « Devenir une arme stratégique pour sa collectivité » dans Jean-Philippe ACCART (dir.), *Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes*, Villeurbanne, Presses de l'ENSIB, « La Boîte à outils » n°21, 2010, p. 41.

d'autant plus susceptible d'être validé, d'emporter l'adhésion de l'élu qu'il affiche rigueur et réalisme.

Identification des symptômes, diagnostic, remèdes, étapes de la guérison : en revenant sur la conception du projet des bibliothèques de Rennes en 2010, Marine Bedel, directrice du réseau, filait la métaphore de l'intervention médicale¹⁴¹. En s'appuyant sur la méthodologie de la gestion de projet, il est vrai que le PSC a le mérite de mettre en avant un volontarisme et un pragmatisme de bon aloi dans des périodes de budgets contraints. La rationalité de la démarche, structurée autour du couple objectifs/moyens, est d'autant plus percutante qu'elle répond à une méthodologie éprouvée. L'établissement a donc tout intérêt à faire valoir auprès de sa tutelle cette démarche, en la formalisant.

1. Un document formalisé pour des partenaires extérieurs

Comment organiser la présentation du projet ?

Le résultat du travail autour du projet scientifique et culturel peut avoir un aspect foisonnant, en particulier s'il a été réalisé de manière collective. Il est indispensable de restituer de manière claire et structurée le résultat de cette entreprise, afin que celle-ci soit intelligible pour les interlocuteurs de la bibliothèque. Pour ce faire, il n'existe pas de modèle, de sorte de « PSC type » qui pourrait être adapté à toutes les bibliothèques. Intimement lié à l'identité de l'établissement, à son environnement mais également aux réponses que la bibliothèque a choisi d'apporter aux problématiques soulevées au cours de cette réflexion, le projet porté par une bibliothèque est unique. Sa formalisation l'est également, le PSC pouvant prendre des formes relativement diversifiées. Se plier à une structure prédéfinie risquerait d'en faire une sorte de cahier des charges à remplir, à l'opposé de la démarche prospective et dynamique préconisée pour réaliser un projet.

D'après Anne-Marie Boyer, c'est pour cette raison que l'accompagnement des établissements qui se lancent dans la rédaction est une entreprise délicate, qui suppose de maintenir un juste équilibre entre une attitude trop directive – qui risquerait de trop orienter le projet, de brider la créativité des équipes – et de laisser les bibliothèques livrées à elles-mêmes. C'est ce qui explique que les documents de conseil publiés par le ministère de la Culture et de la Communication sont volontairement peu détaillés¹⁴².

Cette absence de règles précises donne lieu à différentes manières d'organiser la formalisation d'un projet. Paul Rasse proposait une liste d'éléments devant figurer dans le document d'un projet culturel¹⁴³ :

¹⁴¹ Marine BEDEL, « Quelles urgences pour les bibliothèques de Rennes », *BBF* [En ligne] 2010, T. 55, n°2, p. 34-37, [consulté le 2.12.2015]

¹⁴² Toutefois, quelques BDP ont mis en place des « documents-type » pour les petites bibliothèques qui ne disposeraient pas des moyens et des compétences en interne pour se lancer dans une réflexion sur le projet. Voir en particulier : BDP des Bouches-du-Rhône, *Le projet scientifique, culturel, éducatif et social*, avril 2011 [En ligne] <http://www.biblio13.fr/biblio13/webdav/site/biblio13/users/dgaube/public/110415%20PSCES.pdf> [téléchargé le 7/07/2015]

Médiathèque de Seine et Marne, *Projet culturel, éducatif et social*, [En ligne] <http://mediatheque.seine-et-marne.fr/library/Fiche-Projet-Etablissement> [téléchargé le 12/12/2015]

¹⁴³ Paul RASSE, *Conception, management et communication d'un projet culturel*, Voiron, Territorial éditions, « Dossier d'experts », 2012.

1. **L'objet.** Nom et résumé du projet. Présentation succincte de ses ambitions et de ses modalités de réalisation de façon à permettre au lecteur qui le découvre de savoir immédiatement de quoi il s'agit.
2. **Les motifs.** Analyse stratégique de la situation de départ pour justifier le projet.
3. **Buts ou finalité du projet.** Pour donner du sens à l'ensemble.
4. **Objectifs généraux et opérationnels.** Ils doivent s'imbriquer les uns dans les autres pour construire un ensemble cohérent, fort, et néanmoins permettre de détailler les conditions de leur réalisation.
5. **Les moyens.** Il s'agit de préciser les modalités pratiques de la réalisation et de les quantifier en termes de moyens matériels et humains à réunir, d'organigrammes et d'esquisses des étapes de réalisation.
6. **Le budget.** Au final, il faut pouvoir chiffrer combien tout cela va coûter (directement et indirectement) et de quelle façon le financement est envisagé.
7. **Évolution, évaluation.** Il faut encore prévoir les possibilités d'aménagement, de réorganisation, de restructuration qui, au fur et à mesure de la réalisation du projet, s'avèreraient indispensables. On mentionnera les balises (réunions, préfigurations, enquêtes de satisfaction...) qui permettront de suivre la progression du projet, de rendre compte de sa réalisation et d'en garder la trace.

D'un projet à l'autre, on retrouve la plupart de ces éléments. Toutefois il existe plusieurs manières de les structurer. On en évoquera ici quelques-unes à titre d'exemple.

- Mettre en évidence les temps du projet : l'exemple du projet d'établissement du Kremlin-Bicêtre¹⁴⁴.

Le plan adopté par la bibliothèque du Kremlin-Bicêtre dans son projet d'établissement consiste à reproduire *a posteriori* la démarche de projet. Proposée à titre indicatif par le ministère de la Culture et de la Communication dans son livret d'accompagnement au PCSES, cette structure reflète la chronologie d'un projet : rappel des missions, de l'existant et du contexte, définition d'objectifs, d'actions concrètes en termes de collections et de services pour y répondre et enfin définition des moyens nécessaires pour y parvenir.

- Un plan thématique : le projet de la bibliothèque de Rennes Métropoles¹⁴⁵.

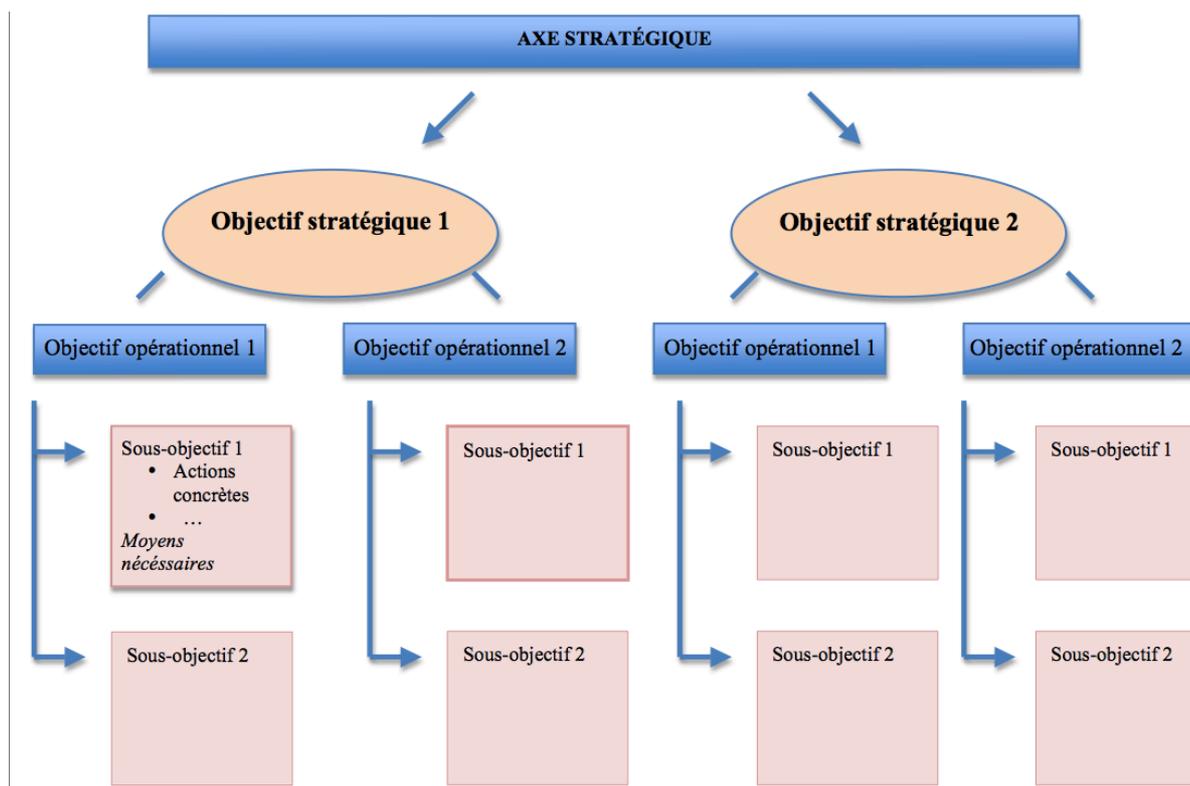
¹⁴⁴ *Projet d'établissement de la médiathèque du Kremlin-Bicêtre*, par l'équipe de la Bibliothèque et de la Médiathèque L'Écho, assistée de la société Savoir Sphères, décembre 2011 [En ligne] http://mediadix.u-paris10.fr/stockage_doc/pol/doc/ProjetEtablissement20111123.pdf [téléchargé le 2/10/2015]

¹⁴⁵ Bibliothèque de Rennes métropole, *Orientations scientifiques et culturelles 2011-2010*, [En ligne] http://www.bibliotheque-rennesmetropole.fr/fileadmin/documents/bibliotheque/La_bibliotheque_et_son_reseau/Orientations_scientifiques_et_culturelles/Orientations_scientifiques_et_culturelles.pdf. [téléchargé le 1/11/2015]

Après avoir rapidement évoqué les missions et le contexte dans lequel se déploie le projet, le document organise les orientations de la bibliothèque en les regroupant selon quatre grands thèmes : « la politique des publics », « les collections », « le patrimoine » et « l'action culturelle ». S'y ajoutent des objectifs transversaux (schéma numérique, réflexion sur les territoires, etc.), qui affectent différents domaines. Chacun de ces grands axes évoque les missions de la bibliothèque dans ce domaine, dresse un bilan de l'existant et donne des perspectives concrètes.

- Une structure arborescente : le projet de *La Fée verte*¹⁴⁶.

Il peut être « parlant » de mettre en évidence le lien entre les objectifs et les actions concrètes. C'est l'organisation qui a été retenue dans le projet de *La Fée verte*, qui se divise en trois grands axes dont chacun est décliné en « objectifs stratégiques », « objectifs opérationnels », « sous-objectifs » et enfin « actions concrètes ». On pourrait schématiser ainsi la structure du projet et la manière dont il est présenté dans le document du « projet d'établissement » :



Cette logique arborescente permet de faire ressortir de manière claire la manière dont la bibliothèque conçoit son action, tout en permettant une organisation thématique par grands axes (« la bibliothèque comme laboratoire de l'innovation sociale », « : La médiathèque de la fée verte, un lieu d'expression et de mouvement des idées », « un

centre culturel offrant de multiples et nouveaux services personnalisés »).

Soigner la forme

Si sa réalisation doit donner lieu à de fines analyses bibliothéconomiques, le projet scientifique et culturel est aussi un document externe, adressé à des non professionnels. Pour Denis Llavori, bien que le rôle interne du document soit indéniable, le projet doit dès l'origine être conçu comme un document dirigé vers l'extérieur de la bibliothèque. Sur le plan formel, produire un document clair et communicable est selon le directeur de la BDP du Cantal le meilleur moyen de garantir l'impact et l'avenir du projet :

Vu son objectif, la première qualité d'un projet de service est d'être un document compréhensible par les non-spécialistes. Un bon projet de service sera intéressant à lire pour tous les publics. Cela suppose dans la rédaction d'être capable de se mettre dans la tête d'un futur lecteur non-spécialiste¹⁴⁷.

Le rédacteur du projet doit donc être capable de s'extraire du vocabulaire et des évidences professionnelles, du « jargon » du bibliothécaire. Denis Llavori regrettait que « beaucoup de projets d'établissement [soient] faits en interne pour l'interne, c'est à dire que les gens écrivent pour eux ».

Quelques règles de forme doivent donc être respectées : selon Anne-Marie Boyer, le document doit être synthétique, la quantité n'étant pas gage de qualité. Il est donc préférable de privilégier un document qui ne sera pas trop long, qui ne restituera peut-être pas l'intégralité du travail de bilan de l'existant, mais qui aura le mérite de ne faire ressortir que l'essentiel. Le projet scientifique et culturel n'étant pas un rapport d'activité, le bilan de l'existant n'est que la base du projet. Il est en revanche possible d'y adjoindre des annexes (tableaux de données chiffrées, méthodes et résultats d'enquêtes, etc.), ce qui permet de ne pas trop alourdir le corps du document. Il n'existe pas de taille « recommandée » pour un projet scientifique et culturel, la plupart d'entre eux faisant entre trente et cinquante pages. Certains PSC consultés comptent toutefois près de deux cent pages. Le volume dépend souvent beaucoup de la taille de l'établissement et de l'éventail de ses activités.

Toutefois, même quand il est synthétique, un document de plusieurs dizaines de pages est difficilement exploitable auprès de tous les interlocuteurs de la bibliothèque. Si c'est généralement la version complète qui est utilisée comme document interne, qui est adressée à la Direction Générale des Services ou au ministère de la Culture, il est essentiel d'en prévoir une ou plusieurs déclinaisons.

2. Décliner le PSC pour communiquer

Une note pour l'élu

Les décideurs ayant rarement le temps nécessaire à la lecture d'un document de plusieurs dizaines de pages, le projet leur est la plupart du temps présenté sous la forme d'une note qui, d'après Denis Llavori, ne doit pas excéder deux pages. Selon Gilles Gudin de Vallerin, directeur des bibliothèques de Montpellier

¹⁴⁷ Entretien avec Denis LLAVORI, directeur de la bibliothèque départementale du Cantal, réalisé à Paris le 10 décembre 2015.

Métropole, le « programme scientifique et culturel » de 80 pages a été discuté sur la base d'une note de quelques pages. A l'instar de tout document de communication avec les élus, cette note doit être conçue de manière synthétique et claire. Surtout, elle doit faire ressortir les grands axes du projet, en mettant l'accent sur son volet stratégique. Il peut toutefois être judicieux de mettre également en évidence la traduction opérationnelle des objectifs stratégiques, notamment en illustrant ces axes par quelques propositions concrètes. Il est par ailleurs possible, à l'instar de certaines bibliothèques, de concevoir un diaporama *power point* pour accompagner la présentation du projet aux décideurs.

Communiquer le PSC au grand public ?

Pour Thierry Claerr, le public doit être considéré comme l'un des destinataires du PSC. À ce titre, le document pourrait être affiché par la bibliothèque de la même manière que le règlement intérieur ou la charte d'accueil. La publicité du projet a deux avantages : elle contractualise encore d'avantage le projet, l'élu se trouvant lié par ses engagements vis à vis du public. D'autre part, il s'inscrit dans un processus global d'ouverture des données publiques, dans lequel de nombreuses bibliothèques sont déjà engagées. Quand des documents tels que la charte d'acquisition, le règlement intérieur et le rapport d'activité existent, ils sont généralement exposés sur le site internet de la bibliothèque. Ce souci de transparence peut également s'appliquer au projet de l'établissement, qui présente par rapport à ces documents l'avantage d'être moins aride et plus intelligible pour les usagers.

