

Diplôme de conservateur de bibliothèques

**Le partenariat entre les bibliothèques
départementales de prêt et les
bibliothèques municipales ou
intercommunales de grandes villes**

Emmanuel Valade

Sous la direction d'Alain Duperrier
Directeur de la Bibliothèque Départementale de Prêt de la Gironde

Remerciements

Je remercie Alain Duperrier, mon directeur de mémoire, pour le temps qu'il m'a consacré, l'aide technique qu'il m'a apportée, les conseils avisés qu'il m'a prodigués et les avis judicieux qu'il m'a soumis.

Je remercie les directeurs et directrices de BDP, les membres de la DLL et de l'IGB qui ont accepté de répondre à mes questionnaires et ainsi m'ont fourni des renseignements indispensables à mon étude et des commentaires tout à fait pertinents.

Résumé :

Les partenariats entre les bibliothèques départementales et les bibliothèques de grandes villes ne sont pas si confidentiels qu'on pourrait le penser. Ce mémoire analyse les raisons, l'ampleur, les modalités de mise en œuvre des partenariats et les domaines de coopération. Il propose une typologie de ces partenariats en fonction du degré de coopération et dresse les perspectives de développement qu'ouvre la généralisation de l'intercommunalité.

Descripteurs :

Bibliothèques publiques -- France

Bibliothèques départementales de prêt -- Partenariats -- Coopération

Abstract :

Partnerships between French departmental libraries and large city libraries are not so rare as we could think. This study analyses the reasons why they cooperate, how the partnerships function and the prospects in an administrative context that favours city gatherings. A classification of the forms of partnerships is presented.

Keywords :

Public libraries -- France

Departmental libraries -- Partnership -- Cooperation

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/2.0/fr/> ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Table des matières

INTRODUCTION.....	6
PARTIE 1 : UN CONTEXTE TERRITORIAL ET PROFESSIONNEL FAVORABLE À LA COOPÉRATION DES BDP AVEC LES BGV.....	8
L'ÉVOLUTION DES MISSIONS DES BDP.....	8
L'affirmation du rôle des BDP.....	8
Les BDP acteurs des politiques d'aménagement du territoire.....	9
L'atténuation de la pertinence des seuils d'intervention.....	9
LA QUESTION DES TERRITOIRES.....	10
Le problème de l'enchevêtrement des compétences.....	10
Une solution possible : la coopération et l'adaptation locale.....	11
Le cas de la culture et des bibliothèques.....	14
LA COOPÉRATION DES BIBLIOTHÈQUES DANS LE DÉBAT PROFESSIONNEL.....	16
PARTIE 2 : UN ÉTAT DES LIEUX DU PARTENARIAT BDP-BGV.....	18
LES RAISONS DES PARTENARIATS ET LES JUGEMENTS PORTÉS.....	19
Les raisons avancées en faveur de la coopération des bibliothèques.....	19
Le besoin de l'autre.....	19
La prise en compte effective de tout le territoire départemental.....	21
Les résultats.....	21
Les jugements portés sur le partenariat.....	21
La déception quant à l'ampleur modeste des partenariats.....	21
Des jugements positifs qui poussent à l'action.....	22
LA MISE EN ŒUVRE DES PARTENARIATS.....	23
La construction du partenariat.....	23
La naissance des partenariats.....	23
Le temps de la mise en œuvre.....	24
Les modalités de négociation.....	25
les conventions.....	26
Les contraintes.....	27
L'implication des personnes et l'impact sur les services.....	28
Les partenariats, une question de volonté.....	28
L'impact des partenariats sur les services.....	29
LES DIMENSIONS POLITIQUE ET FINANCIÈRE.....	31
La dimension financière.....	31
La dimension politique.....	33
PARTIE 3 : LES POTENTIALITÉS OFFERTES PAR LA COOPÉRATION BDP-BGV.....	36
LES 3 STADES DU PARTENARIAT.....	36
Stade 1 : le partenariat de base.....	36
Stade 2 : le partenariat médian.....	37
Les groupes de travail.....	37
Les formations et animations concertées.....	39
L'action conjointe en direction de publics cibles.....	41
Stade 3 : le partenariat approfondi.....	41
Le portail documentaire collectif.....	42

<u>La carte départementale unique.....</u>	<u>44</u>
<u>Acquisitions et conservation partagées.....</u>	<u>45</u>
<u>LA COOPÉRATION DES BIBLIOTHÈQUES COMME RÉPONSE AU CONTEXTE TERRITORIAL.....</u>	<u>46</u>
<u>Les bibliothèques dans le contexte intercommunal.....</u>	<u>46</u>
<u>L'intercommunalité : une chance pour les bibliothèques.....</u>	<u>47</u>
<u>Les vicissitudes de l'intercommunalité.....</u>	<u>48</u>
<u>Les relations que les BDP envisagent avec les intercommunalités.....</u>	<u>49</u>
<u>Le besoin de clarifier le périmètre d'intervention des EPCI et les relations des BDP avec les bibliothèques intercommunales.....</u>	<u>50</u>
<u>Renoncer au seuil d'intervention.....</u>	<u>52</u>
<u>CONCLUSION.....</u>	<u>54</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE.....</u>	<u>55</u>
<u>TABLE DES ANNEXES.....</u>	<u>57</u>

Introduction

Les partenariats sont omniprésents dans les écrits et colloques professionnels, jusqu'à l'exagération peut-être. Dominique Lahary confie avoir « tant entendu de discours ronflants autour du partenariat¹ ». Reconnaissons tout de même que la majorité des bibliothèques travaillent au quotidien avec des partenaires. Ce qui fait défaut, selon les discours professionnels, ce sont les partenariats qui lient des bibliothèques entre elles. La définition générale que D. Lahary donne du partenariat : « l'association d'au moins deux organismes pour mener une opération commune ou un ensemble d'opérations communes en vue d'objectifs communs ou d'objectifs distincts² » convient parfaitement. Les termes de « coopération » et « partenariat » seront indistinctement entendus dans ce sens large tout au long du mémoire.

Au premier abord, la coopération entre les bibliothèques départementales de prêt (BDP) et les bibliothèques municipales ou intercommunales des grandes villes (BGV) est loin d'être une évidence. Dans les esprits, les BDP sont les instruments de la lecture publique rurale. Elles agissent au profit des communes n'atteignant pas un certain seuil de population longtemps fixé par le ministère de tutelle. Les relations avec les BGV intervenant dans les limites de leur territoire urbain semblent exclues. Le fait qu'il n'ait pas été question de doter d'une BDP les départements très urbains de la Seine, la Seine-Saint-Denis, les Hauts-de-Seine et le Val-de-Marne, tend à prouver que la BDP n'a pas sa place où les bibliothèques municipales sont censées assurer la mission de lecture publique.

Cet *a priori* ne reflète pas la réalité. Le travail et l'image des BDP ont énormément évolué depuis l'origine. La décentralisation, suivie de l'essor de l'intercommunalité, ont amplifié le changement. Les BDP encouragent la construction de bibliothèques et leur mise en relation pour obtenir, sur le département, un réseau de lecture publique le plus satisfaisant possible pour les usagers. Par ailleurs, les BDP et les BGV ne s'opposent pas. Ce sont deux types d'établissements culturels ayant une assise territoriale et accomplissant une mission générale similaire, à savoir le développement de la lecture publique. Seuls les publics, le rapport aux usagers et certaines de leurs actions quotidiennes diffèrent. Par le partenariat, les BDP et les BGV peuvent mutuellement se rendre service, et partant, offrir aux usagers une meilleure qualité de prestation. Par-dessus le marché, la réforme territoriale actuellement en préparation visant à clarifier les compétences de chaque niveau de collectivité et envisageant la création de grandes métropoles au rayonnement large est susceptible d'amener les bibliothèques à réviser leur domaine d'action respectif et à travailler en concertation ou se répartir différemment les rôles.

Quelles sont les caractéristiques des partenariats ? Dans quel contexte administratif se déploient-ils ? Quelles sont leurs perspectives de développement ?

Nous poserons, en Partie 1, le cadre général, c'est-à-dire le contexte administratif, la situation des bibliothèques et les incitations à la coopération. Nous étudierons, en Parties

¹ Dominique Lahary, *Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique*, <<http://www.adbdp.asso.fr/Esquisse-d-une-theorie-du>>

² *ibid.*

2 et 3, les caractéristiques des partenariats et les perspectives de développement compte tenu du contexte territorial et de la volonté des acteurs.

Trois précisions méritent d'être fixées.

Ce mémoire adopte le point de vue des BDP. L'intention n'est pas de juger les BDP, de stigmatiser celles qui ne travaillent pas en partenariat avec les grandes agglomérations de leur département, mais plutôt de mener une étude sur un partenariat qui semble atypique quand on songe aux missions des BDP. Enfin, qu'elles travaillent ou non avec les bibliothèques des grandes agglomérations, les BDP ont, pour une majorité d'entre elles, une intense activité de partenariat et sont particulièrement dynamiques.

Partie 1 : Un contexte territorial et professionnel favorable à la coopération des BDP avec les BGV

Rien ne destinait les BDP à envisager et nouer des partenariats avec les grandes villes de leur département. Imaginées en 1945 comme des structures dédiées à la lecture rurale, peu dotées en moyens, elles ont progressivement élargi leur champ d'activité et leur sphère d'influence pour devenir des spécialistes reconnues de l'aménagement du territoire et des partenaires potentiels ou effectifs pour les grandes bibliothèques municipales.

L'ÉVOLUTION DES MISSIONS DES BDP

L'affirmation du rôle des BDP

Dans un article publié dans le Bulletin des bibliothèques de France³, Martine Blanchard récapitule les trois principales activités des BDP : il s'agit de la distribution de documents, des prestations de services et du partenariat avec les communes. Elles ont été ajoutées au fil du temps. La distribution est la mission historique, fixée par l'ordonnance du 2 novembre 1945 sous le terme de « ravitaillement ». Elle représente une grande part du travail et constitue toujours, aux yeux de la majorité des dépositaires, l'apport majeur des BDP. Les prestations de services ont été prises en compte de manière grandissante dans les circulaires du 22 février 1968, du 17 juillet 1978 et du 1^{er} août 1985, et permises par l'accroissement des moyens humains, financiers et matériels. Elles se traduisent pour Martine Blanchard par des actions d'aide, de soutien, et de participation à des manifestations culturelles locales, de diffusion de l'information concernant ces manifestations, et surtout de formation des personnels des bibliothèques, points relais et dépôts, selon la terminologie employée par les BDP. Le partenariat avec les communes concerne les communes pouvant prétendre à une intervention de la BDP. Il désigne selon Martine Blanchard le travail d'incitation de la BDP à la construction et au fonctionnement d'équipements dans les communes, les conseils, et les subventions fournies aux communes qui réalisent un projet de construction de bibliothèque.

Les domaines d'action des BDP sont donc variés, en constante augmentation, surtout depuis la décentralisation et l'essor de l'intercommunalité. L'activité des bibliothèques départementales a évolué d'une simple fourniture de documents à des communes dont les pouvoirs publics estimaient qu'elles ne pouvaient pas entretenir par elles-mêmes un équipement de lecture publique, vers l'exercice d'une mission large articulée à d'autres politiques publiques sectorielles locales et nationales.

³ Martine Blanchard, « Quelles missions pour les bibliothèques départementales de prêt ? », *BBF*, 1997, n°5, p. 8-15

Les BDP acteurs des politiques d'aménagement du territoire

Les BDP jouent un rôle non négligeable dans la politique d'aménagement du territoire. Le souci de la lecture et des publics sur un territoire a conféré aux BDP un rôle actif, puis, au fil du temps, une expertise dans l'aménagement du territoire. Les Conseils généraux (CG), organes politiques très attentifs au développement rural, à l'équilibre ville-campagne, et chefs de file en matière de politiques sociales dans leur département, n'ont pas hésité à s'appuyer sur les bibliothèques départementales, transférées par l'État en 1986, tant les missions de ce service sont au cœur de leurs préoccupations.

Selon les termes de l'article 1^{er} de la loi d'orientation n°95-115 du 4 février 1995 pour l'aménagement et le développement du territoire : « La politique d'aménagement et de développement du territoire a pour but d'assurer, à chaque citoyen, l'égalité des chances sur l'ensemble du territoire et de créer les conditions de leur égal accès au savoir. Elle a pour objet la mise en valeur et le développement équilibré du territoire de la République. »

L'aménagement du territoire se révèle être un objectif ambitieux auquel quantité de politiques publiques contribuent (économiques, sociales, environnementales...).

Pour la culture, l'enjeu consiste à développer partout sur le territoire une offre culturelle de qualité. Cela nécessite de diffuser l'offre culturelle sur l'ensemble du territoire et de coordonner le mieux possible les politiques culturelles et de développement.

Dans la poursuite et la réalisation de ces objectifs, les BDP se montrent particulièrement actives et adaptées. Elles ont pour vocation de desservir un territoire et contribuent à le structurer en prenant en compte les réalités du terrain et les données humaines et économiques locales. La décentralisation n'a fait que renforcer cette tendance, laissant aux départements toute liberté pour inventer de multiples modes d'intervention et répondre au mieux à la diversité des situations.

L'atténuation de la pertinence des seuils d'intervention

Les seuils ont moins de pertinence en raison de la mission d'aménagement du territoire et la généralisation de l'intercommunalité. Étant donné les services que les BDP rendent et leur insertion dans le milieu local, il ne paraît pas réaliste d'envisager leur disparition prochaine. En revanche, il est légitime de s'interroger sur les formes que prendra, à l'avenir, leur intervention. Peut-être la nouvelle étape est-elle aujourd'hui la mise entre parenthèses des seuils conditionnant l'intervention. Le seuil a été initialement fixé à 15 000 habitants en 1945, porté à 20 000 habitants en 1968, puis ramené à 10 000 habitants en 1985. Depuis la décentralisation, les CG sont libres de déterminer le seuil ou d'y renoncer. En négligeant le seuil, les BDP continueraient d'assurer une indispensable prestation de services au profit des intercommunalités réunissant des communes faisant anciennement partie de leur réseau, et elles pourraient nouer des partenariats avec les bibliothèques municipales des villes qui ne font pas partie du réseau. C'est la conclusion à laquelle aboutit de Martine Blanchard⁴ : « la coopération à tous les niveaux est une des réponses, la plus réaliste sans doute, pour articuler une offre globale de qualité à une desserte locale : coopération intercommunale, coopération bibliothèque départementale/bibliothèque municipale des villes de plus de 10 000 habitants », après avoir fait remarquer que : « le département

⁴ Martine Blanchard, *BBF*, art. cit.

du Val-d'Oise étend ses interventions en matière de lecture publique à l'ensemble du département, en recherchant la coopération entre tous les types de bibliothèques. » L'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt (ADBDP) remarque, à travers une enquête sur les missions des BDP présentée en 2001, que : « *La BDP est appelée à jouer de plus en plus le rôle d'une tête de réseau et doit se positionner par rapport à un réseau de médiathèques professionnelles. Elle sera amenée à assurer la coordination de l'action publique en matière de lecture (cf. intercommunalité) aider aux rééquilibrages et à la structuration des bibliothèques sur le département. Ce qui implique la " prise en compte " des communautés de communes ou communautés d'agglomération et le partenariat avec les BM des communes de plus de 10 000 habitants (seuil remis en question) (pour 5 BDP) à travers un conseil et une expertise accrues auprès des bibliothèques et des communes*⁵. »

LA QUESTION DES TERRITOIRES

La réflexion sur la coopération ou la non coopération des bibliothèques naît de la spécificité de chaque type de bibliothèques et de leur appartenance à des collectivités publiques différentes. Ce dernier aspect est primordial. Le millefeuille territorial et l'enchevêtrement des compétences pèsent sur le fonctionnement des services. La cohérence et l'efficacité des actions sont l'objectif visé. Pour y parvenir, plusieurs options s'offrent aux décideurs, dont la coopération de bibliothèques dépendant de tutelles différentes.

Le problème de l'enchevêtrement des compétences

Le très grand nombre de collectivités territoriales (36 700 communes, 101 départements, 26 régions) qui se superposent, auxquelles s'ajoutent l'État et des syndicats intercommunaux et établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), combiné au choix historique de respecter l'égalité en droit entre les collectivités, expliquent en partie les difficultés d'administration de la France.

En vertu de la clause générale de compétence, instituée par la loi communale du 5 avril 1884 et confortée depuis, chaque collectivité publique est en droit d'intervenir dans tous les domaines d'action publique, dans les limites de son territoire et des compétences régaliennes, en vue de satisfaire un intérêt local. Des mesures sont prises pour tenter de limiter l'éparpillement des actions mais ce n'est que dans les années 1980 qu'un important chantier de clarification est mené dans le cadre de la décentralisation (transfert de compétences relevant de l'État vers des collectivités infra-étatiques qui s'administrent librement).

La loi n°83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État opère les transferts de compétences et fixe les principes qui les animent. 3 principes majeurs :

- La répartition par « blocs de compétences »

Le législateur doit essayer de dessiner des contours clairs pour que les décideurs s'occupent de leurs compétences et n'aient pas besoin de négocier, d'empiéter sur d'autres domaines.

- L'interdiction de la tutelle d'une collectivité territoriale sur une autre

⁵ Disponible sur <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article486>

Aucune hiérarchie n'est établie entre les collectivités territoriales. Elles sont juridiquement égales. Seul l'État est prééminent. Il n'y a pas non plus d'articulation entre les niveaux.

- Le transfert des compétences et des moyens qui leur correspondent

Cette disposition vise à préserver le principe d'autonomie financière. Les collectivités territoriales ne doivent pas subir un transfert de charges qui mettrait à mal leur équilibre budgétaire. Les compétences sont transférées avec les moyens financiers, matériels et humains nécessaires à leur mise en œuvre.

La réforme n'a pas réglé les problèmes. Elle a été réalisée à territoires constants, les élus locaux, très présents dans les assemblées parlementaires, n'étant pas disposés à une rationalisation des territoires. Ensuite, au lieu de définir des compétences, le législateur a transféré des domaines d'action publique (développement économique, développement rural, action sociale...). Ces domaines ne sont que des missions larges auxquelles chaque niveau concourt légitimement. S'est développée la pratique des compétences croisées. En plus, le législateur a adopté la notion de « bloc de compétence » à l'heure où elle était controversée. Elle se conçoit dans le cadre de politiques sectorielles. Or, le contexte des années 1980 exigeait des politiques transversales mêlant, sur un même territoire, politiques d'enseignement, de formation, des transports, de santé, etc. C'est précisément l'esprit de la politique d'aménagement du territoire et des politiques de la ville déjà engagées à l'époque. De surcroît, tous les domaines d'action publique n'ont pas été attribués. C'est le cas de la culture et du sport. Pour couronner le tout, à partir du milieu des années 1990, le puissant processus de constitution d'EPCI, engagé pour améliorer la pertinence des territoires, a davantage brouillé l'exercice des compétences.

Ces raisons ont motivé l'élaboration de « l'acte II de la décentralisation ». Le gouvernement dirigé par Jean-Pierre Raffarin souhaite pratiquer une « relance de la décentralisation » qui concilierait les principes des lois de 1982-83 et les apports ultérieurs en matière d'organisation territoriale, et à la fois corrigerait les dysfonctionnements issus d'un partage flou et de la pratique des compétences croisées.

La loi constitutionnelle n°2003-276 du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République réaffirme les principes de libre administration des collectivités territoriales et d'interdiction de la tutelle d'une collectivité territoriale sur une autre. Elle introduit trois moyens, à savoir l'expérimentation, le principe de subsidiarité et la désignation d'un chef de file, pour tenter de remettre de l'ordre dans l'exercice des compétences. Malgré la volonté affichée, la clarification ne se traduit pas dans les faits. Le résultat est plutôt apparu à tous comme l'attribution d'office aux collectivités territoriales de compétences que l'État ne voulait plus exercer lui-même. En parallèle, les EPCI fonctionnent « à la carte » sans même définir dans les statuts, pour nombre d'entre eux, les compétences dont ils ont la charge. Pour le dire de façon triviale, on a ajouté de la confusion à la confusion.

Une solution possible : la coopération et l'adaptation locale

À l'intervention de chaque collectivité dans chaque domaine et à la pratique coûteuse et peu lisible de la contractualisation et des financements croisés, l'État veut opposer la spécialisation des compétences. C'est ce que révèle la proposition n°11 du rapport du comité pour la réforme des collectivités locales⁶ : « confirmer la clause de compétence

⁶ Comité pour la réforme des collectivités locales, « Il est temps de décider », *Rapport au Président de la République*, 5 mars 2009. <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/094000097/>>

générale au niveau communal (métropoles, communes nouvelles issues des intercommunalités et autres communes) et spécialiser les compétences des départements et des régions ». Dans les départements où se constituera une métropole, cette dernière sera « substituée de plein droit, pour l'exercice de ses compétences, au département. » Le comité a été réuni pour formuler des propositions visant à éclairer les rédacteurs des projets de lois de réforme des collectivités locales qui seront présentés au Parlement fin 2009 et courant 2010. Un avant-projet de loi élaboré en juillet 2009 a été rendu public⁷. Le gouvernement a poursuivi les discussions des modalités de la réforme avec les représentants des collectivités territoriales pour aboutir à un projet de loi présenté en Conseil des ministres le 21 octobre 2009. Le bouleversement s'avère assez radical pour les départements. La clause générale de compétence semble nettement remise en cause puisque le département exercera des compétences exclusives fixées par la loi à venir. Une coordination serait organisée par la loi pour les domaines d'intervention communs à plusieurs échelons. Les métropoles, qui menacent la position des départements, ne seraient pas créées d'autorité par le législateur, ne seraient pas dotées du statut de collectivité de plein exercice, mais jouiraient de compétences élargies par rapport aux communautés urbaines. Elles récupèreraient d'office, sur leur territoire, deux compétences actuellement exercées par les départements (transports scolaires et gestion des routes classées dans le domaine public routier départemental), et auraient la faculté d'exercer, en lieu et place du département, avec son accord, tout ou partie de ses compétences dans le domaine de l'action sociale et en matière de développement économique ainsi que la compétence en matière de construction, d'aménagement, d'entretien et de fonctionnement des collèges. Les services ou parties de services du CG nécessaires à l'exercice des missions transférées seront mis à disposition de la métropole. Le noyau dur des compétences du département est concerné.

En fin de compte, peut-être la solution ne réside-t-elle pas dans l'attribution d'une liste de compétences à chaque échelon. Les territoires sont extrêmement différents les uns des autres. Les caractéristiques démographiques, économiques, sociales sont difficilement comparables. Contrairement à ce qu'affirme le rapport du comité pour la réforme des collectivités locales (p.33), le « bon sens » voudrait plutôt que soient pris en considération les spécificités locales, les capacités techniques et financières, les besoins et les motivations des collectivités. Les collectivités définirait leurs objectifs et réfléchirait au moyen de les atteindre en fonction de leurs ressources et des objectifs des autres collectivités. **C'est à l'uniformité territoriale qu'il faut renoncer pour privilégier les solutions localement adaptées.**

Le comité pour la réforme des collectivités locales le reconnaît en partie. Il rappelle que « L'article L.121-6 du code de l'action sociale et des familles, issu des lois de décentralisation de 1983, avait ouvert la possibilité de délégations du département aux communes en matière d'action sociale. » Il ajoute que « des facultés élargies ont été créées au profit des EPCI par l'article L.5210-4 du code général des collectivités territoriales, dans sa rédaction issue de la loi du 13 août 2004, qui dispose : *« Lorsqu'il y est expressément autorisé par ses statuts, un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre peut demander à exercer, au nom et pour le compte du département ou de la région, tout ou partie des compétences dévolues à l'une ou l'autre de ces collectivités (...) L'assemblée délibérante se prononce sur cette demande par délibération motivée. L'exercice par l'établissement public de coopération intercommunale d'une telle compétence fait l'objet d'une convention conclue entre*

⁷ disponible sur <http://www.lagazettedescommunes.com/actualite/pdf/avant-projet-Reforme-collectivites-20-07-09.pdf>

l'établissement et le département ou la région, qui détermine l'étendue de la délégation, sa durée ainsi que ses conditions financières et ses modalités d'exécution ». » Le comité en tire les remarques suivantes : « La faculté ainsi ouverte par la loi a introduit de la souplesse dans l'exercice par les collectivités locales de leurs compétences. Elle a permis d'adapter aux réalités locales les principes définis par la loi et de clarifier l'exercice concret des compétences. Mais elle a été trop peu utilisée à ce jour. Aussi conviendrait-il que, dans les matières où une telle adaptation est particulièrement souhaitable, la loi prévoie l'obligation pour la collectivité attributaire de la compétence correspondante d'organiser, dans un délai déterminé, un appel à délégation de compétences ; la décision de déléguer restant de son ressort mais tout refus de délégation devant être motivé. »

L'avant-projet de loi relatif aux collectivités territoriales reprend, dans ses articles 33 et 34, cette proposition d'appel à délégation de compétence en direction des communes, métropoles et EPCI. Bien que conçu afin de permettre de « s'adapter aux réalités et aux situations locales », ce dispositif n'est pas un instrument au service de la coopération. Il incite une collectivité ou EPCI de niveau territorial inférieur (commune nouvelle, EPCI, métropole, département) à demander au département ou à la région d'exercer à sa place et sous son contrôle une de ses compétences exclusives. L'article 35 concerne davantage la coopération, mais sur les compétences partagées qui devraient être fortement minoritaires, l'objectif de la loi étant précisément d'attribuer autant que possible une compétence à un type de collectivité territoriale ou EPCI. Les compétences partagées s'exerceront soit de manière autonome, soit de manière concertée. L'avant-projet de loi prévoit, pour les différents détenteurs d'une compétence partagée, la possibilité d'un exercice coordonné sous la responsabilité d'un chef de file et selon des modalités précisées dans une convention. Le projet de loi⁸ est limpide : « lorsque, à titre exceptionnel, une compétence est partagée entre plusieurs niveaux de collectivités, la loi peut désigner la collectivité chef de file chargée d'organiser l'exercice coordonné de cette compétence ou donner aux collectivités intéressées la faculté d'y procéder par voie de convention ; la collectivité chef de file organise, par voie de convention avec les autres collectivités intéressées, les modalités de leur action commune et de l'évaluation de celle-ci. »

L'idée d'adaptation locale, librement consentie, rejoint parfaitement les propos défendus par Dominique Lahary dans *Le développement territorial de la lecture publique : éléments de rétrospective*. L'auteur cite plusieurs travaux de recherche dont les conclusions vont dans ce sens.

« L'objectif d'équilibre et d'égalité territoriale apparaît de nos jours comme une fausse piste. Il faut au contraire favoriser des aménagements adaptés à la diversité des territoires⁹. »

« L'idée selon laquelle chaque collectivité locale aurait pleine et entière souveraineté dans la sphère d'attribution qui lui est assignée est radicalement illusoire. Les collectivités ne sont pas isolées mais interdépendantes : les compétences qu'elles détiennent interfèrent nécessairement ; leur exercice est toujours plus ou moins encadré et limité par les décisions prises aux autres niveaux territoriaux¹⁰. »

⁸ disponible sur <<http://www.lagazettedescommunes.com/actualite/pdf/APJL-collectivites-10-09.pdf>>

⁹ Jean-Louis Guigou, *Une ambition pour le territoire : aménager l'espace et le temps*, cité par Dominique Lahary dans *Le développement territorial de la lecture publique : éléments de rétrospective*. Disponible sur le site web de l'ADBDP <<http://www.adbdp.asso.fr/Le-developpement-territorial-de-la>>

¹⁰ *Les Pouvoirs locaux à l'épreuve de la décentralisation* : [compte rendu du séminaire tenu à Bordeaux les 9-11 décembre 1982], cité par Dominique Lahary, *ibid.*

« On s'épuise à la recherche de l'illusoire " territoire pertinent ". Or le problème n'est pas là, il est même rigoureusement inverse. Tous les problèmes essentiels de notre temps [...] nécessitent pour être correctement gérés des interventions à tous les niveaux à la fois [...]. Le défi de la gouvernance, ce n'est donc pas de trouver pour chaque sujet le niveau pertinent mais de trouver pour tous les sujets l'articulation pertinente entre tous les niveaux¹¹. »

Ces réflexions donnent à Dominique Lahary un objectif : « Il s'agit de déterminer précisément le niveau à partir duquel on travaillera de façon plus adaptée et efficace ensemble plutôt que chacun de son côté¹². », et un mot d'ordre pour les professionnels des bibliothèques : « décloisonnons-nous nous-mêmes ».

Le cas de la culture et des bibliothèques

La culture est un domaine où l'attribution à une collectivité en particulier est réduite et souple. Le dossier du magazine *la Gazette* n°28/1990 consacré à la culture qualifie la compétence culturelle de « compétence la mieux partagée par tous les niveaux d'administration locale ». Toutes les collectivités peuvent apporter leur contribution au développement culturel, dans tous les champs que compte la culture. Elle n'est qu'une compétence optionnelle pour les différentes catégories d'EPCI, afin que les conseils municipaux ne soient pas dessaisis sans leur consentement exprès. En matière culturelle, les acteurs locaux apprécient les financements croisés en dépit de la lourdeur administrative qu'ils induisent. Une spécialisation des compétences qui empêcherait les régions et départements de participer au financement d'actions culturelles locales provoquerait la disparition de celles qui ne vivent que grâce à la combinaison des financements, et plus généralement une baisse du dynamisme culturel. Le dossier de *la Gazette* indique que : « Les collectivités agissent rarement seules lorsqu'il s'agit de créer et de gérer un équipement ou de mettre en œuvre un projet. » Hélène Breton, présidente de la commission culture de l'Association des régions de France, estime que : « les financements croisés ne posent pas de problèmes, les porteurs de projets y sont même attachés », puis elle prévient que, si la clause générale de compétence était supprimée, « une exception culturelle devrait s'imposer ». Le seul regret avoué est que l'intervention de plusieurs collectivités se limite trop souvent à un apport financier et fait peu l'objet d'une concertation en amont, d'un partenariat véritable.

La mission d'information sénatoriale sur l'organisation et l'évolution des collectivités territoriales présidée par Claude Belot paraît en phase avec les aspirations des élus locaux. Son rapport¹³ reconnaît « *l'attachement des élus locaux, de tous niveaux de collectivités, à conserver une marge d'initiative et d'autonomie dans un domaine qui est un levier de cohésion sociale, d'expression d'une identité locale, d'attractivité, de rayonnement, de développement économique et touristique des territoires.* » Puis il estime que « *des voies de clarification sont à rechercher, ne serait-ce que pour assurer une meilleure coordination entre les interventions des collectivités publiques et améliorer leur lisibilité.* » Dans cette optique, « *Il a semblé à la mission que la priorité, dans le domaine de la culture, allait vers la généralisation de la contractualisation via des outils ou lieux de concertation entre les acteurs territoriaux, en vue d'assurer le partage d'expérience, la coordination entre les*

¹¹ Pierre Calame, *Des articulations grippées*. Solagral, 1997, cité par Dominique Lahary, *ibid*.

¹² Action culturelle et coopération intercommunale. Observatoire des politiques culturelles ; Ministère de l'éducation nationale et de la culture, Direction de l'administration générale, Département des études et de la prospective ; la Documentation française, 1992, cité par Dominique Lahary, *ibid*.

¹³ rapport d'information du 11 mars 2009 fait au nom de la mission temporaire sur l'organisation et l'évolution des collectivités territoriales. p. 135-136. <<http://www.senat.fr/rap/r08-264-2/r08-264-21.pdf>>

différents niveaux de collectivités publiques par la clarification des responsabilités, la simplification de certaines modalités d'interventions financières et la définition d'objectifs partagés. »

La culture et les bibliothèques semblent épargnées par la spécialisation des compétences. Chaque type de bibliothèques conserverait sa tutelle et ses missions actuelles. Seule une limitation du périmètre d'intervention des BDP serait imposée dans les départements où naîtrait une métropole censée récupérer des compétences départementales sur son territoire. En revanche, elles auraient été affectées sur un plan financier si le gouvernement avait présenté au Parlement le principe de plafonnement des subventions d'investissement inscrit à l'article 36 de l'avant-projet de loi. Il était envisagé de limiter les concours financiers (investissement et fonctionnement) dont pourraient bénéficier les maîtres d'ouvrage à 50% du montant total. Les communes et EPCI réalisant un projet auraient dû en payer au minimum 50% sur leurs ressources propres. Actuellement, les projets coûteux concernant les bibliothèques (construction, informatisation, achat de bibliobus...) peuvent être financés au-delà de 50% par les aides des Drac (concours particulier au titre de la dotation générale de décentralisation), des départements, parfois des régions. Les dossiers respectant les critères d'éligibilité pour prétendre à la fois aux aides des DRAC et des CG sont nombreux en France. On est porté à croire que le gouvernement a imparfaitement pris en compte les répercussions prévisibles qu'entraînerait le plafonnement des aides. Une autre idée a été avancée lors des discussions ultérieures à la rédaction de l'avant-projet de loi. Il s'agit de la limitation du nombre de cofinanceurs d'un projet à deux partenaires pour remédier aux inconvénients fréquemment dénoncés : allongement des délais, difficile imputation des responsabilités, sollicitation systématique de tous les échelons, risque accru de gaspillage d'argent public. Le problème reste entier. La collectivité maître d'ouvrage, le département et la DRAC, c'est déjà un acteur de trop. En définitive, le projet de loi s'avère moins radical mais très flou, ce qui autorise beaucoup d'interprétation, ou une large marge de manœuvre : *« la pratique des financements croisés entre les collectivités territoriales doit être limitée aux projets dont l'envergure le justifie ou répondre à des motifs de solidarité ou d'aménagement du territoire ; le maître d'ouvrage doit assurer une part significative du financement. »* Avouons que c'est rassurant quant à la capacité de mener des projets localement.

Au quotidien, les bibliothèques font quand même moins l'objet de financements croisés que le spectacle vivant et les manifestations culturelles. Cela ne les empêche pas de s'inscrire dans un mouvement de concertation, notamment sous l'impulsion des BDP qui œuvrent à la cohérence de l'offre de lecture sur leur territoire et seraient prêtes à conclure des partenariats en conséquence.

Résumons-nous sur la réforme territoriale. Il est difficile de porter des appréciations définitives puisque nous ne sommes qu'à l'étape de la préparation sur la base de rapports et d'un avant-projet et d'un projet de loi. Elle suscite l'inquiétude parmi les élus locaux et les professionnels territoriaux. Elle laisse présager des menaces sur la capacité à assurer les missions de manière satisfaisante, du fait de la spécialisation des compétences, de l'encadrement des financements croisés et de l'incertitude sur les ressources financières dont disposeront les collectivités territoriales. Nous verrons si les craintes sont fondées au moment du vote du projet de loi puis de sa mise en application. Gageons qu'il y aura moyen de s'arranger au quotidien. Le projet de loi précise que « le département et la région se voient reconnaître une capacité d'initiative qui ne peut s'appliquer qu'à des situations et des demandes non prévues dans le cadre de la législation existante et qui

doit être justifiée par un intérêt local. » En cas de problème, un partage des compétences se réinstaurera, les conditions encadrant la « capacité d'initiative » s'apprécieront de manière souple. Les actions de lecture publique s'accompliront vraisemblablement sur plusieurs niveaux, peut-être de manière concertée.

LA COOPÉRATION DES BIBLIOTHÈQUES DANS LE DÉBAT PROFESSIONNEL

L'une des préoccupations majeures de bon nombre de bibliothécaires se traduit par la volonté d'améliorer la cohérence des politiques de lecture publique sur le territoire. Compte tenu du contexte professionnel et administratif que je viens de décrire succinctement, la solution résiderait dans une concertation et des partenariats entre les bibliothèques de différents niveaux. Cette position est fréquente dans la littérature professionnelle, les colloques, congrès et journées d'étude.

Dès la phase de transferts des compétences liée à la décentralisation, la circulaire DLL 6 n°85-47¹⁴ du 1^{er} août 1985 signée Jean Gattégno consacre une partie à la coopération pour l'encourager. On y lit :

« Au niveau départemental la bibliothèque centrale de prêt est, avec les grandes bibliothèques municipales du département et éventuellement la bibliothèque universitaire, un partenaire essentiel de la coopération dans de nombreux domaines : circulation de l'information bibliographique, élaboration de catalogues collectifs, prêt interbibliothèques, organisation des acquisitions et des éliminations, fonds local, formation professionnelle, animation, etc. Ces actions de coopération peuvent le cas échéant faire l'objet d'une convention. »

Michel Melot généralise le propos :

« Aucune bibliothèque n'est autosuffisante. Dès lors que la bibliothèque est conçue et gérée comme un ensemble éternellement incomplet, la coopération entre bibliothèques n'est plus un service supplémentaire, ni un palliatif à une situation défectueuse mais un mode d'existence normal de toute bibliothèque, qui doit être intégré à sa conception et prévu dans ses règles de fonctionnement¹⁵. »

Dominique Arot insiste sur l'importance capitale des partenariats :

« Il y a une constatation d'évidence à faire : pour mener à bien les politiques qui nous sont confiées par les collectivités, qu'il s'agisse de politiques de la lecture ou de politiques culturelles, il est essentiel de ne pas rester seul cloîtré au sein de son institution ; il convient, au contraire, d'accueillir les propositions des autres et même d'aller au-devant de partenaires potentiels¹⁶. »

Pourtant, au cours de la décennie 2000, de grands noms de la profession déplorent toujours la timide coopération des bibliothèques.

Dominique Arot exprime le constat en ces termes :

¹⁴ Disponible sur le site web de l'ADBDP. < <http://www.adbdp.asso.fr/Circulaire-DLL-6-No85-47-du-1er>>

¹⁵ Conseil supérieur des bibliothèques, *Rapport du Président pour l'année 1991*, titre IV La coopération entre les bibliothèques françaises. < <http://enssibal.enssib.fr/autres-sites/csb/rapport91/csb-rapp91-accueil.html>>

¹⁶ Dominique Arot, intervention intitulée « les relations des bibliothèques avec leurs partenaires » tenue lors des journées d'étude de l'ADBDP de 2003 à Vannes. Disponible en ligne <<http://www.adbdp.asso.fr/Les-relations-des-bibliotheques>>

« En France, il semble que les partenariats les plus évidents sont les moins faciles et, pour tout dire, les moins répandus : ceux qui réunissent des bibliothèques relevant d'entités et de statuts différents¹⁷. »

Dominique Lahary introduit un élément d'explication :

« La bibliothèque universitaire, la bibliothèque municipale du chef-lieu et la BDP agissent comme dans des mondes parallèles. Certes nos tutelles sont différentes, n'ont pas toujours une appétence naturelle les unes pour les autres, peuvent s'ignorer ou rivaliser. Mais ces clivages sont également à l'œuvre dans le monde professionnel. Avouons-le-nous, notre profession est extrêmement cloisonnée, nous travaillons trop souvent chacun dans son coin¹⁸. »

Tous deux sont convaincus que les partenariats sont possibles et souhaitables. « Il arrive que des établissements qui sont en principe de nature différente arrivent à coopérer très simplement. », ajoute D. Lahary à sa citation précédente. Ils ont peut-être même une valeur stratégique capitale, comme le laissent entendre ces lignes de D. Arot : « La donne nouvelle est celle d'une coopération institutionnalisée liée au développement rapide de l'intercommunalité. Il est bien sûr prématuré de porter des jugements à ce propos. On peut simplement constater que dans certaines zones (dans les communes périurbaines tout particulièrement), les moyens des bibliothèques municipales et des bibliothèques départementales vont se recouper¹⁹. »

Récapitulons, en trois phrases, les enseignements de cette sous-partie. Des partenariats sont à l'œuvre, manifestement en nombre restreint. Des voix militent pour la coopération des bibliothèques, d'autant que les domaines sont nombreux et facilement identifiables. Enfin, la coopération BDP-BGV pourrait se révéler l'occasion de mettre en cohérence les politiques de lecture publique sur des territoires qui se restructurent, d'organiser le travail de manière plus rationnelle et d'améliorer le service rendu aux usagers, et ce malgré une réforme territoriale limitant le partage des compétences.

C'est précisément ce que je cherche, dans une certaine limite, à étudier par l'enquête que j'ai menée auprès des BDP et dont je fournis et interprète les résultats dans les Parties 2 et 3.

¹⁷ Dominique Arot, *Les partenariats des bibliothèques*. p.34. Presses de l'enssib, 2002

¹⁸ Dominique Lahary, *Le développement territorial de la lecture publique : éléments de rétrospective*, art.cit.

¹⁹ Dominique Arot, *ibid*, p. 39

Partie 2 : Un état des lieux du partenariat BDP-BGV

Avant de poursuivre, il est nécessaire d'annoncer les objectifs des Parties 2 et 3, ainsi que la démarche suivie pour recueillir l'information²⁰.

Ce mémoire ne recense pas le nombre de BDP qui coopèrent avec des BGV, et n'étudie pas de manière exhaustive et détaillée les actions menées en partenariat. Ce chantier impliquerait une entreprise de collecte des informations très lourde. Il donne plutôt un aperçu de la fréquence, de l'ampleur des partenariats, de l'impact sur les services, des conditions pour aboutir, du jugement porté par les acteurs... et propose une typologie des partenariats en fonction du degré de coopération (en Partie 3).

Le mémoire repose en grande partie sur des renseignements que seuls les professionnels, engagés ou non dans des partenariats, pouvaient fournir. Avec l'appui de mon directeur de mémoire, j'ai diffusé un questionnaire²¹ à toutes les BDP afin qu'elles me communiquent leurs pratiques et leurs commentaires. Au besoin, j'ai complété mon information par des entretiens téléphoniques et la visite de sites web. J'ai aussi souhaité recueillir les avis des Présidents de l'ABF, de l'ADBBDP et de l'ADBGV, et la position de représentants de l'État (DLL, IGB) et des collectivités territoriales (FNCC). J'ai élaboré un questionnaire que je personnalisais en fonction des interlocuteurs. Je n'ai pas reçu toutes les réponses escomptées qui m'auraient permis d'élargir le propos et d'enrichir mon étude.