Pour Denis Llavori, afficher le projet de la bibliothèque répond à un véritable enjeu de démocratie participative :

C'est une exigence qui vient des usagers eux-mêmes qui, depuis quelques années, se sont constitués en assemblées d'usagers, en associations. Les électeurs demandent de plus en plus à pouvoir être informés, à participer à l'évolution des procédures. On informe donc les gens pour qu'ils puissent réagir en disant « voilà ce que la bibliothèque fait pour vous ». Cette interaction avec les usagers a longtemps manqué aux établissements.¹⁴⁸

Parmi les bibliothèques – assez nombreuses – qui ont choisi d'afficher leur projet, on peut distinguer deux modèles de communication, qui peuvent également être combinés :

- Mettant l'accent sur la transparence, le premier modèle consiste à présenter le projet d'établissement sous sa forme complète. Généralement, la présentation est tout de même pensée à l'intention du grand public et certains éléments, comme les annexes ou la planification budgétaire, ont été préalablement retirés. C'est par exemple ce qui a été fait au Kremlin-Bicêtre¹⁴⁹.
- D'avantage dirigé vers une valorisation des activités de la bibliothèque, le second modèle consiste à décliner le projet sous la forme d'un document de communication externe. Souvent moins dense que le projet, celui-ci peut prendre la forme d'une plaquette, comme à la bibliothèque municipale de Lyon, ou d'un dossier de presse, comme à la médiathèque de Montpellier.

¹⁴⁸ Entretien avec Denis LLAVORI, directeur de la bibliothèque départementale du Cantal, réalisé à Paris le 10 décembre 2015.

¹⁴⁹ *Projet d'établissement de la médiathèque du Kremlin-Bicêtre*, op. cit.

D'après Denis Llavori, le projet scientifique et culturel offre de nombreuses possibilités de valorisation. Le projet d'établissement réalisé à la BDP du Cantal a été transmis au service communication de la ville, qui s'est chargé de le faire connaître à la presse, de le diffuser sur le site de la collectivité, voire sur les réseaux sociaux. La bibliothèque peut également l'intégrer à sa communication interne, par exemple en éditant des panneaux exposés dans les locaux de la bibliothèque pour en faire connaître les grands axes.

Tous les projets scientifiques et culturels ne se prêtent toutefois pas à une large diffusion publique. En effet, en rendant public ce projet, la bibliothèque et la collectivité s'engagent vis à vis des usagers. Or, dans le cas où le projet risquerait de ne pas aboutir, ou de ne se concrétiser que partiellement, il est délicat de le rendre public. C'est plus particulièrement le cas quand il s'agit d'un futur équipement, pour lequel il est possible que des décisions externes à la bibliothèque (aléas architecturaux, baisse des moyens alloués, etc.) nécessitent de revoir certains éléments du projet. C'est notamment ce qui s'est produit lors de la mise en œuvre du projet de *l'Alpha*, nouvelle médiathèque d'Angoulême, pour laquelle des inflexions architecturales majeures ont modifié le cœur du projet et l'identité de la bibliothèque telle qu'elle avait été définie dans le PSC¹⁵⁰. Dès lors, le projet peut apparaître comme un engagement non tenu, et générer une image négative de l'établissement, à l'opposé des effets désirés.

3. Associer le public à l'élaboration du projet ?

Au-delà des dispositifs de communication autour du projet, certains établissements sont allés jusqu'à associer les usagers à l'élaboration du projet, en amont de la validation de celui-ci par les élus. Bien que le phénomène garde des proportions limitées, les démarches participatives en bibliothèque trouvent un écho auprès d'un nombre croissant de bibliothèques. L'association des usagers à la vie de la bibliothèque peut s'exprimer de deux manières différentes. La première consiste à faire participer les usagers à l'offre de services et à l'offre documentaire de la bibliothèque, par exemple à l'occasion de cafés littéraires, en les invitant à s'exprimer sur leurs souhaits en termes d'acquisition, etc. La seconde repose sur une démarche de « co-construction » du projet de l'établissement ou de ses services. Les usagers ou les habitants du territoire sont invités à exprimer ce qu'ils attendent d'une bibliothèque.

Si la bibliothèque s'engage dans cette deuxième voie, il est logique que le PSC intègre les souhaits et les propositions du public. Ce dispositif est surtout utilisé pour les équipements à construire, toutefois, à l'instar de la bibliothèque Louise Michel, on peut se « saisir des propositions des habitants » à tout moment pour les intégrer au projet de la bibliothèque¹⁵¹.

L'association du public dès les prémices du projet scientifique et culturel s'inscrit en cohérence avec la démarche du PSC, dans la mesure où celui-ci se propose de mettre « l'impératif des publics » au premier plan¹⁵². En procédant ainsi, la bibliothèque met en application de manière concrète les injonctions de la démocratie participative. C'est aussi un dispositif de communication à l'attention

¹⁵⁰ Entretien téléphonique avec Dominique PEIGNET, directeur de la Bibliothèque municipale d'Angoulême, réalisé le 13 novembre 2015.

¹⁵¹ *Bibliothèque Louise Michel : service culturel de proximité, synthèse du projet*, 2011.

¹⁵² Serge CHAUMIER et Marie BACHY, « Un PSC, pour quoi faire ? », *La lettre de l'OCIM* [En ligne], 124, 2009 [consulté le 10/09/2015].

des publics. Faire des habitants les acteurs du projet est un moyen de créer des conditions favorables pour que ceux-ci s'en emparent et s'approprient la bibliothèque. Pour Denis Llavori, en procédant de la sorte, « les gens ont moins le sentiment qu'on leur a parachuté un établissement de lecture publique. Ils ont en quelque sorte l'impression que ça leur appartient. La fréquentation s'en ressent aussi »¹⁵³.

Au Grand-Lemps (38), l'équipe de préfiguration de la bibliothèque intercommunale a choisi d'associer la population au choix du nom de l'établissement. Après quelques enquêtes informelles, réalisées sous la forme d'un *brainstorming* avec l'appui d'un publicitaire, le futur établissement a été baptisé *La fée verte*, en fonction des souhaits des participants à l'enquête. Pour sa directrice Anne Willemez, ce processus a permis d'amorcer des relations avec les habitants dès avant la construction de l'établissement. Alors que l'équipement était controversé au sein de la collectivité, cette démarche a également été l'occasion de trouver des relais pour le projet au sein de la population locale¹⁵⁴.

A Chaponost, dans le Rhône, la consultation de la population a pris la forme d'une enquête, réalisée par l'intermédiaire d'un questionnaire, auquel ont répondu 256 habitants. Cette enquête, effectuée en amont du projet de nouvelle médiathèque, a nourri la réflexion autour de l'identité de l'établissement, conçu comme une « bibliothèque de proximité ».

Dans les projets de bibliothèques, la place de la démarche participative peut donc prendre des formes et des niveaux très variables. Le projet participatif le plus abouti est certainement celui de la médiathèque de Lezoux, en Auvergne, actuellement en cours de construction. Lors d'une résidence de plusieurs mois en 2012, le laboratoire d'innovation publique *La 27^e région* a rencontré les habitants de Lezoux afin de faire émerger leurs attentes et les accompagner dans une démarche de co-construction de la future médiathèque. Les rencontres, consultations et ateliers ont abouti à une traduction en termes d'espaces des usages attendus de la bibliothèque.

Dans ce cas, le projet émane véritablement des souhaits des usagers, et écarte les bibliothécaires de sa conception. Comme le rappelle Christelle Di Pietro dans son mémoire d'étude d'élève-conservateur des bibliothèques, « la co-construction ne se résume pas à la simple participation des usagers finaux ou de l'ensemble des équipes d'une institution, c'est une ambition plus large et une philosophie de travail différente. Elle se caractérise par des attitudes professionnelles d'ouverture et de partage »¹⁵⁵.

Dans la synthèse de sa résidence à Lezoux, *La 27^e région* soulignait en effet la rupture avec les usages et les représentations professionnelles que constituait un projet élaboré de cette manière :

La résidence a montré l'importance de penser le plus en amont possible toute nouvelle politique, tout nouvel équipement, tout nouveau dispositif en

¹⁵³ Entretien avec Denis LLAVORI, directeur de la bibliothèque départementale du Cantal, réalisé à Paris le 10 décembre 2015.

¹⁵⁴ Entretien téléphonique avec Anne WILLEMEZ, directrice de la médiathèque *La fée verte* au Grand-Lemps, réalisé le 9 novembre 2015.

¹⁵⁵ Christelle DI PIETRO, *Impulser et manager l'innovation en bibliothèque : mode d'emploi*, Mémoire d'étude DCB, ENSSIB, janvier 2015 [En ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65045-impulser-et-piloter-l-innovation-en-bibliotheque-mode-d-emploi.pdf> [téléchargé le 10/11/2015], p. 111-114.

partant des usages (ainsi que des mésusages et des non-usages) des citoyens-utilisateurs plutôt que du système en place. C'est en effet la meilleure façon d'être en mesure de proposer à la fois des idées permettant des améliorations de l'existant, mais aussi et parallèlement des propositions radicalement différentes, intégrant des changements de paradigme¹⁵⁶.

De manière moins radicale, la démarche participative peut également s'appuyer sur un *Biblioremix*. Né en 2013, il s'agit d'un « dispositif d'expérimentation, d'invention et de création participatives, autour des services en bibliothèque¹⁵⁷ ». De manière concrète, il s'agit de créer à l'occasion d'un atelier les conditions favorables à l'émergence d'idées innovantes, afin que les participants, issus de tous horizons, soient amenés à « esquisser leur version de la bibliothèque idéale »¹⁵⁸.

Ces expérimentations ont déjà suscité la création de nouveaux services : dans l'un des établissements de lecture publique du réseau rennais, la médiathèque Thabor-Lucien Rose, le résultat d'un *Biblioremix* a pris la forme d'une *Carte blanche à Lucien Rose*. Un samedi après-midi sur trois, le hall de la médiathèque est ouvert à des initiatives individuelles ou associatives, prenant tantôt la forme d'un atelier taï-chi, tantôt celle d'un spectacle de hip-hop. Ce type de consultation du public peut nourrir le projet. Tout en faisant en sorte d'amener les citoyens à s'exprimer le plus librement possible, il permet aussi de cadrer la participation et d'articuler la volonté des publics avec sa traduction professionnelle.

En associant les publics à la construction du projet de la bibliothèque, l'établissement permet de faire de la prise en compte des publics une réalité, la traduction concrète d'une injonction qui demeure parfois théorique. Néanmoins, cela reste un exercice délicat. Au même titre que toute communication autour du projet scientifique et culturel, l'association du grand public constitue une forme d'engagement de la part de la bibliothèque. Celle-ci doit donc s'assurer que sa tutelle donnera aux propositions des habitants les moyens d'être mis en œuvre. En amont de la validation d'un projet, c'est donc une entreprise pour laquelle les risques doivent être mesurés.

¹⁵⁶ La 27^e région, *Les nouveaux usages de la médiathèque : penser les médiathèques de demain*, 2012, [En ligne] http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/Livret_lesnouveauxusagesdelamediathèque-light-130215025638-phpapp02.pdf [téléchargé le 10/12/2015].

¹⁵⁷ *Biblioremix : le projet*, Wordpress.com [En ligne] <https://biblioremix.wordpress.com/le-projet/>

¹⁵⁸ Ibid.

PARTIE III. LA DÉMARCHE PROJET, UN OUTIL DE GESTION ET DE MANAGEMENT EN INTERNE

Passerelle entre la bibliothèque et ses partenaires et tutelles, le PSC met en lumière et formalise ce qui jusqu'alors était de l'ordre de l'implicite : la politique de l'établissement, ainsi que l'organisation de sa mise en œuvre. Bien qu'il se réfère à un document unique, la particularité du projet scientifique et culturel réside dans sa double fonction. La première, que nous venons d'évoquer, consiste à faire du projet de l'établissement le socle du dialogue avec les interlocuteurs externes à l'établissement. L'autre, tout aussi essentielle, que nous évoquerons dans la partie qui suit, est tournée vers l'interne et envisage le PSC comme un outil de gestion interne et un instrument de management des équipes.

Aspirant à l'exhaustivité, englobant tous les aspects de la vie de l'établissement, le PSC n'est pas seulement l'affaire de l'équipe de direction dans la mesure où ses effets se feront ressentir auprès de tous les agents de la bibliothèque. En amont de sa présentation aux tutelles, sa préparation représente un travail de longue haleine. En aval de sa validation, il est censé constituer le document de référence duquel émanent toutes les actions de la bibliothèque. En introduisant un fonctionnement « par projets », son impact va bien au-delà des seules actions qu'il propose de mettre en œuvre, pour modifier en profondeur l'organisation et la gestion de l'établissement.

A. LE PROJET : UNE MARCHÉ À SUIVRE

Intégré au fonctionnement de nombreuses structures et entreprises, le projet est un mode d'organisation du travail qui s'est progressivement normalisé autour de principes méthodologiques invariants. L'AFNOR définit le projet comme « un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources »¹⁵⁹. Malgré ces caractéristiques communes, le projet est le résultat d'un certain nombre de contingences, d'un contexte précis, qui lui confèrent des contours toujours uniques. Ainsi, s'il existe une vaste littérature managériale sur le sujet, il n'existe pas de modèle absolu pour le projet. Surtout, ce corpus bibliographique s'intéresse essentiellement au projet dans les entreprises. Or, bien que le projet de bibliothèque suive les étapes communes à tous les projets, ses finalités diffèrent de celles d'une entreprise. L'emprunt au PSC des musées se justifie par sa nature « culturelle », qui met le public au cœur de l'action de l'établissement. Toutefois, la particularité des missions des bibliothèques nécessite la prise en compte d'un certain nombre d'éléments spécifiques. On rappellera donc succinctement les grands principes du projet, en insistant sur ces traits propres aux bibliothèques.

La démarche de projet consiste à esquisser, concevoir le futur de l'établissement, et à mettre en œuvre cette projection. Toutefois, dans la mesure où il s'agit d'un outil d'anticipation, ces deux aspects sont intimement liés. Nathalie

¹⁵⁹ AFNOR, norme ISO 10006 (2003).

Loux et Philippe Maillet, respectivement consultante en management et cadre territorial, distinguaient « quatre temps du projet de service »¹⁶⁰, dont chacun doit être anticipé dès le début du projet :

- Le temps de la compréhension
- Le temps de la décision
- Le temps de la mise en œuvre
- Le temps de l'évaluation

Dans la phase d'élaboration du projet, deux grandes phases rythment la réalisation : il s'agit du bilan de l'existant (état des lieux et diagnostic critique) et de la définition de ce à quoi on veut et doit parvenir, celle-ci consistant à fixer des objectifs et à identifier les moyens nécessaires à leur réalisation.

1. Les attendus du projet

Cette première étape consiste à faire le point sur les missions de l'établissement, son rôle et ses valeurs. Leur identification n'est pas forcément une tâche aisée, surtout dans la mesure où les bibliothèques ne font pas l'objet d'une loi. Implicites, multiples, les missions des bibliothèques sont toutefois référencées par un certain nombre de textes dits « fondamentaux », sur lesquels on peut s'appuyer :

- *Manifeste de l'UNESCO sur la bibliothèque publique*, 1994
- *Charte des bibliothèques du Conseil supérieur des bibliothèques*, 1991
- *Les principes directeurs des bibliothèques publiques*, Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques (IFLA), 2000
- *Code de déontologie du bibliothécaire*, Association des bibliothécaires de France (ABF), 2003
- *Déclaration de Lyon*, IFLA 2014.