28 directeurs et directrices de BDP ont répondu au questionnaire. Des partenariats entre la BDP et la ou les BGV ont cours dans 25 des 28 départements. Dans l'interprétation des résultats, je me baserai tantôt sur les 28 réponses, tantôt sur les 25 qui indiquent la présence d'un partenariat. Il ne sera pas question de classer les BDP. L'absence d'informations sur une majorité de BDP me l'interdit, et le classement insinuerait un jugement porté sur les établissements à partir d'une activité qui ne reflète pas l'ensemble de leur travail. En revanche, les partenariats font l'objet d'une typologie.

Une précision s'impose. Les BDP sont toutes différentes, implantées dans des départements ayant leurs spécificités, et placées sous la tutelle des Conseils généraux qui les dotent de moyens humains, financiers, techniques et avec qui elles fixent des priorités. Il en est de même pour les BGV dépendant du Conseil municipal ou communautaire. Il est fréquent que, dans un même département, le partenariat soit soutenu avec une ou des BGV et mou voire inexistant avec d'autres. Un directeur de BDP a pris le soin de m'alerter dans sa réponse au questionnaire : « Il est important de signaler ici que les actions de partenariat dépendent de facteurs extrêmement divers : volonté politique, volonté des professionnels, pratiques anciennes, configuration du département, intercommunalité active... Chaque cas est particulier et doit tenir compte de tous ces particularismes... »

²⁰ voir annexe 1 p. 61-62

²¹ voir annexe 2 p. 63-70

En sus, les directeurs et directrices de BDP, bien que convaincus des bienfaits de la coopération avec les BGV, ne s'accordent pas toujours sur les actions souhaitables.

En définitive, une phrase résume le vrai visage des partenariats et la difficulté de les étudier. À la question n°37 (Qu'est-ce qui peut être mené grâce à un partenariat BM/BDP ? Jusqu'où peut-on aller ?), un directeur a répondu : « **Tout cela dépend des territoires et de la volonté des acteurs.** »

Abordons, dans cette partie, les partenariats sous un angle concret. À partir des réponses fournies par les directeurs de BDP, nous analyserons les motivations qui sous-tendent les partenariats, les aspects pratiques de leur mise en œuvre, et les dimensions financières et politiques qui les caractérisent.

LES RAISONS DES PARTENARIATS ET LES JUGEMENTS PORTÉS

Les raisons avancées en faveur de la coopération des bibliothèques

Tout est résumé par la réponse d'un directeur de BDP à la question 32'

« Il semble logique de faire coopérer les acteurs de la lecture publique vivant sur un même territoire. L'enrichissement mutuel est immédiat.

Le travail est concret, il permet de ne pas couper le fil avec les « grosses » bibliothèques et d'avoir des interlocuteurs qui connaissent le travail de la bdp. »

La convention de partenariat entre le Département de l'Hérault, Direction Départementale du Livre et de la Lecture (DDL) et la Communauté d'Agglomération de Montpellier Réseau des médiathèques d'agglomération formalise les objectifs.

« Un nouveau mode de partenariat basé sur la complémentarité des services se substitue à l'ancienne répartition géographique héritée de l'État, qui limitait l'action du Département auprès des communes de moins de 10 000 habitants.

La convention précise les domaines et modalités d'intervention du Département ainsi que les champs de partenariat auprès des bibliothèques et médiathèques du territoire de la communauté d'agglomération.

L'élargissement des lectorats, l'amélioration de la qualité du service aux publics et le développement des programmes spécifiques pour les publics empêchés commandent l'addition des moyens et des savoir-faire. »

Identifions une série de raisons qui ont motivé les partenariats entre BDP et BGV.

Le besoin de l'autre

Dominique Lahary a très clairement mis en évidence le besoin de l'autre :

« Un partenaire est un organisme ou une personne dont vous avez besoin pour atteindre vos objectifs. »

« Un partenaire est un organisme ou une personne qui a besoin de vous pour atteindre ses objectifs. »

« Un partenaire est un organisme ou une personne avec qui vous avez envie de travailler. »

« Un partenaire est un organisme ou une personne avec qui vous êtes obligé de travailler. »

« On peut avoir envie de travailler avec un partenaire c'est bien. Mais le cas se présente souvent où je me trouve obligé de travailler avec le partenaire. Et ce n'est pas un drame : nous faisons, car nous sommes là pour travailler.

Il peut s'agir d'une obligation de moyen : sans le partenaire, je ne peux pas faire ce que j'ai à faire ou je vais le faire moins bien²². »

Cette citation met en évidence le besoin de mutualiser les forces pour se donner les meilleures chances d'atteindre les objectifs. L'intérêt des partenariats peut être, plus simplement, une façon de réunir les personnels. Dominique Lahary en convient :

« L'effet partenarial recherché est la création d'un climat durable de coopération entre deux entités qui restent considérées dans leur individualité propre.

L'effet recherché peut être communautaire : on recherche la création d'un climat de travail commun entre cellules et individus d'entités différentes, dépassant les clivages entre ces entités. »

Énormément de réponses à la question 5 portant sur les intérêts réciproques des bibliothèques font état de la rencontre entre les personnels que procure le partenariat. Les personnels des BDP et des BGV se rencontrent, partagent des informations et des expériences. Les agents des différents établissements prennent conscience des priorités, des pratiques professionnelles et des besoins des autres. « La BDP joue un rôle de brassage et de fédération des professionnels », clame une directrice de BDP.

Une BDP, qui travaille en coopération avec aucune BGV, soigne ses « relations amicales » avec les collègues des BGV, notamment par des invitations mutuelles aux spectacles, actions culturelles.

Une BDP envisage d'organiser des « rencontres annuelles "Territoires de lecture", associant les grosses BM et les plus petites afin de mieux se connaître ».

Il m'a été soumis l'idée de croiser occasionnellement les personnels. Des agents de la BDP passent une journée ou une semaine dans la BGV et des agents de la BGV font un « stage » à la BDP pour mieux appréhender les logiques rurales.

Le besoin de l'autre est fondamental. Indiscutablement plus que la coopération des bibliothèques, l'important est la coopération des bibliothécaires. Les associations professionnelles jouent un rôle positif. Elles contribuent au partage de l'information et des expériences. Elles organisent le travail en commun par des groupes de travail sur des sujets intéressant toute la profession. On peut regretter que les associations soient spécialisées par type de bibliothèques (départementales, des grandes villes, universitaires) et restreintes aux « directeurs », bien que des professionnels d'autres grades participent aux travaux des associations. Seule l'ABF s'ouvre largement aux professionnels et bénévoles des bibliothèques et aux personnes étrangères au monde des bibliothèques.

Participer ou assister aux journées d'étude et congrès des associations professionnelles, participer à des formations ouvertes aux agents de plusieurs bibliothèques, permettent d'apprendre des choses, de croiser les expériences, de prendre des contacts avec des personnes qui ont les mêmes fonctions que soi dans un autre établissement et avec des personnes (intervenant, formateur) qui sauront nous guider en cas de problème d'ordre professionnel.

²² Dominique Lahary, *Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique*, art.cit.

La prise en compte effective de tout le territoire départemental

La BDP souhaite acquérir une meilleure connaissance des pratiques et de la mobilité des publics, œuvrer à une mise en cohérence des actions des bibliothèques dans le département. Le partenariat avec les BGV lui donnerait les informations nécessaires. À la question 5 (intérêt pour la BDP) figurent des expressions telles que : « bonne connaissance du paysage documentaire local », « cohérence du réseau à l'échelle du territoire départemental sans exclusion », et des réponses un peu plus développées :

« Cela paraît essentiel pour avoir une vision partagée des rôles des uns et des autres qui œuvrent sur la même compétence (lecture) sur le même territoire. Cela permet de concerter sur quel échelon mener les actions et rechercher la complémentarité entre les différents échelons. »

« Connaissance des pratiques et des publics des milieux urbains et périurbains, notamment la question de la mobilité des publics entre les différents types d'équipement. Atténuation, pour la BDP, de son relatif éloignement des publics finaux. » intérêt pour la BM : « meilleure connaissance du fonctionnement et des actions des petites bibliothèques de son territoire. »

« On ne pourra pas créer de réseau de lecture publique ou développer les bibliothèques sans prendre en considération celles des villes de plus de 10 000 habitants. Cela permet d'établir des contacts et de travailler à la structuration du territoire de façon concertée. »

Les résultats

Les bibliothèques parviennent à des résultats concrets. Il est appréciable et motivant de constater que des actions simples et utiles sont réalisées, à la fois au profit des publics et des professionnels. À plusieurs reprises, aux questions « pourquoi avoir engagé un partenariat ? » et « qu'est-ce qui peut-être mené grâce à un partenariat ? », j'ai obtenu le même style de réponses : « **de vraies opérations concrètes** »

Ces actions concernent principalement les domaines que j'ai listés dans mon questionnaire aux BDP : formation, action culturelle, acquisition, conservation.

Ces actions simples et concrètes n'ont, au final, qu'un seul dessein : **l'amélioration de l'offre à l'usager**. Cette réponse est récurrente de la part des directeurs et directrices de BDP.

Je laisse mon directeur de mémoire récapituler l'intérêt que sont susceptibles de procurer les partenariats entre BDP et BGV : « partage des enjeux liés à la lecture publique sur l'ensemble du département ; élargissement du champ des diagnostics territoriaux ; solidarité et complicité professionnelles ; valeur ajoutée de services à la population ».

Les jugements portés sur le partenariat

La déception quant à l'ampleur modeste des partenariats

Quoique enthousiasmés par les partenariats et motivés pour en mettre en place sur leur territoire, les directeurs de BDP reconnaissent l'ampleur modeste des réalisations actuelles. Les partenariats sont, dans la plupart des cas, ponctuels, non formalisés et portent sur un nombre réduit de domaines. Dominique Lahary s'efforce d'encourager toute initiative de partenariat, même peu ambitieuse : « **le partenariat informel n'est pas un partenariat de seconde zone. Il fonctionne souvent très bien**²³. » Ses collègues

²³ Dominique Lahary, *Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique*, art.cit.

directeurs de BDP le suivent majoritairement. 15 d'entre eux s'estiment satisfaits par le partenariat, 6 sont partagés, un seul n'est pas satisfait. Plus significative est la **difficulté des professionnels à qualifier les actions communes de partenariat en raison de leur faible ampleur.**

« Il ne s'agit pas à proprement parler d'un partenariat construit mais plus d'une coopération avec une CC ayant pris la compétence LP »

« De part et d'autre, cette notion de partenariat est vraiment balbutiante. La possibilité de participer à nos stages de formation est presque devenue une évidence mais n'est pas vraiment assimilée comme un partenariat. »

La faible ampleur des partenariats s'explique soit par la timide implication des BGV, soit par des difficultés techniques et institutionnelles.

« Sur la communauté urbaine de Strasbourg, au vu de la taille du réseau, le sujet est : lourd (politiquement, techniquement), complexe (15 bibliothèques du réseau + 12 sites communauté urbaine = au total 27 sites). Nous décidons donc de commencer par des actions simples et concrètes : projet de coproduction de formations pour les différents personnels sur la CUS, par exemple.

L'obstacle réside également dans la jeunesse du réseau et la montée en puissance de nouveaux équipements et par la lourdeur des projets mis en œuvre concomitamment à la BDBR (ré-informatisation, etc)

Par ailleurs, le réseau bas-rhinois est très dense (plus de 200 bibliothèques, 22 médiathèques, 2000 bénévoles...) »

Des jugements positifs qui poussent à l'action

Le partenariat tenu pour « essentiel »

Sur les 25 BDP ayant répondu qu'elles entretiennent des partenariats avec des BGV, 9 les qualifient « d'essentiels », 14 de « partenariats au même titre que les autres » et 2 de « secondaires ». Je ne m'attendais pas à ce qu'il leur soit accordé une telle importance. Je pensais enquêter sur des pratiques classées dans les derniers rangs des préoccupations des BDP. Quelques justifications indiquent le contraire, quelles que soient les caractéristiques du département :

« Ce genre de partenariat me paraît essentiel pour les BDP, notamment dans les départements fortement urbanisés. »

« Dans un département rural avec des petites entités urbaines et donc des ressources nécessairement limitées, le simple bon sens commandait de coopérer. »

23 BDP vivent le partenariat comme « une bonne chose » (question 29), les 2 qui manquent n'ont pas répondu à la question.

Une motivation à toute épreuve

Revenons sur la motivation des directeurs de BDP. Peu importe la satisfaction ou l'insatisfaction à propos de la mise en œuvre et des résultats des partenariats, les directeurs de BDP restent plus que motivés pour les continuer, les développer et les améliorer.

15 BDP s'estiment satisfaites, 6 ont un avis partagé.

Les réserves émises ont généralement des causes sur lesquelles les BDP peuvent difficilement agir : le manque de motivation du partenaire et la complexité institutionnelle et politique.

« Plus d'initiatives coopératives de la part de quelques BM serait bien venues »

« Les BM sont souvent dans une démarche attentiste »

« Il n'y a pas réellement de satisfaction à avoir. Peut mieux faire. La difficulté pour nous est d'avoir en face 5 BM avec des histoires, des directions et des élus d'opinions diverses donc difficile d'uniformiser le partenariat et si celui-ci se réalise avec une seule, la situation peut vite prendre une tournure plus politique »

Pour une BDP qui n'a pas répondu, le commentaire est : « **le partenariat pourrait être plus développé** ». Parmi celles qui émettent un avis « partagé », l'une précise : « nous ne sommes qu'au début du chemin »

Une seule BDP se déclare « pas satisfaite » par le partenariat dans lequel elle est engagée et précise « **on pourrait aller plus loin** ».

Une BDP se montre plus mitigée. Son jugement diffère « en fonction du partenaire et du projet ».

23 BDP entretenant un partenariat avec une ou des BGV souhaitent continuer et/ou développer le partenariat. Les 2 autres n'ont pas répondu à la question 32. Les 3 BDP qui n'ont pas conclu de partenariat en envisagent un. 3 BDP qui travaillent déjà en partenariat avec une ou des BGV aimeraient qu'une ville supplémentaire les rejoigne : « Nous aimerions étendre ce partenariat dans d'autres domaines (ex animations communes) et à d'autres villes. »

Avec un tel état d'esprit, on peut s'attendre à ce que les BDP mettent tout en œuvre pour faire aboutir leurs projets. Leur mission consiste à développer la lecture publique sur le territoire départemental où des bibliothèques municipales agissent aussi en ce sens. Pour exercer au mieux la mission commune, il est logique que les BDP cherchent à concilier les compétences et les spécificités des différents acteurs de la lecture publique. Les partenariats entre BDP et BGV s'imposent comme le moyen le plus adapté, déjà adopté par une majorité de BDP et appelé à se développer.

LA MISE EN ŒUVRE DES PARTENARIATS

La construction du partenariat

La naissance des partenariats

La BDP est quasiment toujours l'initiatrice du partenariat. Sur les 21 réponses à la question n°13, j'ai lu 7 initiatives conjointes et qu'une seule initiative de la BGV.

« L'instrumentalisation est l'utilisation d'une entité par une autre pour un objectif qui est propre à la première.

De la part de l'instrumentalisateur et/ou de l'instrumentalisé, elle peut être absolument délibérée, mais elle est parfois inconsciente.

Tout vrai partenariat est instrumentalisation dès que des objectifs distincts existent. C'est fréquent. Ce n'est pas grave. Nous avons tous eu la sensation de nous faire avoir dans un partenariat. Ma réponse, c'est que nous ne nous faisons pas avoir, nous servons chacun aux besoins de l'autre. »

« L'instrumentalisation en soi n'est pas grave. Si un partenaire vient vous voir, c'est qu'il veut vous instrumentaliser, car vous êtes un outil pour lui. [...]

Ce qui doit nous préoccuper peut-être avant tout, ce sont l'évaluation de l'action et la compréhension des fonctions de chacun des partenaires²⁴. »

Cette citation paraît hors de propos. Elle devient intéressante au regard des partenariats entre BDP et BGV. On peut avoir l'impression que les BDP s'infligent une servitude volontaire. Elles demandent à aider les autres. Au nom d'objectifs communs, et non pas distincts, les BDP prennent l'initiative de proposer leurs services aux BGV. Très souvent, le partenariat profite aux BGV. Elles accèdent aux collections, aux formations, aux conseils de la BDP. Une BDP annonce : « **Nous proposons** au personnel de la BM de venir suivre les formations organisées à la BDP. **Nous prêtons** à la BM des expos et matériels d'animation si nécessaire. » Une autre a bon espoir de réaliser « un dépôt de document dans une des trois villes insuffisamment dotée ».

Plusieurs directeurs de BDP déplorent une faible implication des BGV ou une attitude consistant à bénéficier des largesses de la BDP sans collaborer à des actions communes. Les BDP sont volontaires parce qu'elles estiment être utiles aux BGV et à leurs publics et parce qu'elles espèrent une véritable coopération à l'avenir. Dans les départements où le partenariat est limité, les BDP servent d'outil, d'instrument pour les BGV. Mais la mission partagée de développement de la lecture publique et la perspective d'actions communes apportant une valeur ajoutée motivent les BDP. Les BDP ont aussi un intérêt propre : « s'appuyer sur ces équipements et leur richesse documentaire pour une offre élargie aux publics », « profiter de la compétence de personnel qualifié », « faire prendre conscience des particularités de la desserte du territoire rural ».

Les partenariats ne datent pas d'aujourd'hui. Sur le panel des 25 BPD, bon nombre de partenariats ont plus de 10 ans. Certains existent « depuis l'origine... plus précisément 1982 » (BDP 26), « depuis toujours » (BDP 47 et 56). D'autres remontent à 24 ans (2 villes de l'Eure), 20 ans pour Colmar, 15 ans pour Saint-Louis (Haut-Rhin)... Une série de partenariats a été conclue au cours de la décennie 2000. Dans certains départements comme l'Eure des partenariats sont très anciens (24 ans) et d'autres nettement plus récents (6 ans). La naissance des partenariats dépend de plusieurs paramètres. La BDP progresse au gré des contextes qu'elle trouve.

Le temps de la mise en œuvre

Le temps de la mise en œuvre est variable selon les territoires, les acteurs et les projets. Dans le cadre d'un même partenariat, des actions se concrétisent plus vite et plus facilement que d'autres.

Au vu des résultats de l'enquête, **le temps de la mise en œuvre se révèle très long**. Une BDP a écrit que le travail de définition des domaines de coopération a été « **long mais indispensable** ». La plupart des partenariats ont pris entre un et deux ans du premier contact à la « signature » ou l'accord des deux parties, puis se sont rapidement concrétisés. Des établissements n'ont pas attendu la signature avant de commencer à travailler ensemble. Il est arrivé qu'un an suffise entre l'idée, la présentation aux élus, les premières réunions, et la première action concrète, ou même quelques mois de préparation et une réalisation immédiate. Certains partenariats n'ont toujours pas abouti à une réalisation concrète.

Quand les délais sont plus longs, et ça m'a été rapporté (15 ou 25 ans entre le premier contact et la signature du partenariat, puis 3 à 25 ans entre la signature et un résultat concret), c'est que les projets sont complexes ou ont été bloqués : « La convention de

²⁴ Dominique Lahary, *Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique*, art.cit.

développement culturel de 1982 a été signée et mise en place rapidement. Ce qui dure ce sont les nouvelles négociations à partir de la recomposition des groupements de communes. », « le partenariat est inscrit dans la mise en œuvre du plan dans son ensemble. Ce n'est donc pas le partenariat qui a nécessité un travail de conviction mais l'ensemble du dispositif. »

Les modalités de négociation

Dans la majorité des cas (16 réponses en ce sens), le partenariat n'a pas « nécessité un dur travail de conviction et de définition des domaines de coopération ». Le travail de conviction a été dur pour 3 BDP et la définition des domaines de coopération a été dure pour 4 BDP, longue pour 1 BDP. Une explication du difficile travail de conviction est fournie : « pour les communautés d'agglomération, essentiellement en raison des engagements financiers pour le recrutement de bibliothécaires intercommunaux et l'informatisation en réseau ».

Les modalités de négociation se singularisent en fonction du degré de partenariat et de l'implication des élus.

Contentons-nous de quelques exemples significatifs.

- « Le partenariat n'est pas signé. Nous nous rencontrons à la demande de l'un ou l'autre en fonction des actions menées. Organisation très informelle encore à ce jour. »
- « La première étape consiste en un bon niveau de communication et d'échanges informels avec les directeurs. »
- « Pour la communauté de communes, les contacts ont été plus que restreints et la convention a été basée sur notre modèle de convention pour tout le réseau légèrement adaptée à la communauté de communes »
- « 1 à 2 réunions pour mettre en place la convention. Chaque structure a mis en place le processus de délibération auprès des élus. Actuellement réflexion sur la mise en œuvre : échanges de notices, transport des documents... »
- « Le projet a d'abord été présenté en interne aux élus de Département. Puis dans chacun des Pays, des réunions ont eu lieu avec les élus concernés et le Vice-président à la culture du Conseil général qui a porté le projet que nous lui avons soumis. Ensuite, les réunions ont pu démarrer. »

« Schématiquement

- Réunion des responsables des BM de la CUB à notre initiative → évocation de principes de collaboration
- 12 mois plus tard → autre réunion avec formalisation des contenus des conventions
- 6 mois plus tard → signature effective des conventions »

« - Le directeur de la BDP propose au directeur de la Médiathèque d'agglomération ou du réseau d'agglomération le principe d'un partenariat sur la base de la convention-type (PDDL)

- Réunions de travail entre techniciens (directeurs, membres de l'encadrement : conservateurs et bibliothécaires) pour adapter la convention-cadre et choisir les actions à mutualiser ou à mettre en place ensemble
- Validation hiérarchique de part et d'autre, validations politiques
divers aller-retour pour validation définitive
- Rédaction d'un rapport de présentation de la convention devant l'assemblée délibérante, délibération
- Signature contrôle de légalité

- information du personnel, communication »

les conventions

Dans les articles professionnels que j'ai lus, domine un sentiment de défiance des bibliothécaires vis-à-vis de la formalisation des engagements par contrat ou convention.