La phase de réflexion sur les attendus du projet peut par ailleurs être l'occasion de s'interroger sur le contexte dans lequel ce projet a été demandé, initié, c'est à dire ce à quoi il est censé répondre. La forme que prendra le projet sera étroitement liée aux attentes qu'il suscite. Ainsi, un projet de nouvel équipement sera tout à fait différent d'un projet lancé pour répondre à une volonté d'institutionnaliser et de formaliser les pratiques de l'établissement. Souvent, le lancement d'un projet est le résultat d'une combinaison de facteurs, et peut être au croisement d'une volonté externe à l'établissement et d'une initiative interne. A Montpellier, le premier projet de l'établissement avait pris la forme d'un « plan de développement » en 2007. Il s'agissait à la fois d'en faire un outil de dialogue avec la collectivité et de réagir au constat d'une désaffection du public. La mise en place d'une méthode de gestion de projet avait vocation à repenser l'établissement en fonction des évolutions de son public.

C'est également dès cette étape d'ancrage du projet que doivent être intégrées les orientations politiques de la collectivité.

¹⁶⁰ Nathalie LOUX et Philippe MAILLET, *Elaborer et manager un projet de service*, op. cit., p. 55-57.

La périodicité du projet

Exercice d'anticipation à moyen terme, le projet s'inscrit par définition dans une période limitée. Il s'agit d'un document périodique, s'achevant à une date prédéterminée, qui a vocation à être renouvelé. C'est au chef de projet qu'est laissé le soin de déterminer la durée du projet. Celle-ci dépend du contexte local et du calendrier de la bibliothèque. Il n'y a pas de règle générale, les projets s'échelonnant souvent sur une durée de trois à six ans. On l'a vu, la durée de la mandature est souvent ce qui définit la temporalité du projet, bien que celui-ci puisse être en décalage avec le calendrier électoral. Pour certains établissements dont l'avenir, en particulier budgétaire, est incertain, la visibilité dont dispose la bibliothèque peut conditionner le temps sur lequel s'échelonnera le projet. La charge de travail qu'exige la préparation d'un projet, la nécessité de ne pas soumettre les équipes à des changements incessants d'orientations afin de leur offrir un cadre de travail stable, ne permettent en revanche pas de renouveler trop régulièrement l'expérience. Le projet doit également se déployer dans un cadre temporel adapté à ses ambitions, même s'il est possible de procéder à des réajustements en cours de parcours. A Montpellier, le premier projet, initialement prévu pour cinq ans, a finalement été prolongé de deux ans afin de pouvoir être réalisé dans son intégralité.

2. Le bilan de l'existant et le diagnostic

Le bilan de l'existant

Dans la méthodologie de projet, le bilan de l'existant est le préalable indispensable à toute projection. Il s'agit d'un état des lieux, qui consiste en quelque sorte en une photographie de la bibliothèque et du contexte dans lequel elle évolue au moment où est lancé le projet. Il s'agit d'une phase longue, surtout si elle n'a jamais été réalisée auparavant. Elle repose sur une collecte d'informations, qui doivent être structurées et synthétisées de manière à pouvoir être interprétées et interrogées.

De manière évidente, le bilan de l'existant ne se présentera pas de la même manière s'il s'agit du projet scientifique et culturel d'une bibliothèque existante ou s'il est rédigé dans le cadre d'une construction. Dans le second cas, si le bâtiment est construit dans un territoire où il n'y avait auparavant pas de bibliothèque, l'analyse de l'environnement devra être d'autant plus fine que les rédacteurs du projet ne pourront pas s'appuyer sur les données et le public d'un établissement existant. Le projet scientifique et culturel doit aussi considérer la bibliothèque dans sa globalité, en s'efforçant de donner de la bibliothèque une image complète et cohérente, incluant toutes les composantes de son activité, du traitement des collections patrimoniales à la manière dont est organisé l'accueil.

Dans tous les cas, l'analyse du contexte dans lequel la bibliothèque évolue, des relations d'interdépendance que la bibliothèque entretient avec son environnement, sont au cœur du projet. Cet environnement peut dépasser le cadre de la seule collectivité : le rayonnement de la bibliothèque peut être d'ordre départemental, régional, et la bibliothèque peut également être la composante d'un réseau national.

Partie III. La démarche projet, un outil de gestion et de management en interne

Aussi objectif que possible, ce bilan repose sur des données collectées à cette occasion, mais également sur le travail fait en amont et de façon régulière autour du rapport d'activité. Il peut aussi utiliser le résultat d'enquêtes menées auparavant ou des données chiffrées recueillies pour les enquêtes statistiques nationales. Le tableau suivant est une synthèse – non exhaustive – des éléments pouvant être examinés pour dresser le bilan de l'existant. Il montre bien qu'il s'agit d'un travail long, qui suppose une connaissance assez fine de l'établissement et de son contexte.

Le contexte local	La population et ses caractéristiques socio-démographiques, le territoire, l'environnement culturel, l'environnement éducatif, l'environnement touristique, le tissu associatif...
La bibliothèque dans son environnement	La politique de lecture publique sur le territoire, les partenariats, les conventions, l'inscription dans un réseau, l'histoire de l'établissement, son statut...
Son public	Données quantitatives : statistiques de fréquentation, de prêt, d'inscription... Données qualitatives : étude des publics, résultats d'enquêtes,...
Les locaux	Superficie, organisation des espaces, localisation, accès, contraintes imposées par le bâtiment...
Services aux publics	Accueil, accès à internet, services sur place, services en ligne, services hors les murs (portage à domicile, etc.)
Accès	Tarifification, horaires d'ouverture
Collections	Part des collections physiques/numériques/patrimoniales, politique documentaire, domaines couverts, insertion dans une carte documentaire, catalogage, signalement, indetification, valorisation, conservation...
Moyens humains	Équipes, organigramme, qualifications, plans de formation...
Moyens techniques	Parc informatique, couverture wifi et accès à internet
Action culturelle	Rendez-vous réguliers, expositions, ...
Communication	Canaux, site internet, outils en interne ou externalisation...

Le diagnostic

Le bilan est conçu comme le préalable à l'établissement d'un diagnostic. Celui-ci consiste à porter un regard critique sur les données rassemblées dans le bilan de l'existant. Le diagnostic permet de faire ressortir des lignes de force, de dégager les spécificités de l'établissement, ses atouts et ses faiblesses. Il s'agit de mettre en relation différents éléments. Par exemple, mettre en regard l'étude des usages de la médiathèque avec la composition de la population locale permet d'identifier les publics que la bibliothèque ne parvient pas à toucher. Les données du bilan de l'existant doivent également être mises en regard d'études plus globales, par exemple sur les pratiques culturelles de la population nationale. Cette analyse permet d'identifier des besoins, des manques dans l'offre de la bibliothèque. C'est aussi le moment de s'interroger sur le rôle de la bibliothèque, de se pencher sur l'évolution des pratiques des publics et des « non-publics ».

Ce diagnostic peut également faire ressortir ce qui, dans les activités de l'établissement, occupe une place trop importante au regard de ses missions. Par exemple, les actions en direction de la petite enfance, souvent couronnées de succès, peuvent mobiliser le personnel au détriment d'actions auprès de publics moins faciles à toucher, à l'instar des adolescents ou des publics dits « de la grande exclusion ».

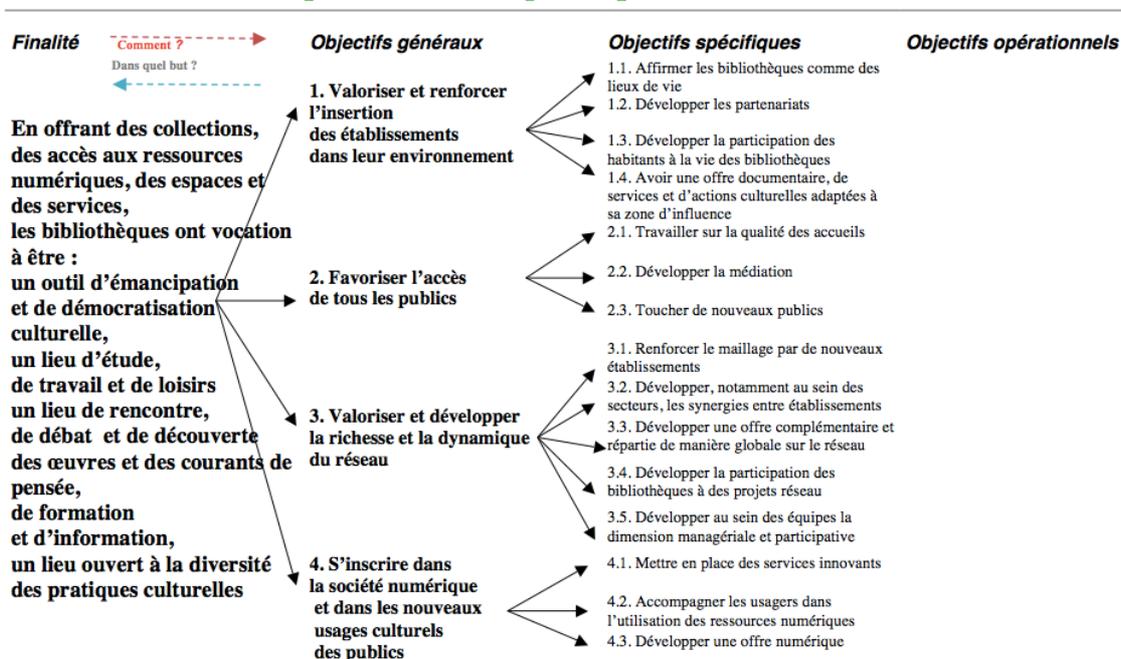
3. Le projet et les moyens de sa mise en œuvre

La réalisation de cette première étape doit aboutir à une connaissance fine et à une approche problématisée de l'établissement et de son environnement. Une fois achevée, il s'agit de déterminer la direction que doit prendre l'établissement, au regard de ses missions, des besoins de son public et des enjeux de son évolution. Cette projection prend la forme d'objectifs s'emboîtant les uns dans les autres, selon une logique allant du général au particulier, et du théorique au plus concret.

- Objectif global, finalité du projet
- Objectifs stratégiques
- Objectifs opérationnels

Pour accompagner les bibliothèques de la Ville de Paris dans la rédaction de leur projet, un document de la Direction des Affaires Culturelles de la ville illustre le processus du projet de cette manière ¹⁶¹ :

Arbre d'objectifs du projet de bureau 2012 pour les bibliothèques de prêt de la ville de Paris



¹⁶¹ Ville de Paris, Direction des Affaires Culturelles, Bureau des bibliothèques, *Arbre d'objectif du projet de bureau 2012 pour les bibliothèques de prêt de la ville de Paris*, 2012.

Partie III. La démarche projet, un outil de gestion et de management en interne

1. Pour cela, le projet consiste en premier lieu à **fixer un but**, vers lequel convergera l'activité de l'établissement. Dans une gestion de projet, la définition du but que se donne le projet est une phase essentielle, à laquelle la réussite du projet est fortement liée. Le but dessine la perspective que suivra le projet. Dans un projet lié à une construction, le but est la réalisation de l'équipement. Dans le cadre d'un projet « institutionnel », s'appliquant à un équipement existant, le but peut prendre une allure plus abstraite, à l'instar du slogan « la bibliothèque plus que jamais », qui orientait en 2012 le projet d'établissement de la bibliothèque municipale de Lyon. Dans ce cas, le projet ne prétendra pas répondre à son but de manière définitive. L'une des caractéristiques d'un projet de nature « culturelle » est d'être dirigé vers un public. On peut dès lors considérer que la finalité du projet est par définition d'atteindre son public. La réflexion menée pour l'élaboration du projet vise à affiner ce but global, en premier lieu en définissant les grands axes qui constitueront les objectifs généraux du projet.
2. L'enjeu du projet est de prioriser l'action. Dans la mesure où il n'est pas possible de tout faire en même temps, qui plus est avec des moyens budgétaires et humain contraints, le projet a vocation à privilégier certaines activités. Dans un contexte de restrictions budgétaires, il s'agit aussi de « faire mieux avec moins », de rationaliser son action en fonction des moyens dont on dispose. Cela nécessite de faire des choix et de les assumer, dans la mesure où ce seront ces priorités qui définiront la politique de l'établissement. Ces choix peuvent porter sur les segments de public vers lesquels sera accompli un effort particulier, sur de nouveaux services à mettre en œuvre, sur l'identité de l'établissement, sur l'évolution de l'organisation du travail en interne ou encore sur la politique numérique.
3. Ces grands axes, encore très généraux, seront ensuite déclinés en **objectifs opérationnels**, plus précis, eux-mêmes traduits en réalisations concrètes. C'est la phase la plus créative du projet, qui doit toutefois avoir un ancrage réaliste : celui-ci s'exprime dans l'élaboration d'un calendrier prévisionnel et dans l'évaluation des moyens nécessaires à la mise en œuvre du projet. Le chiffrage du projet est rarement complètement arrêté, d'autant plus que le budget est susceptible de subir des inflexions. Toutefois, il est indispensable car il constitue une base de négociation avec les décideurs, qui, à cette occasion, peuvent être sensibilisés aux coûts de fonctionnement nécessaires à la bonne marche de l'établissement.

B. UN OUTIL DE GESTION EN INTERNE

1. Planifier à moyen terme

L'une des caractéristiques d'un projet est de préparer sa propre réalisation. Celle-ci repose sur une organisation du travail et une planification qui sont censées garantir la rationalisation des moyens qui sont mis à sa disposition. Alors qu'il se caractérise par son évolutivité tant qu'il se construit, le projet a vocation à proposer un cadre d'action stable qui, une fois le projet lancé, n'aura qu'à être mis en œuvre. En cela, le document du projet est également un outil de pilotage, un guide pour l'action.

Tous les projets n'ont pas le même niveau de granularité. Selon les moyens dont dispose l'établissement, le temps qu'il consacre à la mise en œuvre de son projet, celui-ci a un caractère plus ou moins « opérationnel ». Dans certains projets particulièrement aboutis, les objectifs et les actions à mettre en œuvre sont assortis de « **fiches actions** », sortes de fiches pratiques opérationnelles fixant la procédure à suivre pour mettre en œuvre une action. À Montpellier, le projet scientifique et culturel a ainsi consisté à décliner tous les volets de l'activité de l'établissement en fiches de ce type¹⁶². Selon Christophe Séné, membre du Bureau des Bibliothèques à la Direction des Affaires Culturelles de la Ville de Paris, ces fiches peuvent également être employées en conseil municipal, lors d'une demande de budget officielle.

*Exemple de présentation d'une « fiche action »*¹⁶³

- Objectif
- Public-cible
- Partenaires
- Mise en œuvre/méthodologie
- Moyens
- Calendrier prévisionnel
- Indicateurs d'évaluation

En théorie, le projet comprend également un **calendrier prévisionnel** s'échelonnant sur tout le temps de mise en œuvre du projet. Il représente l'échelonnement des différentes phases du projet. Il est possible de le représenter sous forme de tableau (voir schéma ci-dessous), ou d'utiliser un logiciel de planification (*Gantt, Project Libre, Ms Project, ...*).

¹⁶² Entretien avec Gilles GUDIN DE VALLERIN, directeur des médiathèques du réseau de Montpellier Méditerranée Métropole, réalisé à Villeurbanne le 2 décembre 2015.

¹⁶³ D'après Bibliothèque départementale des Yvelines, « Formation au projet de service », *Slideshare* [En ligne] <http://fr.slideshare.net/bdv78/le-projet-de-service-en-bibliothque> [consulté le 19.12.2015]

Partie III. La démarche projet, un outil de gestion et de management en interne

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	Etc.
Phase 1	■	■	■	■								
<i>Tâche 1</i>	■	■										
<i>Tâche 2</i>			■									
<i>Tâche 3</i>				■								
Phase 2				■	■	■	■	■				
<i>Tâche 1</i>				■								
<i>Tâche 2</i>					■	■						
<i>Tâche 3</i>						■	■	■				

En mettant en place ce genre d'outil, l'établissement vise à anticiper le plus finement possible son action afin d'éviter le « pilotage à vue » et une mauvaise prise en compte des contraintes. En théorie, l'établissement n'a plus qu'à respecter la marche à suivre en s'appuyant sur les repères que constituent ces différents documents.