Dominique Arot a remarqué la « préférence que l'on a aujourd'hui pour des solutions souples plutôt que contraignantes. Les partenariats, y compris pour les bibliothèques, me semblent s'insérer dans cette optique²⁵. »

Dominique Lahary cite le psychiatre Daniel Marcelli :

« La relation professionnelle cherche à débusquer toute possibilité de *surprise* : le contrat est là pour garantir que rien de surprenant n'est à craindre. Les contractants, sur un pied d'égalité, définissent soigneusement au préalable tout ce qu'ils peuvent attendre l'un de l'autre ; il n'est pas question de se faire avoir, marque de faiblesse et de vulnérabilité ; il n'est pas question d'être *surpris*. Dans un rapport contractuel, il n'y a pas de bonnes *surprises* à attendre, il n'y a que des mauvaises *surprises*²⁶. »

D. Lahary enchaîne : « S'il est parfois utile de signer des conventions pour cadrer les choses, tâchons de faire qu'elles n'empêchent pas les surprises, qui sont le fruit de l'altérité²⁷. »

11 BDP indiquent qu'elles ont une convention. Ce chiffre est à relativiser. Dans plusieurs cas, la convention ne règle les rapports que sur un élément de coopération (l'organisation d'une opération de promotion du livre et de la lecture, la participation à un portail documentaire commun, voire la participation financière du CG au financement d'un chantier), qu'avec une bibliothèque alors que des actions existent avec d'autres bibliothèques dans le département. Il est curieux que les BDP, familières des conventions, en signent si peu avec les BGV. Des justifications, rejoignant les craintes de rigidité dont témoigne la littérature professionnelle, m'ont été fournies : « Le partenariat se veut non formalisé par une convention pour ne pas alourdir les procédures », « Nous pourrions formaliser davantage les actions de partenariat, mais il apparaît à l'expérience qu'il est préférable de ne pas figer les choses et expérimenter au fur et à mesure des actions ». Tentons de répliquer à ces arguments.

La formalisation a un côté contraignant qu'il ne faut pas considérer comme une tare. Elle laisse des marges de manœuvre quant à la manière d'atteindre les objectifs et ne dépossède pas les partenaires de leur capacité d'initiative et d'innovation. À mon sens, les conventions présentent bien des avantages. Les conventions nécessitent un certain nombre de discussions entre les personnels des divers établissements, et un travail précis de définition des objectifs et des stratégies. Les partenariats formalisés par une convention diminuent le risque d'une simple déclaration de bonne volonté ne débouchant pas toujours sur des réalisations concrètes. Quand est envisagée une mise par écrit, c'est que les partenaires sont décidés à travailler ensemble, et qu'ils ont soigneusement réfléchi aux actions qu'ils pouvaient mener. Les signataires posent les objectifs, les actions, les moyens, et ont plus de facilité à évaluer les résultats. Les conventions poussent les partenaires à s'investir plus, à engager plus d'actions comparé à des établissements qui en sont dépourvus. La convention sécurise le travail au

²⁵ Dominique Arot, intervention intitulée « les relations des bibliothèques avec leurs partenaires », art. cit.

²⁶ Daniel Marcelli. *La surprise, chatouille de l'âme*. Albin Michel, 2000. cité par Dominique Lahary dans *Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique*. art. cit.

²⁷ Dominique Lahary, *Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique*. art. cit.

quotidien et facilite la poursuite des actions de coopération indépendamment des personnes qui ont porté le projet initialement. Enfin la convention suppose forcément l'implication des tutelles politiques. Les partenaires ont rendu les élus de leur collectivité conscients des évolutions de la bibliothèque et favorables à ce qui s'y passe.

Ce sont plutôt les bibliothèques dont le programme est le plus ambitieux qui établissent une convention. Toutefois, celles qui ont un projet plus modeste, à moins de connaître la réticence des élus ou de craindre que le partenariat prenne une coloration politique, devraient consentir à cette formalisation, non pour se donner bonne conscience mais pour la démarche que la formalisation impose : déterminer un besoin, fixer un objectif, affecter des moyens, détailler des actions et prévoir une évaluation. La convention n'est pas indispensable mais elle donne un poids symbolique. Elle peut contribuer à motiver davantage les partenaires. Elle est connue de l'ensemble des équipes et s'applique à tous, contrairement à des accords entre les directions qui parfois ne sont connus que par les personnes chargées de la mise en œuvre.

La majorité des BDP n'ont pas signé de conventions pour formaliser les relations avec les BGV. Il n'est absolument pas question de les blâmer, et nul n'insinue qu'elles font un travail moins rigoureux, moins bien préparé, avec une moindre attention pour la concrétisation et le résultat. Simplement, elles se passent d'un outil qui clarifie, sert d'appui pour la mobilisation des forces, le suivi des actions et leur évaluation. Enfin, il est évidemment toujours préférable d'avoir obtenu la signature des élus pour une reconnaissance plus large du travail en cours.

La situation est encourageante. Plusieurs BDP prévoient des conventions. Aucune n'a résilié une convention. Une a, sur le grand nombre, des conventions inactives.

Les contraintes

Faute de précisions, nous ne pouvons que rendre compte, à partir de la question 19, du nombre de BDP qui avouent avoir été confrontées à des contraintes. 7 BDP ont éprouvé des difficultés techniques. C'est notamment le cas de celles qui ont mis en place un catalogue commun. 8 BDP se sont heurtées à des contraintes administratives et 4 à des obstacles politiques. Deux précisions ont tout de même été apportées : des contraintes administratives « essentiellement quant à la mise à disposition des personnels des BM pour des actions BDP », et « des difficultés techniques par rapport aux moyens des bibliothèques pour assumer leur rôle de tête de réseau (pas de surface de locaux suffisants) ; des contraintes administratives ou plutôt électorales : ce sont des projets de long terme [...] les échéances électorales de 2008 ont arrêté un projet pendant plus d'une année. »

Curieusement, une BDP qui déclare n'avoir rencontré aucune contrainte et avoir bénéficié du soutien du CG, n'a pas un partenariat développé. Elle aimerait aller plus loin.

Hormis un refus politique catégorique, les contraintes ne sont pas insurmontables. Il dépend des acteurs de persévérer ou de maintenir un faible niveau de coopération. La dimension politique est développée plus bas.

L'implication des personnes et l'impact sur les services

Les partenariats, une question de volonté

Une volonté personnelle

Les partenariats associent des organismes dans le but d'atteindre un ou des objectifs. Ces partenariats ne sont pas désincarnés. Ils reposent souvent sur des bonnes volontés individuelles. Dans le cas des partenariats entre BDP et BGV, aucune réponse au questionnaire ne fait état d'une obligation de coopérer imposée par un partenaire, sa hiérarchie, un tiers ou la situation dans laquelle un établissement se trouve. Les partenariats naissent et se développent tous de la bonne volonté des personnes amenées à les mettre en œuvre. À l'inverse, le refus d'un directeur suffit à faire échouer un projet. Deux citations illustrent ce discours : « très bon partenariat depuis le changement de direction [d'une BM] », « La BM est totalement isolée, mais cela est plutôt lié à la personnalité de sa responsable. ». Une directrice de BDP signale l'abandon d'un partenariat suite à la « mutation du responsable d'action culturelle de la BM ». Les « bonnes relations entre collègues » sont primordiales dans la mesure où pas mal de partenariats reposent sur la simple motivation des agents.

Une volonté des BGV

Du côté des BDP, on ne m'a rapporté qu'un seul cas de réticence de l'équipe. Il est plus intéressant de se pencher sur le cas des BGV, moins souvent à l'initiative des partenariats et moins habituées que les BDP à entretenir des relations avec d'autres bibliothèques. La tendance majoritaire est la bonne disposition des établissements lorsqu'un partenariat leur est proposé.

« La plupart du temps les partenariats naissent de discussions plus ou moins informelles et je n'ai rencontré (pour le moment) dans les différents partenariats mis en place aucune réticence, au contraire [...] Jusqu'alors toutes les bibliothèques auxquelles nous avons fait appel ont été partantes, idem lorsque nous sommes sollicités »

Les bienfaits du partenariat expliquent en partie son acceptation par les établissements et le personnel. « Les bibliothécaires concernés sont conscients de la nécessité de cette collaboration », indique un directeur de BDP. S'ajoute fréquemment une motivation égoïste : « Aucune participation financière n'est demandée, ce qui simplifie les relations et gomme les réticences », « Généralement les élus et les équipes sont plutôt coopératifs dès lors qu'ils perçoivent un bénéfice. Il n'y a qu'un territoire où les réticences viennent à la fois des élus et des responsables de la médiathèque. En revanche, pour avoir une partie des équipes en formation, les agents sont plutôt en attente. »

Des réticences des BGV ont malgré tout été signalées par 6 BDP. Les BDP dont le nombre de BGV avec lesquelles elles travaillent est le plus grand enregistrent une ou deux légères réticences. Dans un autre département, les BGV sont réticentes « essentiellement quant à la mise à disposition des personnels pour des actions BDP ». Une situation est plus gênante pour une collaboration fructueuse : « Les BM sont souvent dans une démarche « attentiste », elles veulent bien prendre mais peu donner. » C'est par cette phrase qu'une directrice de BDP a commenté l'insatisfaction que lui procuraient les partenariats qu'elle entretient.

Dans le panel, une BDP a confié s'être heurtée à un refus de coopération de la part d'une BGV et une autre a vécu une « non-réponse de la part d'une BM, [et un] abandon du partenariat de la part de deux BM pour des raisons internes à ces établissements. »

L'impact des partenariats sur les services

L'impact sur les missions et l'organisation des bibliothèques

La question 7 (« est-ce que le partenariat a donné lieu à une redéfinition des missions, une réorganisation interne des services ? ») visait à déterminer l'impact des partenariats sur le fonctionnement des BDP. Elle est aussi posée pour tester la célèbre provocation « les BDP ont vocation à disparaître ». De prime abord on peut contester cette affirmation, puis, à la réflexion, admettre que **les BDP ont vocation à disparaître dans leur forme originelle**. La tendance est à la recomposition des missions vers une activité de service aux intercommunalités, vers un rapprochement des BGV sur des objectifs communs. À terme, les BDP s'orienteraient vers moins d'activités matérielles et davantage de conseils, expertises, formations du personnel, assistance technique. Le fait que de nombreuses BDP aient changé leur nom pour supprimer la référence au « prêt » n'est pas anodin. Le prêt représente de moins en moins l'activité principale. Les BDP adapteraient leur intervention aux besoins des réseaux de lecture publique. Le préambule d'une convention fournie par le département de la Mayenne confirme cette intuition :

« L'objectif recherché est le développement de la lecture publique dans la communauté d'agglomération de Laval, par le biais d'un réseau structurant de lieux de lecture publique, répondant à des besoins différents en fonction de leur importance et des missions qui leur sont attribuées.

*En vue de constituer un réseau équilibré à l'échelle de ce territoire, et de favoriser ainsi l'accès des bibliothèques au plus grand nombre de lecteurs, **une nouvelle répartition des missions et tâches imparties à chacune de ces institutions est arrêtée.***

Ce dispositif s'intègre dans le cadre du plan départemental de lecture publique, mis en place par le Conseil Général [...]. »

La question n°7 n'a pas été traitée par 12 des 25 BDP entretenant un partenariat. On peut interpréter comme une réponse négative. 5 BDP répondent qu'il y a eu une redéfinition des missions, 8 répondent qu'il n'y en a pas eu.

« Pas de redéfinition des missions ou autres. Il s'agit uniquement de « bonnes relations » entre collègues au niveau des directions. »

Pour une BDP, le partenariat a conduit à « élargir le domaine de compétence et prendre en compte les besoins et attentes de coopération des communes plus importantes : influence sur offre de formation, acquisitions d'expositions ».

J'ai eu de très intéressantes réponses alternatives :

- « pour les bibliothèques oui car elles ont à assurer un rôle de tête de réseau pour le réseau intercommunal »
- « une redéfinition des missions non, cela ira avec le transfert aux EPCI de la compétence lecture publique des villes centres d'ici quelques années »
- « C'est plutôt l'extension des missions qui nous a amenés à collaborer avec les BM »

La question n°7 concernait la réorganisation interne des services de la BDP. 8 réponses négatives ont été apportées, et une seule positive. La réponse positive est précisée : « Nous avons organisé des responsabilités géographiques du travail des assistants au sein de la BDP. En revanche, nous avons établi la nécessaire polyvalence au niveau des tournées. Les rencontres régulières au niveau des territoires suffisent à monter les

projets. Par ailleurs, une réunion mensuelle avec tous les intervenants de la BDP sur les territoires permet d'échanger et d'adapter notre action en fonction des constats. »

La question n°6 a suscité un fort taux de réponses. Le partenariat se concrétise par :

- un travail en commun : 16 réponses
- une nouvelle répartition des rôles : 3 réponses
- autre : 3 réponses dont « plutôt complémentarité »

La réponse « un travail en commun » n'est pas surprenante. La « nouvelle répartition des rôles » s'explique par l'intercommunalité. Une communauté de communes ou d'agglomération comportant une BGV prend la compétence lecture publique (LP), ce qui impose une nouvelle répartition des rôles sur le territoire. Donnons deux exemples.

« Sur la CUS, une nouvelle répartition des rôles est probable, envisageable à moyen terme. »

« À terme la compétence LP sera prise par l'agglo (la moitié de la population du département). Il y aura nécessairement une nouvelle répartition des compétences entre BM et BDP. Nous avons anticipé ce mouvement en mettant en place un ambitieux Plan de Développement des Bibliothèques (sous-entendu rurales) et ce via une très forte incitation aux regroupements intercommunaux. Dès lors, le rôle de la BDP sera considérablement modifié et par conséquent la relation avec la BM (= agglo) aussi. »

Beaucoup de BDP n'ont pas répondu à la question sur la redéfinition des missions. Elles préfèrent insister sur ce qui est réalisé en partenariat.

Le personnel mobilisé pour la mise en œuvre du partenariat

7 BDP indiquent qu'une personne a été désignée dans la BGV pour mettre en œuvre le partenariat, et 8 dans la BDP. Les commentaires apportés ne permettent pas de préciser le rôle et le temps consacré. La désignation d'une personne spécifique semble l'exception. L'impulsion et le suivi des relations reposent, dans la majorité des cas, essentiellement sur les équipes de direction : « gestion par la direction des établissements, que ce soit BM ou BDP », « c'est plutôt le travail des directions », « des rencontres régulières entre directeurs ».

Couramment, la mise en œuvre implique, pour la BDP, un membre de l'équipe de direction et les référents des territoires dessinés par la BDP pour organiser son intervention.

La question de l'intégration dans le projet d'établissement et du temps consacré ne semble pas pertinente :

« Le temps consacré à cette activité est pris sur l'activité "normale" et n'est donc pas quantifié. »

« C'est compris dans les tâches du conservateur au titre de la mise en place du plan départemental et des relations avec les bibliothécaires intercommunaux. L'ensemble des tâches est intégré dans les missions des agents de la BDP. »

Concernant les BGV, les directeurs de BDP ne sont pas au courant si le partenariat figure dans le projet d'établissement. Un directeur a été en mesure de dire que ce partenariat constitue l'un des axes du projet d'établissement de la BGV.

Pour la mise en application du partenariat du côté des BGV, un bibliothécaire intercommunal a été recruté dans 2 départements sur les 25 : « pour les BM partenaires il s'agit davantage du rôle dévolu aux bibliothécaires intercommunaux recrutés pour gérer le réseau et avec un rôle de liaison avec l'équipe de la BM si besoin ».

Nous reviendrons sur l'incontournable aspect intercommunal en Partie 3.

LES DIMENSIONS POLITIQUE ET FINANCIÈRE

Le partenariat ne se conçoit pas sans prendre en considération les logiques politiques et financières qui le sous-tendent. Selon un directeur de BDP, l'intérêt pour les BM est « une audience renforcée auprès des élus et des moyens financiers et logistiques plus importants ».

La dimension financière

Dominique Lahary, partisan des partenariats comme nous l'avons vu en première partie, craint ce qu'il appelle les « faux partenariats ». L'analyse des conditions de financement est un critère permettant d'en repérer.

« *La fourniture et la prestation*

*Le fournisseur ou prestataire fournit des produits ou dispense des services pour des raisons qui lui sont propres, à titre payant ou gratuit.
Le client, ou bénéficiaire, sollicite, et obtient des produits ou services pour des raisons qui lui sont propres.*

La différence avec le partenariat est qu'il n'y a pas de communauté d'opération mais un simple octroi ou échange : octroi pour un service ou une fourniture à titre gratuit sans contrepartie, échange pour un service ou une fourniture à titre payant ou à titre gratuit avec contrepartie (information, respect d'un cahier des charges, etc.)

La subvention pure

*Le financeur octroie des crédits pour des raisons qui lui sont propres.
Le bénéficiaire sollicite et obtient des crédits [pour des raisons] qui lui sont propres.*

La différence avec le partenariat est ici encore qu'il n'y a pas de communauté d'opération mais un simple transfert de crédits sans condition (ce qui est en principe rare mais assez courant dans les faits) ou sous condition (information, respect d'un cahier des charges, production de pièces justificatives, etc.)²⁸ »

Les actions de lecture publique s'exposent au risque d'un « faux partenariat ». Elles sont du ressort des bibliothèques publiques. La répartition des compétences ne s'oppose pas à ce que les opérations soient menées de façon concertée ou de concert. Bien que globalement de faible ampleur comme je l'ai mentionné plus haut, les actions de coopération entre BDP et BGV ont un coût. Beaucoup de réponses à mon questionnaire faisaient état de la prise en charge des coûts financiers. C'est la plupart du temps le budget de la BDP, partenaire le plus motivé en règle générale, qui est convoqué. Deux réponses à la question de savoir si les BM sont réticentes illustre parfaitement le propos : « Pas de réticence des BM car aucune participation financière ne leur est demandée », « Tout est pris en charge par le département sauf les déplacements des agents ». Des réponses sur l'intérêt du partenariat pour les BM sont éloquentes : « bénéficiaire des moyens de la BDP », « accès à des formations gratuites ». Un autre exemple confirme à quel point la dimension financière est centrale : « Le partenariat existant non formalisé se poursuivra car sans augmenter les besoins financiers de la BDP il peut apporter un plus aux BM hors réseau ».

²⁸ Dominique Lahary, *Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique*, art. cit.

La dimension financière est surtout sensible sur les grands projets. Selon le rapport du comité pour la réforme des collectivités locales, en dépit d'une spécialisation des compétences proposée pour limiter les financements croisés, « les départements conserveraient la faculté d'apporter leur concours aux investissements des communes. » L'article 36 de l'avant-projet de loi dispose que : « le département peut contribuer, y compris en dehors des champs de compétence qui lui sont dévolus par la loi, au financement des opérations d'investissement dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par les communes ou leurs groupements, ou par les métropoles ». Le projet de loi précise que « la pratique des financements croisés entre les collectivités territoriales doit être limitée aux projets dont l'envergure le justifie ou répondre à des motifs de solidarité ou d'aménagement du territoire ; le maître d'ouvrage doit assurer une part significative du financement. »

L'obligation pour le maître d'ouvrage de financer au moins 50% de son projet et/ou la limitation du nombre de cofinanceurs à deux, initialement envisagées par le gouvernement mais ne figurant pas dans le projet de loi, auraient eu un impact fort sur les relations entre différents niveaux de collectivités en matière de lecture publique. C'est manifeste pour les projets d'envergure (construction, informatisation, équipement, constitution d'un fonds documentaire...). Dans ces opérations, tous les Conseils généraux aident les petites communes et communautés de communes (CC), via les dispositions du règlement d'intervention propre à chaque département. Habituellement, d'autres acteurs participent au financement. Sur certains projets, la DRAC apporte déjà 50% du montant total hors taxes, au titre de la dotation générale de décentralisation. Le maître d'ouvrage aurait été amené à couvrir le reste des dépenses. Il y aurait eu deux financeurs à parts égales. Mais rien ne garantit le maintien par l'État de son haut niveau de financement. Le maître d'ouvrage aurait alors supporté une part accrue des coûts. D'autres projets sont loin d'être financés à hauteur de 50% par la DRAC. Toute la différence aurait été à la charge du maître d'ouvrage. Enfin, dans les cas où les projets ne sont pas éligibles aux aides de la DRAC, le département se serait retrouvé seul pour aider. Le projet de loi est donc rassurant. Il pérennise la possibilité des financements croisés, inévitables en matière de politique culturelle.