Une fois le projet lancé, les documents serviront de référence pour orienter l'action, afin de permettre aux personnes impliquées d'être autonomes tout en continuant d'aller de concert avec les autres¹⁶⁴.

Le fait d'anticiper les actions permet, si la collectivité pratique l'engagement pluriannuel, d'avoir d'avantage de visibilité sur les moyens financiers et humains dont la bibliothèque dispose à moyen terme. C'est aussi un outil de gestion des ressources humaines : le projet définit les compétences nécessaires à sa mise en œuvre. En donnant davantage de visibilité en amont sur les besoins en personnel, il permet d'identifier les formations nécessaires et d'orienter les recrutements en fonction de ces besoins. Le projet est donc censé être en cohérence avec les outils de gestion du personnel : organigramme de service, fiches de poste, plan de formation ou encore évaluation des personnels.

2. De l'évaluation à la mise en œuvre d'un nouveau projet

Dans l'état actuel des expériences menées, il convient toutefois de relativiser les effets qu'a eu la rédaction de projets dans la gestion des établissements : introduit récemment dans les bibliothèques, entrant parfois en contradiction avec le mode de fonctionnement traditionnel des établissements, le processus n'a pas systématiquement été mis en œuvre de manière aboutie, se

¹⁶⁴ Paul RASSE, *Conception, management et communication d'un projet culturel*, op. cit., p. 24.

limitant souvent à sa première fonction de document de dialogue avec les décideurs. Selon Christophe Séné, qui travaille actuellement à la mise en place d'une « deuxième génération de projets d'établissements » à la Ville de Paris pour les années 2016-2018, la rédaction d'un projet, si elle constitue une étape décisive, n'est pas pour autant toujours suivie de sa mise en œuvre concrète¹⁶⁵. C'est donc tout l'enjeu des projets à venir de s'assurer qu'ils seront bien employés comme des outils opérationnels pour la gestion des établissements. Il est fréquent que les établissements, peu familiers de ce type d'organisation, s'écartent du projet ou l'oublient. Au gré des propositions internes et externes, de l'évolution des partenariats et surtout des impératifs de plannings, il n'est pas rare que les équipes de direction prennent leurs distances avec le programme qui avait été fixé, faisant perdre tout sens au projet. Selon Anne Willemez, le projet peut parfois sembler abstrait au regard de la gestion quotidienne d'un établissement : « à l'usage on s'aperçoit que les axes sont très « intellectuels », parfois difficiles à mettre en œuvre sur le terrain ».¹⁶⁶

Pour limiter autant que possible ces écueils, il est nécessaire de prendre en considération certains éléments :

- D'une part, il faut ***concevoir le projet comme un cadre souple et évolutif***. D'après Paul Rasse, spécialiste des projets culturels, c'est l'une des conditions de la réussite d'un projet :

La plupart des projets (...) sont, le plus souvent, trop vagues dans leurs considérations générales et en même temps trop précis dans leurs injonctions. Construits sous forme de plans d'exécution détaillés, ils rendent impossible toute discussion sur les concepts fondateurs et les grands axes structurant l'institution. En effet, en assignant d'emblée à un projet des objectifs trop précis, on le fige, car toute modification, en amont de sa finalité par exemple, rend caduques les étapes de définition d'objectifs spécifiques, en aval. Inversement, engager la discussion par un projet trop peu défini risque de disperser le débat, de conduire les différents locuteurs à adopter des positions inconciliables et à s'y retrancher, jusqu'à faire avorter le projet, dès ses prémices.¹⁶⁷

- D'autre part, il faut ***prévoir le suivi du projet dès son élaboration***. C'est à l'occasion des réunions et bilans qui jalonnent sa mise en œuvre que le projet pourra être ajusté, réévalué. Il faut donc dégager du temps, déterminer des moments pour faire le point sur le projet, voir ce qui a été accompli et ce qui reste à faire, et éventuellement faire évoluer le projet, par exemple en fonction de l'affichage d'une nouvelle priorité politique de la part de la tutelle, d'un changement de direction ou d'une inflexion du budget. A la Ville de Paris, des bilans d'étape annuels jalonnent ainsi le projet afin d'en assurer un suivi minimum. Selon Christophe Séné, il est également nécessaire d'organiser des rendez-vous autour du projet au sein de l'équipe, voire d'inscrire dans la fiche

¹⁶⁵ Entretien avec Christophe SÉNÉ, coordonnateur des bibliothèques des secteurs sud et est, Direction des affaires culturelles, Bureau des bibliothèques et de la lecture de la Ville de Paris, réalisé à Paris le 7 décembre 2015.

¹⁶⁶ Entretien avec Anne WILLEMEZ, directrice de la médiathèque *La fée verte* au Grand-Lemps, réalisé le 9 novembre 2015.

¹⁶⁷ Paul RASSE, *Conception, management et communication d'un projet culturel*, op. cit., p 80.

de poste d'un ou plusieurs des membres de l'équipe de direction le suivi du projet¹⁶⁸. Surtout, cet aspect est indissociable de l'évaluation du projet.

L'évaluation du projet

L'évaluation est inhérente à la démarche de projet : elle permet de voir si les objectifs fixés ont bien été remplis. Elle mesure l'impact des activités menées par la bibliothèque, et constitue un outil de communication à l'attention des élus, permettant à ceux-ci d'appréhender concrètement les effets des moyens alloués à l'établissement. Inversement, la définition d'objectifs, qui est au cœur du projet, est la condition *sine qua non* de la mise en place d'une démarche d'évaluation au sein d'un établissement.

En effet, bien que la démarche d'évaluation, impulsée par la RCB (Rationalisation des choix budgétaires) dans les années 1970 et confortée par la LOLF - qui en faisait l'un des piliers de sa réforme des financements publics -, ait peu à peu étendu son influence dans le champ des politiques publiques, elle est inégalement mise en œuvre dans les bibliothèques publiques. Certes, les données d'activité des bibliothèques font l'objet d'analyses et de comparaisons régulières. Mais les bibliothèques n'ont que marginalement intégré à leur gestion les principes de l'évaluation publique, entreprise complexe qui repose sur le triptyque « objectifs-moyens-résultats ». Pour Thierry Claerr, il s'agit avant tout d'une réticence d'ordre culturel et philosophique. Si l'introduction d'une démarche évaluative constitue l'aboutissement du projet d'un établissement, c'est une notion qu'il importe de manier avec précaution : « derrière l'indicateur il y a la notion de performance, d'efficacité. On ne peut pas demander à une collectivité déjà réticente à l'égard du PSC [dans lequel elle peut voir une procédure supplémentaire], de fournir des indicateurs, ce qui serait susceptible de susciter un blocage »¹⁶⁹. Pour François Gouyon, auteur d'un mémoire DCB sur la question de l'évaluation en bibliothèque, la relative absence des bibliothèques sur le terrain de l'évaluation est surtout liée à l'absence d'un certain nombre de prérequis pour mettre en œuvre cette démarche¹⁷⁰ : le manque de clarification des missions et des objectifs des bibliothèques n'a pas permis de mettre en œuvre l'évaluation. En effet, toute démarche d'évaluation repose sur la définition d'objectifs mesurables, présentant un degré de précision suffisant pour pouvoir être reliés à des outils d'évaluation. La définition de ces outils n'intervient que dans une seconde phase, afin, en fonction de la nature des objectifs, de déterminer de quelle manière leur évaluation peut être appréhendée.

La réflexion qui sous-tend le projet de l'établissement est donc la base indispensable à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation. Sans en faire une obligation, le ministère de la Culture et de la Communication a d'ailleurs associé

¹⁶⁸ Entretien avec Christophe SÉNÉ, coordonnateur des bibliothèques des secteurs sud et est, Direction des affaires culturelles, Bureau des bibliothèques et de la lecture de la Ville de Paris, réalisé à Paris le 7 décembre 2015.

¹⁶⁹ Entretien avec Thierry CLAERR, chef du Bureau de la lecture publique au Service du Livre et de la Lecture, réalisé à Paris le 12 octobre 2015.

¹⁷⁰ François GOUYON, *L'évaluation en bibliothèque publique : permanence des enjeux, nouveaux outils, nouvelles méthodes?*, ENSSIB, Mémoire d'étude DCB, mars 2008 [En ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1758-l-evaluation-en-bibliotheque-publique-permanence-des-enjeux-nouveaux-outils-nouvelles-methodes.pdf> [consulté le 5/12/2015]

la notion d'évaluation au PCSES, celui-ci devant intégrer des « moyens d'évaluation »¹⁷¹.

Dans le champ des politiques publiques, la question des « moyens » de l'évaluation est complexe. Alors que dans les entreprises elle repose sur l'analyse des coûts et de la rentabilité, le résultat d'une politique publique vise à l'efficience sociale, beaucoup plus complexe à mesurer. On distingue généralement trois notions pour l'évaluation des politiques publiques : celle de résultat, d'effets et d'impact¹⁷². L'évaluation ne s'intéresse pas qu'aux résultats des politiques publiques engagées, elle se penche également sur leur pertinence, qui s'intéresse à l'adéquation entre les objectifs que s'est fixés l'établissement et les moyens qui lui ont été alloués pour permettre de les réaliser¹⁷³.

L'ensemble des objectifs d'un projet sont susceptibles d'être évalués. Toutefois, selon le degré de précision des objectifs, les indicateurs retenus ne seront pas les mêmes. En théorie, plus un objectif est opérationnel, plus il est aisé à mesurer, en particulier par des données chiffrées. L'un des indicateurs pour évaluer une manifestation culturelle peut, par exemple, être le nombre de visiteurs. En revanche, plus un objectif est général, plus il est complexe à évaluer et plus il fait intervenir différents indicateurs : comment mesurer par exemple l'amélioration de l'accueil au sein d'un établissement ?

Les objectifs sont mesurés à l'aide d'indicateurs avec lesquels il importe de ne pas les confondre. Ces étalons de mesure sont organisés dans des tableaux de bord, qui classent et interprètent les données collectées et permettent leur exploitation statistique.

A la Ville de Paris, la mise en place de projets d'établissement dans le réseau s'est accompagnée d'une réflexion approfondie autour de l'évaluation. Chaque établissement devait fixer des indicateurs en fonction de ses objectifs et pour chacune des actions qu'il se proposait de mettre en œuvre. Le document cadre pour les projets d'établissement préconisait de faire du projet d'établissement « une référence pour l'évaluation de l'activité de l'établissement »¹⁷⁴. Réalisée au sein de chaque établissement, l'évaluation a également été effectuée au niveau du réseau. En 2011, un objectif global de « développement du numérique dans les bibliothèques parisiennes » avait ainsi donné lieu à différents indicateurs : nombre de pages Facebook réalisées, degré d'équipement informatique dans les établissements, acquisition de tablettes, public touché, etc. Ce cadre d'évaluation commun à tout le réseau a toutefois montré ses limites et été abandonné, en raison de la disparité des moyens humains et financiers des établissements du réseau.

L'évaluation constitue un socle pour mettre en œuvre un nouveau projet à l'issue d'un projet culturel. En permettant de disposer de données aussi objectives que possible, elle permet la réalisation d'un bilan, base de travail pour le projet suivant. En théorie, le projet induit dans la bibliothèque un fonctionnement par cycles, chacun d'eux comprenant la préparation d'un projet, sa mise en œuvre, son bilan avant le lancement d'un nouveau projet. Les bibliothèques ayant eu

¹⁷¹ Nicolas GEORGES (dir.), *Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale*, op. cit., p. 2.

¹⁷² François GOUYON, *ibid.*.

¹⁷³ Thierry GIAPPICONI, *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires*, Paris, Cercle de la librairie, 2001.

¹⁷⁴ *Cadragé pour l'élaboration de projets d'établissement des bibliothèques de la Ville de Paris*, op. cit.

l'occasion de mettre en œuvre un second projet culturel sont trop peu nombreuses pour qu'il soit possible d'en tirer des enseignements généraux. Christophe Séné soulignait toutefois que l'entreprise était plus rapide quand un premier projet culturel avait déjà été rédigé : d'une part parce que le procédé est plus familier, d'autre part parce que la phase de bilan de l'existant, particulièrement chronophage, est beaucoup plus légère quand elle a déjà été réalisée¹⁷⁵.

3. Un document de référence

D'après Thierry Claerr et Christophe Séné, les bibliothèques, peu habituées à clarifier le champ de leur action, ont négligé la formalisation de leur politique, y compris auprès de leurs équipes. L'absence d'un document cadre où est explicitée toute la politique de l'établissement ne permet pas d'assurer un suivi en interne, de garantir une continuité dans la politique de la bibliothèque. C'est l'une des fonctions d'un PSC, dont le but est de transcrire par écrit ce qui est de l'ordre de l'implicite. Parallèlement, pour ceux qui participent à sa rédaction, le processus de formalisation permet de clarifier les logiques à l'œuvre dans l'établissement. Surtout, en constituant un référentiel dans lequel est inscrite la direction que suit la bibliothèque, il répond à une exigence de continuité du service public.

Selon Christophe Séné, cela se traduit de manière très concrète en cas de changement de direction d'un établissement. Les temps de latence entre le départ d'un directeur et l'arrivée de son successeur, qui empêchent bien souvent tout dialogue entre eux, compromettent souvent cette continuité. Une fois en poste, il est essentiel pour un nouveau directeur de disposer d'éléments de compréhension afin d'appréhender rapidement l'établissement dans lequel il arrive. Or l'absence de formalisation de la politique, des procédures, du programme de l'établissement tend à rendre plus longue cette « prise en main », à interrompre un processus engagé. Un document de référence peut au contraire faciliter cette continuité, et assurer un lien entre deux équipes de direction. C'est aussi l'assurance de ne pas être dépourvu vis à vis de ses partenaires, de disposer d'éléments à communiquer « à un administratif, à un élu ou dans le cadre d'appels à projet »¹⁷⁶. Certes, le rapport d'activité existe dans un certain nombre d'établissements. Néanmoins, le PSC comporte davantage d'éléments qualitatifs que le rapport annuel, basé surtout sur des données chiffrées.

Se référer au projet existant n'empêche toutefois pas un nouveau directeur de le faire sien et de l'infléchir en fonction du programme qu'il souhaite mettre en œuvre ou qui lui est imparté dans sa lettre de mission. Dans le réseau des bibliothèques de la Ville de Paris, certains directeurs ont ainsi utilisé la possibilité de faire un bilan en cours de projet pour afficher leurs nouvelles orientations, tout en les inscrivant dans le projet existant.

A l'égard des équipes, il s'agit d'avoir un cadre unique, commun à toute l'organisation, décrivant les objectifs de l'organisation. Selon Marie-Christine Jacquinet, directrice de la bibliothèque départementale des Yvelines, « le projet de service est vraiment un outil pour rassembler les équipes autour de priorités, de fils

¹⁷⁵ Entretien avec Christophe SÉNÉ, coordonnateur des bibliothèques des secteurs sud et est, Direction des affaires culturelles, Bureau des bibliothèques et de la lecture de la Ville de Paris, réalisé à Paris le 7 décembre 2015.

¹⁷⁶ *Ibid.*

rouges, de fils conducteurs qui permettent à tout le monde de travailler dans le même sens à un moment donné »¹⁷⁷.

Auprès des équipes, disposer d'un document de référence constitue ainsi également un outil de management. Il permet de donner du sens à l'action de l'établissement, mais également de replacer le travail individuel de chacun dans un processus global.