Les CG, qui n'ont selon la loi que l'obligation de gérer leur BDP, considèrent comme relevant de leur mission d'aider les petites communes et CC à s'équiper. Les écarts sont considérables d'un département à l'autre, mais les aides restent conséquentes et bien souvent indispensables pour qu'un projet voie le jour et se réalise. Certains CG participent également fortement au financement de chantiers dans les moyennes et grandes villes.

La directrice de la BDP du Bas-Rhin a signalé qu'a été établie une convention pour le cofinancement d'une médiathèque intercommunale dans une grande ville.

« Le Plan de développement de la Lecture publique du Bas-Rhin (1999) comporte un volet volontariste. Cela s'est traduit par une convention de financement pour la construction de la médiathèque MALRAUX (Strasbourg).

Le prochain dispositif maintient un volet volontariste, en vue de financer des projets d'intérêt départemental (en cours de validation) »

À l'inverse, un directeur m'a avoué ne pas être favorable aux cofinancements pour la construction d'équipements.

La participation financière du CG au coût représenté par l'emploi de personnel dans les bibliothèques du réseau BDP est très répandue. Elle l'est moins pour les villes de plus de plus de 10 000 habitants ou les intercommunalités avec une ville de plus de 10 000 habitants. Pour ce qui concerne les EPCI comptant une ou plusieurs villes de plus de

10 000 habitants, un CG aide la création d'emplois de personnel à vocation intercommunale chargé de mettre en œuvre des programmes intercommunaux, de porter assistance aux bénévoles de petites bibliothèques, voire de diriger une petite bibliothèque, et de faire le lien avec la BDP. Le CG cofinance avec la DRAC et les EPCI concernés le coût des postes pendant plusieurs années. Il est probable que d'autres CG font de même et qu'un certain nombre y songe.

On peut difficilement s'empêcher de qualifier de « subvention pure » ce type de financement, reléguant les relations des BDP et BGV au rang de « faux partenariat », selon les formules de Dominique Lahary. Les BGV semblent profiter des largesses des CG. Il est cependant possible de « réhabiliter » ces pratiques et les bibliothèques qui y recourent. Les financements profitent aux BGV au nom d'une mission partagée : le développement de la lecture publique. Les grands projets comme les plus banals (formation de personnel, prêt de documents...) sont de nature à améliorer l'offre au public, la qualité des opérations de lecture publique et la compétence des personnels. C'est pourquoi les BDP et les CG consentent à une prise en charge partielle ou intégrale des coûts. La création des métropoles est susceptible de freiner les velléités de coopération. On peut s'attendre à ce que les GG, évincés des territoires métropolitains et amputés de ressources financières, s'en désengagent et réorientent leurs investissements. Il reste à espérer que la métropole prendra ses responsabilités. Rien n'interdit toutefois les opérations ne nécessitant ni d'intervention directe, ni de participation financière de la part des BDP, comme la mise en commun des catalogues sur un portail documentaire, la concertation en vue d'élaborer des programmes culturels et de formation complémentaires. Répétons-le, des pratiques, des « arrangements » en fonction des situations locales et des professionnels en charge de la lecture publique ne manqueront pas d'infléchir les dispositions strictes imposées par la loi.

La dimension politique

Seulement 4 BDP ont coché « obstacles politiques » à la question 19, mais il apparaît, dans les réponses, que les aléas politiques jouent un grand rôle dans la mise en œuvre des partenariats.

À la question « Voyez-vous ou prévoyez-vous des obstacles à ces partenariats ? », le membre de la DLL consulté a écrit : « conflits politiques ponctuels entre leurs tutelles respectives (conseils généraux / municipalités / intercommunalités) ».

Le climat politique n'est pas sans incidence sur l'activité des bibliothèques et leurs projets de partenariat. **Les mésententes politiques entre deux collectivités peuvent entraver les partenariats, et, au contraire, les concordances peuvent les accélérer.** Plusieurs réponses font état d'un contexte politique défavorable : « Nos tutelles ne souhaitent pas particulièrement que nous travaillions ensemble. », « Nous aimerions étendre ce partenariat dans d'autres domaines et à d'autres villes mais cela s'annonce plus complexe politiquement. »

« Il manque une coopération avec une BM pour plusieurs raisons :

- * l'absence de compétence culturelle déléguée à la CA (le projet était porté par le pays qui n'a pas la logistique ni les moyens financiers suffisants pour de genre d'opérations)
- * des oppositions politiques entre le CG et la ville
- * l'absence d'engagement du CG dans un plan de développement de la lecture plus ambitieux »

D'autres déclarent qu'un basculement de majorité entraînant une concordance de majorité entre la ville et le CG, ou le cumul, par une même personne, du mandat de maire et d'une fonction dans l'exécutif départemental ont permis de conclure un partenariat.

La posture la plus courante de la part des élus est l'indifférence ou la simple bienveillance. Ils ont confiance en leurs services. Ils les jugent les plus à même de déterminer les meilleurs moyens d'atteindre leurs objectifs et les laissent agir en conséquence. Trois citations sont révélatrices. « Sans parler d'encouragement de la part du conseil général, les élus ont renouvelé leur vote d'une aide auprès de [l'agglomération] pour la mise en œuvre du plan alors que les échéances initiales étaient arrivées à terme. », « Les élus du conseil général ont validé la convention mais sans investissement particulier. », « On a tenu nos élus informés et une fois leur accord de principe acquis on a avancé sereinement. ». 9 BDP sur les 15 qui ont répondu à la question n°20 indiquent n'avoir pas reçu d'encouragement politique. Un encouragement politique n'est pas gagné indéfiniment, comme en témoigne cette réponse : « grande volonté au départ, émoussement avec le temps ».

Nous l'avons vu, **beaucoup de partenariats ne sont pas formalisés.** Dans le lot, **certains sont conclus sans association du politique** : « juste un courrier de service à service », « tout se fait sous le manteau ».

C'est relativement ennuyeux pour une question de transparence de l'activité des services, et cela prive les actions menées en partenariat de reconnaissance du politique et du public. **Des BDP expriment un besoin de reconnaissance.** Il est préférable de clarifier la situation vis-à-vis des élus, en notant dans le plan départemental de lecture publique que la BDP s'occupe prioritairement des bibliothèques des villes de moins de 10 000 habitants et leur rend tels services, et, en parallèle, entreprend des actions en partenariat avec des bibliothèques de villes de plus de 10 000 habitants. L'enjeu est d'impliquer, mobiliser les élus derrière le travail de leurs services. Après avoir coché la case « ni encouragement ni obstacle politique », une directrice de BDP précise : « Tout cela m'apparaît très lié à la capacité des professionnels à valoriser le bénéfice de leur coopération. Les élus n'ont pas forcément idée des nouveaux services qui seraient rendus à la population et des enjeux concrets de cette coopération ».

Dominique Arot, s'appuyant sur des expériences portées à sa connaissance, tire l'enseignement selon lequel : « il ne peut y avoir de coopération efficace et pérenne sans une très forte implication des responsables politiques. Certains projets apparaissent trop exclusivement comme des initiatives de bibliothécaires, certes louables, mais qui, à partir d'un certain degré d'ambition, se heurtent à un manque de moyens auquel des décisions politiques peuvent seules apporter une réponse²⁹. »

Un directeur de BDP ne partage pas cet avis :

« Le degré de partenariat ne justifie pas « d'encouragement politique ». Les réactions positives et le travail en commun des collègues suffisent à combler le besoin de reconnaissance. »

La coopération des bibliothèques est « essentielle » aux yeux des bibliothécaires qui sont les plus sensibles aux enjeux d'aménagement du territoire. Les actions sont

²⁹ Dominique Arot, « La coopération des bibliothèques en France », *BBF*, 2003, n°2, p. 5-12

nombreuses et en développement. Tentons d'ordonner les opérations de partenariat et étudions les dynamiques du partenariat.

Partie 3 : Les potentialités offertes par la coopération BDP-BGV

Les réponses aux questionnaires, les discussions directes et les entretiens téléphoniques avec des professionnels des bibliothèques indiquent clairement que les initiatives sont répandues, disséminées sur le territoire national et d'inégale ampleur. Il ressort aussi que les BDP sont volontaires et tendent à développer les partenariats avec les BGV. Nous allons oser une typologie des partenariats.

Dominique Arot dresse une liste d'éléments favorisant la coopération dans l'article « La coopération des bibliothèques en France³⁰ » :

- « – l'existence d'une carte documentaire (à la fois thématique et régionale) visant à coordonner au mieux les acquisitions et les politiques de conservation des différents types de bibliothèques. Chaque réseau national paraît se structurer autour de pôles régionaux forts dotés d'importantes collections, la bibliothèque nationale jouant dans ce contexte un rôle de dernier recours ;*
- l'existence, d'une part, de catalogues collectifs nationaux et régionaux permettant aux usagers de localiser facilement les ressources disponibles et, d'autre part, d'une organisation efficace de prêt et de circulation des documents entre bibliothèques ;*
- la formalisation écrite (législative et/ou réglementaire) des niveaux d'intervention des différents types de bibliothèques et de leur articulation entre échelon national, régional et local ;*
- l'existence d'un réseau riche de bibliothèques dotées des moyens professionnels (humains, documentaires et matériels) propres à faciliter la coopération. »*

Nous pourrions constater que ces éléments font partie des programmes de partenariat.

LES 3 STADES DU PARTENARIAT

Stade 1 : le partenariat de base

17 BDP signalent, dans le cadre de leur partenariat avec une BGV, des actions ponctuelles non formalisées, 3 des actions ponctuelles formalisées par une convention, 15 des actions et relations suivies non formalisées, 10 des actions et relations suivies formalisées par une convention. La convention ne garantit pas une action de qualité et inversement l'absence de convention ne signifie pas une action sans valeur. Le caractère ponctuel ou suivi des relations est déjà plus pertinent pour juger du degré de coopération. Des actions ponctuelles se classent automatiquement au stade 1. Pour être plus rigoureux, il faut s'intéresser au contenu des actions. Le partenariat de base nous ramène aux raisons que nous avons examinées en Partie 2. Les partenaires se bornent à

³⁰ Dominique Arot, « La coopération des bibliothèques en France », *BBF*, 2003, n° 2, p. 5-12. [en ligne] <<http://bbf.enssib.fr/>>

des rencontres entre professionnels et à des actions simples et concrètes. Il est essentiellement à l'instigation de la BDP et à « sens unique ». Il comprend des discussions entre collègues, la desserte documentaire de la BGV ou des petites bibliothèques du réseau de la BGV, le conseil et l'assistance, l'accueil en formation, la fourniture de documents et d'expositions, le signalement du programme culturel du partenaire sur le site web. Nous ajoutons l'organisation de manifestations culturelles. Bien que les partenaires réalisent l'activité ensemble, dans un but qui dépasse l'intérêt individuel de l'un ou de l'autre, l'organisation d'un événement reste exceptionnelle dans une année et permet peu de faire réfléchir et travailler ensemble les personnels des bibliothèques.

Lisons quelques réponses données à la question sur les domaines de coopération :

« formations offertes au personnel des BM, prêt de supports d'animations : expos..., animations et formations autour de la poésie à la faveur du Printemps des poètes. »

« Les prestations de la BDP (desserte, formation, animations, conseils et assistance), les financements (mobilier, informatisation) sont applicables à ces communes. Une seule exception sur la desserte, la BDP ne dessert pas par le bibliobus les BM des trois collectivités mais en revanche elle apporte des collections pour les points lecture qui sont associés à ces équipements (parfois municipaux parfois intercommunaux) »

Dans la case « intérêt pour la BM », on peut lire : « accès à formations, animations, matériel, partenariat », « bénéficier des services et des ressources de la BDP (formation, expositions...) ». Trois BDP ont mentionné l'accueil à des formations de la BDP dans la limite des places disponibles, ou ont utilisé une formulation proche.

À la question n°32' (*Pour quelles raisons avez-vous engagé un/des partenariat(s) ?*), une directrice de BDP a répondu : « Le partenariat existant non formalisé (essentiellement formation, prêt d'expositions et diffusion des programmations) se poursuivra car sans augmenter les besoins financiers de la BDP il peut apporter un plus aux BM hors réseau. »

Ces exemples dénotent la volonté des BDP d'aider les BGV en leur fournissant les mêmes services qu'aux bibliothèques du réseau. Cela peut aider les BGV sans trop augmenter le travail des BDP (« dans la limite des places disponibles »). Il y a généralement peu de BGV donc la somme de travail supplémentaire est raisonnable.

À ce stade, les partenariats ne fédèrent pas les acteurs, ne donnent lieu, au mieux, qu'à des actions limitées de coopération. Faute de mieux, les bibliothèques pourraient au moins essayer de convenir d'une consultation réciproque quand la BGV réfléchit à un développement de son réseau et quand la BDP révisé son plan de développement de la lecture publique. La convention du département de l'Hérault prévoit ce type de consultation.

Le partenariat de base instaure un dialogue entre collègues de bibliothèques différentes et se traduit par des actions simples, utiles aux BGV. Puisse-t-il créer une habitude et un climat durable de coopération pour que chacun se convainque des avantages et ressente le besoin d'approfondir les relations !

Stade 2 : le partenariat médian

Les groupes de travail

Le fonctionnement à partir de groupes de travail thématiques réunissant des professionnels de plusieurs établissements constitue souvent la base du développement des actions de partenariat. Plusieurs BDP y recourent pour définir et assurer le suivi des

actions communes qui se déploient dans divers domaines. Voici quelques exemples tirés d'expériences de plusieurs BDP :

- « mise en place fin 2008 de 3 groupes de réflexion : 1 sur le prêt interbibliothèques, 1 sur l'action culturelle (échange d'informations, programmation), 1 sur la formation professionnelle »
- « groupe romans jeunesse »
- « Comité de lecture littérature jeunesse depuis 24 ans à raison d'une réunion par mois. Mise en place d'un Prix littéraire en partenariat avec bibliothèques municipales hors réseau de 3 communes, Éducation Nationale, librairie, DRAC. Depuis 12 ans. »
- « Depuis 3 ans, nous avons créé, en partenariat avec les animateurs culturels des Pays, des groupes de travail sur les 6 territoires du département. Nous y réunissons toutes les bibliothèques, y compris celles hors réseau et nous menons collectivement des actions d'animation ou des collaborations structurelles (partage de catalogues). [...] ils fonctionnent plutôt bien puisque nous organisons environ une cinquantaine d'actions d'animation par an avec ces partenaires. »
- Une BDP a procédé à « la constitution de groupes de travail autour de la littérature jeunesse et de la bande dessinée qui donnent lieu à 2 publications annuelles (catalogues) » et elle projette de « créer un autre groupe de travail autour de la littérature adulte ».
- Une BDP « envisage, à la rentrée, une rencontre entre les 3 établissements concernant la place du numérique dans nos missions et services ».

La DLL verrait cette initiative d'un bon œil. Elle incite au développement des partenariats, notamment pour le motif suivant : « besoins similaires et donc politiques communes à mettre en place sur certains sujets (collections dématérialisées, numérisation) »

Les groupes de travail permettent d'organiser le travail plus rationnellement, en pensant plus large que le simple cadre de son établissement. Parfois la logique veut qu'une personne ou un petit groupe produise ou expérimente un outil, un service et les autres en profitent. Par exemple, des outils d'élaboration de la politique documentaire sont mis au point par un groupe de bibliothécaires et pourraient être mis à disposition de tous les professionnels. La description bibliographique des documents devrait être effectuée une seule fois par des professionnels très compétents dans ce domaine et récupérée par les autres. Les services en ligne proposés dans certaines bibliothèques peuvent servir d'exemple. Parfois, à l'inverse, la logique de coopération veut que les bibliothécaires se répartissent le travail et échangent ou mettent en commun. C'est le cas lorsqu'un plan d'acquisitions partagées est mis en œuvre. Sur un segment de collection particulier, les livres d'artistes, une initiative est à signaler. Des bibliothèques d'une aire urbaine ont reconnu qu'il serait avantageux de se consulter sur les acquisitions afin d'éviter d'acheter des documents similaires, puis de se prêter des documents à l'occasion d'expositions.

La participation à des groupes de travail et l'expérimentation de services assurent le dynamisme des pratiques professionnelles et apportent, pour les bibliothécaires, la satisfaction de s'impliquer au-delà de leur établissement.

Les groupes de travail ou groupes de réflexion sont un mode de fonctionnement répandu et particulièrement adapté dans le cadre d'un partenariat entre établissements différents. Il est apprécié pour sa souplesse et ses résultats. Les actions concertées réussies, dont traite le prochain point du mémoire, sont souvent le produit d'un groupe de travail.

Les formations et animations concertées

Commençons par une phrase d'un directeur de BDP qui pousse à l'optimisme : « une collaboration sur l'animation et la formation est un moyen pour faire avancer de chaque côté la cause de la lecture publique. »

Comme nous l'avons déjà signalé, le rapprochement d'une BDP avec des BGV a eu une influence sur l'offre de formation et l'acquisition d'expositions.

De l'avis général, les formations et animations sont deux domaines que les BDP maîtrisent bien et qui se prêtent admirablement à une concertation avec des partenaires.

formations concertées

La première phrase de l'annexe 5 de la convention de partenariat entre la DDLL et la Communauté d'Agglomération de Montpellier situe l'enjeu : « La qualification des acteurs des réseaux de lecture publique est une condition essentielle du succès durable du développement de la lecture publique. » La concertation peut signifier l'envoi réciproque des programmes prévisionnels de formation pour s'assurer qu'il n'y a pas de doublon et, le cas échéant, infléchir les programmes. C'est une concertation minimale. La concertation dans le cadre d'un partenariat affiche une plus haute ambition. L'ADBBDP a créé un groupe de travail pour définir un modèle de formation de base pour faciliter le travail des BDP qui proposent toutes, chaque année, une formation de base sur plusieurs journées, à destination des agents non formés du réseau. Cet état d'esprit anime les bibliothécaires dans certains départements. Des agents de la BDP et des BGV échangent sur les besoins de formations qu'ils ont chacun identifiés et réfléchissent à une possible mutualisation sur les thèmes qui concernent les personnels des BGV et du réseau BDP. Cela permet d'éviter des doublons, d'enrichir le programme, de déterminer les meilleures conditions de réalisation, et de mêler des agents de structures différentes. Par meilleures conditions de réalisation, nous entendons le lieu le plus adéquat en fonction de son équipement ou de son implantation géographique, le choix du prestataire ou le recours à des intervenants des établissements qui coopèrent pour croiser les approches, le nombre d'heures nécessaires et leur répartition, etc. Les BDP et BGV ne renonceraient pas à des formations adressées spécifiquement à leurs « cibles » habituelles s'il est moins pertinent de les ouvrir à tous. Les établissements impliqués dans l'élaboration d'un programme concerté seraient bien inspirés de tenir compte des autres organismes locaux reconnus pour les formations qu'ils assurent, comme le CNFPT et les centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (Médiaquitaine, Médiat Rhône-Alpes...).

4 BDP m'ont fait part de la coorganisation de formations. Limitons-nous aux exemples girondin et héraultais, vraisemblablement les plus aboutis.

- Concertation entre la BDP 33 et la Communauté urbaine de Bordeaux

« Suite au travail du groupe [de travail] et à sa demande, le CNFPT va générer fin 2009 et en 2010 des stages sur des thèmes identifiés par les professionnels de la BDP et de la CUB en direction des bibliothécaires de la CUB, de la BDP, également de son réseau mais avec un contenu plus technique (« pro ») que les stages du carnet BDP. » 3 stages élaborés en commun sont inscrits au calendrier du CNFPT. Le premier porte sur les droits d'auteur d'un point de vue pratique. Le deuxième concerne l'évaluation, il mêlera les approches théoriques et un exercice pratique. Le troisième a pour sujet la méthodologie de la recherche documentaire.

- Convention entre la DDLL et la CA de Montpellier (article 2 et annexe 5)

« Le Département (Direction Départementale du Livre et de la Lecture) peut offrir aux médiathèques et bibliothèques d'agglomération du niveau 2 des services en termes de formation : de base, continue, thématique [...]

La Communauté d'Agglomération (réseau des médiathèques d'agglomération) peut offrir au réseau départemental de lecture publique, les prestations suivantes : Accueillir en formation des bibliothécaires de médiathèques intercommunales du réseau départemental ; sur la base d'un programme de formation élaboré conjointement par les deux partenaires [...]

Les programmes de formations départementaux et d'agglomération sont ouverts réciproquement aux personnels des deux réseaux. Les programmes de formation élaborés conjointement entre les réseaux départementaux et d'Agglomération : l'Internet, le multimédia, l'accès aux ressources numériques ; l'informatique documentaire ; la petite enfance ; la sociologie des publics. »

animations concertées

Les BDP militent pour la concertation des animations entre les bibliothèques des intercommunalités. Plus rares sont celles qui pensent à la mise en cohérence des animations entre BDP et BGV. Pour le moment beaucoup d'actions culturelles communes sont effectuées ponctuellement. L'organisation conjointe d'une manifestation littéraire, assez répandue d'après les réponses obtenues, est une initiative positive. Le risque, si les relations se limitent à cet événement, est la rupture du partenariat consécutivement à l'arrêt de la manifestation. Ce cas s'est produit. L'action culturelle dynamise les bibliothèques et les équipes. Par ce biais, la coopération peut être durablement renforcée. Les bibliothèques commencent par se prêter mutuellement des documents et du matériel pour les expositions, puis réfléchissent à des coproductions et actions culturelles communes. Le partenariat donnerait plus d'ampleur aux actions culturelles, pourrait impliquer dans certains cas les bibliothèques du réseau BDP. Ces dernières participeraient activement à la définition et la réalisation d'une action culturelle. Prenons un exemple fictif. L'année 2009 met l'astronomie à l'honneur. On peut imaginer, sur le sujet, un cycle culturel d'envergure qui se déploierait dans plusieurs bibliothèques du département, en lien avec des associations et établissements scolaires. Le programme de ce cycle aura été élaboré lors de réunions entre les partenaires. L'idée est alléchante, motivante pour le personnel mais exige un surcroît de travail et une coordination parfaite. Une option moins difficile à mettre sur pied peut être tentée. La BDP et la ou les BGV coorganisent une exposition qu'elles répartissent dans plusieurs bibliothèques, ou la rendent itinérante. La BDP et la ou les BGV invitent des auteurs qu'elles font intervenir dans plusieurs bibliothèques. Les idées ne manquent pas. Heureusement, elles ne restent pas à l'état d'idée. Dans un département s'accomplissent « des animations régulières et coordonnées sur la quasi-totalité du territoire associant l'ensemble des acteurs de la lecture publique ».

Le département de l'Hérault et le réseau des médiathèques de l'agglomération de Montpellier sont très liés, depuis plusieurs années, sur le terrain des actions culturelles. Considérant que « l'animation culturelle est un levier pour élargir les lectorats et valoriser les collections, la DDL et la Direction du Réseau des médiathèques de l'Agglomération de Montpellier s'associent pour monter des programmes d'animation culturelle dans les équipements des niveaux 1, 2 et 3. [...] Programmes en partenariat pour l'année 2005-2006 : Comédie du Livre ; Cycle thématique : Les musiques du monde ». (convention)

Plusieurs BDP aspirent à « mettre en œuvre des projets culturels plus ambitieux » en collaboration. Les réflexions avec les BGV sont lancées dans certains départements. L'objectif doit être de dresser un plan concerté d'actions pouvant se décliner ou tourner sur le territoire du département, ou, au moins, de parfaire les actions culturelles et

donner l'occasion à un plus grand nombre de bibliothèques de s'impliquer et à un public plus nombreux d'en profiter.

L'action conjointe en direction de publics cibles

Beaucoup de bibliothèques mènent isolément des actions en direction de publics ciblés. Parmi les attentes d'une BDP figure la mise en commun des moyens et des compétences pour développer ces actions. L'interlocutrice de la DLL souhaiterait voir se développer des « partenariats dans le domaine de la petite enfance et des partenariats pour des actions en direction de publics dits empêchés (prisons) ». Les BDP y songent.

Plusieurs projets sont mentionnés dans les réponses au questionnaire, par exemple : « une opération d'envergure sur la petite enfance, identifiée comme une priorité fortement partagée (le CG ayant mission sur la petite enfance avec les PMI, les BM étant fortement engagées dans des actions de ce type) ».

À la question n°37 (jusqu'où peut-on aller ?) deux directeurs avancent les actions vers des publics cibles : « on peut concevoir des recherches de partenariats sur des publics ciblés : personnes handicapées » ; « desserte de prisons, hôpitaux, CE. La commune s'en occupe et sollicite l'aide de la bdp : dans ce cas, il est clair que la desserte et le service sont assurés. ».

Plus significatif encore, une BDP note comme intérêt pour la BDP (question 5) : « mettre en commun des moyens et des compétences pour développer des actions en direction de publics ciblés ».

La DDLL et les médiathèques de l'agglomération de Montpellier accomplissent déjà ensemble des actions de ce type. L'annexe 7 de la convention de partenariat est rédigée ainsi :

« La médiation consiste à rapprocher les publics éloignés ou exclus des biens culturels, en l'occurrence l'information et la documentation, faisant partie intégrante des missions modernes de la lecture publique. L'objectif de la médiathèque n'est pas seulement d'élargir son lectorat mais de proposer une offre, si besoin hors de ses murs à des publics spécifiques. Les deux partenaires s'engagent à développer en collaboration des actions ciblées en direction de trois types de publics : les personnes hospitalisées, par une intervention dans les établissements hospitaliers (formation de personnel hospitalier, prêt de documents,..) ; la petite enfance, à travers les services de Protection Maternelle Infantile (formation des personnels,..) ; les personnes âgées, par une intervention au sein des maisons de retraite (formation des personnels, prêts de documents...) ou à domicile (portage à domicile) »

L'article 2 pense plus largement aux « publics spécifiques (petite enfance, jeunesse) [et aux] publics empêchés (personnes hospitalisées, détenus, handicapés, déficients visuels...). Pour les déficients visuels, un service de transport vers l'espace Homère (Médiathèque Centrale d'Agglomération Émile Zola) sera organisé par le Département. »

Les bibliothèques de l'Hérault réalisent leurs actions en commun et s'attachent à former le personnel qui s'occupe au quotidien des publics cibles. De ce fait les publics profitent du service de lecture même quand les bibliothécaires ne sont plus là. Voilà une manière intelligente d'atteindre les objectifs et d'optimiser le partenariat.

Stade 3 : le partenariat approfondi

C'est dans cette classe que l'on rencontre le nombre le plus élevé de projets de la part des BDP. « L'utilisateur doit être au cœur du dispositif et doit pouvoir accéder à tous les

équipements de son territoire de vie. Cela veut dire emprunter un ouvrage à l'endroit où on habite et le rendre à celui où on travaille. La répartition administrative des compétences n'a plus aucun sens, surtout à l'ère du numérique où tout est consultable de partout. »

Cette opinion d'un directeur de BDP peut constituer le credo des bibliothèques pratiquant le partenariat approfondi. Elles s'attachent à favoriser l'accès du plus grand nombre aux ressources. Plusieurs méthodes complémentaires sont appliquées.

Le portail documentaire collectif

C'est l'une des bases du travail en coopération selon D. Arot. Un portail documentaire informatisé commun à un maximum de bibliothèques, et éventuellement d'autres établissements, est une manière de rendre visibles les ressources et l'actualité des bibliothèques. Le portail permet aussi de proposer une offre enrichie et de créer du lien entre les personnels, entre les personnels et les inscrits. Il est devenu un outil de communication et d'échange entre les personnels à la fois contributeurs et utilisateurs. Il pourrait en être de même entre bibliothécaires et « lecteurs », entre lecteurs et lecteurs. Il naît d'un groupe de travail entre partenaires qui ont réfléchi longuement et consciencieusement aux fonctionnalités, aux services, aux conditions de prêt, aux modalités d'acheminement des documents, à la contribution des bibliothécaires dans la mise à jour.

Les portails communs suscitent de grandes attentes. Plusieurs BDP (2 dans mon panel) en ont construit un, d'autres projettent de le faire (4 dans mon panel). Une directrice confie, sans parler de catalogue collectif : « nous travaillons et réfléchissons à une informatisation commune de plusieurs bibliothèques hors et dans le réseau de la BDP. Cette idée étant impulsée par la bibliothèque départementale. » À la question « Jusqu'où peut-on aller ? », une directrice de BDP a répondu : « Perspective d'un catalogue collectif départemental ».

À nouveau, la convention de partenariat héraultaise situe bien les enjeux :

« Afin de faciliter les échanges entre les deux structures, les systèmes informatiques du réseau d'Agglomération et de la DDLL seront en parfaite communication, et permettront l'interrogation à distance des catalogues du réseau d'agglomération, la réservation d'ouvrages et l'échange de documents numériques dans l'ensemble du département de l'Hérault par l'intermédiaire de la DDLL. »

Le portail documentaire comporte une partie catalogue permettant à l'internaute de savoir :

- si le document qu'il convoite existe dans une bibliothèque du département
- où il se trouve (localisation)
- s'il est disponible
- et quelles sont les conditions de son utilisation (prêt, consultation sur place...).

Le portail documentaire offre aussi des contenus enrichis et des services supplémentaires. Donnons quelques exemples :

CEDRIC³¹ (CEntre de Documentation en Réseau Informatisé du Cantal) propose :

- une rubrique d'autoformation gratuite en ligne, pour s'initier aux apprentissages les plus divers (langues étrangères, bureautique, comptabilité, code la route, etc) ;

³¹ <<http://cedric.cantal.fr/>> et informations sur <<http://www.letransfo.fr/Access-directs/Archives/Livre-et-lecture/CEDRIC-le-portail-de-la-lecture-publique-dans-le-Cantal>>

- l'agenda des manifestations organisées par les services à vocation culturelle du CG (expositions, formations, conférences, salons du livres, lectures, festivals, spectacles)
- une sitotheque spécialisée, regroupant des sites institutionnels sur la vie culturelle
- des critiques (livres, CD, DVD, jeux, jouets, cédéroms, sites internet...)
- une « boîte à outils » qui contient des informations pratiques ou juridiques sur les fonds et documents répertoriés au catalogue *Cédric* (livres disponibles en langues étrangères, en braille, ou « livres lus » sur CD)
- un catalogue des expositions proposées par la médiathèque départementale (descriptifs, conditions techniques d'accueil, visite « virtuelle »)
- des extraits d'œuvres musicales ou filmiques : l'objectif est de donner un espace d'expression et une visibilité aux créateurs cantaliens
- un espace professionnalisé : l'accès est réservé aux bibliothécaires du département.

JuMEL³², le portail documentaire des bibliothèques du Jura, propose une sélection de documents faite par les professionnels du département, une sélection de sites Internet culturels jurassiens et l'accès à des ressources en ligne : des œuvres musicales, des livres audio, livres électroniques, des vidéos, des jeux, des fonds numérisés des bibliothèques (cartes postales et photographies anciennes, estampes, dessins, manuscrits, livres anciens, recueils de gravures...). Ces ressources électroniques sont consultables en ligne, et téléchargeables pour une partie d'entre elles. Le portail dispose d'un blog réservé aux bibliothécaires sur lequel ils posent des questions, répondent à des questions, laissent des messages destinés à tout le réseau.

Calice 68³³ est le site portail des bibliothèques du Haut-Rhin. Il est né sur l'initiative de la BDP et intègre les fonds de 40 bibliothèques dont celles de Mulhouse et Colmar. La partie catalogue, permettant de localiser les documents, est enrichie. Les descriptions de livres, disques et vidéos contiennent, dans bien des cas, des informations complémentaires : biographie des auteurs, interviews d'écrivains ou d'artistes, extraits d'albums musicaux, clips musicaux, bandes annonces de films, photos d'écrivains, de musiciens et de réalisateurs. Les éléments d'enrichissement sont importés de sources externes telles que wikipédia, cinefil.com, last.fm. Calice 68 est aussi un outil collaboratif. Il comporte un éditorial réalisé en concertation avec les bibliothèques participantes, des commentaires de bibliothécaires du Haut-Rhin, et il offre la possibilité aux usagers de poster leurs commentaires et d'apposer des tags sur les ressources documentaires.

Les portails documentaires communs se distinguent par les informations qu'ils diffusent et les contenus enrichis. Ils présentent néanmoins plusieurs limites.

- Un défaut est malheureusement commun à beaucoup de catalogues de bibliothèques. La recherche n'est pas pratique. La recherche d'un titre précis ne donne pas toujours le document recherché en tête de la liste des résultats. Les résultats pour un livre sont classés par éditions différentes ce qui allonge inutilement la liste. Il serait préférable que tous les ouvrages d'un même titre apparaissent derrière une entrée unique, quelle que soit l'édition.

- Le portail commun est, dans la plupart des cas, une base différente des catalogues de chaque bibliothèque qui sont intégrés via MoCCAM. MoCCAM (Mon Catalogue Commun À Moi) est un logiciel permettant de mettre en réseau des bibliothèques dont les logiciels de gestion sont différents. Les données des catalogues de bibliothèques sont

³² <<http://www.jumel39.fr/>>

³³ <<http://www.calice68.fr/calice68.fr/>>

moissonnées régulièrement par un robot. La mise en place est longue et compliquée techniquement. La mise à jour doit être régulière et exige beaucoup d'organisation.

- Les utilisateurs repèrent la localisation des documents et leur statut, peuvent au mieux remplir un formulaire de demande auprès d'une bibliothèque détentrice, mais pas réserver directement. L'acheminement prend du temps puisqu'il se fait grâce aux navettes de la BDP dans le Jura et le Haut-Rhin. Selon l'endroit où se trouve le document, il faut le récupérer lors d'une tournée et l'apporter lors d'une autre. Le département du Val-d'Oise améliore considérablement les délais en fournissant des enveloppes affranchies aux bibliothèques à qui il ne reste plus qu'à poster le document demandé.

- L'offre numérique ne correspond pas forcément aux besoins de la population. Le public jeune, habitué à écouter en ligne, trouve ailleurs ce qu'il cherche. Les livres numériques qui ont du succès ne sont pas les romans mais les livres pratiques, de cuisine notamment.

- La participation des usagers est infime. Elle a besoin d'être suscitée par les bibliothécaires. Deux moyens s'offrent à eux : soumettre leurs propres avis et entretenir des discussions sur le portail documentaire, et faire la publicité de ce service auprès des usagers de leurs bibliothèques en discutant, par des démonstrations, en distribuant un document de présentation. Le problème est que les bibliothécaires ne sont généralement pas très motivés.

Les inconvénients sont réels mais il est possible d'agir pour y remédier par des améliorations techniques, une offre plus adaptée, un travail de conviction. Les avantages poussent à ne pas renoncer. Les portails documentaires mettent en valeur le réseau des bibliothèques du département et les ressources disponibles. Ils rapprochent les bibliothécaires d'établissements entretenant peu de relations, facilitent les échanges. Ils permettent le travail collaboratif de la définition du projet jusqu'à l'alimentation quotidienne de l'outil : telle bibliothèque s'occupe de nourrir l'offre de musique en ligne, telle autre la rubrique des spectacles dans le département... Ils nécessitent quelques perfectionnements mais gagnent déjà à être connus et consultés par les publics. Les bibliothèques départementales et municipales, qui sont de moins en moins « de prêt », doivent rendre des services aux publics par des moyens que les publics utilisent. L'information et l'offre en ligne sont des services maintenant incontournables. Les bibliothèques font bien d'y réfléchir à plusieurs, en profitant des compétences et des idées de tous les agents.

La carte départementale unique

Le département de la Dordogne a créé une carte départementale de lecteur. Elle fédère 60 bibliothèques dans lesquelles tout inscrit peut emprunter. Bergerac et Périgueux, les deux plus grandes villes, n'ont pas encore adhéré. Les modalités de fonctionnement sont les suivantes. Les usagers paient l'inscription une seule fois dans une bibliothèque. Toutes pratiquent le même tarif : 7€ par famille, gratuit pour les enfants (s'ils sont seuls inscrits) et les personnes socialement défavorisées. La bibliothèque d'inscription conserve la recette. Un mécanisme de compensation est appliqué pour les deux premières années de mise en œuvre de la carte départementale de lecteur si les communes enregistrent une baisse du montant perçu (subvention forfaitaire qui prend en compte le niveau de la bibliothèque). Les inscrits peuvent profiter des services des bibliothèques (utilisation d'un ordinateur, formations...) dans le respect des conditions posées par chaque établissement. Ces services peuvent donc être payants. Il n'existe pas

de système de navette ou de transaction par la poste qui permettrait de faire venir et de rendre un document dans n'importe quelle bibliothèque.

En dépit de cette limite, tout à fait compréhensible, le système pousse loin la logique fédératrice. L'intérêt de cette carte unique est accru si les bibliothèques parviennent à se concerter sur les acquisitions (point suivant) et à bien signaler les collections dans un catalogue commun (point précédent).

Acquisitions et conservation partagées

Les acquisitions et la conservation partagées sont un point d'aboutissement de la mise en réseau. Elles donnent tout leur sens aux deux outils présentés ci-dessus : le portail documentaire collectif et la carte départementale unique. La BDP n'a pas la faculté d'imposer aux bibliothèques de se lier par une politique documentaire départementale, d'adhérer à un plan de développement des collections commun. Elle peut cependant convenir de thèmes sur lesquels chacun accepte de se spécialiser et de devenir l'établissement ressource au niveau du département. Chaque bibliothèque participante constituerait un fonds thématique qui bénéficierait à l'ensemble des bibliothèques et usagers du département.

Des plans de partage des acquisitions et de la conservation sont à l'œuvre dans certains départements. L'Hérault en fait partie. L'annexe 3 de la convention donne les détails :

« L'enrichissement des champs de la lecture passe par l'échange et le partage de collections entre bibliothèques, qui s'engagent chacune à exceller dans un domaine particulier, en constituant un « fonds thématique ».

Les fonds thématiques sont répartis de façon concertée entre les médiathèques communales ou intercommunales du réseau et la Direction Départementale du Livre et de la Lecture. Ensemble, ils constituent une « carte documentaire » départementale. [...]

Le Département et la Communauté d'Agglomération s'engagent à héberger sur leur site Internet la bibliographie du fonds thématique consultable dans le catalogue en ligne sur le site du Département de l'Hérault et sur le site de la Communauté d'Agglomération. [...]

La médiathèque intercommunale s'engage à assurer le prêt des documents constitutifs du fonds thématique à tous les lecteurs du réseau de la Direction Départementale du Livre et de la Lecture. La médiathèque intercommunale assure directement le prêt des documents aux lecteurs de son territoire. Elle prête aux autres bibliothèques qui lui en font la demande, par l'intermédiaire de la Direction Départementale du Livre et de la Lecture.

Le Département s'engage à organiser la circulation des documents hors du territoire communautaire, par le biais de ses navettes documentaires. [...] »

Cet exemple est parfait. Tout est pris en compte pour réaliser « **une carte documentaire départementale** » : la répartition des thèmes, l'enrichissement des fonds, le financement des acquisitions, le signalement des documents sur les catalogues informatisés respectifs, les conditions de prêt et de circulation des documents.

Plusieurs directeurs de BDP ont indiqué participer à un plan de conservation partagée : « plan de conservation de périodiques en cours de révision », « conservation partagée jeunesse organisée par le CRL Midi-Pyrénées », « comité de lecture littérature jeunesse depuis 24 ans à raison d'une réunion par mois ».

La plupart des plans de partage des acquisitions et de la conservation sont de l'ordre du projet : « initier une politique d'acquisition concertée », « développer des plans

d'acquisitions partagées, de fonds thématiques documentaires et de conservation des périodiques », « entamer une réflexion globale sur le partage des catalogues et l'harmonisation de nos politiques d'acquisition », « réflexion sur une conservation partagée jeunesse et périodiques ».

L'interlocutrice de la DLL souhaite une participation commune au schéma directeur du numérique et préconise des politiques communes sur certains sujets comme les collections dématérialisées et la numérisation. L'initiative d'une BDP ne peut que la satisfaire : « acquisition partagée de ressources numériques en ligne ; nous avons entamé au printemps une expérimentation financée par le Département, mais pour développer et élargir l'offre, il faudra mutualiser à l'échéance 2011. »

L'objectif est de réaliser un ajustement progressif des politiques documentaires, pas pour homogénéiser, mais pour organiser une complémentarité. Les bibliothèques ne peuvent pas continuer à proposer une offre « moyenne » et relativement similaire, ni à agir comme des propriétaires jalouses de leurs collections physiques. Leur intérêt et celui des publics est de rationaliser la politique documentaire, connaître et signaler les sources d'information pertinentes sur les différents champs de la connaissance. Le rapprochement des bibliothèques, via la politique documentaire, semble de nature à favoriser la réalisation correcte des missions vis-à-vis du public.

LA COOPÉRATION DES BIBLIOTHÈQUES COMME RÉPONSE AU CONTEXTE TERRITORIAL

Dominique Lahary pose quelques éléments de réflexion dans « Le développement territorial de la lecture publique : éléments de rétrospective » :

« Il y a des territoires, des communes où ça va plus vite que d'autres. C'est comme cela que les choses avancent. Acceptons les différences : c'est ce qui permet l'émulation, et finalement le mouvement. »

« Certes nos tutelles sont différentes, n'ont pas toujours une appétence naturelle les unes pour les autres, peuvent s'ignorer ou rivaliser. Mais ces clivages sont également à l'œuvre dans le monde professionnel. »

« Avouons-le-nous, notre profession est extrêmement cloisonnée, nous travaillons trop souvent chacun dans son coin. Et pourtant, il arrive que des établissements qui sont en principe de nature différente arrivent à coopérer très simplement. Décloisonnons-nous nous-mêmes : voilà un objectif. »

Les bibliothécaires ne doivent pas craindre les différences de statut des établissements, les changements intervenant avec les intercommunalités. Ils sont invités à définir des programmes de développement en s'appuyant sur les responsables politiques, en les motivant si besoin, et sur les autres établissements de lecture publique.