C. UN OUTIL DE MANAGEMENT DES ÉQUIPES

Dans des établissements aussi soumis aux questionnements sur leurs missions et leur utilité que le sont les bibliothèques, la question du sens donné à l'action est un enjeu de management central. La signification qu'un individu donne à son travail est incontestablement un facteur essentiel de motivation et d'investissement dans l'organisation. Réfléchir à l'action globale de l'établissement, l'explicitier, c'est donc aussi le moyen de rassurer les équipes, de rattacher les tâches quotidiennes à des objectifs partagés.

1. Réalisation du projet : associer les équipes ou externaliser ?

Or pour que les principes du projet culturel soient susceptibles d'être acceptés par l'équipe, il importe de l'associer à sa conception. Dans ses instructions, le ministère de la Culture et de la Communication préconisait ainsi d'« associer étroitement l'ensemble du personnel »¹⁷⁸ à la réalisation d'un PCSES.

L'intervention d'une personne externe

Pour autant, l'association des équipes à la réalisation du projet de l'établissement n'est pas systématique. Plusieurs facteurs peuvent justifier l'intervention d'une personne externe à l'organisation dans ce processus :

- On a vu à quel point le contexte dans lequel est réalisé un PSC est variable. Dans certaines situations, en particulier dans le cadre d'une construction d'établissement, il arrive qu'un projet de bibliothèque soit lancé avant qu'une équipe ait été recrutée, le rôle du programmiste pouvant prendre le pas ou précéder celui du chef de projet.
- La réalisation d'un PSC est un travail de longue haleine qui représente une charge de travail non négligeable, en particulier quand il est mis en œuvre pour la première fois. Quand le PSC est réalisé dans un établissement existant, son élaboration nécessite donc d'être intégrée à l'emploi du temps de la bibliothèque, la plupart du temps pour plusieurs mois, voire pour un an. Dès lors, en particulier quand le projet fait l'objet d'une demande externe, certains établissements ont recours à l'aide d'un consultant, d'un employé contractuel, voire d'un stagiaire pour gagner du temps.

¹⁷⁷ Entretien téléphonique avec Marie-Christine JACQUINET, directrice de la Bibliothèque départementale des Yvelines, réalisé le 14 décembre 2015.

¹⁷⁸ Nicolas GEORGES (dir.), *Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale*, op. cit., p. 2.

Partie III. La démarche projet, un outil de gestion et de management en interne

- La réticence à confier aux équipes la rédaction d'un projet peut également être liée à des difficultés managériales. Au moment où a été lancée la réflexion sur les projets d'établissement à l'échelle du réseau départemental, la bibliothèque départementale des Bouches-du-Rhône, très impliquée dans l'accompagnement des directeurs d'établissement, a eu recours à des entreprises de conseil. Matthieu Rochelle estimait à un quart le nombre de bibliothèques qui avaient été assistées d'un consultant pour ce travail. En cas de relations trop étroites entre la BDP et un directeur d'établissement, le recours à un regard externalisé a pu être un outil pour résoudre des « situations complexes qui demandent du temps, de la distance »¹⁷⁹.
- Enfin, un consultant peut apporter son expertise. Certains prestataires de services spécialisés dans l'ingénierie culturelle ont ainsi intégré à leur offre la création d'un projet culturel pour l'établissement. Parfois, ils se substituent entièrement à l'équipe de la bibliothèque. Ils peuvent également être plus en retrait et limiter leur intervention à l'accompagnement du projet, en donnant des clés pour la méthodologie et la formalisation du projet scientifique et culturel. Souhaitant moderniser la médiathèque de Saint-Jean-de-Braye (45), les élus ont ainsi confié à un cabinet de conseil le soin de proposer des solutions pour faire évoluer l'équipement. Alors qu'en était attendue, en particulier des élus, rassurés par l'expertise professionnelle que sous-entendait l'intervention de consultants, « l'opportunité d'une analyse opérée avec un regard neuf et exercé, fort d'expériences en la matière »¹⁸⁰, le résultat s'est avéré décevant. Surtout, son caractère « descendant » a suscité des craintes au sein des équipes qui se sont senties dépossédées de leur travail. C'est pourquoi la bibliothèque, avec l'accord des élus, s'est emparée du projet de l'établissement pour le reconstruire en interne. Dressant le bilan de l'expérience, Valérie Bongibault, directrice de la médiathèque, a finalement vu dans cette réalisation une opportunité de travail avec les équipes :

Le professionnel s'est trouvé replacé dans ses véritables fonctions d'aide à la décision avec cet espace de liberté de propositions, et le politique dans ses fonctions de décideur en ayant tous les choix possibles accompagnés de leurs implications. Cet espace de liberté de propositions a permis de fédérer l'ensemble du personnel autour de la mise en place de projets novateurs dans lesquels il se reconnaissait, se sentait investi, impliqué, et l'amener ainsi à une réflexion sur un nécessaire changement de pratique professionnelle¹⁸¹.

Ce récit montre bien les limites de l'appel à un intervenant externe pour la rédaction d'un projet culturel, à moins que les circonstances ne l'exigent. A l'instar de la prise en charge par un programmiste de la réalisation d'un projet d'équipement dans son ensemble, que nous avons évoqué plus haut, l'intervention d'un consultant risque de produire des réponses standardisées, déconnectées de la réalité du terrain, que les équipes - par leur connaissance de leur public et de leur environnement - pourraient enrichir si elles étaient associées. Surtout, quand les équipes sont présentes, la réalisation externalisée du projet risque de faire perdre

¹⁷⁹ Entretien téléphonique avec Matthieu ROCHELLE, ancien directeur de la BDP des Bouches du Rhône, le 13 novembre 2015.

¹⁸⁰ Valérie BONGIBAULT, « Un projet d'établissement à l'épreuve : la médiathèque de Saint-Jean-de-Braye, vingt ans et après ? », *Bibliothèque(s)*, art. cit. p. 43-46.

¹⁸¹ *Ibid.*

au projet tout un pan de son utilité : il est difficile de se servir d'un projet externe pour faire évoluer la bibliothèque en interne.

2. Un travail collectif

Associer les équipes : pourquoi ?

En effet, le projet a d'autant plus de poids qu'il est le résultat d'une volonté commune, et non l'expression du point de vue du seul directeur ou d'une personne externe à l'établissement. Auprès des élus, le caractère participatif de la démarche garantit que le projet sera plus susceptible d'être mis en œuvre dans de bonnes conditions, dans la mesure où il a fait l'objet d'une concertation interne avant d'être soumis à leur validation. Dans son préambule, le projet du Kremlin-Bicêtre souligne ainsi le caractère participatif de la démarche :

Pour les professionnels, il s'agit d'un cadre fédérateur tourné vers l'avenir, base de la réflexion et de l'action du service. C'est aussi un outil de cohésion d'équipe puisqu'il est élaboré selon une démarche participative, de façon à aboutir à un projet partagé par tous, donnant aux actions entreprises une direction commune garantissant l'inscription dans le projet politique de la Ville¹⁸².

D'autre part, ce sont les équipes qui détiennent une grande part de la connaissance et de l'expertise de l'équipement. Le contact avec le public, la maîtrise des outils de travail en font des interlocuteurs privilégiés pour comprendre le fonctionnement actuel et en faire le diagnostic. La réalisation de la première étape du projet peut d'ailleurs être l'occasion de consulter largement les agents, en déléguant à chaque service ou composante du réseau le soin de formaliser et de faire le point sur leur fonctionnement. Cela peut permettre de libérer un espace d'expression pour les agents et révéler d'éventuels dysfonctionnements.

Enfin, c'est un moyen de créer de la cohésion autour de valeurs communes et d'un projet validé par tous. Confronter les équipes à un projet auquel elles n'ont pas participé est en effet une entreprise risquée, qui peut susciter des freins importants. A l'inverse, associer les équipes permet de les inciter à s'emparer du projet. En cela, le projet constitue un outil d'accompagnement au changement.

Toutefois, si le travail doit être collectif, il n'est pas possible d'associer tout le monde à tous les niveaux du projet. Dans la mesure où un projet s'inscrit dans des politiques publiques, il est délicat de confier aux équipes la définition des grands axes qui orienteront la politique de l'établissement. Pour Marie-Christine Jacquinet, la réalisation du projet se fait en deux temps¹⁸³. Dans un premier temps, les grands axes du projet sont fixés en concertation avec la direction générale des services, en fonction de la politique de la collectivité. Ce qui fait l'objet du travail avec les équipes, c'est la manière dont ces grands axes seront mis en œuvre.

¹⁸² *Projet d'établissement de la médiathèque du Kremlin-Bicêtre, op. cit., p. 5.*

¹⁸³ Entretien téléphonique avec Marie-Christine JACQUINET, directrice de la Bibliothèque départementale des Yvelines, réalisé le 14 décembre 2015.

Associer les équipes : comment ?

Réalisation exceptionnelle, « création collective »¹⁸⁴, le projet s'inscrit par définition en rupture par rapport à l'organisation habituelle du travail au sein de l'établissement. En cela, le « mode projet » constitue également une méthode managériale. On parle alors de « management par projet ». Souvent vanté pour sa souplesse, son efficacité, il tend à gagner sans cesse « de nouveaux territoires, l'administration, la santé, la fonction publique et maintenant la culture »¹⁸⁵.

Lors de la réalisation d'un projet culturel, l'organisation adopte donc, temporairement, un mode de management alternatif à celui qui prévaut habituellement.

Le management par projet comporte un certain nombre de caractéristiques. Nathalie Loux et Philippe Maillet en donnent la définition suivante :

A la différence du simple management de projet qui se limite à la définition des objectifs et au pilotage des ressources, ce mode de management par projet fait travailler ensemble et simultanément des personnes qui, dans les organisations classiques, auraient travaillé séparément les unes après les autres.

L'intérêt d'une telle méthode de gestion des ressources humaines vise au décloisonnement que l'on qualifiera d'organisation transversale, ou hors hiérarchie. Les projets deviennent des outils et des vecteurs du changement, non seulement de l'organisation, mais également du management des hommes¹⁸⁶.

Le management par projet comporte un certain nombre de caractéristiques et répond à des ambitions que l'on évoquera succinctement :

- **Il s'agit d'une création collective.** Les entretiens réalisés à l'occasion de ce mémoire ont montré que dans la plupart des cas, le travail sur le projet avait été organisé en groupes de travail, réunis régulièrement autour d'un thème ou d'un objectif. Chaque groupe de travail est animé par un responsable, chargé de faire remonter auprès du chef de projet le résultat de ces séances.
- **Le projet repose sur la transversalité.** Le fonctionnement par groupes de travail suppose de s'émanciper de l'organigramme habituel de l'organisation. S'y substitue une « organisation matricielle », temporaire, qui tend à décloisonner les fonctions ou les services thématiques qui sont généralement segmentés dans l'organigramme. Matthieu Rochelle donne de ce type d'organisation la définition suivante :

C'est un modèle temporaire, créé dans une logique de gestion de projet. Les responsables fonctionnels sont mis sous la responsabilité d'un chef de projet en vue de résoudre un projet ou d'atteindre un objectif précis. Ce modèle, où l'organisation matricielle se superpose à un organigramme initial fonctionnel, implique une double subordination

¹⁸⁴ Définition du groupe ECOSIP, 1993.

¹⁸⁵ Paul RASSE, *Conception, management et communication d'un projet culturel*, op. cit., p. 19.

¹⁸⁶ Nathalie LOUX, Philippe MAILLET, *Élaborer et manager un projet de service*, op. cit., p. 17.

des agents qui y participent, ce qui parfois génère insécurité et lourdeurs¹⁸⁷.

En décloisonnant le travail, le projet soustrait momentanément les agents à leurs tâches habituelles. Les membres de l'équipe sont sollicités pour mobiliser des compétences autour d'un projet qui dépasse leur seule spécialité. D'après Christelle Di Pietro, la transversalité permet d'intégrer dans un établissement « la souplesse nécessaire à l'innovation en créant des fonctions dégagées des contraintes hiérarchiques. Le cloisonnement des services est à la fois source de perte d'énergie et d'efficacité mais constitue aussi un terrain propice au développement de « prés carrés » et d'appropriation de fonctions »¹⁸⁸. Le projet encourage d'autant plus l'innovation que la phase de bilan de l'existant et de diagnostic encouragent à se tourner vers l'extérieur, pour voir ce qui s'y pratique. La réalisation d'un projet peut s'accompagner de visites d'établissements (de bibliothèques mais également d'autres structures), afin de prendre du recul par rapport à sa propre structure.

- Le projet s'attache à coordonner et à **mettre en cohérence et en perspective** le travail des membres de l'équipe. En inscrivant les tâches individuelles dans les tâches collectives, le fonctionnement par projet vise à la coordination des actions, en amont et en aval de la réalisation du projet. La synergie vers laquelle tend le projet encourage une communication renforcée entre les membres de l'établissement. D'après Paul Rasse :

Le projet devient le moyen de recomposer, dans le même espace symbolique, des actions entreprises sur des lieux et en des temps de plus en plus dispersés. Il permet de coordonner le travail des différents acteurs disséminés un peu partout (...) de rendre visible leur progression et de l'évaluer. Il rappelle en permanence comment les tâches éparpillées et désynchronisées des uns et des autres, que chacun fait en son temps, doivent s'imbriquer dans un temps collectif, dans le planning de suivi du projet. De façon que chacun, s'il pousse ses pions sur un échiquier virtuel, ait toujours en mémoire qu'il inscrit ses coups dans un jeu collectif global¹⁸⁹.

- **Le projet repositionne le rôle du cadre.** Le rôle du chef de projet consiste à animer les équipes, les motiver et favoriser l'émergence d'idées. Le fonctionnement « par projet » s'accommode généralement mal d'un management autoritaire et descendant, promouvant plutôt un mode de management participatif. Parallèlement, en s'appuyant sur un projet, le manager conforte sa légitimité. Alors que « le quotidien impose le particulier au détriment du général », le projet donne de la place à la réflexion. Selon Denis Llavori, son élaboration « permet au manager d'avoir du recul sur son action, de prendre le temps de la stratégie. Temporairement, il permet de s'extraire de l'urgence »¹⁹⁰. En se situant au croisement entre la gestion stratégique et la gestion

¹⁸⁷ Matthieu ROCHELLE, « Ressources humaines, management des équipes et gestion de projets » dans Yves ALIX (dir.), *Le métier de bibliothécaire*, ABF, Éditions du Cercle de la Librairie, 2010 [10^e édition], p. 432.

¹⁸⁸ Christelle DI PIETRO, *Impulser et manager l'innovation en bibliothèque mode d'emploi*, op. cit., p. 54.

¹⁸⁹ Paul RASSE, *Conception, management et communication d'un projet culturel*, op. cit., p. 19.

¹⁹⁰ Denis LLAVORI, cours à l'ENSSIB, 10 février 2015

Partie III. La démarche projet, un outil de gestion et de management en interne

opérationnelle de l'établissement, il redonne une prise sur les évolutions de la bibliothèque.

- **Il s'agit d'un cadre de travail souple et flexible.** Pour Gilles Gudin de Vallerin, la seule certitude concernant la forme que prendront les bibliothèques est que « beaucoup de choses vont évoluer ». Dans ce contexte, « il est indispensable de se poser des questions »¹⁹¹. Par son caractère éphémère, le projet incite à prendre régulièrement le temps de ce questionnement. L'organisation moins figée qu'il promet est conçue comme un moyen de s'adapter rapidement aux évolutions qui la traversent.

¹⁹¹ Entretien avec Gilles GUDIN DE VALLERIN, directeur des médiathèques du réseau de Montpellier Méditerranée Métropole, réalisé à Villeurbanne le 2 décembre 2015.