Les bibliothèques dans le contexte intercommunal

Introduisons ce développement sur le travail dans un contexte intercommunal par une réponse, fort à propos, d'un directeur de BDP :

« On ne peut plus ignorer aujourd'hui l'importance de l'intercommunalité pour le développement des services publics, a fortiori pour la lecture

publique qui n'a retiré que des bénéfices dans cette orientation : moyens supplémentaires dégagés (en postes de bibliothécaires intercommunaux), développement d'une synergie entre bénévoles et professionnels, amélioration des locaux des bibliothèques, développement des animations. Toutes les évaluations quantitatives et qualitatives confirment un plus grand dynamisme des réseaux intercommunaux et un meilleur résultat en termes de fréquentation. »

Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, les partenariats ne se traduisent pas par une mutualisation des services et des ressources permettant d'agir en économisant des moyens. On ne travaille pas à plusieurs pour économiser de l'argent, mais on travaille à plusieurs pour faire davantage ou faire mieux, pour élargir et améliorer les services rendus aux usagers. En général, les partenariats nécessitent un effort financier supplémentaire. On peut établir un parallèle avec la constitution des EPCI. Rares sont les EPCI qui ont pour effet une contraction des dépenses. Au contraire, les dépenses ont augmenté pour financer une rénovation des services publics et la réalisation d'actions nouvelles. Ce que les communes ne pouvaient se permettre seules, devient possible en mobilisant les ressources de l'intercommunalité.

L'intercommunalité : une chance pour les bibliothèques

L'intercommunalité est une véritable opportunité pour les bibliothèques. Elle suscite la réflexion sur les services à apporter à la population, stimule les projets de construction d'équipements, revivifie les bibliothèques de proximité des petites communes du fait de l'intégration dans un réseau à l'échelle intercommunale, etc. L'intercommunalité a donné aux professionnels des bibliothèques des responsabilités dans la mise en réseau et l'animation du réseau. Elle a, dans certains cas, déclenché le processus de coopération entre BDP et BGV sur des EPCI dont la ville-centre compte plus de 10 000 habitants. « La possibilité est envisagée depuis que l'on a affaire à des structures intercommunales », « Dans le cadre du transfert de la BM à la communauté d'agglomération, un partenariat avec la Médiathèque départementale est envisagé », ont répondu deux directeurs de BDP ne travaillant pas en partenariat avec une BGV. L'intercommunalité a donc impulsé la rencontre des acteurs investis dans la promotion de la lecture dont il a été question plus haut, et favorisé la coopération des BDP avec les réseaux de bibliothèques intercommunales composés de bibliothèques « rurales » et de bibliothèques « urbaines ». À ce jour, un nombre réduit d'EPCI a opté pour la compétence lecture publique (LP). Les opérations intercommunales en matière de lecture publique sont encore timides. Les BDP sont donc très attendues sur leurs missions traditionnelles : la desserte documentaire en priorité, puis la formation du personnel, les conseils et l'assistance techniques sur des opérations ponctuelles (désherbage, informatisation, construction...). Les agents des BDP, quoique désireux de dynamiser les actions au niveau des intercommunalités, restent fidèles aux missions traditionnelles. Tant que les organes politiques communaux et intercommunaux n'auront pas fait le choix d'assumer la mission lecture publique, la concertation des actions (acquisitions, animations...) et la circulation des documents sur le territoire de l'EPCI demeureront inexistantes. Les professionnels de BDP le déplorent, d'autant plus que les intercommunalités représentent l'avenir. Les EPCI jouissent d'un soutien inconditionnel de la part du pouvoir central. Ils sont en voie de couvrir l'ensemble du territoire français puisque le gouvernement et les associations d'élus locaux sont déterminés à achever et rationaliser la carte de l'intercommunalité avant le 1^{er} janvier 2014. Ce chantier est

audacieux, épineux, mais nécessaire, premièrement pour corriger les situations issues d'une insatisfaisante application des lois sur l'intercommunalité, et deuxièmement pour permettre aux communes regroupées d'agir sur leur développement, c'est-à-dire à la fois gérer correctement les services du quotidien et s'inscrire dans une démarche d'investissement sur le long terme (plan d'action en faveur de l'économie, du social, de l'urbanisme, des nouvelles technologies, de l'enseignement, de l'environnement...). Les équipes municipales et les populations des communes françaises éprouvent des difficultés à reconnaître qu'isolées, elles gèrent tant bien que mal les services quotidiens (voirie, éclairage public, traitement de l'eau, ramassage des ordures ménagères...) mais sont dans l'incapacité de se rendre attractives. L'attachement à sa commune a retardé le mouvement intercommunal en cours d'achèvement.

Les vicissitudes de l'intercommunalité

Des critiques ont été adressées à l'intercommunalité telle qu'elle s'est réalisée. L'espoir était que se forment, sur des territoires pertinents, des regroupements de communes définissant sans ambiguïté les compétences communautaires et mutualisant les moyens humains, financiers et techniques pour accomplir leurs missions de la manière la plus rationnelle possible. La déception fut grande. En dépit de la loi du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale, beaucoup d'EPCI se sont constitués pour percevoir les dotations de l'État, et n'ont pas défini l'intérêt communautaire. Un certain nombre de communes, redoutant d'être englobées dans un EPCI trop intégré comme une communauté urbaine, ou dans une structure comptant des villes avec lesquelles elles ne souhaitaient pas s'unir, ont constitué des EPCI de protection. Puisqu'une même commune ne peut pas appartenir à plus d'un EPCI à fiscalité propre, celles qui recourent à ce pis-aller éliminent le risque de rattachement non consenti. Mais ce subterfuge ne correspond pas à l'esprit des lois sur l'intercommunalité. La Cour des comptes a publiquement dénoncé les graves imperfections dans l'application des lois sur l'intercommunalité. Le législateur a réagi en obligeant les EPCI à rédiger scrupuleusement leurs statuts et à les respecter.

Des incertitudes et des problèmes demeurent. Le regroupement de communes n'aboutit pas toujours à un territoire pertinent, qu'il est d'ailleurs illusoire de rechercher d'après Dominique Lahary. La réforme territoriale en préparation prévoit la rationalisation de la carte de l'intercommunalité par des fusions d'EPCI, des redécoupages, l'intégration de communes isolées. Aucun EPCI ne devra compter moins de 5000 habitants. L'assemblée des communautés de France (ADCF) voudrait une alternative : 5000 habitants ou au moins 10 communes. Après l'élaboration de schémas départementaux de coopération intercommunale (SDCI) présentés pour avis consultatif devant des commissions composées d'élus locaux, le redécoupage pourrait être exercé d'autorité par les préfetures en cas de résistance locale. Des fusions d'EPCI sont souhaitées. Certaines sont déjà consenties (communauté urbaine du Grand Toulouse, communauté d'agglomération de la région Mulhouse Alsace...). La motivation est matérielle : peser plus, mieux s'en sortir avec la baisse des ressources (droits de mutation, réaménagement de la taxe professionnelle). De nombreuses questions se posent concernant les fusions. Est-ce que le territoire est pertinent pour mener des projets ? N'est-il pas trop grand ? Est-ce que la solidarité financière est un bon argument ? Y aura-t-il une solidarité sur le territoire ? Comment se concrétisera-t-elle ? Comment vont réagir les « perdants » ? Prenons l'exemple de la communauté urbaine de Marseille. Selon un administrateur connaissant la situation, le territoire de la CUM est bien dimensionné mais les ressources financières sont trop limitées. L'activité économique se trouve en périphérie,

or intégrer les EPCI environnants (syndicat d'agglomération nouvelle Ouest Provence et Communauté du Pays d'Aix) conduirait à un territoire immense, très peuplé, risquant de donner lieu à une simple cohabitation plutôt qu'à une coopération. Il y a des dangers à faire trop grand, trop hétérogène. Les réflexions sur l'administration locale ont produit la notion de « territoires de projet » : des territoires prenant en compte les bassins de vie, bassins d'emplois, bassins d'activités où devraient s'élaborer une stratégie de développement et des politiques publiques communes. Une réelle volonté de travailler ensemble et une redéfinition des services et de leur organisation sont souhaitables pour un fonctionnement satisfaisant, et indispensables si l'EPCI a vocation à se transformer en collectivité territoriale dotée de la clause générale de compétence comme le permettrait une disposition de l'avant-projet de loi relatif aux collectivités territoriales pour la « métropole » et pourquoi pas plus tard pour la « commune nouvelle ». Les avantages de l'intercommunalité sont indiscutables. Les politiques publiques seront plus cohérentes et efficaces, les territoires offriront un cadre plus attractif. Un problème de taille persiste : il faut procéder aux redécoupages en tenant compte des données démographiques, économiques et sociales. Il est plus vraisemblable que l'on assiste à un « comblement des trous » et quelques fusions d'EPCI qu'à une réorganisation de grande ampleur. Ensuite il importera de clarifier le périmètre d'intervention des intercommunalités et d'aménager les possibilités de coopération entre EPCI et entre EPCI et collectivités territoriales.

Les relations que les BDP envisagent avec les intercommunalités

Les BDP se tournent résolument vers les intercommunalités et verraient d'un bon œil une prise de compétence LP, un engagement fort des EPCI sur leur réseau, à l'image des réseaux urbains. « La BDP souhaiterait que l'agglo prenne la compétence lecture publique pour que les bibliothécaires professionnels viennent en soutien aux bénévoles des petites communes. », m'a répondu une directrice. Les BDP tiennent malgré tout à conserver un rôle. Elles n'entendent pas se substituer mais « donner force et cohérence aux actions culturelles engagées sur les territoires intercommunaux ». Essayons, à partir de la question 38 (ci-dessous), de repérer les missions et activités qu'elles préconisent pour les intercommunalités.

38) Souhaiteriez-vous que les villes hors réseau en intercommunalité s'occupent, au profit des bibliothèques des plus petites communes :

	de la desserte documentaire
	de coordonner les actions culturelles
	de former le personnel
	Autres

Desserte documentaire de la BGV pour le réseau et formation du personnel

Un nombre restreint de BDP souhaiterait la prise en charge de la desserte documentaire (4/9) et de la formation du personnel par les BGV (3/9). Une directrice de BDP tempère les velléités de transfert de la desserte documentaire : « interrogation pour la partie desserte documentaire. Qui est en capacité, hors la BDP, de fournir, renouveler régulièrement, avec une volumétrie satisfaisante, un nombre significatif de bibliothèques ? À voir ». Un directeur de BDP s'oppose plus directement au transfert de la desserte et de la formation : « desserte et formation sont des actions parfaitement maîtrisées par les bdp. Je pense qu'il n'est pas utile de multiplier les acteurs sur les mêmes domaines. »

coordonner les actions culturelles

Les BDP plébiscitent l'idée d'une mise en cohérence des animations sur le réseau intercommunal. 7 BDP sur 9 ont coché la case « coordonner les actions culturelles ». Des réponses confirment le soutien à cette idée : « La coordination d'actions culturelles me semble vraiment le champ d'intervention des grandes BM afin de fédérer les actions sur un territoire et permettre aux petites bibliothèques de connaître les interlocuteurs des grandes villes à proximité », « nécessité de donner force et cohérence aux actions culturelles engagées sur les territoires intercommunaux ».

Les BDP encouragent déjà les actions culturelles menées à l'échelle des EPCI. Illustrons par un exemple précis. Les bibliothèques d'une CC sont motivées pour réaliser une action en direction des tout-petits. Cela comprend des expositions, des ateliers, des séances de contes. La BDP est conviée à toutes les étapes de la réalisation. Un agent aide à définir le thème général de l'action culturelle, présente des sélections thématiques d'ouvrages, CD et vidéos pour les tout-petits et les effets généralement produits, donne un avis sur le programme prévisionnel, au besoin fournit des documents et du matériel, assiste à la réunion de bilan. Pour soutenir l'initiative, la BDP peut proposer d'organiser une conférence sur le thème choisi ou d'inviter un auteur ou un illustrateur d'albums pour les tout-petits...

La BDP construit un partenariat dans la confiance, en respectant l'initiative du partenaire, en apportant, sans imposer, ses moyens et compétences. Elle le fait pour soutenir le dynamisme, parfois naissant, des bibliothèques de l'intercommunalité, et pour améliorer la qualité de la manifestation, et partant la satisfaction du public.

Les BDP désirent veiller à ce que les conditions de développement de la lecture publique soient réunies, que les missions soient correctement remplies sur tout le territoire. Leur habitude du travail dans des contextes intercommunaux et leur mission de formation pourraient être conjuguées au profit des bibliothèques intercommunales. Pourquoi ne feraient-elles pas une formation sur la coopération des bibliothèques pour celles qui n'appartiennent pas au réseau BDP et vont travailler avec les petites bibliothèques de leur intercommunalité ? Les BDP sont prêtes à se désengager au profit de structures intercommunales du moment que les petites bibliothèques et le public ne pâtissent pas de la situation. Pour le moment, elles privilégient l'accompagnement. De toute façon, les intercommunalités demandeuses d'une indépendance sont minoritaires. Il est urgent de poser clairement les responsabilités de chacun.

Le besoin de clarifier le périmètre d'intervention des EPCI et les relations des BDP avec les bibliothèques intercommunales

Dans le contexte intercommunal, la BDP viendrait en appui des initiatives locales en prodiguant des conseils, une expertise, une assistance technique, en contribuant à la professionnalisation du personnel par des formations... Les domaines et les formes d'intervention des BDP relèveraient d'un choix fait par les acteurs en présence en fonction de leurs priorités et besoins du moment. La clarification des rôles est une demande des directeurs de BDP. Une BDP souhaite « participer à la redéfinition des compétences lecture publique dans les communautés d'agglomération ». « Définir plus précisément les champs de compétences des uns et des autres : qui s'occupe de quoi ? » doit faire l'objet d'une réflexion commune entre bibliothécaires, avec les hiérarchies administratives et sous l'assentiment des tutelles politiques.

Or, les EPCI sont loin d'avoir tous inscrit la compétence LP dans leur statut. Ceux qui l'ont fait, n'ont pas tous l'intention d'animer un réseau intégré. Parfois, seules la construction d'une bibliothèque intercommunale et sa gestion au quotidien relèvent de la compétence communautaire. Surtout, cela coûte cher et nécessite des compétences particulières d'équiper les bibliothèques d'un réseau, de choisir un logiciel commun pour s'informatiser ou se réinformatiser, de réaliser des actions culturelles communes... Peu d'EPCI sont disposés à supporter ces dépenses et le travail considérable que cela représente.

La clarification des compétences et des responsabilités est indispensable. Un directeur de BDP affirme que la prise en charge, par la plus grande ville d'un EPCI au profit des plus petites, de missions assurées par la BDP « doit s'inscrire dans une prise de compétence politiquement assumée seule susceptible de mobiliser les moyens financiers nécessaires ». Il est rejoint par un collègue : « Hors cadre institutionnel, je ne vois pas les villes prendre des mesures pour coordonner quelque activité que ce soit. ».

L'intercommunalité a un impact pour les bibliothèques de grandes villes. À la question de savoir si le partenariat entraîne une redéfinition des missions (question 7), une directrice de BDP précise : « pour les bibliothèques oui car elles ont à assurer un rôle de tête de réseau pour le réseau intercommunal ». Une autre directrice de BDP, à l'occasion d'une autre question, remarque que « le fait que la CC ait pris la compétence LP a permis la mise en place d'un réseau de bibliothèques. Les responsables des 2 bibliothèques de villes de plus de 10 000 habitants sont devenus les référents pour l'ensemble des personnels. » Elle s'en félicite parce que « cela a beaucoup simplifié nos relations quotidiennes avec les petites BM. Nous avons maintenant 2 interlocuteurs privilégiés au lieu d'une dizaine. » Des CG cofinancent avec la DRAC et les EPCI concernés l'embauche et le traitement pendant plusieurs années d'un ou deux assistants de conservation chargés de mettre en œuvre des programmes intercommunaux, de faire le lien avec la BDP. Ces modes de fonctionnement doivent être sécurisés.

Le besoin de clarification est criant dans certaines situations. Dans la communauté urbaine de Strasbourg coexistent des bibliothèques communautaires (dont une à Strasbourg), des bibliothèques municipales à Strasbourg et des bibliothèques municipales de villes de la CUS. 27 bibliothèques de statut différent forment le réseau Pass'relle et sont liées par une carte d'emprunt commune. Il est difficile de déterminer qui de la BDP ou de la CUS peut intervenir pour soutenir les bibliothèques des plus petites communes.

La personne de la DLL qui a renseigné le questionnaire « regrette que certains partages soient trop complexes (ou pas assez explicites) et de fait difficilement lisibles et compréhensibles pour les éventuels partenaires ». Elle prévoit néanmoins un développement des partenariats BDP-BGV, pour plusieurs raisons :

- « - la garantie d'un maillage du territoire étendu, grâce aux croisements des différents réseaux
- des besoins similaires et donc des politiques communes à mettre en place sur certains sujets (collections dématérialisées, numérisation)
- la complémentarité de leurs missions respectives, voire parfois leur recoupement : on constate ces dernières années un rapprochement net entre les fonctions d'un directeur de BDP et d'un directeur de bibliothèque de grande ville : mêmes contraintes, mêmes problématiques de réseaux... »

Pour coopérer de manière rationnelle, il sera, selon elle, nécessaire de « définir les bassins de populations respectifs à desservir et d'identifier des compétences et les missions prioritaires des uns et des autres. »

La BDP est reconnue pour sa capacité à faire la synthèse de la lecture publique sur un territoire, pour son expertise en matière de territorialisation et comme force de proposition, y compris pour le milieu urbain. Cela n'incite-il pas à l'utiliser comme base d'appui des actions de lecture publique sur tout le département ?

Renoncer au seuil d'intervention

Peut-être le CG doit-il tout simplement permettre à la BDP d'agir sur l'ensemble du territoire et la laisser juge des actions qu'elle mène selon la situation, forcément unique, de chaque intercommunalité. Ce choix a été fait par certains départements. Pour d'autres, la discussion est en cours. **Suivant la nature des relations qui se nouent, peut-être pourrions-nous parler, dans ces situations, de 4^{ème} stade du partenariat : le stade de l'achèvement.**

Voici quelques exemples qui ne prétendent pas à l'exhaustivité :

La BDP de la Mayenne traite les BGV comme des bibliothèques du réseau à part entière.

« Aujourd'hui toutes le sont [dans le réseau de la BDP] y compris les communes de plus de 10 000 habitants du fait du plan lecture intervenant à l'échelle de l'intercommunalité. [Conformément au plan départemental de lecture publique] les collectivités deviennent des points du réseau départemental et ont donc les prestations de la BDM ainsi que les subventions du CG sur les lignes lecture au même titre que les collectivités de moins de 10 000 habitants. [...]

Les prestations de la BDM (desserte, formation, animations, conseils et assistance) les financements (mobilier, informatisation) sont applicables à ces communes. Une seule exception sur la desserte, la BDM ne dessert pas par le bibliobus les BM des trois collectivités mais en revanche elle apporte des collections pour les points lecture qui sont associés à ces équipements (parfois municipaux, parfois intercommunaux) »

Les BGV du département de la Drôme sont complètement intégrées au fonctionnement de la BDP. Elles ne bénéficient cependant pas d'aide pour les dossiers de demande de subvention au conseil général, et pas toutes de desserte documentaire, de prêt d'expositions, d'accueil aux formations.

« La création ou le développement des BM de grandes villes se sont faits à partir du plan de développement de la lecture publique en 1982, plan qui dépassait les institutions pour se placer du côté de l'intérêt du public. Les BM de grandes villes devant être des points d'appui de la BDP, les « annexes » de la BDP devant être ouvertes au public. L'idée est d'avoir une médiathèque de référence qu'elle soit municipale ou départementale sur un territoire identifié et pertinent pour un bassin de vie. Chaque équipement s'ouvrant à la problématique de l'autre pour répondre à la fois au public direct et aux bibliothèques des communes du périmètre. »

Le département de l'Hérault a aussi intégré les communautés d'agglomération dans son plan de développement de la lecture publique.

« Le conventionnement avec les quatre communautés d'agglomération de l'Hérault était programmé dans le Plan départemental de développement de la lecture publique 2003-2007. »

C'est un projet dans d'autres départements.

« Nous travaillons actuellement sur les futures orientations stratégiques de la bibliothèque départementale. L'abandon du seuil d'intervention de 10 000 habitants et la nécessité d'un partenariat avec ces communes est indispensable et a été relayé auprès de notre hiérarchie. Reste à savoir comment cette nouvelle orientation sera accueillie au Conseil Général mais aussi dans les villes concernées. »

« Un projet de convention globale, pour toutes les communes du département, petites, grosses, moyennes, est en cours d'élaboration pour être soumis au CG.

Intégrer les communes de plus de 10 000 habitants dans le système de desserte actuel (prêts de documents, réservations...) »

On peut déduire de cette troisième partie que **la coopération des bibliothèques est définitivement pertinente dans le contexte territorial de la France.**

Laissons Dominique Arot conclure puisque ses mots traduisent si bien ce qui ressort de ce mémoire d'étude.