3. Accompagner au changement

Le projet introduit donc une double rupture dans l'établissement : d'une part parce qu'il a pour objet de faire advenir un changement, d'autre part parce que sa réalisation suppose de transformer, au moins temporairement, l'organisation habituelle du travail.

L'ampleur de ces transformations est susceptible de cristalliser des oppositions au sein de l'équipe. En premier lieu, le travail autour de la réalisation du projet peut être mal accueilli. S'ajoutant aux tâches liées aux missions « normales » de l'établissement, la démarche peut être perçue comme une « procédure » supplémentaire, chronophage, dont il est difficile de saisir ce qu'elle apporte de manière concrète. Par ailleurs, en se proposant de changer l'établissement, le projet culturel de la bibliothèque dessine un avenir incertain, qui peut susciter des craintes.

Dans un ouvrage consacré à la gestion de projet dans le management territorial, Ariane Lucet, Corinne Rouzet et Bernard Vivien, consultants et cadres territoriaux, identifiaient « huit freins à desserrer » pour insuffler un management par projet dans une structure¹⁹² :

- L'expertise individuelle, invoquée pour justifier le cloisonnement
- La difficulté à s'extraire de la rigidité du cadre traditionnel
- L'« homéostasie », concept de l'analyse systémique pour désigner la tendance naturelle des systèmes à s'opposer au changement
- L'absence de perception de l'intérêt de changer sa manière de travailler
- La chronophagie imputée au fonctionnement par projet
- L'existence de « prés-carrés », territoires du travail accaparés par certains employés
- La perte de liberté et d'autonomie que génèrent la clarification des rôles et la formalisation
- L'absence de sentiment d'appartenance à la communauté de travail

Ces résistances sont étroitement liées aux positionnements et aux stratégies individuelles au sein de l'organisation :

Lors d'un changement, l'agent espère gagner ou craint de perdre par rapport à la situation présente. Les uns percevront des opportunités et les autres ressentiront une menace pour leur autonomie ou leur identité. La logique de chacun est recevable et acceptable car elle est cohérente dans son cadre de référence en fonction de sa culture, de ses représentations du projet, son niveau d'information, ou de ses autres priorités... chacun va adopter des stratégies d'action cohérentes avec les enjeux qu'il perçoit. Durant cette phase, le manager essaiera de comprendre les réactions des acteurs en

¹⁹² Ariane LUCET, Corinne ROUZET, Bernard VIVIEN, *Le management par projet : levier de changement pour le secteur public territorial*, Voiron, Territorial éditions, « Dossiers d'experts », 2010, p. 29-37.

Partie III. La démarche projet, un outil de gestion et de management en interne

fonction des enjeux. Il identifiera les résistances potentielles ainsi que les motivations des acteurs¹⁹³.

Le rôle du chef de projet est donc d'identifier et d'anticiper ces appréhensions, afin d'accompagner le changement et de lui donner du sens. Pour cela, il doit convaincre et être lui-même persuadé de la pertinence des objectifs généraux que poursuivent le projet, ainsi que de l'utilité de la démarche. Or, dans certains cas, celle-ci peut être un moyen de rassurer les équipes et de faire évoluer la bibliothèque dans de bonnes conditions, en particulier en cas de crise.

Denis Llavori voit ainsi dans la mise en œuvre d'un projet un précieux outil de management :

Quand vous dites « à partir de demain on va faire comme ça », il y a des crispations. Le plus difficile dans le management des équipes c'est ça : convaincre les gens qu'il faut qu'ils adhèrent à ce que vous allez proposer. La façon de faire adhérer à cette évolution permanente de nos modes de comportement professionnels, c'est sans doute le projet¹⁹⁴.

A la bibliothèque départementale des Yvelines, le projet de service a ainsi constitué un cadre interne pour que l'organisation réagisse au mieux à des contraintes externes particulièrement lourdes, générant une évolution très rapide.

Le projet de service pour accompagner en interne des réformes externes : le cas de la Bibliothèque Départementale des Yvelines

Services dont la mission d'accompagnement des bibliothèques de leur réseau se traduisait traditionnellement par la desserte documentaire, les bibliothèques départementales de prêt ont vu leurs fonctions profondément interrogées par une combinaison de facteurs. Incertitudes liées à la prise de compétence des collectivités dans le cadre de la réforme territoriale, essor du numérique, développement des intercommunalités : l'avenir des BDP revêt des contours particulièrement flous et nécessite une évolution radicale de leurs modes d'intervention auprès de leur réseau.

A la bibliothèque départementale des Yvelines, la réforme territoriale et le transfert de compétences couplés à des restrictions budgétaires ont contraint la bibliothèque à réagir au plus vite afin de réorganiser le service en fonction de ces évolutions radicales. Marie-Christine Jacquinet, directrice de l'établissement, a conçu le projet de service comme l'un des outils pour accompagner le changement interne, tout en se conformant aux évolutions politiques. Les fortes incertitudes pesant sur l'établissement à court terme n'ont pas permis de mettre en place des projets pour une période de plus d'un an, faute de visibilité suffisante. En 2015, trois axes ont cependant été définis pour l'établissement, en fonction de l'évolution des missions des BDP et des évolutions politiques dans le département :

- La mise en place d'un réseau social professionnel
- Le déplacement des bibliothécaires sur le terrain pour accompagner élus et bibliothécaires du réseau dans la mise en place des intercommunalités

¹⁹³ Nathalie LOUX, Philippe MAILLET, *Élaborer et manager un projet de service*, op. cit., p. 107.

¹⁹⁴ Entretien avec Denis LLAVORI, directeur de la bibliothèque départementale du Cantal, réalisé à Paris le 10 décembre 2015.

Partie III. La démarche projet, un outil de gestion et de management en interne

- L'évolution de la mise à disposition des ressources de la BDP, afin rediriger l'aide de la BDP vers les établissements les moins bien dotés.

Selon la directrice, si le projet n'a pas fait l'unanimité au sein des équipes, il a permis de conduire le changement dans de meilleures conditions : la définition de priorités a pu mobiliser les équipes et donner une continuité à l'action. Dans d'autres services culturels du département, où les restrictions budgétaires ont également pris une allure radicale, l'absence d'un document de cette nature n'a pas permis d'avoir les repères nécessaires pour assurer la continuité de service.

CONCLUSION

Appelées à se réinventer en permanence tout en inscrivant leurs activités dans la continuité, la cohérence et la rationalité qu'exigent leurs missions de service public, les bibliothèques publiques sont confrontées à la double nécessité de repenser leur action, ainsi que les moyens de mettre celle-ci en œuvre. S'il n'est qu'un outil, le projet scientifique et culturel offre des balises, constitue un cadre pour donner des repères à une profession en plein renouvellement. Davantage qu'un simple effet de mode, la démarche de projet répond à la nécessité d'introduire, au moins de manière ponctuelle, un mode de gestion plus souple, capable à la fois d'anticiper les évolutions et d'être réactif face à celles-ci.

Au même titre que les autres établissements culturels, la bibliothèque doit en effet faire face de façon mieux armée à des interlocuteurs plus exigeants, qui lui imposent de mieux définir son périmètre d'action.

Fini (...) le temps où un centre administratif lointain finançait les pratiques culturelles d'une petite élite sur la base de vagues projets, d'accointances et de la seule notabilité des personnalités qui en étaient les instigateurs, sans trop se préoccuper de l'utilisation des fonds alloués. Aujourd'hui, le paysage est sans doute plus ouvert à de nouvelles formes d'expression, mais plus incertain aussi ; fini les rentes de situation, les subventions reconduites d'année en année sans contrôle ni véritable évaluation. Les institutions sont sommées de faire la preuve de leur utilité, d'expliquer, de défendre et de justifier l'intérêt que les collectivités et l'État peuvent avoir à les financer. Elles doivent faire parler d'elles, savoir se médiatiser, élargir leur public, l'intéresser, le fidéliser¹⁹⁵.

Temporaire, le projet est peut-être avant tout un moyen d'introduire de manière régulière une attitude réflexive, incitant la bibliothèque à se remettre en question. On peut reprendre pour le compte des bibliothèques l'expression de Marie-Hélène Joly, inspectrice des musées, pour laquelle « le PSC revient à « penser » le musée »¹⁹⁶. Finalement, le glissement d'un projet scientifique et culturel réservé aux projets de construction vers un document « institutionnel », amené à être renouvelé quel que soit le stade de la vie de l'établissement n'est-il pas la preuve que la bibliothèque a besoin de se penser régulièrement sur de nouvelles bases ?

¹⁹⁵ Paul RASSE, *Conception, management et communication d'un projet culturel*, Voiron, Territorial Éditions, « Dossier d'experts », 2012, p. 79.

¹⁹⁶ Marie-Hélène JOLY, « Le projet scientifique et culturel de musée », op. cit., p. 26.

SOURCES

Bibliothèque départementale des Bouches-du-Rhône, *Projet d'établissement 2008-2011*, septembre 2008.

Bibliothèque de Rennes métropole, *Orientations scientifiques et culturelles 2011-2010*.

Bibliothèque Multimédia à vocation régionale : programme scientifique et culturel, 1^{er} document d'étape, Caen, mars 2008.

Bibliothèque Gilbert Dalet, *Projet scientifique et culturel de la médiathèque*, Crolles, 2012.

Bibliothèque Louise Michel : service culturel de proximité, synthèse du projet, 2011.

Conseil général du Cantal, *Projet d'établissement 2011-2014 de la Médiathèque départementale du Cantal*, 2011.

L'Inguimbertaine à l'Hôtel-Dieu : projet scientifique et culturel du service bibliothèque-musée à Carpentras, Carpentras, 2009.

Médiathèque de Seine et Marne, *Projet culturel, éducatif et social*, s.d.

Projet d'établissement de la médiathèque du Kremlin-Bicêtre, par l'équipe de la Bibliothèque et de la Médiathèque L'Écho, assistée de la société Savoir Sphères, décembre 2011.

Projet de médiathèque d'agglomération du Grand Angoulême : notice explicative, Angoulême, septembre 2011.

Projet numérique de la médiathèque du Carré Saint Lazare, Direction des Affaires culturelles de la Ville de Paris, s.d.

Projet scientifique et culturel de la médiathèque de Chaponost, Chaponost, avril 2012.

Ville de Nîmes, *Projet de développement numérique du réseau des médiathèques*, s.d.

ENTRETIENS

Anne-Marie BOYER, conseillère livre et lecture à la DRAC du Rhône, entretien réalisé à Lyon le 4 novembre 2015.

Thierry CLAERR, chef du Bureau de la lecture publique au Service du Livre et de la Lecture, réalisé à Paris le 12 octobre 2015.

Henry FERREIRA-LOPEZ, directeur du réseau des bibliothèques municipales de Besançon, entretien téléphonique réalisé le 18 décembre 2015.

Gilles GUDIN DE VALLERIN, directeur des médiathèques du réseau de Montpellier Méditerranée Métropole, entretien réalisé à Villeurbanne le 2 décembre 2015.

Marie-Christine JACQUINET, directrice de la bibliothèque départementale des Yvelines, entretien téléphonique réalisé le 14 décembre 2015.

Denis LLAVORI, directeur de la BDP du Cantal, entretien réalisé à Paris le 10 décembre 2015.

Dominique PEIGNET, directeur de la Bibliothèque municipale d'Angoulême, entretien téléphonique réalisé le 13 novembre 2015.

Delphine QUÉREUX-SBAÏ, directrice du réseau des bibliothèques municipales de Reims, entretien réalisé à Reims le 9 octobre 2015.

Matthieu ROCHELLE, ancien directeur de la Bibliothèque départementale de prêt des Bouches-du-Rhône, entretien téléphonique réalisé le 13 novembre 2015

Christophe SÉNÉ, Coordonnateur des bibliothèques des secteurs sud et est, Direction des affaires culturelles, Bureau des bibliothèques et de la lecture de la Ville de Paris, réalisé à Paris le 7 décembre 2015.

Anne WILLEMEZ, directrice de la médiathèque *La fée verte* au Grand-Lemps, entretien téléphonique réalisé le 9 novembre 2015.

Bibliographie

Management et gestion de projet

AÏM Roger, *L'essentiel de la gestion de projet*, Paris, Gualino, « Les Carrés », 2014, [2005]

ARDOUIN Éric et BAUDOUIN Jean-Christophe (dir.), *Le management public des territoires : décider, agir, évaluer*, Editions de l'Aube, 2012

Bibliothèque départementale des Yvelines, « Formation au projet de service », *Slideshare* [En ligne] <http://fr.slideshare.net/bdy78/le-projet-de-service-en-bibliotheque> [consulté le 19/12/2015]

CHAMBON Martine et PÉROUZE Henri, *Conduire un projet dans les services*, Lyon, Chronique sociale, 2003 [1996]

GAREL Gilles, *Le management de projet*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2011 [2003]

LOUX Nathalie et MAILLET Philippe, *Élaborer et manager un projet de service : enjeux, modes, outils*, Voiron, Territorial éditions, « Dossier d'experts », 2008

LUCET Ariane, ROUZET Corinne, VIVIEN Bernard, *Le management par projet : levier de changement pour le secteur public territorial*, Voiron, Territorial éditions, « Dossiers d'experts », 2010

RASSE Paul et GIRAULT Yves, « La démarche de projet dans les musées et organisations culturelles », *Communication et organisation*, n°13, 1998

RASSE Paul, *Conception, management et communication d'un projet culturel*, Voiron, Territorial éditions, « Dossier d'experts », 2012.

ROCHELLE Matthieu, « Ressources humaines, management des équipes et gestion de projets » dans Yves ALIX (dir.), *Le métier de bibliothécaire*, ABF, Éditions du Cercle de la Librairie, 2010 [10^e édition], p. 421-437

Les PSC dans les musées

Assemblée nationale, Commission des affaires culturelles et de l'éducation, *Rapport d'information n°2474 : sur la gestion des réserves et des dépôts de musées, présenté par Isabelle Attard, Michel Herbillon, Michel Piron, Marcel Rogemont*, 17 décembre 2014

Cour des comptes, rapport public thématique, *Les musées nationaux après une décennie de transformation (2000-2010)*, La Documentation française, Paris, mars 2011, p. 27

Direction des musées de France, *Le projet scientifique et culturel : méthodologie*, « Muséofiche », 1998 [rééditée en 2007]

BACHY Marie, CHAUMIER Serge, « Un PSC : pour quoi faire ? », *La lettre de l'OCIM*, n°124, juillet-août 2009, p. 4-7, [consulté le 07 juillet 2015], [En ligne] <http://ocim.revues.org/293>

INP, *Création et rénovation du musée : du projet scientifique et culturel à l'étude de programmation muséographique*, Bibliothèque numérique de l'INP, [En

ligne], n°1, 2009 [3^e édition],
www.inp.fr/content/download/4137/26068/file/PSC%202009.pdf

JOLY Marie-Hélène, « Le projet scientifique et culturel a-t-il de l'avenir ? », *La lettre de l'OCIM*, 124, 2009, p. 8-14, [En ligne] <http://ocim.revues.org/295> [consulté le 07 juillet 2015]

LE MAREC Joëlle, « L'institution muséale gardée par ses publics : confrontation de modèles au musée » dans *Musée, connaissance et développement des publics*, journée d'études, 6 avril 2004, Paris, Musée national des arts et traditions populaires ; ministère de la Culture et de la Communication ; Direction des Musées de France, Paris, Direction des Musées de France, 2004

PINETTE Matthieu, « Le Projet de musée : inutile pensum ou outil salvateur? », *La lettre de l'Ocim*, n°124, juillet-août 2009

TOBELEM Jean-Michel, *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2010 [2005]

Direction des musées de France, *Le projet scientifique et culturel : méthodologie*, « Muséofiche », 1998 [rééditée en 2007]

Projets de bibliothèques

BEDEL Marine, « Quelles urgences pour les bibliothèques de Rennes ? », *Bulletin des bibliothèques de France*, n° 2, 2010 [consulté le 07 juillet 2015], [En ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0034-007>

COLLIGNON Laure et GRAVIER Colette (dir), *Concevoir et construire une bibliothèque : du projet à la réalisation*, ministère de la Culture et de la Communication/ DGMIC/ Service du Livre et de la Lecture, Editions du Moniteur, Paris, 2011.

DELMAS Jean-François, « La bibliothèque-musée de l'Inguimbertaine », *Arabesques*, n° 80, octobre-novembre-décembre, 2015, p. 16-17 (ici page 17).

DELMAS, Jean-François, « Le projet scientifique et culturel de l'Inguimbertaine », *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 4, 2011 [consulté le 07 juillet 2015], [En ligne] : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-04-0026-005>

GEORGES Nicolas (dir.), *Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale*, Ministère de la culture, Direction générale des médias et industries culturelles, Service du livre et de la lecture, avril 2015

MINOT Véronique, *Concevoir un outil de gestion et de valorisation des collections muséales de bibliothèque*, Mémoire d'étude DCB, ENSSIB, 2009, [En ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/2063-concevoir-un-outil-de-gestion-et-de-valorisation-des-collections-museales-de-bibliotheque.pdf>

Petit vadémécum sur le projet scientifique et culturel, éducatif et social pour un établissement de lecture publique, Ministère de la Culture, s.d., [En ligne] www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/.../2/.../PSC.pdf [consulté le 23/10/12].

Bibliothèques et politiques publiques

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Ève, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, coll. « Tel », 2011 [1999]

CHATY Lionel, *L'administration face au management : projets de service et centres de responsabilité dans l'administration française*, Paris, L'Harmattan, « Logiques politiques », 1997

GOUYON François, *L'évaluation en bibliothèque publique : permanence des enjeux, nouveaux outils, nouvelles méthodes?*, ENSSIB, Mémoire d'étude DCB, mars 2008 [En ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1758-l-evaluation-en-bibliotheque-publique-permanence-des-enjeux-nouveaux-outils-nouvelles-methodes.pdf> [consulté le 5/12/2015]

LAMARZELLE Denys, *Le management territorial : une clarification des rôles entre élus et cadres territoriaux*, Éditions du Papyrus, Montreuil, 2010

MOULINIER Pierre, *Les politiques publiques de la culture en France*, Coll. « Que sais-je ? », PUF, Paris, 2013 [1999]

PESQUEUX Yvon, *Le « nouveau management public » (ou New public management)*, cours au CNAM, s.d., [En ligne] <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510878/document>, [consulté le 20/09/2015]

PICQ Jean (dir.), *L'État en France : servir une nation ouverte sur le monde : rapport de la mission sur les responsabilités et l'organisation de l'État* [En ligne], mai 1994, p. 104, <http://admi.net/literacy/picq.pdf> [consulté le 3/11/2015]

Ministère de la Culture et de la Communication ; Ministère de l'Intérieur, *Circulaire relative au concours particulier créé au sein de la dotation générale de décentralisation (D.G.D.) pour les bibliothèques municipales et les bibliothèques départementales de prêt*, Paris, 7 novembre 2012, p. 26, [En ligne] http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2012/11/cir_36095.pdf [consulté le 11/11/2015].

Bibliothèque(s), revue de l'association des bibliothécaires de France, « Bibliothécaires et décideurs », 71/72, décembre 2007

Les bibliothèques face au changement

DI PIETRO Christelle, *Impulser et piloter l'innovation en bibliothèque : mode d'emploi*, Mémoire de fin d'étude, diplôme de conservateur des bibliothèques, ENSSIB, janvier 2015, [En ligne] ADRESSE [consulté le 02/12/2015]

DONNAT Olivier, *Pratiques culturelles : 1973-2008*, [En ligne] 2011, <http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/evolution73-08/CE-2011-7.pdf> [consulté le [12/10/2015].]

JACQUINET Marie-Christine (dir.), *Créer des services innovants : stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'ENSSIB, 2011, p. 13.

ROBERT Sylvie, sénatrice d'Ille-et-Vilaine, *Rapport à Madame la Ministre de la Culture et de la Communication sur l'adaptation et l'extension des horaires d'ouverture en bibliothèque publique*, [En ligne]

<http://www.culturecommunication.gouv.fr/Ressources/Rapports/Extension-des-horaires-d-ouverture-des-bibliotheques>, aout 2015, [consulté le 15/11/2015]

ROUXEL Alain, « Faut-il encore construire des bibliothèques publiques ? », *Bulletin des bibliothèques de France*, n°2, 2010 [En ligne] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0052-011> [consulté le 3/12/2015]

SÉNÉ Christophe et COLLIGNON Laure, « La réforme du concours particulier : une évolution dynamique des textes réglementaires au profit des investissements des collectivités dans les bibliothèques territoriales », *BBF* [En ligne], 2011, t. 56, n°2, p. 33-36, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-02-0033-007> [consulté le 23/10/2015]

Améliorer l'accueil dans les bibliothèques, Rapport de l'Inspection générale des bibliothèques n°2008-001, avril 2008, p. 17 [En ligne] <http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/30882/252913/file/Ameliorer-accueil-bibliotheques-Rapport2008.pdf> [consulté le 11/12/2015]

Horizon 2019 : Bibliothèques en prospective, Actes du colloque de l'ENSSIB, Villeurbanne, 19-21 novembre 2009, Presses de l'ENSSIB, Villeurbanne, 2011

Projets de numérisation et bibliothèques numériques de référence (BNR)

« Interview de Nicolas Georges », *Le courrier des maires et des élus locaux*, [En ligne] <http://www.courrierdesmaires.fr/4082/nicolas-georges-du-ministere-de-la-culture-identifier-les-collections-qui-meritent-detre-numerisees/> [consulté le 2/12/2015]

CADIS Maria-Livia, *Améliorer la visibilité des collections des bibliothèques numériques sur internet : état des lieux et perspectives de la coopération numérique en France*, Mémoire d'étude DCB, janvier 2011, [En ligne], <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/49092-ameliorer-la-visibilite-des-bibliotheques-numeriques-sur-internet-etat-des-lieux-et-perspectives-de-la-cooperation-numerique-en-france.pdf> [consulté le 2/12/2015]

CLAERR Thierry et WESTEEL Isabelle (dir.), *Manuel de constitution des bibliothèques numériques*, Éditions du Cercle de la librairie, Paris, 2013

CLAERR Thierry et WESTEEL Isabelle (dir.), *Numériser et mettre en ligne*, Villeurbanne, Presses de l'ENSSIB, 2010.

FAURE Édith, *Les bibliothèques numériques de référence*, Mémoire d'étude DCB, janvier 2013, [En ligne] http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/86693/651431/file/Les_BNR_m%C3%A9moire_Edith_Faure.pdf, [consulté le 2/12/2015].

PÉRÉSAN-ROUDIL Alice, *Dans la forêt touffue des bibliothèques numériques patrimoniales françaises : quels choix, quelles stratégies, quelles perspectives*, Mémoire d'étude DCB, janvier 2015, [En ligne] <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65125-dans-la-foret-touffue-des-bibliotheques-numeriques-patrimoniales-francaises-quels-choix-queelles-strategies-queelles-perspectives.pdf> [consulté le 2/12/2015]

ANNEXES : CONSIGNES DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION POUR LA RÉDACTION D'UN PSC/PCSES EN BIBLIOTHÈQUE

- Service du Livre et de la Lecture, *Petit vademecum sur le projet scientifique et culturel, éducatif et sociale pour un établissement de lecture publique*, ministère de la Culture et de la Communication, s.d..

Petit vademecum sur le Projet scientifique et culturel, éducatif et social pour un établissement de lecture publique

Le nouveau décret sur la DGD paru le 7 juillet 2010 et la circulaire d'application en date du 17 février 2011 introduisent un nouvel élément d'importance dans le cadre de la préparation des dossiers de demande de financement pour tout projet d'investissement lié à une bibliothèque/médiathèque. Il s'agit du Projet scientifique et culturel. La notion de PSC provient des musées et est en usage régulier au sein de ces institutions.

Il s'agit d'un outil de gouvernance et de pilotage stratégique des établissements. Au-delà de la simple programmation liée à la construction, le projet scientifique et culturel détermine les grands axes de fonctionnement d'un établissement pour une période d'au moins cinq ans (le temps d'une mandature).

La circulaire définit ainsi ce qui est attendu par les services de l'Etat :

« Il est prévu que la note explicative, qui fait partie de la liste des documents annexés au dossier de demande de subvention (articles R.1614-84 et R.1614-92) décrive les axes du projet culturel, scientifique, éducatif et social de la bibliothèque. Cette présentation pourra illustrer l'ancrage du projet de la bibliothèque de lecture publique au sein d'un environnement économique, social, éducatif, scientifique et culturel propre à chaque territoire. Il s'agit pour la collectivité de présenter l'opération qu'elle se propose de réaliser en énonçant les actions prioritaires et les moyens mis en oeuvre pour y parvenir (conditions de constitution et de communication des ressources documentaires, organisation des locaux, développement de services spécifiques, médiation culturelle, politique des publics...). Par exemple, un projet porté par une collectivité peut poursuivre un objectif exclusivement éducatif, social ou scientifique ou bien être plus global et privilégier plusieurs axes. »

Le PSC appliqué à la lecture publique doit donc faire figurer les éléments suivants :

1. un préambule rappelant l'histoire de l'établissement, de ses collections et de son public ;
2. une analyse de la situation économique et socioculturelle du territoire où est implanté l'établissement ;
3. un état des lieux des forces et des faiblesses de l'établissement à l'instant T de la rédaction du PSC (moyens matériels, techniques, moyens humains et financiers) ;
4. une présentation claire des objectifs politiques sous-tendant la rédaction du PSC et des objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre (dans la période de référence fixée pour la mise en oeuvre du projet) ; ces objectifs viennent répondre aux constats posés dans l'analyse préalable du territoire ;
5. le programme d'actions détaillé permettant de répondre aux objectifs posés : ce programme doit indiquer clairement les moyens humains, financiers et techniques nécessaires à sa réalisation. Il est structuré en sous actions. Ces dernières portent notamment sur la question de l'organisation interne de la médiathèque et de ses services, des moyens en terme de personnel et de formation des personnels mis en oeuvre, de la question de l'adaptation aux nouvelles pratiques culturelles des collections et des services de l'établissement, de la prise en compte des publics spécifiques, du rayonnement hors les murs de la médiathèque, etc.
6. Un calendrier de réalisation est annexé au document.

Le PSC est un document stratégique qui doit faire l'objet d'une concertation entre l'équipe de direction d'un établissement, son personnel, les services de la collectivité et les élus. Il peut faire l'objet d'un passage en CTP si la question du renouvellement de l'organisation interne des services est évoquée et posée comme un objectif. Il semble nécessaire qu'il fasse l'objet d'une validation politique en conseil municipal ou communautaire. En effet, cela permet aux équipes de disposer d'une feuille de route très claire et sans ambiguïté.

Ce document doit être considéré comme le préalable à tout projet conduit par une équipe de lecture publique.

Eléments d'information pouvant figurer dans un PSCE

Le contexte territorial

- Le territoire (environnement administratif, compétences de l'EPCI, etc.)
- Les bassins de vie.
- La population, la répartition en CSP et les bassins d'emploi (à qui s'adresse t'on ?)
- La géographie urbaine et prioritaire (transports, zones prioritaires, etc.)
- L'offre culturelle et éducative sur le territoire et la manière dont la bibliothèque s'y insère.
- Conventions (intégration de la collectivité dans les politiques interministérielles).
- La chaîne du livre sur le territoire (offre de librairies, etc.)
- Le budget culturel de la collectivité et la part consacrée à la lecture publique au regard du potentiel fiscal de la collectivité.
- Les rapports de la bibliothèque avec les équipements sociaux sur le territoire.
- La question du maillage associatif à l'échelle de la collectivité, en particulier les associations à vocation culturelle.
- La question de la carte documentaire au sein de laquelle s'insère la bibliothèque.

Etats des lieux de la bibliothèque/médiathèque et de son fonctionnement

Il est demandé ici de reprendre les principales rubriques et les principaux chiffres issus de l'enquête statistique annuelle nationale. Pour plus de commodité, il est possible de classer ces informations dans un tableau en faisant ressortir les forces (atouts) et les insuffisances (faiblesses) de la bibliothèque existante.

Quelques éléments d'information à fournir :

- La superficie de la bibliothèque et la répartition des espaces.
- La localisation.
- Les horaires d'ouverture.
- La tarification.
- Inscrits et fréquentation.
- Les collections.
- Les partenariats développés par la bibliothèque.
- L'activité de la bibliothèque (prêts, circulations, etc.)
- L'informatique, les services numériques et les espaces multimédias.
- Axes de la programmation culturelle.
- Eléments synthétiques budgétaires.

Au regard du tableau fournir, il est utile de fournir un court bilan synthétique.

Le projet de bibliothèque/médiathèque

En premier lieu, doivent être détaillés les objectifs du projet ; ceux-ci doivent répondre aux insuffisances pointées dans l'état des lieux.

Voici les points à aborder :

- Axes et actions prioritaires développés par le projet de lecture publique.
- Territoires prioritaires (bassins desservis).
- Grands objectifs en matière de lecture publique (insertion dans un schéma territorial plus large).
- Déterminer précisément les cibles du projet (notamment en matière de public ; c'est de ces cibles que découlent les services mis en oeuvre).
- La politique documentaire (charte des collections envisagée et plan de développement des collections).
- Services envisagés.
- Politique en terme d'horaires et de tarifications.

- Axes prioritaires de l'action culturelle (éducative et artistique).
- Moyens humains (en matière de RH, déterminer les effectifs cibles) et financiers (déterminer également le budget cible) mis en œuvre au regard de l'ensemble des axes du projet.

L'ensemble de ces éléments devra être précisé en intégrant systématiquement trois priorités transversales la démarche environnementale et de développement durable, l'accessibilité et le numérique.

Le PSCES devra également faire apparaître :

- les modalités de conduite du projet
- ainsi que le calendrier prévisionnel de mise en œuvre.

La conclusion peut résider dans l'explicitation des impacts attendus au regard des objectifs fixés.

- **Nicolas GEORGES (dir.), *Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social*, ministère de la Culture et de la Communication, Direction générale des médias et des industries culturelles, Service du livre et de la lecture, avril 2015**

A une époque où la place des bibliothèques au sein de la Cité est interrogée dans un contexte de mutations importantes des pratiques culturelles, de bouleversement numérique et de contraintes budgétaires, la formalisation des politiques mises en œuvre par ces institutions publiques sous la forme de projets culturels, scientifiques, éducatifs et sociaux (PCSES) apparaît de plus en plus stratégique pour faire partager les enjeux de la lecture publique, garantir la dynamique des projets portés par les collectivités territoriales avec l'aide de l'Etat et assurer l'inscription sur la longue durée de cette politique publique.

Les recommandations contenues dans ce document, qui se veut synthétique et opérationnel, ont pour ambition d'aider les collectivités territoriales à bien prendre en compte les évolutions actuelles, tant sociétales que technologiques, et de compléter ainsi le soutien technique et financier déjà apporté par l'Etat.

Destinées à accompagner les projets des quelque 16 000 bibliothèques de collectivités territoriales implantées sur notre territoire, elles ont vocation à être adaptées en fonction du contexte local, des missions de l'institution et de la taille de la collectivité.