« Comme on a pu en juger à travers ces quelques analyses, la coopération n'est sans doute plus une modalité facultative de fonctionnement des bibliothèques, voire un supplément d'âme optionnel, qui puisse se décréter d'en haut selon un modèle unique et exclusif, mais elle devient une donnée permanente de leur activité. Mais il n'est pas certain qu'elle vise exactement les mêmes objets qu'auparavant. Sans doute est-elle en train d'évoluer vers d'autres perspectives davantage liées à la médiation documentaire et à la formation qu'à la seule fourniture de documents. La mise en réseau de l'expertise documentaire et le partage de compétences, la constitution d'outils de recherche constitueront, peut-être, le cœur de nouveaux programmes.

À la lumière de ce qui a précédé, rien de surprenant à ce que nous souscrivions à la conclusion de Guy Saez : « L'avenir des bibliothèques [...] n'est plus l'affaire de l'État seul, elle ne saurait être exclusivement celle des collectivités territoriales et ne peut plus être l'apanage des bibliothécaires. Il réside dans la coopération de tous ces acteurs, qui découvrent et inventent, en partenaires, d'autres règles du jeu.³⁴ »

³⁴ Dominique Arot, « La coopération des bibliothèques en France », art. cit.

Conclusion

Les BDP ne sont plus des bibliothèques vouées à « ravitailler » les petits dépôts dans les communes rurales. Elles ont pris davantage de responsabilités et se soucient d'aménagement du territoire. Dans cette optique, elles cherchent à nouer des relations avec les bibliothèques de grandes villes qui œuvrent fortement au développement de la lecture publique.

Les enjeux de territoire sont sans cesse renouvelés et les périmètres en cours de reconfiguration en raison de la progression de l'intercommunalité et de la réforme territoriale engagée fin 2009. Tous les directeurs et directrices de BDP ont insisté sur le diagnostic d'ensemble que les BDP sont à même d'effectuer à un échelon pertinent, et sur la cohérence du réseau à assurer. La structuration du réseau, préoccupation centrale des BDP, est facilitée par les partenariats avec les bibliothèques des moyennes et grandes villes : « Cela permet de concerter sur quel échelon mener les actions et rechercher la complémentarité entre les différents échelons. »

L'intercommunalité modifie sensiblement les équilibres. Les BDP sont favorables à ce que les intercommunalités optent pour la compétence lecture publique. Elles proposent d'apporter leur expertise, de former une partie du personnel, de promouvoir les initiatives locales sans chercher à se substituer. De leur côté, les grandes bibliothèques municipales pourraient percevoir l'intérêt d'une coopération avec les BDP au moment où l'intercommunalité les amène à constituer un réseau avec des bibliothèques de petites communes. En tout état de cause, les partenariats aideraient à réaffirmer les missions des bibliothèques auprès de ceux qui craignent une perte d'autonomie (petites bibliothèques), à nourrir la réflexion commune sur les publics et leurs besoins et ainsi à établir les modalités d'action de chacun en adéquation avec le diagnostic local.

Actuellement les partenariats entre BDP et BGV sont majoritairement d'ampleur modeste et non formalisés. Mais ils sont très répandus, certes à des degrés divers, et surtout en développement. Toutes les réponses au questionnaire font état d'une volonté de développer les partenariats. Les enjeux partagés de lecture publique, la généralisation de l'intercommunalité, l'impréparation des bibliothèques municipales à s'occuper d'un réseau de bibliothèques hétérogènes incitent à la mutualisation des forces des BDP et des BGV. Le partenariat est l'outil idéal. Il est souple, performant et adaptable aux besoins. Nul doute que les professionnels en saisiront tout le potentiel et sauront en faire la promotion auprès de leurs élus qui ne demandent qu'une meilleure qualité du service public.

Bibliographie

Les missions des BDP :

BERTRAND, Anne-Marie (coord.). *Lecture publique et territoire : trente ans de mutation en BDP* : [actes du] colloque de Montbrison, 24 et 25 octobre 2003. [organisé par] le Conseil général de la Loire, l'Essib (Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques). Villeurbanne/ Presses de l'essib, Conseil général de la Loire, 2005. 181 p.

BERTRAND, Anne-Marie. « Bibliothèques et territoires », *BBF*, 2004, n° 5, p. 102-104. [en ligne] <<http://bbf.enssib.fr>> Consulté le 08 mai 2009

BLANCHARD, Martine, « Quelles missions pour les bibliothèques départementales de prêt ? », *BBF*, 1997, n° 5, p. 8-15. [en ligne] <<http://bbf.enssib.fr/>> Consulté le 06 juin 2009

FAUCHEUR, Patrick. « Aménagement du territoire, culture et bibliothèques », *BBF*, 1997, n° 5, p. 21-23. [en ligne] <<http://bbf.enssib.fr/>> Consulté le 06 juin 2009

GESRET Julie, HAMON Bénédicte, MARTIN Laure, MIJOLE Blaise. *BDP et territoires*. Mémoire de recherche diplôme de conservateur de bibliothèque, juillet 2003. 62 p. (53-IX)

La coopération des bibliothèques

AROT, Dominique. *Les partenariats des bibliothèques*. Presses de l'essib, 2002. 367 p.

AROT, Dominique. « Les relations des bibliothèques avec leurs partenaires », *Journées d'étude de l'ADBDP de 2003 : les relations*. [en ligne] <<http://www.adbdp.asso.fr/Les-relations-des-bibliotheques>> Consulté le 1^{er} juin 2009

AROT, Dominique. « La coopération des bibliothèques en France », *BBF*, 2003, n° 2, p. 5-12. [en ligne] <<http://bbf.enssib.fr/>> Consulté le 04 juin 2009

Conseil supérieur des bibliothèques. *Rapport du Président pour l'année 1991*. Paris : Association du Conseil supérieur des bibliothèques, 1992. 128 p. [en ligne] <<http://enssibal.enssib.fr/autres-sites/csb/rapport91/csb-rapp91-accueil.html>> Consulté le 27 juin 2009

LAHARY, Dominique. « Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique », *Journées d'étude de l'ADBDP de 2005 : la bibliothèque partenaire*. [en ligne] <<http://www.adbdp.asso.fr/Esquisse-d-une-theorie-du>> Consulté le 1^{er} juin 2009

Le contexte territorial français (surtout la réforme en préparation)

Comité pour la réforme des collectivités locales. « Il est temps de décider », *Rapport au Président de la République*, 5 mars 2009. [en ligne] <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/094000097/>> Consulté le 28 avril 2009

Comité pour la réforme des collectivités locales. Dossier sur la réforme des collectivités territoriales. [en ligne] <<http://www.reformedescollectiviteslocales.fr/home/index.php>> Consulté le 23 juin 2009

GOURAULT, Jacqueline, KRATTINGER, Yves, Sénateurs. *Rapport d'information fait au nom de la mission temporaire sur l'organisation et l'évolution des collectivités territoriales*, 11 mars 2009. 292 p. [en ligne] <<http://www.senat.fr/rap/r08-264-2/r08-264-21.pdf>> Consulté le 08 juillet 2009

LAHARY, Dominique. « Le développement territorial de la lecture publique : éléments de rétrospective », *Journées d'étude de l'ADBDP de 2001 : les missions des bibliothèques départementales*. [en ligne] <<http://www.adbdp.asso.fr/Le-developpement-territorial-de-la>> Consulté le 08 mai 2009

La Gazette des communes, des départements, des régions, 13 juillet 2009, n°28/1990. Dossier « CULTURE Les interventions croisées plébiscitées par les acteurs locaux ». p. 22-27.

La Gazette des communes, des départements, des régions, Dossier sur la réforme des collectivités territoriales. [en ligne] <<http://infos.lagazettedescommunes.com/101/lessentiel-la-reforme-des-collectivites-territoriales/>> Consulté le 5 septembre 2009

Ministère de l'Intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales, *Avant-projet de loi relatif aux collectivités territoriales*, juillet 2009. [en ligne] <<http://www.lagazettedescommunes.com/actualite/pdf/avant-projet-Reforme-collectivites-20-07-09.pdf>> Consulté le 28 septembre 2009

Ministère de l'Intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales, *Projet de loi de réforme des collectivités territoriales*, octobre 2009. [en ligne] <<http://www.lagazettedescommunes.com/actualite/pdf/APJL-collectivites-10-09.pdf>> Consulté le 13 octobre 2009

Table des annexes

ANNEXE 1 : PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES CONCERNANT LA COLLECTE D'INFORMATIONS.....	58
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE AUX BDP.....	60

Annexe 1 : précisions méthodologiques concernant la collecte d'informations

Comme indiqué en début de Partie 2, ce mémoire limite son ambition à un aperçu de la fréquence, de l'ampleur des partenariats entre BDP et BGV, de l'impact sur les services, des conditions pour aboutir, du jugement porté par les acteurs, etc. Le mémoire repose en grande partie sur des renseignements que seuls les professionnels, engagés ou non dans des partenariats, pouvaient fournir. Ce sont ma démarche et le travail d'enquête que je propose de restituer.

- Le sujet traité dans ce mémoire ne figurait pas dans la liste des sujets établie par l'enssib. Je l'ai choisi et défini librement.
- J'ai commencé par lister toutes les questions que le sujet appelait. Je les ai ordonnées et transmises à Alain Duperrier, mon directeur de mémoire, début juin 2009.
- J'avais résolu, dès l'origine, de procéder par questionnaires adressés aux BDP pour réunir le matériau indispensable à mon étude. Sur les conseils de mon directeur de mémoire, j'ai remanié et mis en forme le questionnaire. Pour améliorer les chances de retour, A. Duperrier, lui-même directeur de BDP, l'a communiqué à tous les directeurs et directrices de BDP via la liste de diffusion électronique interne, le 24 juin 2009. La période des grandes vacances étant plus calme, nous optimisons encore les chances de réponse. Le 22 juillet, A. Duperrier a effectué une relance par la même voie. La date butoir pour les envois était fixée au 1^{er} septembre. Entre le 24 juin et le 13 août, j'ai reçu 28 réponses. Au besoin, j'ai complété mon information par des discussions directes, des entretiens téléphoniques, des courriels et la consultation de sites web.
- Dans le but d'élargir le propos et d'enrichir mon étude, j'ai aussi souhaité recueillir les avis des Présidents de 3 associations nationales de bibliothécaires (ABF, ADBDP et ADBGV), et la position de représentants de l'État (DLL, IGB) et des collectivités territoriales (FNCC). J'ai élaboré un questionnaire que je personnalisais en fonction des interlocuteurs. Seuls Georges Perrin pour l'IGB et Laure Collignon pour la DLL ont répondu.

Travail avec mon directeur de mémoire :

- 1 rendez-vous (mai)
- 2 entretiens téléphoniques (octobre et novembre)
- nombreux courriels (de mai à décembre)

Réponses obtenues :

- 28 BDP sur 97 : BDP 02-03-11-12-24-26-27-33-34-37-39-42-47-49-52-53-56-66-67-68-71-79-81-82-85-86-87-89
- discussion brève avec le directeur de la BDP 13 et la directrice adjointe de la BDP 32
- DLL
- IGB

Tableau des démarches auprès des interlocuteurs

personne/service	date	moyen	objet
directrice BM de Grenoble	mai 09	discussion	Informations sur la coopération BDP-BM de Grenoble
directeur BM de Marseille	juin 09	discussion	Informations sur la coopération BDP-BM de Marseille
toutes les BDP	24/06/09	courriel	diffusion du questionnaire aux BDP
3 associations pro	24/06/09	courriel	diffusion du questionnaire aux associations
2 BDP	juin 09	téléphone	complément d'information
2 BDP	juillet 09	courriel	complément d'information (<i>pas de réponse</i>)
directeur BDP 13	juillet 09	discussion	Informations sur la coopération BDP 13-BM
BDP 32	juillet 09	discussion	Informations sur la coopération BDP 32-BM
toutes les BDP	22/07/09	courriel	relance
3 associations pro	22/07/09	courriel	relance
3 associations pro	02/09/09	courriel	relance
DLL, IGB, FNCC	02/09/09	courriel	diffusion d'un questionnaire
1 BDP	septembre 09	courriel	complément d'information (<i>réponse obtenue</i>)
BDP	octobre 09	discussion	Informations sur calice 68
BDP	octobre 09	téléphone	Informations sur Jumel et MoCCAM

Annexe 2 : questionnaire aux BDP

Partenariat des BDP avec les BM des agglomérations ne faisant pas partie de leur réseau
--

**Mesdames et Messieurs les directeurs et directrices
de Bibliothèques Départementales de Prêt**

Dans le cadre de mon mémoire d'étude d'élève conservateur à l'enssib, je me penche sur les relations (partenariats) des BDP avec les BM ne faisant pas partie de leur réseau, prioritairement la BM de la ville centre du département, mais pas exclusivement.

Ce travail nécessite que je me renseigne auprès de chaque BDP. Aussi, je vous serais très reconnaissant de bien vouloir consacrer quelques minutes à ce questionnaire.

Lisez-le et jugez de ce qui vous semble le plus digne d'intérêt. **Si vous disposez de peu de temps**, essayez, s'il vous plaît, de répondre aux questions fermées (par un « x » ou quelques mots) et de préciser succinctement s'il y a lieu. **Si vous êtes en mesure de consacrer plus de temps**, je vous invite à développer davantage les réponses sur les pratiques dans votre département et de traiter les questions de bloc V intitulé « pour approfondir ».

Je vous remercie par avance de votre contribution.

Prière de renvoyer ce questionnaire rempli **avant le 1^{er} septembre 2009** par courriel à emmanuel.valade@enssib.fr

Si vous êtes favorable à ce que, au besoin, je vous sollicite ultérieurement pour un complément d'information, pouvez-vous inscrire les coordonnées de la personne à contacter ?

nom	
numéro de téléphone	
adresse mail	

Identification :

nom de établissement	de votre	
nombre de villes pourvues de BM ne faisant pas partie du réseau de la BDP		

I/ IMPACT DU PARTENARIAT SUR L'ACTIVITE DES SERVICES

1) La BDP travaille-t-elle en partenariat avec les BM des grandes agglomérations/la BM de la ville centre du département ? (actions communes ponctuelles ou partenariat suivi)

<input type="checkbox"/>	oui (traitez les questions 2 à 38)	<input type="checkbox"/>	non (traitez les questions 39 à 48)
--------------------------	------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------

2) Si oui :

avec combien ?	
avec laquelle/lesquelles ? depuis quand ?	

3) Le partenariat se traduit par :

<input type="checkbox"/>	des actions ponctuelles non formalisées
<input type="checkbox"/>	des actions ponctuelles formalisées par une convention
<input type="checkbox"/>	des actions et relations suivies non formalisées
<input type="checkbox"/>	des actions et relations suivies formalisées par une convention
<input type="checkbox"/>	autre :

3') Commentaires :

--

4) Quels sont les domaines de coopération ?

<input type="checkbox"/>	partage des acquisitions dans certains domaines
<input type="checkbox"/>	partage de la conservation dans certains domaines
<input type="checkbox"/>	formation des personnels
<input type="checkbox"/>	échange d'exposition, organisation d'une manifestation culturelle
<input type="checkbox"/>	signalement de la programmation culturelle du partenaire sur le site web ou documents de communication
<input type="checkbox"/>	signalement du programme de formation du partenaire sur le site web ou documents de communication
<input type="checkbox"/>	desserte par la BM d'équipements des petites communes de son intercommunalité
<input type="checkbox"/>	autre :

4') Commentaires :

--

5) Qu'attendez-vous les uns des autres ?

intérêt pour la BDP	
intérêt pour la BM	

intérêt pour les publics de la BDP	
intérêt pour les publics de la BM	

6) *Le partenariat se concrétise par :*

	un travail en commun
	une nouvelle répartition des rôles
	autre :

7) *Est-ce que le partenariat a donné lieu à :*

	une redéfinition des missions
	une réorganisation interne des services

7') *Expliquez :*

8) *Y a-t-il une personne désignée pour mettre en œuvre ce partenariat dans la BDP ?*

<input type="checkbox"/>	oui	<input type="checkbox"/>	non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

9) *Et dans la BM partenaire ?*

<input type="checkbox"/>	oui	<input type="checkbox"/>	non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

10) *Quel travail (et quel volume horaire) cela représente-t-il pour l'agent de la BDP ?*

11) *Quelle place le partenariat tient-il dans l'activité et le projet d'établissement des BM ?*

12) *Commentaire libre sur cette partie :*

II/ MISE EN PLACE ET CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT

13) *Qui est l'initiatrice du partenariat ?*

	la BDP
--	--------

	la BM
	l'instance politique départementale
	l'instance politique municipale

14) Est-ce que le partenariat a nécessité un dur travail de conviction ?

<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

15) Est-ce que le partenariat a nécessité un dur travail de définition des domaines de coopération ?

<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

16) Le temps de la mise en œuvre :

combien de temps s'est écoulé entre le premier contact et la signature du partenariat ?	
combien de temps s'est écoulé entre la signature et le début d'une réalisation concrète ?	
combien de temps s'est écoulé entre la signature et un résultat concret ?	
il n'y a toujours pas de début de réalisation concrète	
il n'y a toujours pas de résultat concret	

17) Pouvez-vous résumer brièvement les étapes de la prise de contact à la signature du partenariat, la manière dont s'est noué le partenariat ?

18) Les BM, organes politiques et services administratifs des villes sont-ils :

<input type="checkbox"/>	coopératifs	<input type="checkbox"/>	réticents
--------------------------	-------------	--------------------------	-----------

19) Avez-vous été confronté à :

<input type="checkbox"/>	des réticences dans l'équipe de la BDP
<input type="checkbox"/>	des réticences de la part de la BM
<input type="checkbox"/>	des difficultés techniques
<input type="checkbox"/>	des contraintes administratives
<input type="checkbox"/>	des obstacles politiques
<input type="checkbox"/>	autres :
<input type="checkbox"/>	rien de tout ça

19') Précision :

20) Avez-vous reçu :

<input type="checkbox"/>	un encouragement politique de la part du Conseil général en cours de réalisation
<input type="checkbox"/>	un encouragement politique de la part de l'organe politique municipal en cours de réalisation
<input type="checkbox"/>	aucun des deux

20') Précision :

21) Commentaire libre sur cette partie :

III/ CONVENTIONS DE PARTENARIAT

22) Avez-vous signé une/des convention(s) ?

<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

(si oui, pouvez-vous m'en transmettre un exemplaire ?)

23) Avez-vous une/des convention(s) inactive(s) ?

<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

24) Avez-vous une/des convention(s) non renouvelée(s) ?

<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

25) Si oui :

<input type="checkbox"/>	de manière volontaire
<input type="checkbox"/>	par inaction faute d'utilisation et donc « oubli » du partenariat

26) Avez-vous résilié une/des convention(s) ?

<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

27) Si oui, pour quel(s) motif(s) ?

28) *Commentaire libre sur cette partie :*

IV/ JUGEMENT SUR LE PARTENARIAT

29) La BDP vit ce partenariat comme :

	une bonne chose
	une contrainte
	une perversion de son identité
	autre :

29') Commentaire :

--

30) Quelle importance la BDP accorde-t-elle au partenariat BM/BDP ?

	partenariat prioritaire, essentiel
	un partenariat au même titre que les autres
	partenariat secondaire, mineur

31) Êtes-vous :

	satisfait par le partenariat
	partagé
	pas satisfait

31') Précisez :

--

32) Allez-vous :

	continuer le partenariat
	développer le partenariat
	arrêter le partenariat

32') Pour quelles raisons avez-vous engagé un/des partenariat(s) ?

--

33) Commentaire libre sur cette partie :

--

V/ POUR APPROFONDIR

34) Qu'êtes-vous parvenu à réaliser ?

--

35) Quels sont vos projets ? Qu'avez-vous bon espoir de réaliser ?

--

36) Dans l'idéal qu'aimeriez-vous mener de concert ?

--

37) Qu'est-ce qui peut être mené grâce à un partenariat BM/BDP ? Jusqu'où peut-on aller ?

--

38) *Souhaiteriez-vous que les villes hors réseau en intercommunalité s'occupent, au profit des bibliothèques des plus petites communes :*

	de la desserte documentaire
	de coordonner les actions culturelles
	de former le personnel
	autres

38') *expliquez*

--

commentaire libre :

--

Avec mes remerciements renouvelés

**VI/ QUESTIONS POUR LES BDP NE TRAVAILLANT PAS EN PARTENARIAT
AVEC UNE BM D'UNE VILLE HORS RESEAU**

39) La BDP de votre département a-t-elle par le passé travaillé en partenariat avec les BM des grandes agglomérations/la BM de la ville centre ?

<input type="checkbox"/>	oui	<input type="checkbox"/>	non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

40) Quelles sont les raisons de l'abandon ?

--

41) Avez-vous tenté de travailler en partenariat avec les BM des grandes agglomérations, la BM de la ville centre ?

<input type="checkbox"/>	oui	<input type="checkbox"/>	non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

42) Pourquoi n'y a-t-il pas eu de concrétisation ?

--

43) Avez-vous essayé des refus ?

<input type="checkbox"/>	oui	<input type="checkbox"/>	non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

44) Pour quel(s) motif(s) ?

--

45) La BDP a-t-elle décliné une proposition de partenariat de la part d'une BM ?

<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

46) Pour quel(s) motif(s) ?

--

47) Envisagez-vous des relations ?

<input type="checkbox"/>	oui	<input type="checkbox"/>	non
--------------------------	-----	--------------------------	-----

48) *Commentaire libre*

--

Avec mes remerciements renouvelés