Directeur de la publication :
Nicolas Georges
Directeur chargé du livre et de la lecture

Ministère de la culture et de la communication
Direction générale des médias et des industries culturelles
Service du livre et de la lecture

182, rue Saint-Honoré
75033 Paris cedex 01
<http://www.culturecommunication.gouv.fr>
Disciplines-secteurs/Livre-et-Lecture

Publication en avril 2015

PCSES

Définition et objectifs

Le PCSES est un document de politique publique par lequel une collectivité territoriale détermine les objectifs d'un établissement de lecture publique, qu'il s'agisse de l'actualisation d'une démarche déjà menée ou de la création d'un nouvel équipement.

Le PCSES est par définition :

- **un projet culturel** : les bibliothèques prennent en compte la diversité des modes d'expression culturelle et des publics,
- **un projet scientifique** : les bibliothèques participent à des réseaux et développent des activités scientifiques,
- **un projet éducatif** : les bibliothèques offrent un accès à l'information et à la connaissance et travaillent avec les acteurs de l'éducation, notamment en matière d'éducation artistique et culturelle,
- **un projet social** : les bibliothèques répondent aux besoins de la population d'un territoire et mènent des actions en concertation avec les acteurs des domaines sociaux et socio-culturels.

Le PCSES est un texte formalisé par la bibliothèque et validé par la collectivité, fruit d'un dialogue interne avec l'équipe, externe avec des acteurs engagés sur un territoire. Il a vocation à être rendu public et régulièrement évalué et actualisé.

Le PCSES en bibliothèque présente des similitudes avec d'autres instruments de pilotage généralisés dans le cadre de la modernisation des politiques publiques. Il s'inspire particulièrement du projet scientifique et culturel porté dans les années 1990 par la direction des musées de France et inscrit dans la loi Musées du 4 janvier 2002.

Parmi les dispositifs rencontrés dans le domaine des bibliothèques présentant des points communs avec le PCSES, on peut citer :

Le projet de service ou d'établissement : cadre fédérateur de référence énonçant les objectifs du service, les activités, l'évaluation de la qualité de celles-ci, les modalités d'organisation et de fonctionnement.

Le schéma ou plan de développement de la lecture sur un territoire communal, intercommunal ou départemental : dans le cadre des compétences et responsabilités des collectivités locales dans le domaine culturel, document de planification d'accès à l'offre d'un réseau en concertation avec des partenaires publics ou associatifs.

On peut également citer **le contrat d'objectifs ou de performance**, outil de pilotage d'une politique publique dans le cadre de l'exercice de la tutelle de l'État sur un organisme public.

Le PCSES offre des parentés avec le **Contrat Territoire- Lecture**, contrat signé entre l'État et une ou plusieurs collectivités visant à susciter une politique de lecture coordonnée, priorisée et structurante sur un territoire.

Le PCSES facilite l'adhésion des acteurs concernés directement par le projet mais aussi des partenaires extérieurs qui y contribuent à un titre ou à un autre (scientifique, financier,...).

Il précise les actions sur plusieurs années, par exemple jusqu'à l'ouverture d'un nouvel équipement, voire une année de fonctionnement consolidé.

Le PCSES est destiné à devenir non seulement un document faisant référence mais également une feuille de route.

Dans le cadre d'un projet de bibliothèque aux financements croisés dont celui du concours particulier de la dotation générale de décentralisation (DGD) de l'État, il est recommandé à la collectivité, afin de veiller conjointement à la qualité du projet :

- d'associer le plus en amont possible les financeurs potentiels, dont l'État, qui détermineront leurs taux de financement conformément aux textes réglementaires,
- de faire valider le PCSES par ces financeurs, au moment opportun du processus de réalisation, dans la mesure du possible préalablement à l'étude de programmation architecturale.

Le positionnement du PCSES dans le processus de réalisation d'une bibliothèque est central. Il précède la programmation architecturale, le choix de la maîtrise d'œuvre (concours, esquisse, APS, APD, PC), les travaux (Pro, DCE, chantier), la réception. Il vient en général après les études de faisabilité et techniques (schéma de lecture publique, choix du site, études de sol, ...).

Méthodologie

La collectivité désigne le **chef de projet** qui pilote l'élaboration du PCSES. Il est recommandé que celui-ci soit le directeur de la bibliothèque ou bien un agent travaillant sous sa responsabilité. Le chef de projet détermine une méthodologie qui associe le plus tôt et le plus largement possible l'équipe de la bibliothèque et les services de la collectivité ainsi que les partenaires extérieurs.

Pour accompagner cette démarche, la collectivité peut s'adjoindre les compétences d'un prestataire externe.

Un comité de pilotage permet de suivre l'élaboration du projet, de recueillir les avis, de synthétiser les discussions, de valider les grandes orientations et les actions. D'autres groupes de travail peuvent être mis en place : groupe de projet, comité technique, comité scientifique. A toute étape de l'élaboration du PCSES, l'audition d'experts et d'équipes de professionnels ayant mené des expériences similaires s'avère bénéfique.



©Médiathèque du Marsan-Communauté d'Agglomération

Élaboration

Deux étapes sont à distinguer :

- la réalisation d'un bilan descriptif de l'existant et d'un diagnostic critique,
 - la présentation du contenu du projet, ainsi que la description des moyens associés, du calendrier, et des modalités d'évaluation.
- Durant la première étape, l'état des lieux, objectif et précis, restitue la politique menée. L'analyse évalue la pertinence de cette politique et l'adaptation des outils de travail. Elle compare, repère les points forts, les points faibles, les contraintes, les dysfonctionnements, ainsi que les attentes des publics, usagers ou non. Elle associe étroitement l'ensemble du personnel. Une conclusion synthétise les éléments de l'état des lieux et du diagnostic. La seconde étape est consacrée au projet, dont les enjeux, les objectifs, les axes et les actions résultent de l'analyse préalable.

Le contexte : bilan descriptif et diagnostic critique

L'état des lieux présente tout d'abord la collectivité et son environnement géographique, économique, social, touristique, culturel. Il décrit ensuite la bibliothèque, ses missions, la politique de lecture publique menée sur le territoire, l'outil de travail, les résultats.

On peut citer comme éléments diagnostic :

- **la politique des publics** : les stratégies, les publics cibles, les publics prioritaires, la politique éducative, artistique et culturelle, les partenariats et les conventions, la médiation, les actions hors les murs, la programmation culturelle, la prise en compte des nouveaux besoins et des nouveaux usages,
- **l'offre de services**, y compris numériques : les services à destination des usagers, ainsi que ceux à destination des publics en situation de handicap,
- **les conditions d'accès** : l'accueil, les horaires d'ouverture, les tarifs, la politique de communication, le site internet, les réseaux sociaux,
- **l'impact sur les publics** : les chiffres de fréquentation, les prêts, les éléments de connaissance des publics, tout indicateur rendant compte des activités,
- **les collections physiques et les ressources numériques**, dont les fonds patrimoniaux : la politique documentaire, le catalogue et l'informatisation, l'insertion dans la(les) carte(s) documentaire(s) locale(s) et nationale(s) ainsi que la participation aux réseaux professionnels, le statut et l'état des collections patrimoniales, leur identification, leur conservation, leur valorisation,
- **les espaces**, le(s) site(s), le(s) bâtiment(s) : l'état sanitaire, les facilités d'accès, les surfaces et les fonctions,
- **les moyens techniques, financiers et humains** : la gestion, le fonctionnement, les emplois, les qualifications, le plan de formation.

Le diagnostic évalue :

- les résultats et la pertinence de la politique et des actions menées, le positionnement de la bibliothèque au regard des moyennes nationale et régionale, (<http://www.observatoirelecturepublique.fr/>)
- l'adaptation des collections, des services et des locaux aux missions et activités. Il repère, d'une part les bonnes pratiques et les succès, d'autre part les difficultés récurrentes et les points de vigilance.

Le contenu du projet : enjeux, objectifs stratégiques, moyens, actions, calendrier

Chaque projet explicite les enjeux spécifiques recherchés par la collectivité. Il formalise la vision de la bibliothèque et la traduction de ses missions générales et de ses enjeux particuliers. Les objectifs prennent en compte les situations propres à chaque territoire et se déclinent en orientations puis en actions selon différents axes.

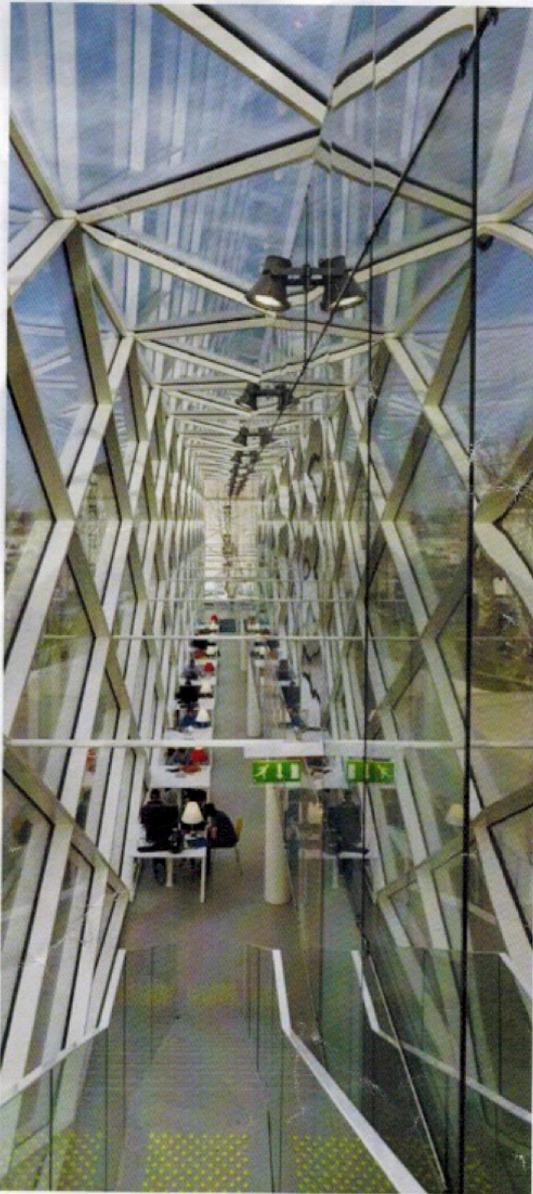
Parmi ceux-ci :

- **adapter les horaires d'ouverture**,
- **consolider la politique des publics** : maintenir et renforcer la fréquentation, conquérir de nouveaux publics, faciliter le croisement des publics par les partenariats, prendre en compte les nouvelles pratiques socio-culturelles des usagers, accentuer la médiation et l'accueil, améliorer le service rendu, faciliter les apprentissages et les études,
- **travailler sur le réseau et les espaces intérieurs** : créer et/ou rénover un ou plusieurs établissements, configurer différemment les espaces, renforcer l'accessibilité et lutter contre toute forme de discrimination liée aux handicaps,
- **intégrer le numérique** : proposer des accès numériques à la culture et à l'information, familiariser les publics à ces approches,
- **repenser la politique documentaire et améliorer l'exploitation des collections** : présenter de manière plus attractive les collections, et, dans le cas de la gestion de plusieurs équipements, harmoniser les collections, améliorer la circulation des collections physiques, répondre aux dysfonctionnements,



©Médiathèque La Clairière-Réseau de lecture publique-Fougères Communauté

PCSES



© Médiathèque du Mans - Communauté d'Agglomération

- préciser la **politique patrimoniale** de conservation d'identification, de restauration, de valorisation, d'intégration dans des plans régionaux et nationaux, de participation aux programmes de recherche,
- **développer le rôle de plateforme de conseil, d'expertise, de formation**, en particulier les médiathèques départementales de prêt ainsi que les bibliothèques têtes de réseau.

Les actions sont décrites, organisées, priorisées, accompagnées de cibles, des moyens envisagés et d'un calendrier. Le PCSES aborde la question des moyens techniques, matériels, financiers et en personnel. Il brosse à grands traits le fonctionnement de l'établissement, les effectifs, l'organigramme, les métiers. Ces éléments ont vocation à être détaillés dans un projet de service.

Un plan de formation complet et l'accompagnement du personnel constituent un facteur essentiel de la réussite du projet.

Le PCSES décrit la méthode préconisée pour l'évaluation qui porte sur la méthodologie d'élaboration du projet ainsi que sur les résultats des actions conduites. Il résume en conclusion la vision prospective de la bibliothèque.

Le concours particulier des bibliothèques, un levier de généralisation

La circulaire relative au concours particulier des bibliothèques du 17 février 2011 a intégré pour la première fois la notion de PCSES dont les axes doivent être joints à tout dossier de demande de subvention concernant une construction (restructuration, extension, rénovation) ou une opération significative. Cette mesure a été reprise dans la circulaire du 7 novembre 2012. (consultable sur les pages livre et lecture du site www.culturecommunication.gouv.fr.)

Contacts

Sont à la disposition des porteurs de projet pour la conception, l'élaboration, le suivi et l'évaluation des PCSES

- le ministère de la culture - directions régionales des affaires culturelles - conseillers pour le livre et la lecture, pour l'ensemble des dossiers,
- le ministère de la culture - service du livre et de la lecture - département des bibliothèques, pour les dossiers à rayonnement départemental, régional, national, lecture.sl@culture.gouv.fr
- les différents partenaires locaux, en particulier les médiathèques départementales de prêt.

L'inspection générale des bibliothèques peut également être associée à ce processus, à la demande des collectivités, dans le cadre de ses missions de conseil, d'évaluation et de contrôle.

Ce document a été élaboré par un groupe de travail composé de Ginette Pinochet, directrice des médiathèques de Plaine Centrale; Matthieu Rochelle, directeur de la Médiathèque départementale des Bouches-du-Rhône; Laure Joubert; Philippe Lablanche, Jeanne-Marie Rendu, conseillers pour le livre et la lecture en directions régionales des affaires culturelles; Hélène Richard, inspection générale des bibliothèques; Annie Berthomieu, Thierry Claerr, Marine Rigeade, Service du livre et de la lecture.

Annexe : proposition de PCSES

Document indicatif et non exhaustif.

Préambule : les attendus

Le contexte de la commande
La description de la démarche et des enjeux
La méthodologie de l'élaboration du document
La validation

1-Bilan descriptif de l'existant : état des lieux et diagnostic critique

1-1- L'état des lieux

1-1-1-La collectivité et son environnement géographique, économique, social, touristique, culturel

1-1-2-La bibliothèque et son histoire, ses missions, son réseau, ses évolutions institutionnelles

1-1-3-La politique menée :

la politique des publics, l'offre de services, les conditions d'accès et d'information, l'impact sur les publics,

les collections physiques et numériques dont les fonds patrimoniaux, les espaces, les sites, les bâtiments, les moyens matériels et techniques, financiers, humains

1-2- Diagnostic critique

1-2-1-L'évaluation des actions menées et des résultats

1-2-2-Le positionnement de la bibliothèque par rapport aux moyennes locales et nationales

1-2-3-L'adaptation des outils de travail aux missions, aux enjeux spécifiques, aux besoins des publics

1-2-4-Les bonnes pratiques, les points de vigilance

Conclusion intermédiaire

Le bilan descriptif de l'existant, état des lieux et diagnostic critique, est résumé sous la forme d'un tableau synthétique présentant les forces et les faiblesses.

2-Contenu du projet

2-1- Les enjeux, la vision de la bibliothèque

2-2- Les objectifs, les orientations stratégiques

2-3- Les axes et les actions

2-4- Les moyens techniques, matériels, financiers, en personnel

2-5- Le calendrier

2-6- La formation et l'accompagnement du personnel

2-7- Les modalités de l'évaluation

Annexes du PCSES : plans, données budgétaires, organigramme, études...

Conclusion générale prospective



©Médiathèque La Clairière-Réseau de lecture publique-Fougères communauté

